



EFEITO DOMINÓ: A REPERCUSSÃO DE UMA DECISÃO

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e de Processos

Bruna Cristina Azevedo. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac – Unidade Belo Horizonte – Núcleo de Pós-graduação. Graduada em Psicologia pela Universidade Fumec. Atualmente exerce o cargo de Coordenadora de Recursos Humanos. brunaazevedo19@yahoo.com.br

Patrícia Andrade Diniz. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Bacharel em Administração de Empresas Instituto Metodista Izabela Hendrix. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela Newton Paiva. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

Parágrafos iniciais

Era uma linda manhã de terça-feira, final do mês de abril. Os pássaros cantarolavam lá fora, o céu aparentava ainda mais azul que o normal, as folhas bailavam em um pequeno compasso, lentamente desfrutando cada toque do ar. Tudo normal. No Departamento de Pessoal do Grupo Syn, tudo se mantinha como nos últimos quase dois anos. Todos ali estavam apreensivos, com os nervos à flor da pele, pois era fechamento de folha.

Já passava das 9h da manhã e a Analista de RH, Joana, uma baixinha de cabelos longos pretos, parecia ligada no 220 w de tão agitada e preocupada em resolver as coisas logo; com seu jeito sorridente, carismática, segura de si e firme, tentava esconder sua preocupação e nervosismo com o que estava por vir naquele dia, pois prometia grandes e fortes emoções. Joana, coitada, não imaginava, nem em seu sonho mais deturpado, o grande “efeito dominó” que se seguiria.

Por volta das 9h30, todos que estavam na sala do Departamento de Pessoal conseguiram ouvir o *toc toc* ritmado do salto alto da Carmélia – Gerente do RH/DP. Carmélia, sempre bem vestida, quase nunca usava uniforme da empresa; cabelos

cacheados, macios e loiros que ornavam junto com seu rosto um ar angelical. Era baixinha, mas com o salto se tornava grande, e de tão grande se tornava autoritária, mandona, impaciente e empoderada. Sua personalidade forte parecia um pouco com a do dono daquela empresa.

Naquele dia fatídico, seu andar não estava tão macio, e sua fala estava um pouco rateada. Será que imaginava o efeito de sua decisão?

Após o almoço, Carmélia chamou a Analista de Departamento de Pessoal Sênior que estava concentrada, quase que hipnotizada olhando para o computador, fechando a folha de pagamento de uma das empresas do Grupo Syn. Precisou chamar duas vezes para que a atenção de Amanda se voltasse para ela. Amanda tinha postura séria, extremamente profissional; entendia de todos os processos do Departamento de Pessoal, mais do que sua própria Gerente (era extremamente estratégica); sempre de poucas palavras, muito dedicada, mas também com personalidade forte. Ela levantou-se e seguiu-a até a sala de reunião. O silêncio tomou conta da sala. Amanda havia sido desligada da empresa, naquele momento.

E, agora, Carmélia, quais serão os efeitos deste desligamento tão estratégico?

O desligamento

Carmélia retornou à sala do Departamento de Pessoal em silêncio, assentou em sua cadeira e para o computador olhou pensativa. Joana sabia o que havia acontecido, levantou-se e foi para a sala de reunião encontrar com Amanda. Na tentativa de fazer a Entrevista de Desligamento, Amanda informou que não iria fazer, pois sabia que nada iria ser feito, nenhuma ação seria tomada. Levantou-se, dirigiu-se para a sala do Departamento de Pessoal, juntou suas coisas e saiu daquele lugar com passo apressado, despedindo-se de poucas pessoas com um sorriso de canto de boca.

Após a saída de Amanda, Carmélia pediu a atenção de toda a equipe: eram cinco funcionárias ao todo; comunicou o desligamento que acabara de fazer, e justificando sua decisão informou que tal desligamento havia sido realizado devido à dificuldade de relacionamento da colaboradora e a sua insubordinação. Todos da equipe se olharam sem entender a justificativa, porque não concordavam com o desligamento e muito menos com a justificativa dada. Prosseguindo, Carmélia

comunicou que no dia seguinte começaria o novo colaborador, e que sua intenção era torná-lo Supervisor de Departamento de Pessoal futuramente, tendo em vista suas experiências anteriores e as excelentes qualidades que ele possuía, “alfinetando” novamente a postura de Amanda e a comparando com o novo colaborador. Em tom suave, pediu o apoio e a colaboração de todos.

O clima permaneceu tenso durante todo o dia e o silêncio na sala era absoluto.

A tentativa de acerto

Era uma manhã de quarta-feira, final do mês de abril. Os pássaros cantarolavam lá fora, o céu aparentava azul, as folhas bailavam em um pequeno compasso, lentamente desfrutando cada toque do ar. Tudo normal. No Departamento de Pessoal do Grupo Syn, todos estavam apreensivos pela chegada do novo colaborador e preocupados com o que iria acontecer.

Eram 8h10, o interfone do 14^o andar tocou. Joana, em um *start*, saltou da cadeira e correu para abrir a porta. Era Josué segurando sua pastinha marrom, todo executivo; seu cabelo penteado para esconder a calvície, seu andar imponente, seu sorriso pouco forçado, seguro de si. Josué era a grande aposta da Gerente do RH/DP. Após ser apresentado para a equipe, se mostrou muito solícito e seu discurso era realmente de quem entendia de Departamento de Pessoal, sempre pautado na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho –, porém muito prolixo.

O salvador da Pátria

No decorrer da semana, ao contrário da visão de Carmélia, a equipe percebeu que Josué não tinha o perfil da empresa, pois ele falava muito e não era de colocar a “mão na massa”. A empresa precisava de uma pessoa dinâmica e resolutiva, coisa que ele não era. Josué tentou se concentrar para terminar o fechamento das folhas das empresas do Grupo Syn; passou a demonstrar uma grande insatisfação com a falta de treinamento, cobrança exacerbada e volume de trabalho: eram quase mil funcionários e sete empresas espalhadas pelo Brasil. A demanda realmente era muito grande.

Sempre muito falador e de pouca ação, começou a enfrentar problemas com Carmélia. A todo tempo estava sofrendo pressão para entregar tudo de forma rápida e eficaz, sem ter passado por treinamento e falta de apoio de Carmélia nos processos. Como cobrar de Carmélia apoio nos processos do Departamento de Pessoal, sendo que esta era focada em RH e não entendia sobre o setor?

Na semana seguinte, com a folha já fechada, começou a calcular as férias dos colaboradores que saíam em maio. Parecia correr tudo bem, até Carmélia notar que uma das férias calculadas por Josué havia sido paga com o valor muito superior do que realmente deveria. Sem muita paciência e intolerante ao erro do novo colaborador, informou de forma ríspida que iria cobrar dele esse descuido. Esse foi o grande ápice para a decisão de Josué, em meio à pressão sofrida, sentindo o clima ruim do setor e falta de tolerância ao erro; ele apenas encaminhou um *e-mail* com a sua própria carta de desligamento para Carmélia e nunca mais apareceu no Grupo Syn. Após esse pedido de demissão, a Gerente de DP/RH tomou a decisão de terceirizar a folha de pagamento para a Contabilidade que prestava serviço para o Grupo.

As contratações

E, agora, Carmélia?

Após o desligamento repentino de Josué, Carmélia enfrentou a pior fase de sua vida laboral. Parecia que nada estava conspirando a favor de sua Gestão.

Em meio ao caos que se instaurou no setor, o clima estava insustentável e Carmélia deixou visíveis suas principais dificuldades: o trato no relacionamento interpessoal, resolução de conflitos, impaciência e seu autoritarismo. Joana, a funcionária mais antiga do setor e “braço direito” de Carmélia, se manteve calma e tentou ajudar, mas sem sucesso. O clima estava péssimo e fez com que duas funcionárias estratégicas no setor pedissem demissão devido à postura da Gerente do RH/DP.

Desesperada com a falta de pessoas no setor, Carmélia solicitou que Joana contratasse pessoas sem experiências para suprir os gargalos da operação. Joana muito cuidadosa e preocupada com a seleção de pessoas dentro do perfil, alertou-a sobre os candidatos que estavam aparecendo, e que talvez não fosse uma boa escolha admitir pessoas tão “cruas” para o setor naquele momento.

Sem dar muito ouvido e com pressa para contratar, Carmélia decidiu fazer contratações emergenciais. Será que por algum momento ela pensou sobre os impactos dessas contratações emergenciais?

Como efeito dominó, parecia não ser possível parar essas peças que caíam uma a uma. E, realmente não foi. Vários problemas começaram a se desencadear e o setor ficou muito exposto diante do Grupo. Já não conseguiam cumprir os prazos, os benefícios dos funcionários eram pagos de forma errada e às vezes não caíam; todos os dias o dono da empresa ia até o setor para fazer uma reclamação diferente. Todos do setor estavam trabalhando apenas “apagando incêndio”. O telefone não parava de tocar, os *e-mails* pareciam incessantes, e sempre era alguma reclamação diferente de todos os lados.

Carmélia parecia perdida e sem saber para onde correr em meio a toda aquela situação.

O setor de Departamento de Pessoal e o RH perderam toda a credibilidade e admiração dos clientes internos; eram vistos como os vilões. Em um ato de desespero, Carmélia chamou Joana e implorou para que ela tratasse todas as reclamações dos clientes internos, treinasse as novatas recém-contratadas, deixasse de lado o setor de RH e focasse no processo de cálculo de férias. Foi criado um canal na *intranet* da empresa para receber todas as reclamações, mas as tratativas não estavam atendendo os clientes e, as “chuvas” de reclamações continuavam.

Era como se todos os dias eles estivessem em uma luta de Boxe e o nocaute no setor era certo. Os problemas eram tantos que a equipe, sentindo muito os nocautes, fragilizada, desencadeou problemas de relacionamento dentro do próprio setor. A falta de respeito ali dentro era tão grande, que se uma pessoa olhasse para a outra, já era motivo de discussão e como a Gerente não estava conseguindo lidar com todo o conflito, partia para o confronto também.

A queda

Era uma manhã cinzenta de segunda-feira, final do mês de junho. Os pássaros quase não cantarolavam lá fora, o céu não estava muito azul como de costume, as folhas bailavam em um pequeno compasso, lentamente desfrutando cada toque do ar. Tudo estava diferente do habitual. No Departamento de Pessoal

do Grupo Syn, tudo se mantinha como nos últimos dois meses: um caos total e um grande “efeito dominó”.

Em meio à implantação de duas filiais ao mesmo tempo em Estados diferentes – Bahia e Santa Catarina –, todos estavam apreensivos devido aos grandes erros e falta de cumprimento dos prazos do Departamento de Pessoal que impactava diretamente no setor Financeiro. Os nervos estavam à flor da pele, e duas funcionárias do setor começaram a discutir na frente dos demais da equipe. Carmélia rapidamente colocou as duas na sala de reunião e pediu para que falassem o que estava acontecendo. Fabiana – Assistente de Departamento de Pessoal – e Ingrid – Auxiliar de Departamento de Pessoal – começaram a gritar na sala de reunião; era possível ouvir de longe. Fabiana, muito impaciente com as atitudes e falta de respeito de Ingrid com relação ao trato com os clientes internos, expressou:

- Você é ridícula e péssima pessoa! Eu tenho nojo de você!

Carmélia não disse nada e deixou as duas trocando palavras de repúdio uma para a outra. Quando terminaram, o clima ficou ainda mais difícil.

Naquele mesmo dia, um boleto para pagamento de benefício havia sido encaminhado fora do prazo do Departamento Financeiro, e a Gerente do setor “entrou com tudo” no setor de Departamento de Pessoal discutindo com Carmélia, que não abaixou o tom da voz e discutiu com a outra Gerente (ela estava com problemas de relacionamentos com os demais Gerentes do Grupo; não apenas com a Gerente do Financeiro).

Carmélia estava “entregando os pontos”. Não estava conseguindo gerir os conflitos da equipe, seu relacionamento com os demais Gestores do Grupo estava insustentável; o setor apenas errava e suas falhas estavam sendo expostas para toda a empresa. Carmélia enfrentava diariamente o dono da empresa e não se calava; brigava mesmo estando errada.

Apesar de todas as dificuldades dentro do setor de Departamento de Pessoal, com os quais não tinha domínio, Carmélia implementou muitas coisas no setor de RH; implementou vários processos que não existiam antes da entrada dela. Sua experiência com RH era muito considerada e o setor foi reconhecido por essas melhorias, mas acabou perdendo a credibilidade devido às más escolhas feitas por ela.

Uma luz no fim do túnel

Era uma manhã de terça-feira, início de agosto. Os pássaros cantarolavam lá fora, o céu estava um pouco cinza, parecia que iria chover. Carmélia informa para o dono da empresa que não pretende continuar trabalhando ali e solicita seu desligamento do quadro de funcionários. Joana estava de férias e ficou muito espantada com a decisão de Carmélia, mas a apoiou, pois sabia que uma hora ou outra o desligamento de sua Gerente aconteceria.

No final de agosto, chega à sala do setor um homem jovem, com seus 30 e poucos anos de idade, barbudo, quase 1,70 m de altura, pele bronzeada, rosto sereno, sorriso no rosto e extremamente tranquilo. Esse era o novo Gerente de RH/DP. Carmélia saiu da empresa no início de setembro.

Maycon, o novo gestor, enfrentou as dificuldades do “efeito dominó” durante os próximos dois meses que se seguiram, e realizou o desligamento de algumas das prévias contratações ineficazes que atrapalhavam a fluidez do setor. Incentivando a equipe, realizou a análise de pessoas e funcionários, traçou os erros através das queixas feitas pela *Intranet* e pessoalmente, e de forma assertiva tratou os problemas setoriais, minimizando as queixas dos clientes internos e reconstruindo as relações com os Gerentes. Apesar de em alguns momentos inseguro ou mesmo muito metódico, com as atitudes e postura totalmente diferentes às de Carmélia, seu conhecimento em Departamento de Pessoal e RH, suas escolhas assertivas nas contratações que fez, seu carisma e capacidade em delegar, incentivo na participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e a facilidade nas relações Interpessoais, Maycon foi capaz de reverter o tal “efeito dominó”.

Nos dias atuais, após sete meses de trabalho do novo Gerente, do esforço de Joana e equipe, pode ser que o dia não esteja bonito ou que os pássaros não cantem ou que o céu não esteja tão azul, ou até mesmo que as folhas não bailem, mas o Departamento de Pessoal e o RH conseguiram reconstruir sua imagem, credibilidade e admiração diante do Grupo Syn.