

“Pulhice”

Não foi fácil a Norberto aceitar a proposta de admissão na Distrex. Tinha pela empresa a que estava vinculado a paixão típica do primeiro amor e nunca é fácil abandonar uma primeira paixão. Não sendo perfeita, essa empresa tinha-lhe proporcionado um conjunto de experiências muito enriquecedoras e uma evolução profissional fulgurante. Mas, ao fim de dez anos e com uma nova orientação estratégica com a qual não se identificava, sentia que estava na altura de “dar o salto” e conhecer novos amores.

O processo de recrutamento para a Distrex foi longo e . . . “estranho”. Liderado pelo Advogado da Empresa, teve avanços e recuos. Os responsáveis da empresa sentiam que necessitavam dum profissional de gestão de Recursos Humanos (RH), mas, verdadeiramente, não sabiam para que é que ele servia. Concluiu através das “entrevistas” que foi tendo, que a Distrex tinha apenas uma “secção de Pessoal” que fazia controlo do ponto, processamento salarial e pouco mais. Percebeu também que tinha havido uma primeira tentativa de ter um Diretor de Pessoal que não tinha resultado. Tinham recrutado um antigo militar, que, pelo que lhe pareceu, se deu mal e durou pouco mais de um ano. De qualquer forma, achou que a Distrex poderia ser a empresa certa para uma nova fase no desenvolvimento da sua carreira. Seria, seguramente, um grande desafio.

O seu acolhimento não foi exatamente um exemplo de “boas práticas”. Aguardou cerca de duas horas que chegasse um Administrador que o fosse apresentar à sua nova equipa. Depois de cumprimentar as pessoas, foi levado a um gabinete, pequeno e funcional, que seria nos anos seguintes o seu local de trabalho. Ainda estava a dar o seu toque pessoal de arrumação, quando entrou Neusa, a “Chefe da Secção de Pessoal”, que, depois de lhe dar, polidamente, as boas vindas, lhe estendeu uma listagem informática e lhe disse:

- “Oh Doutor, esta é a lista dos trabalhadores que chegaram atrasados mais do que uma vez na semana passada. Informo-o que existem ordens expressas da Administração para convocar essas pessoas e lhes chamar à atenção para que não repitam os atrasos”

- Obrigado, Neusa – respondeu Norberto, acrescentando – Deixe aí a listagem que eu analisarei.

- Reafirmo que são ordens expressas da administração, que considera essa ação prioritária – insistiu Neusa.

- Deixe aí, Neusa – retorquiu Norberto, explicando – eu vou analisar. Como sabe, se a primeira ação que eu faço, como novo Diretor de RH, for chamar à atenção de pessoas que chegaram uns minutos atrasados, entro com o pé esquerdo e crio uma imagem tão negativa que vai prejudicar para sempre o papel que devo representar na Distrex.

- O Doutor é que sabe, mas depois não diga que eu não o informei das ordens da Administração, concluiu Neusa, saindo do Gabinete.

Norberto esqueceu o assunto. Os meses seguintes foram dedicados ao conhecimento do negócio e da equipa e à estruturação de raiz dum departamento de gestão de RH. O negócio era, na realidade, vários negócios, uns mais rentáveis que outros, compensando os maus anos de uns com os bons anos de outros. Constatou que a empresa tinha um conjunto de técnicos e quadros já maduros, muito competentes e leais e que funcionavam como traves mestras. A equipa de RH era coesa e muito competente no que fazia, embora os seus membros tivessem a ideia que gerir pessoas se limitava a pagar-lhe o salário a tempo e horas. Era sua função envolvê-los nos novos projetos, alargar-lhes os horizontes e fazê-los crescer. O caso mais “complicado” era a Neusa,

Estórias revividas

que estava sempre contra tudo e que, com apoio dos “adeptos”, foi provocando várias situações que teve de gerir “com pinças”. Felizmente, ao fim de seis meses, ela foi colocada noutra função e noutra filial, o que originou uma melhoria quase imediata do ambiente na equipa, para além de maior proactividade, empenho e entusiasmo das pessoas nos projetos. O Departamento de RH foi estruturado, com um forte enfoque no recrutamento, formação e retenção.

Ao fim de pouco mais de um ano, todos (Administração, Diretores, Equipa e colaboradores) reconheciam a existência dum departamento de RH que funcionava como um parceiro e que estava a contribuir para uma organização em que as pessoas se sentiam e trabalhavam melhor. Pouco a pouco, o ambiente ia-se tornando mais leve e ia-se consolidando uma cultura de respeito pelas pessoas, na qual, por exemplo, não havia espaço para ter alguém junto ao relógio de ponto a chamar à atenção às pessoas. A Empresa estava ainda muito longe de ser perfeita, mas a evolução era evidente e reconhecida por todos.

O ritmo de trabalho era muito elevado, os novos projetos iam-se sucedendo e os meses iam correndo sem grandes ondas. Um acontecimento que gerou muitos comentários foi o regresso da Neusa, talvez por se tratar duma pessoa controversa e que tinha tido um grande poder durante muitos anos na Distrex. O negócio que ela tinha ido desenvolver não teve sucesso, o que levou ao seu retorno à sede e, não tendo surgido outra posição para ela, acabou por levar à sua saída da empresa poucos meses depois.

Nessa tarde, Norberto estava sossegadamente a conferir um relatório na sala da sua equipa, não podendo deixar de ouvir uma conversa entre dois dos colaboradores mais antigos.

- Ela só está a pagar o que fez a muitos – dizia João a Soraia – lembras-te como ela fez a vida negra ao Major – continuando – a primeira casca de banana foi dar-lhe a listagem semanal de atrasos para ele chamar à atenção às pessoas. Ele, como bom militar defensor da disciplina, caiu na esparrela e começou a chamar as pessoas logo na primeira semana, de tal forma que, embora até fosse boa pessoa, ao fim de um mês já era odiado por todos os colaboradores.

- Pois, foi – concluiu Soraia – e isso foi meio caminho andado para ser despedido.

Norberto ouviu e não comentou, mas pensou para si “filha da mãe.”

Sintra, 24 de setembro de 2016

José Bancaleiro
Managing Partner
Stanton Chase International – Your Leadership Partner