



OS DESAFIOS DE UM GERENTE Y EM UMA EMPRESA CONSERVADORA

Área de concentração: Administração Pública

Juliana de Oliveira Bortoletto. Graduada em Psicologia. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: july.bortoletto@gmail.com

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br.

1. A Situação Inicial

Brasil, São Paulo, em uma sexta-feira fria e chuvosa, Felipe acorda e olha pela janela, pensativo, pois chega ao fim o prazo para o retorno de um processo seletivo para coordenador de qualidade pelo qual estava concorrendo em uma empresa de São Paulo, para atuação no interior de Minas Gerais, onde fica sediada sua fábrica. Confere sua caixa de *e-mail* e não encontra nada. Se arruma, toma seu café apressado e segue para o trabalho, pensando que talvez pudesse ser o seu último dia ali. Conversa com todos e caminha orgulhoso pelos feitos que já executou como coordenador, buscando dentro de si alguma razão que lhe faça querer ficar, mas nada vem em sua mente. Percebeu que estava entediado, e, por um instante, lhe vem à mente as palavras do vice-presidente na última etapa do processo seletivo que tanto aguardava resposta:

- Felipe, sua missão será reestruturar toda a área de qualidade em uma de nossas fábricas no interior de Minas Gerais, através de seus conhecimentos e experiências adquiridas em montadoras, que, penso eu, têm um alto nível de qualidade, e nossos produtos devem ser “fichinha” para você. Então, o que você espera dessa oportunidade?

- Tenho consciência de que esta é uma empresa renomada que possui características notórias. O que mais me chama atenção é que na missão da organização está presente o objetivo de se tornar a melhor empresa do segmento de iluminação. Sendo assim, me identifiquei, pois eu busco, com persistência, meu próprio aperfeiçoamento

de me tornar o melhor no que eu faço. Queremos o mundo! E se tem algo que me faz sentir disposição para encarar é essa vontade de crescer sempre. Penso que faremos uma excelente parceria! Responde com empolgação.

Ter sido elogiado e ao mesmo tempo desafiado lhe causava certa insegurança, pois já imaginava os desafios que lhe aguardavam. Sabia que a palavra “reestruturar” iria demandar inteligência para fazer a coisa certa, e tinha medo de não atender às expectativas. Em contrapartida, mudar era o que lhe dava combustível para viver, pois era cativante a maneira com que se lançava ao novo sem temer.

O fim do dia se aproximava. Após uma reunião que permaneceu sob olhar atento ao celular, percebe uma ligação perdida. Reconhece o número, que era da empresa pela qual aguardava e pela qual passou o dia pensando. Lembrou-se dos retornos negativos que já recebeu antes, que raramente eram feitos via telefone, e sim via *e-mail*. Então, sentiu seu coração disparar, pois algo lhe dizia que era uma boa notícia. A vibração do celular tocando interrompe seu pensamento. Respira fundo e atende à ligação. Do outro lado da linha, como previsto, era a coordenadora de RH.

– Oi Felipe, boa tarde! Tudo bem? Pergunta extasiada.

- Sim, ótimo! Responde prontamente.

-Gostaríamos de saber se ainda existe interesse em nossa oportunidade para coordenador de qualidade. Seu perfil foi selecionado, pois acreditamos que dará um “bom casamento”!! – Dispara, ansiosa, como se tivesse receio de ouvir um não entre as perguntas.

- Quando eu começo?! Responde Felipe, sem hesitar.

- Segunda-feira. Vou encaminhar em seu *e-mail* o *offer* com a proposta. Responda.

Após a notícia, Felipe passou o dia planejando seus próximos passos, ansioso por iniciar na nova empresa. Já imaginava como ela seria, já havia buscado diversos vídeos no Youtube sobre a tecnologia led, inclusive um vídeo do fundador da empresa. Desde que iniciou sua carreira, Felipe fora elogiado como autodidata e suas ações confirmavam. Passou a noite em seu notebook buscando informações para poder se sentir familiarizado e confortável em sua nova posição, afinal, não queria chegar como um estranho que nada tinha a acrescentar.

Felipe já tinha informações coletadas na entrevista e via pesquisas de mercado que fez. A empresa, brasileira, mas de raízes coreanas, estava no mercado a mais de 40 anos e havia atuado com vários segmentos de revenda de equipamentos eletrônicos,

porém, a “menina dos olhos” era o led. O mercado não estava bom; em sua maioria eram vendas a prefeituras, mas, devido à crise, faltava verba até para pagar os servidores. Estavam priorizando outros serviços que não a iluminação pública. Definitivamente, não era um bom momento. Por se tratar de uma S/A, as informações eram encontradas com facilidade na Internet. Analisando o balanço, Felipe percebeu que a empresa passava por uma série de 3 anos fechando no vermelho. Pesquisou também os seus concorrentes, como a Philips, que liderava o mercado. Além disso, curioso, consultou o *site* Reclame Aqui, e verificou um alto índice de insatisfação dos clientes, o que lhe trouxe uma clareza dos desafios que iria encontrar pela frente: uma empresa que provavelmente estava desatualizada em seus processos e tinha pouca preocupação com a qualidade. “Deve ser por isso que está perdendo espaço no mercado” – Pensou Felipe, já imaginando uma maneira de reverter isso.

Cuidadosamente separou todos os KPIS que considerou importantes em seu notebook e os salvou em um *pendrive*. Felipe tinha diversos indicadores de qualidade que desenvolveu e que foram, no decorrer de sua carreira, seu maior trunfo. Seu lema era: “não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir”. Carregava seus controles como um passaporte para a verdade, muitas vezes ocultadas nas empresas. Seus indicadores de *performance* identificavam as principais causas das reclamações dos clientes, gerando diversos planos de ação. Tinha convicção de que seria a primeira ferramenta a ser implementada.

Felipe sabia que se tratava de um terreno novo e queria estar seguro de quais passos deveria seguir. Aquela noite mal dormiu, tinha uma necessidade incontrolável, vontade de “pôr a mão na massa”. Assim, logo pela manhã, ao tomar seu café ainda sonolento, recebeu a proposta formalizada via *e-mail* da coordenadora de RH. Era o início da concretização de sua mudança.

Desligou-se imediatamente da empresa em que trabalhava, sem receios, mas agradecendo a todos pelo tempo que pode agregar. Ao andar pelos corredores, procurando os colegas para despedir-se, lembrou-se que desde o início de sua carreira sempre pediu desligamento, nunca esperava os cortes. Se percebia que estava começando a perder a vontade de ir trabalhar, ou que lhe faltava desafio, ou seu rendimento caía, imediatamente sentia que seu papel já havia sido cumprido e solicitava sua saída. Não existia apego emocional aos seus cargos, nem pela empresa, tratava com naturalidade o fato de ter trabalhado em empresas concorrentes e seguia em frente satisfeito por ter “garantido” seu legado.

- Gente! Vai iniciar um novo coordenador de qualidade! Ele tem 33 anos, é amasiado e não tem filhos, engenheiro elétrico com inglês fluente, especialização em gestão empresarial, além de algumas certificações de qualidade, como *Yellow Belt*. É jovem e cheio de energia, suas experiências na área somam mais de 10 anos. Um “achado”! – Contava, orgulhosa, aos colegas de trabalho a coordenadora de RH responsável pela seleção, pois havia realizado inúmeras entrevistas, e apenas Felipe foi capaz de preencher todos os requisitos. Mas, – confessa na copa com uma das analistas – o cara é sensacional, só que eu não sei se a empresa está pronta para isso, viu? As coisas aqui são muito burocratizadas. Bom..., mas eles pediram alguém para mudar, então está aí, né? Agora é torcer para dar certo! – Finaliza sorrindo.

Era fácil se imaginar reestruturando. Felipe tinha uma força de vontade contagiante. Foi assim que, logo que chegou à empresa já vislumbrava através de suas perfeitas apresentações de PowerPoint, com gráficos contendo numerosos *savings*, que tirariam a empresa do vermelho que estava. Demonstrava desde o início uma habilidade de persuasão que poucos, ou quase ninguém, tinha naquela empresa. Para a alta gestão era visto como um gênio que surgira de uma lâmpada mágica, e fora trazendo para a execução os sonhos e desejos. Deixara todos boquiabertos e pensativos, “estamos à frente de alguém que finalmente mudará o destino da nossa empresa”, pensava o vice-presidente, satisfeito por ter sido uma das pessoas que ajudou na aprovação do novo profissional.

Ao final da reunião, todos se levantaram, mas, em respeito ao presidente permaneceram em seus lugares, aguardando que ele se retirasse, como sempre faziam. A empresa de raízes orientais era prestigiada pela hierarquia.

- O que você achou da minha apresentação? Pergunta Felipe direcionando seu olhar ao presidente, com tranquilidade, como quem está falando com um grande amigo que já conhece há tempos. Como um bom representante da geração Y, não se importava com hierarquias. Em sua opinião, todos tinham iguais direitos de serem ouvidos, era uma bandeira que levantava por onde passava.

- Gostei muito! Ficou excelente! Mas, espero que consiga colocar tudo em prática o mais rápido possível. Respondeu o presidente, admirado com a boa análise apresentada, mas deixando claro que a prática seria urgente.

Em seguida, houve um silêncio na sala, um silencio constrangedor, como se houvesse um incômodo por esse “erro de principiante”, de não seguir devidamente a hierarquia. Ao saírem da sala, começam os comentários:

- Quem esse cara pensa que é? Já chegou prometendo mil coisas, cheio de intimidade! – Questiona o gerente de *supply* para o vice-presidente financeiro, com um tom de indignação.

- Penso que ele veio de uma outra cultura e acho que não vai se adaptar à nossa empresa. Mal chegou e já pensa que o presidente é seu amigo?! – Comenta o diretor financeiro, consternado com a ousadia do mais novo prodígio.

Uma coisa é fato! Entre aplausos e desaprovações, Felipe chegou fazendo um verdadeiro “alvoroço” na empresa. Suas ideias causavam impacto e não era mais possível uma reunião com sua presença, sem que todos saíssem atônitos pela ousadia com que apresentava, ou por sua persuasão, e até mesmo pela tranquilidade com que lidava, jogando todos os problemas na mesa. Naquele local, onde sempre esconderam do presidente os reais problemas da fábrica. Felipe era um excelente jogador, e colocava as cartas na mesa, mesmo que a contragosto de outros setores. Indagava a todos e mostrava, em números, o quanto a empresa poderia ganhar, assim como nas grandes montadoras em que trabalhou. Seu apelido pelos corredores logo passou a ser “vendedor de sonhos”; outros viriam mais tarde como “rei do camarote” e “Elfo”, fazendo paralelo a uma característica de reinado, e ao mesmo tempo mística que Felipe causava nos setores em geral. Poucos acreditavam que as coisas ali iriam mudar da maneira como ele pretendia.

Então, quando Felipe vai até a copa tomar um café da tarde, como de costume, ouve os comentários que tem se espalhado sobre sua forma “de se portar”. Saiu dali preocupado, sabendo que seu maior desafio ia ficando cada vez mais claro. Queria mudar, fazer diferente de todos que ali estavam, mas, dentro de si pairava o receio de ser rechaçado aos demais com anos de casa, que com olhares de reprovação poderiam colocar seus planos por “água abaixo”. Ele estava preocupado com os conflitos e confidenciou à coordenadora de RH que o contratou:

- Percebo que algumas pessoas parecem não gostar de mim e do meu trabalho, pelo que eu falo. Às vezes sou olhado de uma maneira reprobatória. Será impressão? O que você acha?

- Você é um rapaz inteligente, Felipe! Com calma e persistência irá chegar lá! – Se abstém a coordenadora, mas sutilmente lançando preciosos conselhos, que mais tarde seriam lembrados por Felipe. Naquele início já soube o que iria encontrar pela frente. Havia conquistado a confiança do presidente e poderia desligar quem o impedisse de realizar o trabalho a que estava designado, pois recebera carta branca

do vice-presidente. Por outro lado, a empresa tinha 45 anos de mercado, e era composta por colaboradores, em sua maioria, *baby boomers*, que já tinham seus processos criados e estavam adaptados a isso. Desafiá-los talvez não fosse tão inteligente.

Quando a ficha caiu, de que estava em um dilema, levantou-se e aproximou-se da janela que ficava próximo à sua que mesa, fixando os olhos no emaranhado de prédios de São Paulo. O caos que aquilo representava, naquela manhã gelada, onde, timidamente o sol aparecia aos poucos, como a sua esperança, tentando aquecer seus sonhos. Felipe permanecia imaginando tudo que poderia ganhar ou perder:

- Posso ser político e polido e todos gostarem de mim, do meu trabalho, ou posso levantar a bandeira da mudança e ser lembrado para sempre por esses feitos.

Ao fim do expediente sabia que qualquer decisão que tomasse implicaria em renúncias, e ao descer pelo elevador, coisa que não era muito habitual, pois sempre utilizava as escadas, fazer aquele simples gesto lhe pareceu prudente, mas tão pouco arriscado e diferente de todos. No íntimo, ele sabia que queria descer pelas escadas. A caminho de casa em sua moto pensou que ali se abriam apenas suas opções: permaneço sendo quem sou e mantenho meu emprego, subindo e descendo pelo elevador, me submetendo às regras do local; ou nado contra a opinião alheia, firme em minhas convicções e coloco tudo o que aprendi na prática. Ambos os caminhos refletiriam em renúncias.

2. Antecedentes e Contexto

Para Felipe, a empresa era um campo até então desconhecido, um novo mundo a ser explorado. A palavra “casamento”, proposta pela empresa quando de sua entrada, ainda lhe assustava, pois implicava em uma fidelidade eterna, coisa que ele não estava habituado a pensar, considerando os outros lugares onde trabalhou, mas estava extasiado com as novas possibilidades que se abriam. Uma empresa do ramo de iluminação de led, uma tecnologia que além de ser altamente econômica era sustentável – led é o futuro! Pensava ele o quanto iria agregar em seu currículo tendo a chance de reestruturar e levantar toda a área e lhe massageava o ego o fato de ter-lhe sido concedida autonomia plena. Estava sorridente, percorrendo caminho de volta para casa. Apesar de ser referência no mercado, com mais quarenta anos de atuação, a empresa apresentava resultados catastróficos, acompanhado de um alto índice de insatisfação dos clientes. Aquela vaga não era apenas um grande desafio, era também uma oportunidade de sair do tédio de onde se sentia estagnado.

“Tudo tem o momento certo de acontecer”, vinha-lhe em mente essa frase dita tantas vezes por sua mãe, e que em momentos decisivos de sua vida o ajudaram a encarar o novo e aceitar as mudanças necessárias. Era um mantra carregado em seu inconsciente. Dentro dele havia uma inquietude. Não queria ficar parado no tempo, ousava e desejava encarar seus medos e testar a si mesmo, o quanto pudesse. E assim o fizera. Suas apresentações eram sucintas, mas objetivas, e faziam brilhar os olhos dos sócios, afinal, os anos que se sucederam foram de muito prejuízo para a empresa. E foi assim, conquistando a confiança e ganhando um aval pleno para as mudanças, que Felipe foi até à fábrica do interior de Minas para colocar suas ideias em prática. Estava confiante, e, com tranquilidade, apresentou-se como novo gestor à equipe. -

Obrigada a todos por estarem presentes. Serei o novo coordenador de qualidade, por isso gostaria que vocês me passassem algumas informações importantes do que cada um faz aqui dentro. Teremos diversas mudanças, e não tenham medo disso, pois não respondo ao gerente da fábrica, e sim diretamente ao vice-presidente de São Paulo. Concluiu enfatizando sua autonomia, pois já havia ouvido comentários em São Paulo que o gerente da fábrica era resistente em parar processos produtivos. Mesmo se a qualidade do produto não estivesse atendendo, sua meta era “produção a todo custo”. Naquela época, o time da qualidade era enxuto. Na fábrica havia 4 pessoas, no máximo, para cuidar da fábrica toda, o que deixou Felipe impactado.

- Teremos que aumentar o quadro e rever alguns cargos! – Disse ele, gerando uma expectativa entre os novos colaboradores, que se dividiam entre olhares espantados e sorrisos de alegria. As opiniões se dividiam. Surpresos e temerosos com essa chegada repentina e não divulgada, causando certa instabilidade na equipe que já estava atuando.

Em menos de um mês Felipe desligou metade dos que estavam presentes, e que observara que não se adaptariam à sua maneira de coordenar: “muito fraquinhos e resistentes a mudanças”, confienciava ao seu recém-contratado supervisor de qualidade, que seria seu parceiro dali em diante. Em seguida, realizou contratações com alto nível de exigência. Era urgente a profissionalização da área através das ferramentas de qualidade. Conseguiu aval para disponibilizar cursos de mais de 10 mil reais aos que ficaram, duplicou o número de pessoas na qualidade, fez algumas promoções, e, como bônus, ganhou a confiança da equipe em curto espaço de tempo. Em contrapartida, nos outros setores já havia burburinhos de que ele conseguira

aumentar o salário de todos de sua equipe, conceder cursos caros, e eles, com tanto tempo de empresa, nunca tiveram reconhecimento e constantemente se queixavam:

- Porque nós não merecemos um aumento? – Questionou um dos operadores em uma reunião, que fora solicitada emergencialmente devido aos comentários terem tomado uma proporção muito negativa.

- Estamos trabalhando para que todos sejam reconhecidos – respondeu o gerente da fábrica, sob o olhar de reprovação de todos presentes.

Como na *Holding* com a diretoria Felipe fora odiado e amado na mesma proporção, iniciou-se uma divisão dentro da fábrica, entre os que desejavam aprender com ele, e que estavam sedentos pela mudança e por suas promessas; e sua autonomia, muito invejada pelos outros setores. Começara então a estabelecer uma “guerra fria” entre os departamentos. Felipe tinha pressa. Ele sabia que ele tinha pouco tempo para outra reunião com o *staff* e queria surpreender, esse era seu propósito. Como queria os melhores em seu time, elaborou um organograma e enviou ao RH. – É disso que preciso. Comunicando sua decisão em meio a um turbilhão de acontecimentos, o departamento tenta avisá-lo:

- Não seria mais prudente aguardar mais um pouco, para analisarmos os perfis de quem está conosco antes de realizar esses desligamentos, ou até mesmo antes de realizarmos as promoções? – Indagou a Analista de RH, que já ouvira boatos que as pessoas já até sabiam que seriam desligadas.

- Acredito que não temos tempo, precisamos da aprovação de quem? Respondeu ele eufórico, demonstrando urgência em sua necessidade.

- Do Eduardo, o presidente. – Respondeu a Analista.

- Então, “deixa comigo”! Pegou os papéis e saiu da sala.

Esta atitude deixa o RH inteiro boquiaberto, pois nunca tinham visto alguém chegar com tanta “força”, fazendo o que queria dentro da empresa, com uma tranquilidade inacreditável.

No dia seguinte, Felipe retorna com os papéis, ambos assinados pelo Presidente da empresa. – Estão aqui as assinaturas, precisa de algo mais?! – Perguntou com sorriso nas orelhas. Aquele momento era único. Ele adentrava a sala com olhar por cima, olhar de vencedor de um processo burocrático, que poucos, ou quase ninguém conseguia. Então, chega com o que lhe foi solicitado, o que solicitaram estava a mesa,

e ele não temia os desafios, estava como um cavaleiro pronto em sua armadura e seu cavalo para a guerra.

Dali em diante Felipe fez muitos amigos. Na tentativa de conseguir algo as pessoas se aproximavam, queriam entender como ele conseguia aquilo e queriam aquele poder que ele usufruía com tanta decisão. Entretanto, sua lista de desafetos aumentava a cada dia. Os gestores de outras áreas que ali estavam por cerca de 10 anos, dedicados à empresa, se viram diante de um novato cheio de ideias que, na opinião deles, não entendia nada da empresa.

- Ele é um bom vendedor – comenta o supervisor de logística.

- No papel é tudo lindo, já repaginou o setor inteiro e o índice de devolução e reclamação de cliente continua alto. – Indaga o supervisor de produção.

As contratações foram realizadas para a qualidade com critérios de inglês, cursos de especialização na área e bagagem com ferramentas da qualidade de alto nível, como *green belt*. Antes da chegada de Felipe, o setor era esquecido e tinha pouca atuação na fábrica. Tendo em vista a quantidade de reclamações de clientes, o novo coordenador era visto como um grito de desespero, e apesar de a empresa ter se dividido em opiniões a respeito da índole de Felipe, havia uma coisa em que todos tinham comum acordo: ele era a promessa de novos tempos lá dentro. Restava saber se era para o bem ou para o mal.

Passaram-se seis meses de gestão e Felipe é convocado para uma reunião de emergência em São Paulo, com o vice-presidente e o presidente. Atendendo imediatamente à solicitação, pegou sua moto e disparou até São Paulo, que ficava a 100km de distância. Ao chegar, ainda eufórico, adentrou a sala de reuniões com o capacete na mão. Ele não era de formalidades, e isso era algo novo dentro de uma empresa onde a hierarquia sempre foi devidamente respeitada.

- Cheguei! – Suspira e se assenta, sem esperar por convite.

- Pois bem, seremos breves. Temos uma proposta. – Disse o vice-presidente, e se calou em seguida, deixando um ar de suspense. Ele olhou para o presidente, como em respeito à hierarquia, e queria deixar para que ele falasse.

- Você aceitaria o desafio de assumir a fábrica de Minas Gerais? Pergunta o presidente, indo direto ao ponto.

Sentia seu coração bater ainda mais forte. Não sabia se era pelos 7 andares que subira correndo, pois não teve paciência de esperar o elevador, ou se era pelo susto que a proposta lhe causou. Respondeu com um sorriso.

- Claro! Em alto e bom tom! Felipe era apaixonado por desafios, e ter recebido esse convite lhe soava como um reconhecimento à sua pressa em fazer as coisas acontecerem. Se antes temia que sua atuação causara desconforto entre os “mais antigos” de casa, agora estava mais certo do que nunca de que estava no caminho certo. Estava ainda mais forte! Voltou para Minas Gerais pilotando sua moto e o vento parecia ser fraco perante sua armadura. Nada iria derrubá-lo, era um cavaleiro montado em sua moto de volta para a guerra, já tendo vencido bravamente a primeira batalha. Estava ainda mais apressado, e contemplava os postes da Fernão Dias com as lâmpadas de led. Em sua mente disparava ideias de quais produtos iriam lançar para os próximos anos. Estava orgulhoso de si e corria pela rodovia como quem não teme nada nem ninguém. Quem poderia abatê-lo?

O comunicado organizacional foi feito às pressas, causando revolta em quem estava contra seus ideais, e comemorações fervorosas de quem o apoiava. A divisão começava a tomar corpo. De repente, começa a surgir grupos dentro da fábrica. Os que apoiavam Felipe estavam à sua volta, no almoço, nos cafés, nos lanches do fim do dia, estendendo-se aos churrascos de fim de semana. O outro grupo se distanciava cada vez mais, os olhares tristes e cabisbaixos por se sentirem injustiçados.

- Tantos anos de casa e agora nos tornamos obsoletos. É isso? – Questiona um dos supervisores em um dos diversos almoços que se juntavam para falar sobre a injustiça que sentiam.

- Parece que não temos mais valor mesmo. Há quanto tempo eu queria promover um colaborador meu e nunca consegui, o cara consegue aval do presidente para promover quem ele quiser! – Se indigna o antigo gerente, que ainda deve permanecer na empresa, mas em outra área de desenvolvimento de produto.

O clima na empresa se tornou ambíguo e entre a desolação e a inovação estavam os grupos guerreando silenciosamente. Felipe e sua equipe eram como tratores dispostos a derrubar qualquer barreira burocrática que lhes impedisse de fazer as coisas acontecerem. Sem consultar os departamentos, as decisões eram tomadas sem preocupação ou análise mais profunda do caso.

Felipe decidiu realizar um treinamento com toda a fábrica, explicando o que era um led, pois já havia percebido que muitos ali não faziam ideia, inclusive a própria gestão

dos setores. Fez uma apresentação incrementada de elementos físicos e químicos, explicando detalhadamente como o led era sensível, principalmente à nossa energia do corpo, à estática e a sujeiras. As apresentações dividiam opiniões, alguns a acharam “exagerada” como comentou o gerente administrativo ao supervisor de logística:

- O led não é tão sensível assim! Estamos a mais de 10 anos aqui com o led e nunca vi um led queimar por causa de cabelo! Eu hein!

- Há quanto tempo estou aqui e não tinha ideia de como o led é sensível. Esse cara realmente está surpreendendo! – Comentava, extasiada, a analista de PCP ao sair do treinamento. Felipe então implementou EPIs que auxiliassem no processo que havia apresentado: jalecos antiestáticos, botas, calcanheiras e toucas para evitar que cabelos caíssem no led. Algumas pessoas acharam a atitude desnecessária, mas ele obteve a aprovação da diretoria, inclusive deixou que cada setor escolhesse a cor do jaleco que lhes representaria.

- O nosso será branco – disse Felipe sobre a cor do jaleco do setor da qualidade. Em pouco tempo a fábrica estava padronizada, todos de jaleco, touca na produção.

Reuniões diárias foram implementadas para melhorar o fluxo de informações que era um problema naquele local. Visualmente a fábrica estava bonita, um espetáculo que muitos confidenciavam achar. Até começaram a se arrumar para ir trabalhar, pois Felipe incentivava a todos, dizendo que a imagem deveria ser sempre bem apresentável. Nas reuniões mensais ele estabeleceu que cada setor deveria apresentar pelo menos 3 KPIS e estipular as metas. Se houvesse qualquer mês fora, deveria ser explicado o plano de ação. Nas primeiras apresentações, Felipe ouvia e após cada fala acrescentava observações.

– Gostei bastante! Parabéns! Porém, você fica com as mãos para trás, demonstra insegurança. Coloque as mãos para a frente e melhore a entonação, para passar mais segurança.

Ele passou a ser como um consultor interno de *marketing* pessoal, processos, projetos. Se ouvia alguém dizer que estava indisposto, logo acrescentava: “você precisa fazer exercícios”; e se a pessoa, por ventura, alegava não ter tempo, ele acrescentava: “desculpas são para perdedores”. Felipe tinha uma vida nada sedentária, praticava aulas de dança sertaneja com sua esposa, e fazia academia praticamente todos os dias. Em um dos dias que foi até a produção acompanhar a

ginástica laboral, sentiu-se emburrecido. A ginástica era feita dentro dos setores, muitos não faziam, e os movimentos eram praticamente parados, segundo comentários “davam mais sono” que acordavam as pessoas. Felipe procurou o RH e solicitou que as ginásticas fossem feitas do lado de fora da empresa, com “som de academia” e “movimentos mais animados”.

Felipe olhava para tudo. Ele queria mudança em tudo o que olhava. Cobrava insistentemente atitude dos setores. Passou a cobrar melhor atuação por parte da segurança da fábrica, pois, a seu ver estava decaindo, e diariamente havia pequenos choques ou cortes e não era realizado nenhum plano de ação para contê-los. A CIPA começou a ter um trabalho mais efetivo, com rondas e aplicação de notificação ao descumprimento das regras. Ele observava tudo, a todo instante, e queria sugestões. Implementou um projeto chamado “Funcionário Ouro”, em que os colaboradores poderiam dar sugestões com retorno financeiro, gerando impacto positivo aos resultados.

As coisas aconteciam muito rapidamente, projetos em andamento, promoções, cursos, mudança de *layout*, implantação de placas nos setores, demarcações, reuniões, tudo foi se tornando importante a seu ver, mas era difícil conseguir controlar tudo que estava acontecendo, ou, ao menos, ouvir o que as pessoas achavam dessas mudanças. Tudo tão rápido que não havia tempo de digerir. As pessoas eram pegadas de surpresa, chegavam e suas mesas já estavam postas em outro local. Tudo era pouco conversado. Ele apenas fazia.

Os dias foram se passando e devido a dificuldades financeiras a empresa decidiu fazer alguns cortes. Redução de mão de obra indireta da produção, ou seja, as áreas de logística, administrativa, engenharia, todos seriam afetados pela redução. Felipe então fez uma lista, que mais tarde lhe traria uma consequência desagradável, mas, naquele momento pensava que estava pronto para decidir quem ficaria e quem sairia. Por essa razão usou seu convívio com alguns resultados apresentados e colocou os nomes de quem ele acreditava que não se adaptaria à nova “ordem”. O dia do desligamento chegou, e então lhe foram solicitadas pelo gerente administrativo algumas pessoas, fazendo a troca por outras. Isso o contrariou, porém, sem saída, acabou aceitando.

3. Situação-Problema

A partir desse dia as coisas começaram a sair dos trilhos. Felipe passou a ser questionado por sua conduta, já que iria desligar pessoas de setores diversos, sem ao menos consultar os respectivos supervisores. Estes, sentiam-se desrespeitados e deixados de lado pela empresa, à qual se dedicaram a uma década, e depois lhe retiraram a autonomia até para decidir quem vai e quem fica em suas áreas. O descontentamento toma uma proporção geral. Com exceção dos setores de qualidade e de engenharia, cujos gestores haviam sido contratados pelo Felipe, o restante estava decidido a não ajudar em mais nada. Pelo contrário, o que pudessem fazer para atrapalhar o faziam, pois estavam extremamente ressentidos com aqueles acontecimentos.

- Primeiro ele promove todo mundo do setor dele, e agora desliga do nosso setor? Quem ele pensa que é? – Reclama em tom alto o supervisor ao RH.

O clima ruim da empresa estava tomando uma proporção cada vez mais séria, os colaboradores mais antigos murmuravam a todo instante, insatisfeitos pelas cobranças que lhes eram feitas, planilhas, controles, gráficos, acúmulo de funções devido às reduções de quadro. Muitos torciam em segredo para que o reinado de Felipe terminasse. Um dos mais antigos de casa chegou a declarar:

- Vocês vão ver, não dou até o meio do ano para isso se acabar. – Profetizou.

Então, começaram os boatos de greve na empresa. Foi solicitada a intervenção do antigo gerente da fábrica para que auxiliasse Felipe, que nitidamente estava incomodado com a situação. Como lhe prometem liberdade e autonomia e logo lhe retiram isso?!

As coisas começaram a ficar preocupantes. Felipe ia perdendo sua autonomia dia após dia, já que era necessário consultar o antigo gerente para tomar pequenas decisões. Ele, que antes andava “cheio de si”, como um cavalheiro que ganhava todas as batalhas, estava preocupado e começava a se perguntar onde poderia estar errando. Tentou uma conciliação, agendou um churrasco para buscar interação na fábrica dividida, começou a pedir a opinião dos supervisores para tomar qualquer decisão, por mais simples que fosse, mas viu que suas tentativas eram em vão. Seu castelo de areia estava desmoronando. Os que estavam com ele em todos os momentos começaram a ficar preocupados com o desenrolar dos fatos.

Até que uma reunião foi convocada pelo diretor com a comissão da fábrica. Essa comissão era composta por 4 pessoas, eleitas através de voto, que atuavam como

porta-voz dos colaboradores. Após essa reunião, que durou cerca de 3 horas, o diretor saiu da sala e foi diretamente ao RH:

- Temos muito o que fazer aqui. – Diz ele saindo em seguida, demonstrando preocupação. Na semana seguinte o RH corporativo foi chamado para conversar com todos os supervisores da fábrica. E assim o fez, e segundo a coordenadora de RH coletou informações suficientes para que alguma decisão pudesse ser tomada:

- Não concordo com o que fizeram com ele. Tiraram o cara da qualidade, e ele era excelente nisso, e o “jogaram” aqui nessa panela de pressão, sem um mínimo de acompanhamento. A empresa tem uma dívida com esse rapaz. Mas, eu estava tentando argumentar, porém teve uma reunião extremamente séria sobre um contrato que íamos fechar e simplesmente deu o horário e ele foi embora, acredita?! Como vou defendê-lo agora? Houve mudanças aqui do galpão e todo mundo na fábrica e ele de “férias”. Ele era o dono da casinha e deixou tudo aqui para os outros cuidarem. – Desabafa a coordenadora do RH, em tom de indignação ao ver as coisas chegarem nessa situação com a colega do setor.

Ao notar um clima tenso Felipe procura a analista de RH local e pergunta:

- Chegou alguma coisa até você que serei desligado?

- Não que eu saiba! – responde a analista, surpresa com a pergunta tão espontânea.

- Tem algo que você acha que poderia mudar ou melhorar na minha gestão? Pergunta, visivelmente preocupado com a proporção que as coisas haviam tomado.

- Olha, eu penso que você machucou alguns corações aqui dentro! (Risos). Mas, se quer um conselho, as pessoas têm anos de casa e enxergam esta empresa como extensão de suas vidas em sua grande maioria, principalmente os supervisores mais antigos. Você chegou alterando tudo, válido! Porém, em nenhum momento você se sentou com eles e perguntou o que eles achavam. Você simplesmente foi realizando e eles foram ficando consternados com a sua autonomia, já que eles, até então, mandavam em tudo aqui. As intenções e objetivos eram bons e válidos, em minha concepção. Mas, as pessoas ficaram machucadas e criaram até certo receio contra você. Por mais que suas ideias fossem boas, você não conseguiu empenhar todos a esse objetivo. Criou-se uma divisão aqui dentro e isso começou a ser prejudicial para a empresa.

Ao ouvir tudo aquilo Felipe mudou a feição. Ele, que sempre caminhava firme e até certo ponto esnobe, passou a caminhar cabisbaixo e com olhar tímido, buscando pedir

autorização até para sair da fábrica do outro gerente da área administrativa. Nitidamente ele se sentia perdido, seu olhar, agora distante, se perguntava se ainda havia algo a ser feito, mas, pressentia que talvez fosse tarde demais. Às pressas, teve a ideia de fazer uma festa. Ele pagaria a chácara e convidaria todos os colaboradores. Era urgente sua vontade de aproximação para dizer quão boas eram suas intenções, e que, na verdade, ele não queria magoá-los. Solicitou ajuda do então gerente administrativo, que a princípio disse que seria uma boa ideia, apesar de ter se declarado por diversas vezes contra a gestão do então gerente industrial. Felipe divulgava alegremente a festa, e fazia os convites pessoalmente. Uma das senhoras da limpeza, a quem ele abordou, lembrou da festa de confraternização, em que Felipe chamou praticamente todas elas para dançar.

- Será que vamos dançar juntos de novo? – Perguntou sorridente uma das senhoras.

- Com certeza! – Ele respondeu sorrindo. – Espero vocês!

Felipe finalizou aquela semana com uma semente de esperança. Ele queria acreditar que as coisas iriam entrar nos trilhos, e que conseguiria conquistar a confiança dos “mais antigos” da gestão da fábrica, mas havia uma angústia de estar perdendo o sentido de “ser” devido a esse enquadramento com a cultura local. Ele almejava desafios e sentia-se aprisionado pelas críticas e opiniões dos seus desafetos. Felipe refletia até que ponto deveria “deixar de ser” para manter-se no emprego, mas se recordava que ainda havia muito a fazer naquela empresa, e ele queria colher esses frutos.

A vida na fábrica que lhe trazia prazer ao ser ovacionado, passou a ser constrangedora. Sua preocupação o estava deixando cabisbaixo e seus “superpoderes” haviam desaparecido, tomando conta um medo e as incertezas de um amanhã que se mostrava imprevisível a cada não que começou a ganhar, mesmo com argumentos poderosos. A fase da paixão do vice-presidente aos seus encantos estava claramente desmoronando a cada dia. Mas, sua mente, sempre otimista, lhe recordava que mudanças são doloridas, mas necessárias, e não se arrependia de tudo que havia feito em sua carreira. Pois, o resultado sempre foi próspero, não conseguia imaginar que seu *know how* seria desperdiçado por ‘meras formalidades’, como consultar os gestores em caso de corte em seus setores.

- Era algo que eu precisava fazer, e não fui eu quem definiu a redução, foi a diretoria.

– Exclama ao chegar em casa para sua esposa, que prontamente lhe responde:

- Entendo querido, mas será que não poderia ter sido feito de uma outra maneira?

Felipe silencia e, de repente, as suas certezas ficam frágeis diante de tantos questionamentos. Sabia que dali em diante cada atitude seria decisiva para se manter, ou não, naquela empresa.