



AS VOLTAS QUE O MUNDO DÁ

Área de concentração: Gerenciamento de Equipes.

Hermes Francisco Ribeiro da Luz. MBA em Gestão Empresarial pelo Senac em Minas – Sul de Minas – Unidade São Lourenço. Graduado em Licenciatura Plena em Letras pela Universidade Vale do Rio Verde – UMINCOR. Pós-graduação em Direito Processual do Trabalho pela Faculdade de Direito Damásio de Jesus. Atualmente exerce o cargo de Orientador Trabalhista e atua como Consultor e Professor na FOR JOB Escola de Cursos e Consultoria. hermes_frluz@yahoo.com.br

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

Parágrafos iniciais

Recém-retornado há quatro dias à sua cidade natal, Francisco saiu naquela manhã ensolarada e promissora de 28 de abril de 2010 para entregar alguns currículos em busca de trabalho na sua área de atuação: contabilidade, mais especificamente, no setor de Departamento de Pessoal. Em confirmação à sua boa criação a qual presava sempre pela responsabilidade e pelo trabalho, Francisco não poderia esperar que um emprego “caísse do céu” e foi à procura de uma recolocação.

Os poucos 26 anos de idade não revelavam a experiente história de vida pessoal e profissional daquele jovem interiorano, nascido e criado em São Lourenço, pacata cidade turística sul mineira, e que foi buscar melhores oportunidades em Juiz de Fora-MG para realizar seu sonho de, dentro de uma grande empresa de assessoria contábil, liderar uma equipe a fim de desenvolver com denodo e esmero aquilo que sabia e amava fazer: atuar na área trabalhista. Entregou currículos em algumas empresas que já conhecia na pequena cidade e contatou pessoas do meio contábil anunciando seu retorno à cidade e à área que sempre atuou na expectativa de alguma indicação. Mas foi justamente um amigo de infância que, ao encontrar-lhe na rua e

atualizarem-se um sobre a vida do outro, indicou e insistiu que Francisco procurasse a Moro Assessoria Contábil.

Parecia que Gustavo, o amigo baixinho, cabelos pretos e pele bem morena entregando sua ascendência indígena, após quatro anos sem qualquer contato com o amigo de tempos, sabia que aquela já grande empresa do ramo contábil e que se mantinha em franca expansão no mercado nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo carecia e aguardava por um profissional com todos os pré-requisitos de Francisco. O velho amigo era Entregador de Água e fazia entregas na grande empresa de contabilidade e testemunhava a cada entrega o aumento no número de funcionários da empresa.

Apesar de atuar na área contábil desde os dezoito anos graças a um curso técnico de contabilidade que concluiu no ano de 2002, Francisco, concomitantemente com seu primeiro emprego num escritório de menor porte, iniciou em janeiro de 2003 a faculdade de Letras formando-se em dezembro de 2005. Privilegiado, conseguiu conciliar duas paixões: desde criança sempre foi atraído pela beleza das “letras” e posteriormente, durante o curso técnico, apaixonou-se pela seara trabalhista. Acatou, pois, a sugestão quase que impositiva do amigo que acabara de encontrar naquela manhã por volta das 11 horas, e ainda portando uma última cópia do currículo que havia imprimido numa *lan house*, foi entregá-la na Moro Assessoria Contábil.

Confirmando o perfil de empresa tipicamente familiar, com administração puramente centralizadora, o próprio Sr. Moro, fundador e Diretor daquela organização contábil, exemplo de sucesso há mais de trinta anos no mercado, foi quem atendeu Francisco assim que a Recepcionista o anunciou. Como que por conspiração do Cosmos, houve de imediato uma sintonia e sinergia entre aquele rapaz de 1,95 m de altura, muito franzino para sua estatura; embora carrancudo, muito tranquilo ao se expressar e atento ao ouvir o senhor de meia idade, careca e olhos arregalados atrás dos óculos de grau, com notável impostação de voz e direto ao expor suas necessidades e anseios quanto à vaga que precisava ser preenchida, justamente aquela em que Francisco atuava: Departamento de Pessoal.

O Sr. Moro, direto e assertivo por natureza, comprovada por suas conquistas profissionais como empreendedor nato, ofereceu vaga em outros setores, pois já havia “pré-contratado” outra pessoa para o posto vago, mas rendeu-se à serenidade e segurança do jovem que se recusou a atuar em outros setores da empresa, garantido oferecer seu melhor e bons resultados para a empresa na área em que já possuía experiência. A vaga era de Francisco! A empresa não poderia perder a

oportunidade de ter em seu *staff* um profissional pronto e do gabarito daquele jovem.

No dia seguinte àquele primeiro contato, Francisco já se apresentou para iniciar sua empreitada e assumir o posto que lhe fora confiado. Muitas foram as recomendações e exigências daquele Diretor centralizador. Mas o jovem não se fez de rogado e, mesmo respeitando a hierarquia como deve ser, partiu para as implementações tanto arquitetadas em sua mente e jamais imaginadas pelo Diretor ou qualquer outro Chefe de Setor já existente na empresa.

A experiência profissional de Francisco, mesmo com a pouca idade já mencionada, permitiu-lhe identificar de imediato todas as falhas existentes não só no setor trabalhista como em toda a empresa. A pior delas: as “Chefias” dos Setores seguiam a mesma linha centralizadora da Diretoria e, embora dispusessem de bons profissionais, não os utilizavam adequadamente nem lhes retiravam o melhor que poderiam produzir. Nenhum colaborador conhecia o processo completo de sua área, pois eram condicionados a cumprir um trabalho extremamente particionado, ceifando-lhes a oportunidade de se desenvolverem e gerar mais resultados.

Considerando todas as desfavoráveis variáveis já expostas e as implícitas, teria mesmo Francisco forças e capacidade para suprir a necessidade inicial da diretoria e, de quebra, implantar um novo método de trabalho com a sua marca particular e que pudesse trazer resultados ainda melhores àquela empresa já tão bem-conceituada no mercado?

Fato é que, por ironia ou conspiração do destino, Francisco encontrou justamente em sua cidade natal a tão sonhada oportunidade de criar uma equipe de alta performance numa empresa contábil de renome e que havia ido em busca num grande centro como Juiz de Fora. Finalmente as coisas tomavam o rumo que Francisco tanto almejava, é o que lhe bastava, o resto era com ele...

Conhecendo o terreno

Inicialmente, Francisco pôde contar com apenas dois Auxiliares que lhes foram disponibilizados pelo Diretor e que, igualmente aos colaboradores dos demais setores, executavam processos particionados e que, somados, não produziam a metade de um colaborador dos moldes idealizados pelo novo Chefe do Departamento. Seu trabalho não seria fácil, e consciente disso, o recém-chegado “Chefe”, contrariando tudo quanto era praticado na empresa, adotou um plano de desenvolvimento de sua equipe, já visando sua replicação nos demais departamentos. Algo inimaginável para todos que ali já se encontravam, convictos de já estarem no melhor dos mundos e

sem necessidade de mudanças ou melhorias.

Francisco teve uma conversa franca com as Auxiliares disponibilizadas: Verônica, uma mulher com cerca de 50 anos de idade, evangélica, uma voz tão doce que transmitia paz, como dizem “tinha grande experiência de vida”, e Karina, uma “menina” de 23 anos de idade, cabelos compridos e lisos, pele branquinha, meiga, mas com muitos sonhos; era noiva à época e vinha preparando tudo o que uma jovem deseja ao se casar. A conversa serviu para que ele pudesse avaliar o nível de conhecimento técnico de ambas as Auxiliares e expor quais eram seus planos para a recém-formada equipe.

As duas Auxiliares, mesmo não sabendo quase nada sobre o novo membro, compraram a ideia e toparam o desafio de encarar o plano de desenvolvimento que ele lhes propôs. Foi uma troca de confiança recíproca: ele, por acreditar que elas corresponderiam, e elas por aceitarem uma mudança tão radical na forma de trabalho à qual já estavam acostumadas.

Partindo para o ataque

Francisco, ousado e confiante em tudo quanto planejado durante anos, não perdeu tempo e logo começou a ensinar a elas sobre “Departamento de Pessoal” de uma forma jamais imaginada antes em toda a organização. Elas teriam que aprender tudo para fazerem tudo, desde o mais simples registro de empregados até os trabalhos mais complexos: controles de férias, rotinas previdenciárias, fiscalizações de Ministério do Trabalho, ações trabalhistas, rescisões, negociações com sindicatos, e estudo da legislação bruta da área trabalhista. Logo Verônica e Karina saíam do papel de simples Auxiliares com conhecimentos limitados e se tornariam Especialistas no setor em que atuavam.

Tudo fluía bem entre o rapaz e as duas Analistas. Mas a movimentação de Francisco à frente daquela pequena equipe, mesmo com pouco tempo na organização, começava a despertar curiosidade e desconfianças entre os outros setores; até mesmo a Diretoria suspirava de forma indecifrável ao observar a enorme diferença que o novo contratado imprimiu em meio aos outros 70 funcionários da empresa. Os olhares das outras pessoas acusavam a estranheza em relação àquele que, diferentemente dos tradicionais “Chefes” que dominavam o ambiente, agia como um verdadeiro Líder: planejava as ações, ensinava/instruía, desenvolvia com e dando autonomia, controlava os processos, ajustava os desvios, avaliava os resultados – tudo com a participação de Verônica e Karina. Seu projeto jamais atingiria o sucesso

se agisse como “Chefe”. Francisco não sabia dar ordens; era seguido tão somente por sua capacidade de convencimento e suas propostas sempre eram aprovadas pelas componentes da equipe e a elas era concedida voz para discordarem quando necessário.

Resistindo à pressão

O Diretor controlador, sempre que podia, tentava influenciar e mudar a forma de trabalho de Francisco. Dizia ser arriscado conceder tanta responsabilidade e liberdade a todos; julgava que o conhecimento deveria ficar com aquele que fosse Chefe de Setor, e aos demais cabia apenas executar. O jovem resistiu bravamente às investidas do Diretor e seguia sempre olhando para frente, traçando novas metas que dessem conta do aumento do número de clientes. Logo ele precisaria aumentar sua equipe e sabia que isso causaria mal-estar para algumas pessoas.

Cansado de ouvir o discurso do Diretor colocando em xeque seu método de trabalho e incomodado por ter que se deparar com as constantes “torcidas de nariz” dos outros Chefes de Setor que se sentiam ameaçados de alguma forma, Francisco usou mais uma vez de sua paciência e transparência: através da única linguagem que os empresários entendem, apresentou ao Diretor um relatório com seus controles particulares e os números positivos que não eram percebidos nem pela Diretoria, nem pelos outros colaboradores. Mas aquele trio que trabalhava de forma harmônica e sincronizada sabia o quanto produzia com grande qualidade e pretendia mais.

Colocando as cartas na mesa

Francisco comprovou que seu método só trazia vantagens à empresa, não somente as financeiras, mas acima de tudo que era possível produzir mais com menos e com um padrão de qualidade ainda maior do que vinha sendo atingido; mostrou que a empresa se torna refém quando o conhecimento se concentra apenas em uma pessoa: se compartilhado, não pesa para ninguém, e numa eventual ausência, o processo não será comprometido. Até para os “Chefes” era vantajoso, poderiam gozar de suas férias sem qualquer preocupação se os processos estivessem sendo cumpridos normalmente. Provou que as pessoas produzem mais quando são valorizadas, quando depositam confiança nelas e lhes permitem aprender mais. O incentivo ao conhecimento faz com que as pessoas se sintam responsáveis pelos resultados, proporcionando um maior engajamento. Ao compartilhar responsabilidades, todos passam a entender o seu papel na organização e o

verdadeiro trabalho em equipe fica evidente.

Matando a cobra e mostrando o pau

Os olhos já arregalados do Diretor quase saltaram da órbita com toda aquela informação que Francisco lhe transmitia. A desconfiança de antes se transformou completamente na esperança de que toda a sua empresa pudesse passar a funcionar no mesmo esquema, melhorando ainda mais seus resultados expandindo sua participação no mercado. Nunca lhe foi apresentado qualquer relatório sobre os processos e resultados dos setores; não existiam controles.

Francisco foi tão assertivo e convincente que a ação da Diretoria foi imediata: os “Chefes” foram convocados, um por um, para uma conversa particular com o Sr. Moro que explicou o que o “louco do Francisco” vinha implantando em sua equipe e gostaria que fosse replicado pelos demais. A reação não poderia ser outra: os Chefes surtaram! Uns disseram que não poderiam ser verdadeiros os números apresentados, outros sustentavam que era loucura trabalhar daquela forma, e outra simplesmente se recusou a continuar ouvindo, alegando não ser “trouxa” de passar para os outros o conhecimento que tantos anos levou para adquirir com esforço próprio, e que não entregaria isso aos demais de “mão beijada”.

Isso não surpreendeu Francisco, que considerava toda aquela reação como simples medo de perder espaço; ameaças infundadas, mas seu papel já tinha sido cumprido. O Diretor comprou a ideia e não estava disposto a manter o funcionamento das equipes da forma como manteve por tantos anos. A mudança era necessária e seria feita a qualquer custo. Como não conseguiu convencer pacificamente os Chefes de Setor, o faria como tantas outras coisas foram feitas: pela imposição.

Ele era o Diretor centralizador da empresa, lembra?

Toda ação gera uma reação

A hostilização ao novo Líder se intensificou. Como poderia um “cara novo no pedaço” causar tanta transformação naquela empresa? Como ninguém fez isso antes? O que antes era velado agora se escancarou; ele havia mexido com a vida de todos ali, acabou com a tranquilidade e comodidade de anos daquelas pessoas. Era preciso uma ruptura muito grande, uma nova perspectiva.

Embora lenta e gradativa, a transformação passou a acontecer. Era visível e contagiante a alegria daqueles Auxiliares que antes executavam trabalhos muitas vezes ofensivos, dada a sua insignificância. Difícil acreditar que numa época do mês,

durante alguns dias, uma Auxiliar era alocada exclusivamente para rasgar folhas de relatórios e meros rascunhos sem qualquer dado confidencial, para jogar no lixo. Poder aprender era a oportunidade que eles precisavam.

Francisco tinha certeza de que, logo, os Chefes, inicialmente incomodados com tudo aquilo, passariam a colher melhores resultados e isso iria aproximá-los dele. Passariam a trocar impressões sobre o trabalho, e todos juntos poderiam traçar planos coletivos mais audaciosos em benefício das equipes e da empresa.

Nada melhor do que o tempo para mostrar que as mudanças ocorrem e, em sua maioria, para melhor. Os resultados começaram a aparecer depois da implantação do “método Francisco de trabalho”. Alguns membros que não se dispuseram a aprender mais e assumir novas responsabilidades não resistiram às mudanças e acabaram se desligando ou sendo desligados da empresa. Mas no geral, o saldo foi substancialmente positivo: a maioria se convenceu de que o compartilhamento era o melhor método a ser utilizado. Aquele ambiente tenso onde todos “corriam contra o tempo” deu lugar a um ambiente mais leve, pois todos participando dos processos desde o planejamento permitiu que melhorias fossem feitas a fim de diminuir o esforço, obtendo melhores resultados. E melhor do que atingir as metas traçadas pela Diretoria é atingi-las de uma forma mais saudável e vantajosa para todos os envolvidos no processo.

Houve um enorme salto no desempenho interno das equipes, o que refletiu em resultados muito mais expressivos para os clientes da Moro e, conseqüentemente, para as finanças da organização.

Parágrafos finais

Próximo de completar oito anos da chegada de Francisco à Moro Assessoria Contábil, o seu objetivo foi atingido com êxito extra, pois devido a várias outras mudanças e adaptações, atualmente ele lidera uma equipe muito maior do que aquela iniciada com duas Auxiliares, composta no momento por treze Analistas de Departamento de Pessoal com alto nível de performance e prontamente preparada para cumprir com todos os compromissos do seu setor. Prova de que o objetivo de Francisco fora atingido é o fato de ele estar neste momento, período de 06/04/2018 a 23/04/2018, gozando de suas férias com sua esposa, na Região dos Lagos (RJ), a 450 km de distância de São Lourenço-MG, sem qualquer preocupação, enquanto a equipe auto-gerenciável que montou cuida dos assuntos de sua responsabilidade na empresa, ao mesmo tempo em que é finalizado este Caso “de sucesso”.