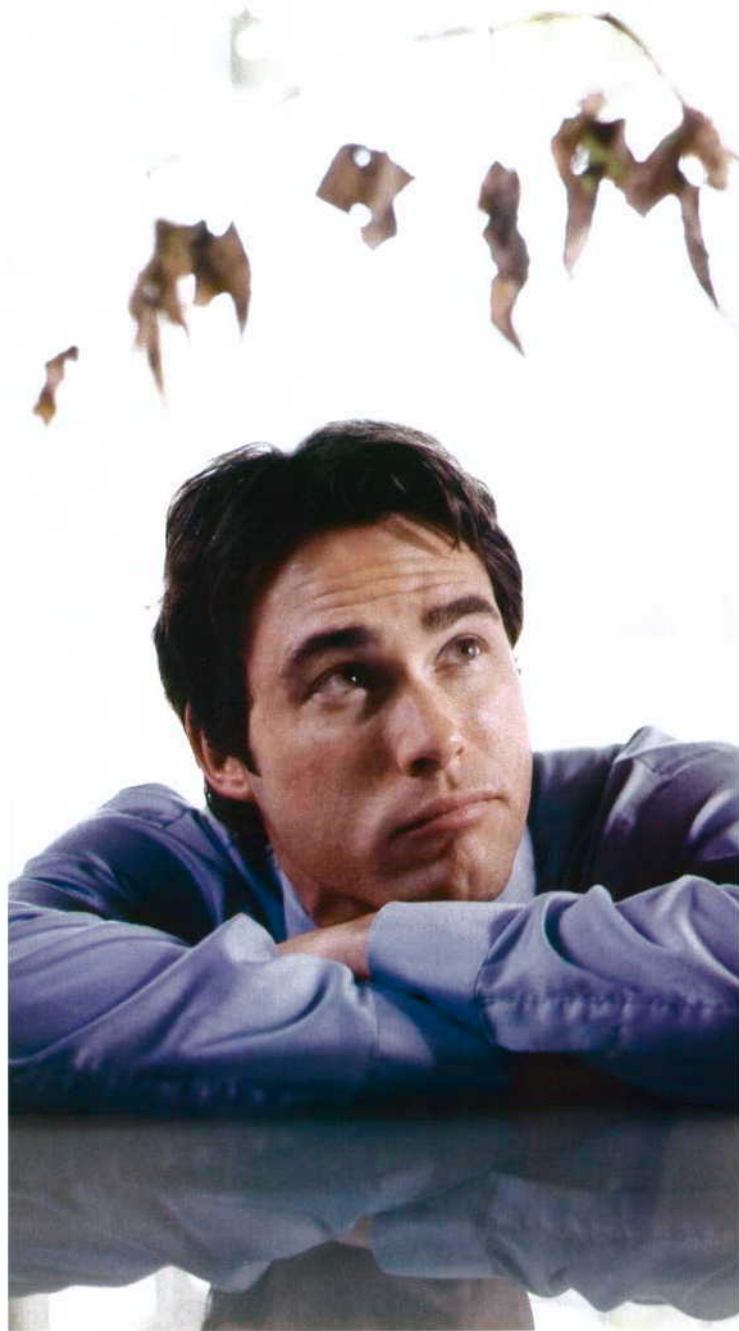




# Quem semeia ventos...

Jorge ainda estava com dificuldade em compreender a tempestade que se estava a desenrolar à sua volta. Tinha sido admitido há pouco mais de seis meses para responsável de Higiene & Segurança no Trabalho da Geotec, empresa especializada em obras de geotecnia, integrada num grande grupo «construtor» nacional



**N**ão podia dizer que tinha sido enganado. Pedro, o director de Recursos Humanos do Grupo, alertara-o para o que iria encontrar. Uma especialidade da engenharia onde as obras de elevada complexidade técnica eram permanentes. Um ramo da construção civil no qual os factores críticos de sucesso passavam pela combinação de equipamentos sofisticados com uma grande perícia humana na sua condução. Uma equipa tecnicamente forte, muito próxima entre si e muito coesa. Uma Unidade de Negócio em que o volume de trabalho e a facturação tinham crescido consistentemente nos últimos anos, mas em que os «prejuízos» teimavam em se manter. Um grupo de trabalho muito profissional mas sem qualquer experiência ou sensibilidade para a Higiene e Saúde no trabalho.

Contara-lhe ainda que a sua admissão se integrava numa tentativa mais ampla de profissionalizar a gestão da Geotec. Com esse objectivo, tinha sido também recentemente contratado para responsável máximo daquela Área de Negócio um jovem engenheiro chamado Hugo Serralves que, embora sem experiência em geotecnia, tinha provas dadas na reestruturação doutras empresas. Pedro tinha grandes expectativas sobre o impacto positivo que Hugo iria trazer à Geotec. Achava que a conjugação da capacidade de organização do novo Director-General com o conhecimento técnico e o profissionalismo da equipa só poderia originar bons resultados.

As palavras do Director de Recursos Humanos foram para

Jorge, além de uma grande ajuda na sua integração, um desafio que se propôs enfrentar com determinação. Gostava da ideia de participar activamente numa «equipa» que tinha o propósito claro de melhorar a Geotec. O seu objectivo seria tornar a empresa num modelo de Higiene e Segurança e desta forma contribuir para a saúde e bem estar das pessoas e para melhores resultados do negócio.

Logo nos primeiros dias pôde confirmar o que Pedro lhe tinha dito. Era, de facto, uma equipa muito coesa. Os directores de topo dominavam as complexidades técnicas e davam confiança à equipa. Os directores de obra eram jovens e muito activos. Os encarregados e a maioria dos condutores de máquinas eram muito competentes e dedicados. Estes vinham quase todos de pequenas aldeias do Norte e existiam muitas relações familiares entre eles.

A nomeação do Hugo Serralves foi recebida na Geotec com alguma desconfiança por não ser um homem de geotecnia. Mas,



conscientes do estado de desorganização em que se encontrava a empresa, a maioria deles deu-lhe um voto de confiança e demonstraram-lhe que estavam abertos à mudança. Todos sabiam que as coisas assim não podiam continuar. Cada nova obra parecia que era a primeira. Não havia métodos nem processos de trabalho.

«Os ventos começaram a mudar» quando o Hugo decidiu despedir o Eng<sup>o</sup> Eleutério, o Director de operações e admitir para o seu lugar um «conhecido» sem competências naquela especialidade. O Director de operações era uma pessoa muito afável e tecnicamente muito conhecedor. Muitos dos actuais trabalhadores da Geotec já tinham vindo com ele de outra empresa e os restantes tinham sido recrutados por ele. O impacto desta decisão no «moral» da equipa foi fortíssimo e não foi ainda pior porque o próprio Eleutério se encarregou de «serenar» os ânimos, dizendo que ele se mostrara aberto a sair e que tinha sido «tratado com dignidade».

Ninguém estranhou quando, menos de um mês depois, correu na empresa a notícia que o Eng<sup>o</sup> Eleutério tinha sido contratado para Director-Geral duma empresa multinacional concorrente da Geotec e que estava a entrar no mercado português. Também ninguém abriu a boca de espanto quando se começou a constatar que algumas das obras que estavam em «perspectiva» para a Geotec tinham sido perdidas para a nova empresa do Eng<sup>o</sup> Eleutério. E, muito menos, as pessoas acharam estranho quando começaram a surgir pedidos de demissão de alguns dos melhores quadros, para se juntarem à equipa do seu anterior chefe.

Jorge apercebeu-se que o elevado número de saídas da Geotec começava a preocupar a Administração do grupo e que Pedro, o Director de Recursos Humanos, fez um esforço de aconselhamento do Eng<sup>o</sup> Hugo Serralves. Constava que lhe dito que era fundamental reter as restantes pessoas e que para isso ele tinha de lhes fazer sentir que «eles eram a sua equipa». Aliás, dizia-se na empresa que havia mais cartas de demissão a ser preparadas e que a contratação de novos manobreadores de máquinas estava muito difícil, não só porque havia poucos, mas também porque já era conhecido no mercado o mau ambiente que se vivia na empresa.

Mas os conselhos do Pedro não produziram grandes resultados. O Hugo parecia continuar a acreditar na política de «destruir para construir» e, poucos meses passados, «bateram com a porta» Camilo, o Director Técnico Comercial e Joaquim, o Encarregado Geral, tendo na altura dito a quem os quis ouvir que já não aguentavam «tanta incompetência e tantas desconsiderações». Ambos eram «homens de geotecnia», conhecidos e reconhecidos no mercado e com grande influência no funcionamento da empresa. O Director era a única pessoa que ainda continuava a trazer obras. O Encarregado, originário da região donde vinha a maioria dos manobreadores, tinha sido a pessoa chave no recrutamento dos operários e era ainda quem mantinha alguma capacidade de retenção.

Com a saída do Camilo e do Joaquim as coisas pioraram ainda mais. O volume de trabalho, que já era abaixo do habitual, diminuiu drasticamente pondo em causa a sobrevivência da empresa. O ambiente, que já era de grande desmotivação e tensão, transformou-se em conflito evidente e permanente, com os operários e os quadros a mostrarem abertamente a sua insatisfação e a abandonarem a Geotec.

Mas a «tempestade transformou-se num furacão» quando Camilo e Joaquim, que se tinham demitido sem terem qualquer alternativa profissional, decidiram criar a sua própria empresa, que de imediato entrou em concorrência directa com a Geotec. À medida que iam ganhando trabalhos, muitos em competição com a Geotec, a empresa do Camilo e do Joaquim ia «sangrando» a sua anterior empresa dos melhores profissionais. Já se dizia no mercado «se precisas de gente vai à Geotec que a empresa está a acabar». A Geotec ia-se esvaindo de talento.

Quando Hugo se queixou a Jorge que já não sabia como lidar com tantas contrariedades, ele só lhe foi capaz de recordar o velho provérbio «quem semeia ventos...». **ED**

**ESTÓRIAS REVIVIDAS****Quem semeia ventos...**

Jorge ainda estava com dificuldade em compreender a tempestade que se estava a desenrolar à sua volta. Tinha sido admitido há pouco mais de seis meses para responsável de Higiene & Segurança no Trabalho da Geotec, empresa especializada em obras de geotecnia, integrada num grande grupo «construtor» nacional.