

E agora, Alex?

Liderança, talentos, resultados...

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Jordão, Sonia

E agora, Alex? : liderança, talentos,
resultados... -- / Sonia Jordão. -- São Paulo :
All Print Editora, 2014.

1. Administração 2. Criatividade 3. Liderança
4. Talento I. Título.

14-11659

CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Empresas : Administração
658.4092

Sonia Jordão

E agora, Alex?

Liderança, talentos, resultados...



E AGORA, ALEX? – LIDERANÇA, TALENTOS, RESULTADOS...

Copyright © 2014 by Sonia Dias Jordão

O conteúdo desta obra é de responsabilidade
do autor, proprietário do Direito Autoral.

Proibida a venda e reprodução
parcial ou total sem autorização.

Projeto gráfico, editoração e impressão:



ALL/PRINT
EDITORA

www.allprinteditora.com.br

info@allprinteditora.com.br

(11) 2478-3413

Dedicado a minhas irmãs e irmãos pelo carinho e amizade que nos une e pelo apoio que me dão.

Agradeço às minhas amigas, que tanto contribuíram com sugestões que levaram essa obra a ficar ainda melhor. Entre elas se destacam: Andreia Gonçalves, Iraci Jordão, Marcela Albuquerque, Josely Ferreira, Maria Amélia Barros, Patrícia Souza, Tânia Jordão e Vilma Santos.

Prefácio

Muitos profissionais veem-se diante de dúvidas acerca de qual rumo dar às suas carreiras. Alguns apreciam seu trabalho, mas não a empresa onde estão. Outros admiram a harmonia conquistada, mas não têm qualquer prazer no exercício de suas atividades. Uns recebem propostas para mudar de emprego, financeiramente desfavoráveis, porém desafiadoras. Outros têm diante de si um vasto leque de opções, muitas coisas por fazer, mas não conseguem abraçar a tudo.

Todas estas pessoas têm algo em comum: a necessidade premente de fazer escolhas. Lembro-me de Clarice Lispector: “Entre o *sim* e o *não*, só existe um caminho: escolher”.

Acredito que quase todos nós vivenciamos ao longo de nossa trajetória um “dilema da virada”. Trata-se de um momento especial em que uma decisão específica e irrevogável tem que ser tomada apenas porque a vida não pode continuar como está. Alguns passam por isso aos 15 anos, outros, aos 50. Há aqueles que talvez nunca tomem esta decisão, e outros que o façam várias vezes no decorrer de sua existência.

Fazer escolhas implica renunciar a alguns desejos para viabilizar outros. Você troca segurança por desafio, dinheiro por satisfação, o pouco certo pelo muito duvidoso. Escolhas são feitas com base em nossas preferências. E a etimologia nos ensina que o verbo “preferir” vem do latim *praeferere* e significa “levar à frente”. Parece-me uma indicação clara de que nossas escolhas devem ser feitas com os olhos no futuro, no uso de nosso livre-arbítrio.

Em 1690, o filósofo inglês John Locke resgatou o conceito aristotélico da “tábula rasa” para defender a tese de que nossa vida é como uma folha de papel em branco esperando para ser preenchida. Esta é a base do empirismo, segundo o qual nosso conhecimento não é inato, mas uma decorrência das experiências adquiridas.

Alex, o protagonista da história cuja leitura você desfrutará a seguir, é um personagem da vida real. Ele foi instruído pela mãe sobre a relevância do aprendizado contínuo, lapidado no decorrer da sua jornada pela importância de cultivar valores virtuosos como a ética e

a fidelidade, forjado por opção em se espelhar nas ideias de grandes pensadores e fazer suas próprias escolhas.

Dentro deste contexto, deixo um convite a você, leitor, para que espelhe na história de Alex a sua própria trajetória. Você já identificou suas principais competências e as tem desenvolvido? Como tem conciliado sua vida pessoal e profissional? Como tem preenchido *sua* folha de papel branco?

Os gregos não escreviam obituários. Quando um homem morria, faziam uma pergunta: “Ele viveu com paixão?”

Qual seria a resposta para você?

Tom Coelho é educador, escritor e conferencista.

Capítulo 1

O frio que fazia convidava Alexandre a continuar de olhos fechados ali, debaixo do cobertor quentinho, mas sabia que precisava se levantar para trabalhar e abriu os olhos. Deparou-se com sua esposa sentada na cama, olhando para ele.

– Bom dia, meu querido. Sabe que dia é hoje?

– Hum. Deixa eu me lembrar. Ainda estou meio dormindo. Ah, é segunda-feira!

– Só isso, Alex?

– Já sei. Vai dizer que é o melhor dia da semana, porque é o dia que está mais longe da próxima segunda. Tem alguma coisa especial para fazermos hoje?

– É seu aniversário, meu bem! Esqueceu?

– Hum, é verdade. Também nem acordei direito ainda.

– Olha o que preparei para você – disse Marcela, com brilho nos olhos e um sorriso matreiro.

– Você, como sempre, me enchendo de dengos. Que bandeja linda! Levantou cedinho para preparar isso tudo? Estava com o sono tão pesado que nem vi...

– Não, foi ontem à noite. Você ficou vendo TV e nem notou que eu deixei tudo adiantado. Hoje só dei um último toque.

– Está tudo ótimo. E só tem coisas que eu gosto aqui. Esse chocolate quente está maravilhoso.

– Vai almoçar onde hoje? Pensei em ir almoçar com você.

– Será muito bom, podemos ir ao “Delícias”, o que acha?

– Gostei da ideia. Encontro você por volta de meio dia e meia.

– Combinado.

Após tomar o café da manhã, Alexandre puxou Marcela para junto de si e beijou-a demoradamente. Ela havia tomado banho e estava com os cabelos ainda molhados. Alexandre sentiu que ela havia borri-fado aquele perfume de que ele tanto gostava e estava irresistivelmente provocante. Precisava ir trabalhar, mas seu desejo falou mais alto. Começou a acariciá-la e sentiu um arrepio percorrendo o corpo dela. Enroscaram-se um no outro e fizeram amor com uma volúpia há muito não sentida. Parecia o início do relacionamento, quando a atração

entre eles era muito mais forte. Com o tempo haviam se acalmado um pouco, mas continuavam com os mesmos sentimentos. Eram privilegiados por gostarem tanto da companhia um do outro, mesmo depois de tanto tempo juntos.

Depois de se amarem, uma sensação de paz invadiu a alma de ambos. Abraçaram-se fortemente, o calor e o aconchego de seus corpos juntinhos quase fizeram com que Alexandre adormecesse novamente. – Ah! Quem dera poder permanecer assim pelo resto do dia... Entretanto, a obrigação os chamava. Levantaram-se e foram se arrumar para o trabalho.

Há muito tempo Alexandre não recebia tantas mensagens e ligações felicitando-o. O celular não parou de tocar o dia todo e o almoço com Marcela foi muito agradável. Ao final do expediente foi chamado à sala do diretor e, quando chegou, o pessoal do escritório estava todo lá para cantar parabéns para ele. Foi uma ótima surpresa.

O dia de Alexandre teria sido perfeito, não fosse o problema que aconteceu com o gerente industrial Vinícius, que não entendia a importância de se cuidar dos talentos na empresa e era muito explosivo. Um funcionário reconhecido por grande competência havia pedido demissão, por ter brigado com Vinícius e Alexandre teve de interferir, porque se preocupava com a retenção desses profissionais especiais. Acabou discutindo com Vinícius. Às vezes pensa-se tão diferente dos companheiros...

Quando chegou a sua casa, lá estavam sua mãe, seu irmão e sua cunhada. Parecia que tinham se programado para ninguém se esquecer de seu aniversário. As crianças brincavam no quarto. Marcela e Andreia foram para a cozinha enquanto os outros conversavam na sala.

– E como anda seu relacionamento com o Alexandre, Marcela?

– Olha, Andreia, ele pensa que está tudo bem. Eu gostaria de um pouco mais de atenção, mas a prioridade dele é o trabalho. E agora ainda tem o mestrado, por isso sobra menos tempo ainda.

– Você precisa falar com ele.

– Já tentei algumas vezes, sem sucesso. Agora, estou na fase de aceitar sem discutir, vamos ver até quando eu aguento.

– Não concordo com você. Acredito que sempre é melhor conversar até chegar a um consenso. O Saulo e eu temos conseguido conversar, sempre que é preciso.

– O problema é que o Alex acredita que está certo. Você sabe como ele é, faz parte da personalidade dele. Acho que a mãe dele é a grande responsável por isso.

– Sei não. Acho que cada um é responsável por ser o que é. O Saulo, por exemplo, não é viciado em trabalho como o Alexandre.

– Dizem que filho mais velho é mais responsável, o Saulo é mais novo que o Alexandre, pode ter sido criado de maneira um pouco diferente.

– Pode ser. Vamos pra sala que já devem estar sentindo nossa falta.

– Vamos. Você me ajuda a levar esses salgadinhos?

– Claro!

Naquela noite, ao se deitar, os acontecimentos do dia povoavam os pensamentos de Alexandre. Marcela o abraçou carinhosamente e comentou:

– Meu bem, vamos tirar uns dias de férias, só nós dois? Desde que o Leo nasceu nunca mais viajamos sozinhos.

– É verdade. E para onde pensou em irmos?

– O que acha de voltarmos a Tiradentes? É uma cidade encantadora. Podemos ir de carro, apreciando a paisagem.

– Hum, gosto da ideia. Aquela pousada que ficamos lá era excelente, o atendimento muito bom e a comida é sem igual.

– Pois é. Deixou saudades. Ver a beleza da Serra de São José, passear de Maria Fumaça...

– E à noite, ir para a praça.

– Para mim, lá parece uma cidade de bonecas.

– Então estamos combinados, meu bem. Tenho quinze dias de férias vencidas, verei o período em que posso sair e aí você olha se consegue sair de férias também. Assim, viajaremos uma semana, sozinhos. Vamos para Tiradentes e faremos uma nova lua de mel. Só que dessa vez faremos passeios diferentes. Além de São João Del Rei e Tiradentes. Poderemos visitar, também, Ouro Preto, Mariana e Congonhas. Que tal? Tenho muita vontade de conhecer essas cidades. Quero rever as belezas da paisagem mineira e curtir um pouco mais daquela culinária. Só ouço dizer coisas boas da região e tudo que já experimentei e vi confirma que vale a pena voltar.

– Vou adorar querido. E ainda poderei saborear mais da deliciosa culinária mineira.

Marcela abraçou Alexandre e dormiu um sono tranquilo. O dia o havia deixado excitado demais e ele não conseguia dormir. Procurou mudar de pensamento para ver se o sono chegava. Lembrou-se de uma entrevista que havia lido na internet naquele dia. A entrevista foi com o fundador do LinkedIn, Reid Hoffman, em que ele dizia que a forma das pessoas administrarem suas tarefas diárias e suas carreiras passou por uma grande transformação. Que o profissional tem de agir como se fosse empreendedor, o *CEO* de si mesmo. Independentemente da profissão, as pessoas precisam pensar sobre si mesmo como um empreendedor que está no leme de um negócio em crescimento: sua carreira. Essa fala o marcou bastante. Começou a refletir sobre as transformações que haviam acontecido em sua vida nos últimos anos, principalmente no que tange ao lado profissional. Eram tantas as mudanças, difícil seria saber qual o marcou mais. Entretanto, tinha uma certeza: para alguém chegar ao sucesso, era fundamental ser competente no que fazia.

Alexandre continuou refletindo e lembrou-se de alguns questionamentos de outros autores que queria tentar responder: “Qual é sua obra? O que deixará de você quando partir desse lugar, dessa empresa ou até dessa vida?”. Pensou em cada um de seus feitos. O que deixaria para o mundo se morresse naquele momento? E para seus filhos, estaria sendo um bom exemplo de pessoa ética e com caráter, batalhadora por seus sonhos sem que para isso precisasse se aproveitar da bondade alheia? Qual seria o seu legado? Sabia que era no convívio diário que transmitiria seus princípios a seus filhos. Mas, e para a humanidade? Concluiu que ainda havia muito a ser feito e precisava planejar o seu futuro. Dormiu pensando no que faria para que sua vida mudasse para melhor ainda.

No dia seguinte, quando Alexandre chegou ao escritório encontrou um bilhete solicitando que comparecesse à diretoria com urgência. Isso o deixou apreensivo. O presidente da empresa queria conversar com ele antes que iniciasse o expediente. O que poderia ser? O que seria tão urgente assim?

Capítulo 2

Para atender rapidamente ao chamado que recebeu, Alexandre nem ligou o computador, foi direto para a sala do Dr. Ricardo. Certamente algum problema havia acontecido. Quando chegou, viu que ele estava sozinho e impaciente. Andava de um lado para o outro.

– Bom dia, Dr. Ricardo. Algum problema?

– Uma novidade de que não gostei muito, mas que faz parte de nosso negócio. Eu e o Daniel conversamos ontem e achamos que você é a melhor pessoa para nos ajudar a encontrar a solução para um novo problema que surgiu.

– Obrigado pela confiança. Mas, por que não o Cláudio? Tem algo a ver com ele? Deve ser coisa séria, pois pelo que eu sei o Dr. Daniel não é chamado para opinar em tudo aqui na empresa, já que cuida mais dos outros negócios da sociedade de vocês.

– Você é bem observador. O problema tem a ver com o Cláudio sim. Você foi certo.

– É que, como o Cláudio, é um bom diretor, normalmente vocês discutem com ele os problemas, e não comigo, um gerente – afirmou Alexandre.

– O Cláudio pediu demissão.

Alexandre levou um susto. Sabia o quanto Cláudio gostava de trabalhar na empresa e como era competente. Não se lembrava de ver alguma reclamação em relação a seu trabalho, nem se lembrava de ele falar da possibilidade de sair. Recuperou-se do susto e comentou:

– Como?! Ele é tão competente, sempre pareceu gostar muito da empresa e vocês o tratam tão bem! Além disso, sempre tive a impressão de que ele estava feliz aqui na empresa. O que aconteceu? – Essa notícia era mesmo inesperada, Alexandre custava a acreditar.

– Com a morte de seu pai, Cláudio resolveu cuidar dos negócios da família. Eles não planejaram a sucessão e isso é um grande problema. Agora, precisam dele para conduzir os negócios.

– Faz sentido. Os irmãos confiam muito nele. – Comentou em tom de reflexão.

– Ele é um profissional muito especial. – Lamentou Dr. Ricardo.

– E o que quer que eu faça? Quer que ajude a selecionar alguém para o lugar dele?

– Isso mesmo. A primeira tarefa que pensei que você poderia fazer é revisar a descrição de funções do diretor administrativo-financeiro para ver se precisa mudar algo. Depois disso, cruzar o perfil de nossos gerentes para ver se alguém pode ser promovido ao cargo. Só depois, se ninguém atender aos requisitos obrigatórios para a função, é que vamos buscar alguém de fora.

Alexandre sabia das políticas da empresa de valorização dos colaboradores. Lembrou-se que Cláudio o estava preparando para assumir uma diretoria, só que isso deveria acontecer daí a alguns anos e comentou:

– Não me espanta, afinal é política da empresa dar oportunidade de crescimento a quem está na casa, vários de nós vêm se preparando para uma oportunidade dessas. Só não sei se alguém já conseguiu chegar ao patamar que vocês esperam.

– É isso que precisamos ver. O Cláudio vai me ajudar nessa tarefa, ele prometeu não nos abandonar ao Deus-dará. Hoje ele só virá na parte da tarde, por isso chamei você sozinho. Preferimos não esperar para começar o processo. Acreditamos que algumas decisões precisam ser tomadas com rapidez. Ah, tem outra coisa. Por enquanto, isso é confidencial.

Alexandre entendia a importância de manterem isso em sigilo por alguns dias, para evitar fofocas, e falou para Dr. Ricardo.

– Pode ficar tranquilo, Dr. Ricardo. Ninguém saberá da saída do Cláudio enquanto não derem o sinal para isso. Serei o mais discreto possível. Agora entendi porque ontem, quando saí, o Cláudio disse que teria uma reunião com vocês depois do horário. Foi nessa reunião que comunicou sua decisão de sair da empresa?

– Foi sim. No final de semana, os irmãos se reuniram e decidiram que ele era o mais indicado para cuidar dos negócios da família. Ontem ele passou o dia preparando um relatório de suas atividades, antes de nos comunicar sua decisão. Durante o tempo que precisarmos, ficará trabalhando um período aqui e o outro em suas empresas. Mas não podemos abusar e retê-lo por muito tempo. O motivo é muito justo e precisamos liberá-lo o mais rápido possível.

– Vocês estão certos. Agilizarei o que me pediram.

– Por favor, não comente esse assunto nem com a Marcela, por enquanto.

– É claro. Não se preocupe.

– Mais uma coisa: você também é candidato, por isso tome cuidado ao pensar em alterar a descrição de funções do diretor administrativo-financeiro.

Alexandre estava pensando exatamente nisso, desde que Dr. Ricardo comunicara a saída de Cláudio. Será que havia chegado sua vez de assumir uma diretoria? Não tinha certeza se sim e comentou:

– Eu ainda não terminei meu mestrado. E pós-graduação é condição básica para ser diretor aqui na empresa.

– Pois é. E por falar nisso, quando termina?

– Falta concluir minha dissertação. O prazo previsto é para o meio do ano que vem.

– Mas já concluiu os créditos?

– Sim. Já iniciei a dissertação. Estou preparando a pesquisa de campo que farei.

– E qual é o tema da sua dissertação? – Perguntou Dr. Ricardo, demonstrando interesse.

– As competências profissionais desejadas pelas empresas e que ajudam os profissionais a alcançarem o sucesso. Aquelas que os líderes precisam ajudar seus liderados a desenvolver para melhorar os resultados das empresas.

– O assunto me parece bem interessante.

– Muito. Estou gostando bastante do trabalho que estou desenvolvendo e gosto muito da minha orientadora.

– Isso é fundamental para um bom resultado. Conheço gente que não conseguiu defender sua tese por causa do orientador que não ajudava da forma adequada. Para mim e para o Daniel, os créditos de mestrado são comparáveis a uma especialização. Portanto, você já tem pós-graduação e é também um dos candidatos à vaga.

– Obrigado. Realmente, se eu não concluir minha dissertação já tenho o título de especialista. Vocês sempre nos incentivaram a aprender, para assim crescer na organização.

– Essa é a filosofia. Lembre-se de que sua postura nessa análise será também um dos pontos que avaliaremos em você nesse momento. Precisamos de diretores éticos e também buscamos gestores com a capacidade de ver os interesses da empresa, além dos interesses dos colaboradores. Portanto, analise o que precisamos com a maior imparcialidade possível.

– Mesmo que eu não seja o escolhido para o cargo, participar desse processo, dessa forma, já é muito bom. E é muito motivadora essa demonstração de confiança que estão depositando em mim. Obrigado, não os decepcionarei. – Alexandre estava orgulhoso. Sentia-se importante.

– Já tínhamos ótima impressão a seu respeito e ontem o Cláudio deu o seu aval. Disse que poderíamos confiar a você essa tarefa, sem nos preocuparmos. Um dos tópicos do relatório apresentado por ele foi um parecer sobre cada um dos gerentes que trabalham sob sua supervisão. Isso também nos ajudará na decisão da escolha do substituto de Cláudio.

– Agradeço mais uma vez. Vou começar a trabalhar, então. Com licença, Dr. Ricardo.

– Bom trabalho, Alexandre.

Alexandre saiu da sala de Dr. Ricardo e foi quase correndo para a sua sala. A cabeça fervilhava pensando na possibilidade de assumir o lugar de Cláudio. Pediu a sua assistente as descrições de funções de toda a equipe. Não queria que desconfiassem de alguma coisa. Analisou o que já existia e viu que havia grande chance dele ser o escolhido.

Com esse pensamento na cabeça começou a pensar nos benefícios de assumir tal função. O melhor de tudo era o aumento de salário. Quanta coisa poderia fazer se recebesse esse aumento. Imaginou-se com o salário de diretor e viu que seria fácil usar esse dinheiro. Marcela gostaria de saber que ele teria uma condição financeira melhor. Assim poderiam acabar mais rápido com as obras de construção da chácara. Também teriam mais dinheiro para passear. Sentiu que seria muito bem-vinda a promoção.

Com esse sentimento, o dia passou rápido. Alexandre resolveu atualizar seu plano de ações e anotou mais algumas atividades que surgiram com a nova situação.

No final do dia, ao chegar em casa, estava bem tenso. Não conseguia deixar de pensar na possibilidade de assumir uma diretoria. Depois de ver as vantagens do cargo, agora pensava em todas as dificuldades que encontraria e principalmente na necessidade de viajar para as filiais. Precisava decidir se queria isso. Não imaginava como isso atrapalharia no desenvolvimento de sua dissertação, nem em como mudaria seu relacionamento com Marcela e as crianças. Marcela já o pressionava para trabalhar menos e se assumisse a diretoria talvez houvesse ainda outro tipo de pressão, com as viagens. Sabia também que, provavelmente, as férias estavam adiadas, mas não poderia falar sobre

isso ainda. Ficou tão pensativo que despertou o interesse de Marcela, que não se conteve.

– O que está acontecendo, meu bem?

– Um problema na empresa, mas não posso compartilhar com você. Pelo menos por enquanto, o Dr. Ricardo me pediu sigilo.

– Tudo bem. Se puder ajudar você de alguma forma, você sabe que pode contar comigo.

– Acho que essa foi a pior parte da tarefa que me deram: não contar nada a você. Seria ótimo ouvir sua opinião. Mas eu entendo o porquê e quando você souber também entenderá.

– Sem dúvida. Você normalmente compartilha seus problemas comigo. Mas devem ter seus motivos. Venha comer, preparei uma canja de galinha do jeito que você gosta.

– Hum. Imagino que esteja uma delícia. Com esse friozinho, uma canja tem seu lugar!

Essa era uma das especialidades de Marcela na cozinha e conforme era de se esperar, a canja estava muito boa. Ela aprendera a receita com sua avó e Alexandre gostava muito. Quando esse era o jantar, ele sempre repetia. Ela dizia que era o gosto da cebola, mas ele só sabia que era muito bom.

A seleção do novo diretor tomou grande parte do tempo de Alexandre no resto da semana. Além das atividades que já estavam agendadas para a semana, revisou a descrição de funções junto a Cláudio e verificaram que existia pouquíssima coisa a ser mudada. A diretoria aprovou as mudanças sugeridas. Quando Alexandre cruzou os dados da descrição com o perfil dos atuais gerentes da empresa descobriu que, realmente, era um forte candidato ao cargo. Mas, será que gostaria de ficar longe da família tantos dias no mês, assim como Cláudio fazia? Será que precisava realmente viajar tanto? Não poderia atuar por vídeo conferência para resolver a maior parte dos assuntos? Esse era seu maior dilema no momento. Estava se preparando há tanto tempo para assumir a função e agora, que tinha oportunidade para tal, ficou com muitos receios. Na sexta-feira à tarde, conseguiu concluir o relatório para a diretoria com um parecer sobre o perfil de cada gerente da empresa comparado ao perfil que o cargo de diretor administrativo-financeiro exigia. A diretoria iria se reunir no sábado para refletir sobre o assunto. Seria ele o indicado?

Capítulo 3

Sábado, Alexandre foi à universidade na parte da manhã, para discutir com sua orientadora alguns detalhes da sua dissertação. Josi havia feito um doutorado no Brasil e outro na França e mesmo assim era uma pessoa bastante simples. Era um privilégio tê-la como orientadora, mesmo ele sabendo que ela era exigente. Entre outras coisas, ela pedia que Alexandre a tratasse simplesmente de Josi, porque preferia a informalidade. Ela lhe havia dito que durante o período em que estivesse fazendo a dissertação, queria ter certeza de que sabia sobre o que estava escrevendo. Se algum autor que citasse ela não conhecesse, iria pesquisar e questionar. Ela acreditava que quem faz o curso ser bom ou ruim era o estudante. Ser um profissional de primeira linha dependeria muito mais da sua postura diante dos estudos do que de onde estudasse ou de quem o orientasse.

Josi era um exemplo para Alexandre e ele a respeitava bastante e gostava do fato de ela querer acompanhar todo o trabalho. Ela dizia que precisava encontrar-se com seus orientandos muitas vezes, para ter certeza de que estavam realmente desenvolvendo o trabalho. Sabia que havia alunos que contratavam profissionais para elaborar a dissertação e não se prestava a trabalhar com esse tipo de mestrando. Alexandre não se preocupava com essa forma de Josi acompanhar seu trabalho, já que queria era aprender e ela o ajudava nisso. Além disso, estava desenvolvendo um tema de que gostava bastante. Toda vez que ia conversar com ela, lembrava-se de sua mãe dizendo que quanto mais se estudava algum tema mais se descobria o quanto não se sabia. Apreciava quando sua mãe citava uma frase de Isaac Newton: “O que sabemos é uma gota, o que ignoramos é um oceano”.

Qualquer pessoa que visse Josi não imaginaria o quanto ela sabia. Soube que ela possuía uma biblioteca em casa com mais de mil livros e que já havia lido todos. Ai, quem me dera!

Levou a ela as perguntas que pretendia fazer na pesquisa de campo. Com sua orientação, as perguntas foram reduzidas a menos da metade, pois muitas pessoas não se animariam a responder se fosse um questionário grande. Agora, era conseguir o maior número de pessoas para participar.

Apresentou também a Josi a ideia de descrever o que significava cada habilidade, para explicar as competências, e teve o seu “de acordo”. Discutiram o que fazer em relação às habilidades, já que eram inúmeras, e optaram por colocá-las separadamente ao final do texto da dissertação. Daria bastante trabalho descrever cada habilidade, mas valeria a pena. Era interessante entender cada uma. Sabia que isso também o ajudaria na sua função de gestor de pessoas.

Assim que chegou a sua casa, Alex pegou Marcela e as crianças e foram para a chácara Aconchego. Há um ano, estavam construindo, e cada dia eles gostavam mais de ir para lá. Parecia um sonho que a casa estivesse ficando pronta. Sentiam um prazer indescritível em estar ali. Tudo tinha a cara dos dois, até a cor de cada cômodo eles haviam discutido e chegado a um acordo. Agora faltava cuidar da parte de fora. Queriam construir uma piscina com vestiários e depois uma academia e sauna. Também queriam fazer uma quadra de esportes. Plantaram algumas árvores antes mesmo de iniciar a construção e as diversas plantas começavam a mostrar sua beleza. O início foi pelo pomar que já estava florindo e imaginavam como ficaria bom em alguns anos. Plantaram jabuticaba, banana ouro e goiaba. Quantas delícias! No caminho da chácara passaram numa floricultura para ver se havia mais algumas mudas diferentes, porque era uma boa época para plantarem mais; compraram abacate e acerola. Eles não sabiam a época de cada fruta, mas imaginavam que com essa variedade poderiam curtir sabores diferentes o ano todo. Acreditavam que ali em Itaipava havia mais chance de terem um bom pomar. Afinal era bem mais quente do que Petrópolis. Entre as frutas que pensavam ter na chácara, ainda ficaria faltando providenciarem mudas de laranjas, mamão e limão. Encomendaram para daí a quinze dias. Assim teriam um pomar bem completo.

A enorme varanda da chácara já tinha redes, presente de aniversário da mãe de Marcela. Ela havia ido ao Ceará passar as férias e trouxe três lindas para eles, uma em xadrez de preto e bege, outra em tecido cru bege e outra listrada em vermelho e branco. Agora poderiam curtir o pôr do sol deitados nas redes e foi exatamente o que fizeram naquele sábado. As crianças não davam trabalho quando estavam ali, corriam sem parar e no final do dia “desmontavam”, de tão cansadas. Nessa semana não tinham visitas e isso era também muito bom. Alexandre prometeu a Marcela que não iria trabalhar em sua tese e aproveitariam mais a companhia um do outro. Quando iam para o Aconchego ele

gostava de dar continuidade a suas leituras, mas a semana havia sido bem tensa com o trabalho que preparou para a seleção do novo diretor administrativo-financeiro e era melhor só descansar.

Alexandre olhou a entrada da chácara e observou o enorme gramado. Olhou para a direita e viu a obra do vestiário que estava parada, não tiveram dinheiro para fazer o acabamento, e pensou: Obra é assim mesmo, fazemos um pouco e paramos para juntar grana para fazer mais. Chegou o momento de terminar os banheiros e a área do chuveiro para serem usados no próximo verão. Imaginou como ficaria bom quando construíssem a piscina. Mas, provavelmente, isso só seria possível no ano seguinte. Visualizou a possibilidade de ser promovido a diretor e pensou que seria uma boa. Com um salário maior poderiam terminar seus projetos mais rapidamente.

Enquanto isso, Marcela olhava e imaginava como ficaria lindo o jardim lateral ao muro, quando a primavera chegasse. Havia plantado hortênsias e elas já começavam a mostrar alguns brotos. As folhas estavam crescidas e tudo indicava que teriam flores em abundância, fazendo a chácara ficar ainda mais aconchegante e falou:

– Estava pensando que ficará linda a entrada do Aconchego quando estiver tudo florido.

– Quais as cores das hortênsias que plantamos aqui? – Perguntou Alexandre, olhando Marcela que parecia pensativa.

– Na floricultura me disseram que a cor delas depende do pH do solo. Portanto, precisaremos esperar florescerem para saber quais cores teremos aqui.

– As que eu mais gosto são as azuis.

– Eu gosto mais das hortênsias na cor rosa.

– Tomara que tenhamos das duas cores, então.

Marcela lembrou que floresceriam no início da primavera junto com seu aniversário de casamento e disse:

– Meu bem, daqui a pouco mais de sessenta dias faremos dez anos de casados.

– Dez anos! Já? Como o tempo passa rápido. Vamos comemorar de que forma? O que acha de passarmos um fim de semana em algum hotel? – perguntou Alexandre puxando Marcela para junto de si.

– O que acha de fazermos algo diferente dessa vez?

– Diferente? O que você pensou?

– Pensei em convidarmos nossos amigos para comemorar conosco no Aconchego. Seria uma ótima oportunidade para conhecerem a chácara.

– Ótimo. Se depender de mim, venho para cá toda semana. Não ando trocando aqui por nada. Nem quero ir à praia no final de semana, para ficar no Aconchego. Só vou para Petrópolis porque tenho de trabalhar. Se pudesse prolongava o fim de semana. – Disse Alexandre com carinho de tristeza só de pensar em ter de deixar a chácara.

– Minha irmã diz que nossa empolgação é porque a chácara é nova, mas está tudo tão do nosso jeito que acho que será difícil deixar de gostar disso aqui.

– Sua irmã não gosta de chácara, Marcela, só quer badalação, por isso fica agourando nosso projeto. Eu sonhei muito com o Aconchego. Acho tudo de bom vir para cá. E tem mais, Itaipava tem um dos melhores climas do Brasil.

– Eu também adoro ficar aqui na chácara, meu querido. Quando estou aqui eu me esqueço de tudo lá fora e consigo relaxar. E quanto à praia, no verão iremos a Cabo Frio ou Rio das Ostras. Fora do verão, as águas por lá estão muito frias. Se bem que as crianças se divertem muito naquelas areias branquinhas em qualquer época.

– Agora, só ando pensando em ir à região dos lagos se conseguir tirar férias e não tiver outras viagens programadas. Fim de semana e feriados eu prefiro vir para cá. Entre outras vantagens, não pegamos engarrafamentos como quando vamos para Cabo Frio. Aqui também consigo estudar.

– O que acha de programarmos uns dias de férias no verão? Assim poderemos passar uma semana na praia e ficar os outros dias por aqui.

– Vou tentar, Marcela. Será ótimo, mas não é muito fácil, porque todo mundo quer férias nesta época do ano. Sempre gostei muito de praia, mas depois da chácara até me esqueci disso...

– Olha como o céu está bonito!

– Eu gosto muito quando fica assim com esse tom avermelhado.

– Eu também.

Alexandre pensou que não sabia quando poderia tirar férias para ir a Minas nem a região dos lagos. Não sabia o que aconteceria na empresa, nem se seria promovido ou não. O pior é que não podia comentar nada, precisava esperar a decisão da diretoria. Mas, gostou da ideia de Marcela de chamarem os amigos para comemorarem. Quem eles deveriam convidar? Ele e Marcela ficaram ali, deitados na rede, abraçados, cada um com seus pensamentos...

Capítulo 4

No domingo, sentados à mesa, tomando o café da manhã, Alexandre perguntou à Marcela:

– Meu bem, quem pensou em chamar para vir para a chácara, na comemoração do nosso aniversário de casamento?

– Como não havia conversado com você ainda não pensei em quem chamar. Vamos fazer uma lista para ver quantas pessoas serão. Infelizmente não dá para ser muita gente. Só temos três quartos.

– Alguém pode dormir na sala. Uma noite só não tem problema. E algumas pessoas podem vir e voltar. Não precisamos convidar todos para o fim de semana.

– Mas se pudessem ficar por aqui seria ótimo, você há de concordar. E como dizer para uns que podem dormir e a outros que não podem?

– Isso é difícil. Até porque, daqui até Petrópolis são muitas curvas, e quem beber não poderá dirigir.

– E se preparássemos um local para barracas?

– Genial! Espaço nós temos e os banheiros da área da piscina estão bem adiantados. Podemos agilizar o término dos vestiários com os banheiros e instalar o chuveirão da piscina para as pessoas se refrescarem. Já tenho dinheiro que dá para isso. Setembro não é mês gelado, nem de chuva.

– Seria bom se tivéssemos um dia de calor.

– Isso fará nossa comemoração ser um sucesso ainda maior. Em Petrópolis, o russo poderia atrapalhar.

– Pois é, Alex. Quando ele desce ninguém enxerga nada a um metro de distância.

– E desce de uma vez.

– Sabe, Alex, eu acho que é uma nuvem.

– Interessante essa sua observação, meu bem. Eu nunca pensei nisso!

– Como ainda não decidimos o que faremos na área gramada, as barracas podem ficar lá. E é uma área que, além de ser bem grande, fica perto dos vestiários.

– Lá cabem várias barracas. Com essa ideia poderemos chamar mais gente.

– Quantas barracas você acha que cabem aqui? – Perguntou Marcela.

Alexandre pensou no espaço que tinham no gramado, tirando os banheiros, calculou o tamanho de uma barraca e o que restaria para estacionarem os carros e respondeu:

– Acho que umas oito.

– Isso tudo? Mas, se for muita gente precisaríamos de mais banheiros para que todos ficassem confortáveis. Podemos colocar as mulheres solteiras em um quarto da casa e os homens em outro e os casais nas barracas.

– Muito bom! E quem convidaremos? – Perguntou Alexandre interessado.

– Bom, nossos padrinhos de casamento e mais alguns amigos atuais. Seria ótimo encontrar nossos amigos da faculdade, mas não é o momento.

– Por falar em faculdade, lembrei-me de algo diferente de nosso assunto, sua amiga Cristiane continua dando aulas de Português?

– Continua sim. Por quê? – Quis saber Marcela, curiosa.

– Precisaremos contratar alguém para trabalhar a comunicação interna lá na empresa, gostaria que os funcionários soubessem um pouco mais de Português e pensei nela. Apesar de você também ter feito o curso de Letras, imagino que trabalhando o dia todo na editora e ainda com revisões de textos e livros em casa, você não teria tempo. Sem falar que ela tem bem mais experiência de sala de aula do que você.

– É verdade. Ela é uma ótima profissional. Mas vamos voltar a nossa festa. Quem chamaremos para nossa comemoração?

– Será ótimo se conseguirmos trazer todos os nossos padrinhos. Tem gente que nunca mais tivemos a oportunidade de encontrar. Depois de relacionarmos todos, se tiver muita gente, decidiremos juntos quem deixaremos de fora.

– Por que você não pega um papel, Alex? Assim anotamos e não nos esqueceremos depois.

– Vou pegar minha agenda. Prefiro anotar nela, assim não some.

– Temos de escolher bem. Trazer para o Aconchego só gente de quem gostamos muito.

- Sem sombra de dúvidas.
- Podemos chamar só amigos, deixando nossas famílias de lado? –
Questionou Marcela
- Acho que sim. Qual é o problema? A família já vem sempre aqui.
- Se bem que a Andreia e o Saulo são da família, mas também são nossos melhores amigos. O Jefferson e o Jackson, mesmo sendo nossos irmãos não são tão chegados.
- É, Marcela. A Andreia e o Saulo não podem ficar de fora, até porque também foram nossos padrinhos de casamento. E eles podem nos ajudar a receber os convidados.
- E as crianças? Elas adoram vir para cá. – Lembrou Marcela.
- Mas acho que devemos deixá-las em Petrópolis, senão ficaremos por conta de cuidar de filhos e não daremos atenção aos amigos.
- Está bem. Você está certo. Quem chamaremos, além da Andreia e do Saulo?
- Acho que não podemos deixar de chamar a Lídia e o Tiago.
- Certamente. De todos os padrinhos eles são os que continuam mais próximos de nós.
- É verdade.
- Alex, pensei em chamar a Aline com o Luciano e também a Rosane.
- É pena que Henrique não esteja mais entre nós, hem, Marcela.
- É sim. Aquele acidente estúpido o levou de nossa companhia.
- Não consigo me conformar. Já se passaram tantos anos e mesmo assim não me esqueço dele. – A voz de Alexandre era um misto de raiva e tristeza.
- Ele era uma pessoa muito especial. Não me lembro dele de mau humor por nada.
- Pois é. Estava sempre ajudando as pessoas.
- Henrique tinha tudo o que queria – lembrou Marcela.
- Por falar nisso, tem notícias da mãe dele? Depois que se separou, vivia para o trabalho e para o filho. Com a morte dele achei que ela ficaria louca.
- Marcela se lembrou de uma conversa que teve com o pai de Henrique quando o encontrou num shopping e disse:
- Outro dia me encontrei com o pai dele e ele me pareceu estar bem. Perguntei pela mãe do Henrique e ele me contou que ela voltou para a cidade onde moram seus pais.

– Não deve ter sido fácil. Perder um filho não é a ordem natural das coisas. E ainda um filho único. Ainda bem que é médica e é fácil arrumar serviço em outro lugar.

– Parece que ela está trabalhando por lá, que se voltou para a religião e atende em um posto de saúde em um bairro pobre. Assim se sente mais útil. A família foi o esteio de que precisava para se recuperar. O pai do Henrique me contou que a dedicação que ela teve pelo filho, agora se voltou para seus pais que já estão com idade avançada.

– Fico feliz em saber que ela está bem.

Marcela se recordou do pai lhe dizendo, quando ela tirou a sua habilitação para conduzir, que agora ele iria ensiná-la a dirigir. Disse que na autoescola haviam lhe ensinado só a tirar carteira. Ele estava com a razão. Dirigir na estrada é diferente de dirigir na cidade e na chuva é diferente de dirigir no seco. Por não ter experiência em estrada chuvosa, Henrique acabou batendo o carro e morrendo.

– A experiência a gente só adquire com o tempo. Ele não viveu o suficiente para adquiri-la.

– Pois é. É um enorme risco que corremos hoje em dia com a quantidade de pessoas inexperientes dirigindo.

– Nem me fale, Alex. Mas, vamos voltar para a nossa lista, quem mais vamos chamar?

– Não podemos deixar de fora a Cila e o Joel, nem o Fernando e a Cláudia. – comentou Alexandre.

– A Cila e o Joel se separaram.

– É mesmo? Não sabia. O que faremos agora? Chamamos os dois ou apenas um?

– Acho melhor pensarmos com calma sobre isso. – Comentou Marcela. A Cila foi nossa colega de escola por muitos anos. O Joel tornou-se nosso amigo através dela. Por isso prefiro conversar com a Cila e ver como está o relacionamento dela com ele e se poderemos chamar os dois ou um só. A chamar um deles eu prefiro que seja a Cila.

– Concordo totalmente. Acho que devemos chamar também o Leandro e o Lucas.

– Será que algum deles está de namorada?

– Não sei. Teremos de perguntar. E ainda saber se gostariam de trazê-las.

– E tem a Cristiane, a Patrícia, a Flávia...

- Esquecemos da Cristina.
- Ela está morando em Salvador, será que vem?
- Seria ótimo. Ela é tão animada.
- Quantas pessoas já estão na lista?
- Conosco, dezenove pessoas, sendo cinco casais, seis moças e três rapazes. – Disse Alexandre, depois de pegar a agenda e contar quantas pessoas havia anotado. Isso se convidarmos o Joel também.
- Marcela olhou a lista e indagou: será que cabem seis moças no quarto?
- Acho que não.
- Podemos experimentar colocar colchões no chão do quarto maior. Ou então, elas usam os dois quartos e os rapazes dormem na sala.
- Gosto mais dessa solução, meu bem.
- E onde arrumaremos tantas barracas?
- Ora, Marcela. Podemos pegar emprestado com meus irmãos. Cada um deles tem uma barraca.
- Lá na casa da mamãe também tem uma.
- Para as pessoas que pensamos, ainda faltará uma. E se alguém estiver de namoro firme, podemos precisar de mais alguma. É provável que alguém do grupo tenha, é só pedirmos para trazer. Será que conseguiríamos alugar barraca?
- Sei não. Mas hoje em dia aluga-se de tudo.
- Alexandre ficou pensativo e comentou:
- Depois veremos como arrumar as barracas, querida. Isso se não nos lembrarmos de mais alguém que tenhamos de chamar.
- Acho que as pessoas que são mais ligadas a nós são estas que relacionamos.
- Também acho, mas lembre-se do nosso casamento, esquecemos de convidar seu tio!
- Se me lembro... – Marcela caiu na risada pensando no acontecido.
- Vamos planejar para essas pessoas e se houver mais alguém resolveremos depois.
- Estou amando imaginar todos aqui.
- Eu também.
- Manu chegou correndo e gritando.
- Mãe, o Leo caiu e tá chorando.

Marcela e Alex saíram correndo para ver o que era. Alex pegou Leo ao colo e levou para dentro de casa. Lá, lavaram o local machucado e viram que não havia sido nada grave. Só uns arranhões. Logo depois as crianças já estavam correndo de novo, brincando de esconde-esconde.

Alex e Marcela foram para a varanda.

– Traga a agenda aí, Alex. – Disse Marcela, já em uma rede. – Vamos continuar sonhando com nossa festa. Vamos fazer churrasco, na comemoração? – Perguntou em tom alegre.

– Acho ótimo, todo mundo gosta de um bom churrasco. Eu adoro!

– Além de ser mais prático, Alex.

– Faremos um churrasco no sábado, começando no início da tarde e indo até o final do dia. No domingo prepararemos um café da manhã especial, daqueles de hotel. Que tal?

– Para mim, não precisa de mais nada, mas talvez tenhamos que planejar um almoço no sábado para aqueles que chegarem mais cedo, e outro no domingo, para aqueles que quiserem ir à tarde.

– É verdade. Mas isso para você será fácil. Só teremos de aumentar a quantidade de comida, já teríamos de preparar para nós mesmos.

– Dá para sair coisa boa...

Beijaram-se carinhosamente. Marcela pensou nas crianças e por isso se contiveram. Já, já, chegariam na maior algazarra. Alexandre se segurou e, de repente, voltou seus pensamentos para a empresa. O que será que os donos haviam decidido? Será que já haviam escolhido quem seria o novo diretor? Mal podia esperar para saber...

Capítulo 5

Naquele domingo, antes de voltar para Petrópolis, Alexandre procurou pelo Sr. Neco. Ele era o pedreiro que havia trabalhado na construção da casa. Teve muita sorte, a obra que trabalhava daria uma parada daí a alguns dias. Sr. Neco calculou que poderia terminar os banheiros em cerca de vinte dias. Combinaram de se encontrar no próximo sábado, às 9h, no depósito de materiais de construção em Itaipava. Assim, compraria tudo o que ainda faltava e a obra poderia recomeçar tão logo o pedreiro terminasse o trabalho que estava fazendo.

Quando Alexandre começou a trabalhar na segunda-feira, logo cedo Dr. Ricardo o chamou. Queria perguntar se ele havia se preocupado com a atualização dos currículos dos gerentes, já que alguns dos candidatos ainda estavam estudando. Alexandre explicou que havia iniciado seu trabalho enviando um e-mail a todos os gerentes, pedindo que atualizassem seus currículos e que fizessem sua autoavaliação até a quinta-feira. Como já havia na empresa alguns planos para abrir uma filial no Rio e era rotina manter os currículos atualizados, ele acreditava que ninguém iria desconfiar da vaga existente. Divulgou uma circular, lembrando a todos os colaboradores da importância de entrarem no portal corporativo e atualizarem seus dados. Isso era uma coisa que ele fazia normalmente, pelo menos a cada três meses. Comentou com Dr. Ricardo que, caso algum gerente fosse escolhido para a vaga de diretor, abriria uma vaga de gerente. Dr. Ricardo ficou satisfeito com sua demonstração de pró-atividade. Aproveitou para comentar que gostou muito da planilha que ele havia preparado e que, a princípio, entrevistaria quatro candidatos.

Alexandre foi para sua sala com uma sensação gostosa. Procurou se lembrar do trabalho que havia apresentado à diretoria. Acreditava que atenderia ao que precisavam. Havia preparado uma planilha com todos os atuais gerentes, com nome, cargo que ocupavam atualmente, formação escolar, cursos de pós-graduação, cursos complementares que eram compatíveis com a vaga, experiências e principais habilidades. Complementara a planilha com o resultado da pesquisa comportamental PI, que demonstrava a personalidade dos gerentes. Todos os gerentes haviam sido avaliados, segundo o PI, no início do ano. Para

evitar qualquer tendência, a planilha apresentava os candidatos em ordem alfabética.

Pensou nos candidatos mais fortes e facilmente chegou a três nomes, além do dele mesmo. Carlos era o que tinha mais tempo de casa, mais experiência e ainda duas especializações e um mestrado. Contra ele pesava o fato de não ser tão bom em liderança. Na gerência financeira era imbatível, mas a diretoria administrativo-financeira exigiria dele mais jogo de cintura, empatia e certamente uma boa dose de humildade. Isso ele não tinha e por isso vários colegas não simpatizavam com ele. Também era frio e lento nas decisões.

Amélia também teria grandes chances, tinha experiência, duas pós e, desde que assumiu a gerência de qualidade, havia conseguido bons resultados. Tudo isso contava a seu favor, entretanto, não era muito hábil com os números. Era uma boa gestora, mas faltava conhecimento na área financeira. Não tinha a menor ideia de como era um balanço, por exemplo. Alexandre já a alertara dessa sua deficiência e ela prometeu que no ano seguinte iniciaria uma pós em gestão empresarial.

Regina era a mais forte candidata. Formada em Engenharia pela PUC do Rio, concluíra seu MBA em gestão de negócios e estava atualmente cursando uma especialização em marketing empresarial, à distância. Entre suas pretensões estava fazer outra pós em gestão de projetos. Como gerente de vendas a indústrias já havia conseguido ótimos resultados e entre suas principais habilidades estava a facilidade em liderar sua equipe. Era admirada por todos com quem trabalhava. O que pesava contra sua escolha era a pouca idade. Era a mais nova de todos os gerentes. Mesmo assim tinha boa experiência profissional, pois quando cursava a faculdade, já trabalhava. Outro ponto que poderia ser negativo era o fato de ser mulher: será que ela teria alguma dificuldade em comandar alguns gerentes, que eram um pouco mais machões, como o Carlos? Essa também seria uma dificuldade para Amélia, pensou.

Relembrou o perfil de todos os gerentes. Tentou imaginar quem mais poderia estar entre aqueles que Dr. Ricardo levaria para o Dr. Daniel escolher. Já os conhecia, sabia que seria assim. Pensou em cada gerente e achou que não tinha ninguém que superasse algum dos quatro. Não sabia o porquê, mas tinha a impressão de que a disputa seria entre ele e Regina. Certamente não seria demérito perder a vaga para ela.

Sua cabeça estava a mil, mas encarava a situação com tranquilidade. Voltou ao dia em que foi promovido a gerente de pessoas. Cláudio comentou que ele era candidato a sua substituição, em caso de necessidade. Valorizou o fato de ter cursado administração de empresas, e de ter se formado com notas tão boas na faculdade. Na entrevista, Cláudio perguntou qual era a nota que ele atribuía a si mesmo como aluno e ele respondeu nota nove. Parecia que estava ouvindo as palavras de Cláudio: “O aluno é quem faz o professor, quando ele é bom, o professor se esforça mais. Quem faz o curso é o estudante e quem faz sua carreira é você mesmo. Ser um profissional de primeira linha dependerá muito mais do seu comportamento, das suas ações do que do lugar onde estudou”. Sabia que todos os outros gerentes haviam feito pós-graduação logo que se formaram, mas, na época, sua mãe o aconselhou a esperar. Ela disse que se ele fosse para o mercado de trabalho primeiro, quando voltasse a estudar aprenderia mais.

Depois que entrou na empresa, nunca mais parou de estudar. Agora que já havia terminado seus créditos no mestrado, sabia que a mãe estava com a razão. Se tivesse feito uma pós logo que se formou não teria aprendido tanto. Além de levar dúvidas reais para o curso, ainda pode escolher um curso com o qual descobrira ter mais afinidade – gestão de pessoas. Isso sem contar na quantidade enorme de cursos de pequena duração que fizera. Além disso, existia o fato de, antes da faculdade de administração, ter feito metade do curso de engenharia, o que era valorizado na empresa quase como uma pós. Como os donos eram engenheiros, diziam que quem conseguia passar nas matérias dos primeiros anos de engenharia, depois, certamente, conseguiria aprender quase que qualquer coisa. A finalidade principal dos dois primeiros anos, segundo eles, era desenvolver o raciocínio lógico dos alunos, ensinar a aprender. O que ele sabia era que tinha um raciocínio bem rápido e que seu psicotécnico mostrava ter QI acima da média. Era bem verdade que QI alto servia para facilitar o aprendizado e para entrar na empresa, mas o que realmente contava para alguém permanecer em algum cargo era o coeficiente emocional. Esse é que ajudava verdadeiramente nas promoções, até porque, cada vez mais, as empresas valorizavam o comportamento de seus profissionais, principalmente para ver se atuavam com ética. Desde que estudou sobre as diversas inteligências que as pessoas possuíam, fazia o possível para desenvolver

cada vez mais sua inteligência emocional. Já havia detectado que tinha um bom relacionamento interpessoal, o que já era ótimo.

O dia custou a passar. Quando chegou o momento de ir embora, Alexandre ainda estava pensando em quem seria o novo diretor. Quando chegou à sua casa, Marcela foi logo dando uma notícia:

– Já consegui conversar com várias pessoas, todos com quem falei adoraram o convite para ir ao Aconchego. O Fernando e a Cláudia têm uma barraca e vão levar para a chácara. O Leandro tem barraca também e disse que empresta para alguém usar, se precisar.

– Que ótimo. Estou ansioso para chegar o dia do encontro.

– Temos tanta coisa a olhar que vai é passar rapidinho.

– É que já estou com vontade de ver os amigos reunidos e de comer aquele churrasco delicioso. – Disse Alexandre, imaginando como seria ótimo comemorarem o aniversário de casamento com os amigos.

– Por que não assamos uma carninha no próximo final de semana? Andreia e Saulo estarão por lá.

– Veja como estará a previsão do tempo. Se estiver frio como hoje, vou preferir um fondue na beira da lareira.

– Essa também é uma ideia maravilhosa, meu bem. Fiquei até com fome. Estava ansiosa para contar as novidades. Vou providenciar o jantar.

– O que temos para hoje?

– Sopa de legumes.

– Hum. Que delícia! – disse Alexandre com a boca cheia d'água.

– Fiz com a sobra da carne do almoço de ontem.

– Onde estão Manu e Leo?

– Estão no quarto com a Misa.

– Vou até lá ficar um pouco com eles, enquanto você esquentar a sopa.

– Ei, meus amores! – disse Alexandre com alegria, quando encontrou as crianças.

– Pai, pai. – Os filhos vieram correndo e empurraram Alexandre.

– Calma. Assim você me joga no chão, Manu.

– Eu quero um abraço também.

– No meu colo cabem os dois. Venham cá me contar as novidades da escolinha.

Como sempre as crianças fizeram aquela festa com Alexandre. Ele deitou-se no tapete, liberou Misa, a babá, e colocou Manuela e Leonardo sobre sua barriga. As crianças adoravam esses momentos. Falavam sem parar contando tudo o que aconteceu no dia. Alexandre, com sua calma habitual, só fazia rir das historinhas que ouvia. Manu, apesar de mais nova, parecia mais esperta que Leo. Tagarelava sem parar. Alexandre lembrou-se de um livro que tinha lido sobre diferenças entre homens e mulheres e uma das características marcantes era o fato de que mulheres falavam mais. Pensou: “Desde cedo já dá para perceber isso!”. Antes que terminassem de contar tudo, Marcela chamou:

– Vamos comer?! A sopa está pronta!

As crianças saltaram do colo do pai e correram para a sala de jantar, chamando por Misa, que carinhosamente já estava servindo seus pratos. Marcela comentou com Alexandre:

– Como temos sorte de ter a Misa conosco. Sem ela seria difícil trabalhar e cuidar das crianças.

– Hum, hum. Vamos a essa sopa. O cheiro está irresistível!

Marcela e Alexandre sentiam-se privilegiados de terem Misa como babá das crianças, ela os tratava como filhos. A sopa estava irresistível. As crianças não paravam de falar e de contar as peripécias do dia. O clima de harmonia, união e felicidade transbordava da sala de jantar, tomando conta de toda a casa. Eram uma família verdadeiramente feliz.

Após o jantar, Alex foi para o escritório. Precisava continuar a pesquisa de sua dissertação. Por lá, ficou, mais uma vez, pensando em quem seria o novo diretor. E se fosse convidado ao cargo, aceitaria ou não? Ainda não estava totalmente certo. Como Marcela reagiria às viagens. Ela já desejava que ele não trabalhasse tanto, imagina agora ele estando menos ainda em casa? Ficaria mais afastado ainda da família.

Capítulo 6

Na terça-feira, Alexandre foi chamado novamente à diretoria. Passou boa parte da manhã conversando com Dr. Ricardo, Dr. Daniel e Cláudio. À tarde, todos os gerentes foram chamados e informados da saída de Cláudio. Foi dada a cada um a oportunidade de falar se tinham ou não interesse na vaga. Dois dos gerentes demonstraram não ter interesse. Disseram que não queriam subir mais na carreira, que já estavam satisfeitos, não queriam ter mais responsabilidades. Uma das gerentes não pretendia assumir tal vaga, pois não poderia viajar, havia acabado de se casar. Os demais entenderam as razões daqueles que se recusaram e se colocaram à disposição da diretoria. Alexandre explicou a todos o que havia feito até então e como estava o processo.

Na quarta e quinta-feira, Dr. Ricardo conversou individualmente com os gerentes que manifestaram interesse na vaga. Na sexta pela manhã, quatro gerentes foram chamados à diretoria: Alexandre, Regina, Carlos e Amélia. Os dois sócios e Cláudio conversaram com os quatro ao mesmo tempo. Alexandre havia acertado em cheio quais seriam os mais fortes candidatos. Cada vez mais sentia que seu perfil era o mais adequado para a vaga de diretor. Entretanto, precisava ser o mais imparcial possível. Na conversa em grupo, fez questão de colocar os pontos positivos dos outros candidatos e evitou falar dos pontos a melhorar. Após a conversa com a diretoria ficou claro que ele e Regina eram os mais fortes candidatos.

Alexandre estava um pouco ansioso com a situação, mas sabia que precisava ter calma, por isso procurava ocupar seu pensamento com outras coisas. Procurou pensar na comemoração de seus dez anos de casado. Era preciso saber esperar. Na entrevista em grupo, Dr. Ricardo havia liberado os quatro gestores a discutir com seus cônjuges sobre a disputa de que estavam participando. Alguém poderia desistir após a conversa. Já que havia se segurado até então, Alexandre preferiu deixar para comentar o fato com Marcela, com calma, no fim de semana. A opinião dela era muito importante para ele, principalmente sabendo que poderia ter de viajar bastante.

Sábado pela manhã, a caminho do Aconchego, pararam no depósito para escolherem as louças, metais e cerâmicas dos banheiros

da área externa. Depois de alguma negociação entre eles, chegaram a um acordo quanto às cerâmicas. Certamente os banheiros também ficariam bonitos, assim como os do interior da casa. Nessa construção, tudo o que se comprava tinha o aval de ambos. Se alguma coisa não agradava a um deles, arrumavam um jeito de achar um substituto. Só servia se agradasse aos dois.

Após passarem no depósito e encontrarem o Sr. Neco, foram para a chácara, levando os materiais que adquiriram. Discutiram o que estavam pensando e foi confirmado que ficaria tudo pronto em cerca de três semanas, afinal a obra já estava adiantada. Conheciam o trabalho do pedreiro e sabiam que além de fazer um serviço bem feito ele era caprichoso e, provavelmente, não deixaria nada bagunçado. Como tinham o hábito de planejarem o que faziam, sabiam que dificilmente daria errado. Procuraram discutir todos os detalhes para evitar surpresas.

À tarde, Alex falou a Marcela a respeito do que o estava atormentando há tantos dias. Contou que o Dr. Ricardo dissera que na segunda-feira pretendia dar uma resposta se promoveria algum deles ou se buscariam outra pessoa no mercado. Como ele esperava, Marcela foi solidária. Questionou as viagens e a dificuldade maior de fazer sua dissertação do mestrado, estando na nova função. Claro que ela aproveitou para falar sobre a necessidade dele diminuir seu vício pelo trabalho e ser mais participativo em casa.

– Você não acha que como diretor, viajará muito e poderá não ver nossos filhos crescerem, Alex?

– As viagens têm sido o meu maior dilema, querida.

– Fico preocupada, porque quando estiver por aqui irá querer ficar até tarde no trabalho, para resolver as pendências que ficarem das suas viagens.

– No começo, enquanto precisar ocupar duas funções isso é bem provável, mas as atividades do Cláudio são menos que as minhas hoje em dia. Ele decide mais, tem mais responsabilidade, entretanto faz menos tarefas operacionais.

– Pode ser. Você quer esse cargo, Alex?

– Tenho me preparado todo esse tempo para isso.

– Então vá em frente. Conte comigo. Irei ajudá-lo em tudo que for preciso. Você sabe disso.

– Obrigado, meu bem. Era disso que eu precisava neste momento: ter o seu apoio. Não saberia que decisão tomar sem isso

Segunda-feira, logo pela manhã, Alexandre foi chamado à sala do Dr. Ricardo, junto aos outros três gerentes que concorriam à vaga de diretor. Dr. Ricardo e Dr. Daniel faziam questão de serem transparentes em decisões desse tipo. Cláudio também estava presente. Isso era umas das coisas que Alexandre mais gostava na empresa: as atitudes dos donos demonstravam muita ética. Após explicar os critérios que usaram, Ricardo informou que Alexandre havia sido o selecionado e perguntou se ele aceitava. Emocionado, Alexandre agradeceu a confiança e prometeu trabalhar pelo bem comum. Todos o cumprimentaram. Assim que chegou a sua sala, ligou para Marcela e contou a novidade. No final do dia, Dr. Ricardo, Dr. Daniel, Cláudio e Alexandre foram a um restaurante para comemorarem a decisão.

Chegara o momento de Alexandre aprender com Cláudio o máximo possível sobre seu novo cargo. Visitariam as principais filiais para que fosse apresentado como novo diretor. Também deveria contratar outro gerente para assumir o seu cargo. Até que isso acontecesse, acumularia as duas funções.

– Boa noite meu bem. – Disse Alex quando chegou em casa. Onde estão as crianças?

– No quarto, brincando com a Misa.

– Vou até lá.

Quando entrou no quarto foi uma festa só.

– Pode ir ajudar a Marcela com o jantar, Misa. Vou brincar um pouco com as crianças.

Daí a pouco Marcela chamou:

– Está na mesa, galera!

– Ôba! Gritaram em coro.

– Primeiro lavar as mãos, disse Misa, já levando as crianças para o banheiro.

Depois do jantar Marcela e Alex sentaram-se à frente da TV e ela perguntou:

– E aí, como está se sentindo com a promoção?

– O Cláudio hoje me passou muita coisa. O pior será ocupar duas funções até contratar alguém para meu lugar.

– Já vi que vai trabalhar depois do horário.

- É preciso, mas só por um tempo.
- Isso nós não havíamos combinado.
- Eu sei, querida. Prometo que farei tudo que puder para que essa situação termine o mais rápido possível.
- E sua dissertação?
- Essa ficará bem prejudicada por um período, mas depois tentarei recuperar o tempo perdido.
- E quando for recuperar esse tempo, eu ficarei de lado, né?
- Meu bem, olha o lado bom disso tudo. Vou ganhar mais e poderemos realizar nossos sonhos mais rapidamente.
- Você não tem jeito, hem Alex. Sempre tem um argumento. Vamos dormir?

Alex fez questão de conversar com Josi sobre a situação. Era importante para ele que ela entendesse que durante um tempo iria mais devagar, mas que era uma situação temporária. Prometeu à Josi e a si mesmo que assim que se adaptasse à nova função se dedicaria mais e que as viagens atrapalhariam pouco, porque aproveitaria para ler alguns livros e também faria pesquisas virtuais enquanto estivesse fora.

Divulgou a vaga de gerente de pessoas para seleção interna. Tentaria primeiro escolher entre seus assistentes uma pessoa para ocupar o seu lugar. Como na empresa existia um programa de recolocação interna de talentos, visando a mudança de carreira e cargos, procurou também conversar com os outros gerentes para ver se havia em suas equipes alguém que eles indicassem à vaga. Precisava seguir a política de primeiro ver se havia um profissional apto à vaga na empresa e, só depois, procurar no mercado. Gostaria de encontrar aquele que pudesse dar continuidade ao trabalho que vinha executando. Entretanto, poderia não achar uma pessoa dentro da empresa. Sabia que contratar certo era mais importante que contratar rápido e, promover indevidamente poderia levar a perder um ótimo profissional e a ganhar um gestor ruim. Conhecia muitos casos em que a promoção de alguém sem as competências adequadas a um cargo de liderança não dava certo, sendo assim, a contratação de um profissional para substituí-lo poderia demorar. Isso significaria trabalhar mais ainda, nesse período. Marcela reclamaria cada vez que precisasse ficar depois do horário, por isso seria ainda mais importante agilizar a contratação.

Alexandre sabia que, nos tempos atuais, a área de pessoas, cada vez mais, adquiriria maior importância na empresa. Que deixou de ser apenas um suporte para se tornar uma área de negócios. Afinal, os resultados dependem das pessoas e estava cada vez mais difícil descobrir, atrair e reter os talentos. Exercer a função de gerente de pessoas era bem complexo, já que era responsabilidade dele ser o articulador das mudanças necessárias e da transmissão da cultura organizacional. Sabia que também precisava conseguir engajar os principais colaboradores nos valores da empresa, para assim poder atingir os resultados esperados.

Pensou em como iria escolher alguém para substituí-lo, concluiu que além da habilidade de lidar com gente, era preciso ter visão ampla dos negócios e pensamento estratégico. Para ser um bom gestor de pessoas, no mundo atual, não era mais suficiente que entendesse do que, muitas empresas, chamam de departamento de pessoal – esse setor que cuida de processos burocráticos tais como folha de pagamento, cálculo de impostos e controle de férias. Um bom gestor de pessoas precisava, também, entender da linguagem do negócio onde atua e ter a parte comercial como um de seus focos. Só assim poderia atuar junto aos outros gestores para ajudar no recrutamento e seleção de pessoal além de se preocupar em reter os talentos necessários para fazer crescer o negócio e obter os melhores resultados.

Precisaria continuar com sua análise, mas preferiu fazer isso em casa. Agradaria mais a Marcela ele não ficar até tarde na empresa. Também conseguiria ver as crianças, antes de irem dormir. Sabia que se ficasse trabalhando não pararia tão cedo. Tinha muita coisa a fazer.

Após o banho e o jantar, Alex foi para o escritório. Continuava tentando analisar o que precisaria encontrar no profissional que estava procurando. Em suas reflexões, ponderou que um bom gestor de pessoas, precisaria também ter a capacidade de atuar estrategicamente e propor soluções, ir além dos aspectos humanos. Se possível, seria bom que tivesse atuado em outras áreas da empresa, para entender o negócio como um todo. Assim poderia gerar vantagens competitivas, através das pessoas. Na era dos conflitos de gerações dentro das empresas, altíssima velocidade de mudanças e de concorrência muito acirrada, seria preciso ajudar os colaboradores da empresa a atingir seus objetivos e metas. Também precisaria ajudar os outros gestores a serem cada vez melhores como líderes e como administradores. E, principalmente,

era imprescindível entender de gente, porque são as pessoas que fazem tudo acontecer nas empresas.

Vai ser bem difícil encontrar alguém que consiga atender a tudo isso, pensou. Não imaginava que o cargo que ocupava era tão complexo. Nunca havia refletido a esse respeito. Olhando para quando assumiu a gerência conseguiu ver como tinha evoluído profissionalmente.

Pensando nos desafios do cargo, Alexandre lembrou que a dificuldade seria encontrar alguém com o perfil adequado, mas a característica mais importante era ser alguém com muita vontade de aprender. Recordou o que sabia em relação às práticas de RH para a valorização de talentos e os pilares que sustentavam a qualidade de vida e o crescimento profissional. Era muita coisa: no recrutamento e seleção era preciso atrair, contratar e receber. Na gestão de carreiras e reconhecimento era preciso preocupar-se em recompensar, capacitar e desenvolver. Também precisaria cuidar da gestão da remuneração e benefícios. Para isso, também acompanhar e avaliar o desempenho e os resultados.

Por quanta coisa a gerência de pessoas era responsável. Nunca havia avaliado isso. Claro que além de tudo isso era responsabilidade dele comunicar, comemorar, inspirar, colaborar e valorizar. Sabia que seria um grande desafio para alguém assumir esse cargo. Por isso, precisava encontrar um candidato à altura. Um gestor pronto teria de vir de fora e, provavelmente, iria pedir um salário acima do que era praticado na empresa. Quanto mais pensava nessa pessoa, mais via a dificuldade de encontrá-la. Tranquilizou-se um pouco pensando que estaria por perto para ajudar na formação desse gestor. Sentiu um enorme prazer quando se lembrou disso.

Releu as anotações que fizera para ver se não havia esquecido alguma coisa. Quando encontrasse a pessoa para substituí-lo precisaria informar tudo isso. Foi então que viu que havia se esquecido de anotar a parte que se referia a treinamento e desenvolvimento. Isso implicava o levantamento de necessidades, a estruturação de programas, os conteúdos e as avaliações.

Depois de analisar tudo, pensou em como havia crescido depois que assumiu o cargo de gerente de pessoas. Anos atrás, quando assumiu essa função não fazia ideia de quão difícil era, nem de quantas responsabilidades teria. Levaria isso em consideração no momento de escolher a pessoa que iria substituí-lo. Naquela noite, foi dormir com essa preocupação.

Capítulo 7

Mesmo ainda não tendo encontrado alguém para substituí-lo, Alexandre precisava aproveitar Cláudio para conhecer melhor o trabalho que faria junto às filiais. Por isso, ele e Cláudio resolveram fazer algumas visitas e a primeira filial que decidiram ir seria a de Campinas.

Durante a viagem de carro, aproveitaram para conversar sobre situações que Alexandre possivelmente enfrentaria na diretoria. Cláudio chamou a atenção sobre o comportamento de Vinícius, gerente industrial, que era muito autoritário. Alexandre lidaria bastante com Vinícius e como Cláudio sabia que Alexandre não tinha muita simpatia pelo colega, resolveu começar por aí.

– Como você acha que conseguirá se relacionar com o Vinícius, Alexandre?

– Não vai ser fácil, mas acho que vou dar conta. Lembra-se que você me pediu para ajudá-lo a lidar com ele no ano passado? Conversei com ele sobre seu comportamento e, inclusive, indiquei que fosse fazer uma terapia para minimizar seu temperamento explosivo. Estamos perdendo muita gente boa naquele setor e Vinícius é o que me dá mais trabalho em termos de contratação. A rotatividade lá é a mais alta da empresa. Além disso, tem um nível de absentéismo altíssimo. Eu acredito que se ele não perdesse o controle com tanta facilidade o problema seria menor.

– Você pode ajudá-lo a melhorar isso, tenho a impressão de que ele até já mudou um pouco. Sugiro que não desista. Ele tem muitas características boas e para lidar com pessoas de baixa escolaridade, como é a maioria de sua equipe, é preciso muita firmeza. – disse Cláudio em tom de reflexão.

– Firmeza não é sinônimo de grosseria, nem de gritaria. Os jovens de hoje não estão dispostos a trabalhar com chefias que os tratem dessa forma. Não foram acostumados com isso em casa e não aceitam com facilidade esse tipo de tratamento. Vinícius conseguia melhores resultados quando trabalhava no interior do nordeste, onde as pessoas não tinham outras oportunidades e precisavam se sujeitar a serem até maltratadas – afirmou Alexandre em tom firme.

– Mas ele tem bom coração, é muito trabalhador e seus resultados não são tão ruins assim. Sem falar que é indicação do Dr. Daniel.

– Sei disso tudo, Cláudio. Mas sei também que ele só consegue bons resultados no curto prazo, porque, na primeira oportunidade que têm, as pessoas que trabalham com ele saem da empresa. Nas entrevistas de desligamento com pessoas da equipe do Vinícius, sempre alegam o mesmo motivo: não dá para trabalhar com ele. Outro dia eu o chamei para conversar porque, analisando alguns dados, descobri que todos os casos de colaboradores que entraram na justiça nos últimos tempos, após saírem da empresa, eram de pessoas da equipe dele. E todos esses profissionais, na entrevista de desligamento, haviam demonstrado ter tido problemas com ele antes de sair. Sei que na maioria das vezes os profissionais entram na justiça contra seus chefes e não contra a empresa, e como tivemos três casos no último ano, decidi analisar o que aconteceu. Quando temos algum problema a resolver é bom que tenhamos fatos, pois contra eles não há argumentos, por isso, levei ao Vinícius esses três casos. Também, levantei os dados de absentismo e de rotatividade nos dois últimos anos e verifiquei que a equipe dele, sozinha, ganha da soma de todos os outros setores da empresa.

– Você não me contou sobre esses dados. E como foi a reação dele?
– Perguntou Cláudio.

– Não levei o problema a você exatamente em função da postura dele. Quase chorou. Prometeu que tentaria mudar e até aceitou a indicação de um terapeuta. Disse que não havia procurado uma terapia antes, mas que agora não iria fugir disso. Os fatos que eu apresentei devem ter servido para convencê-lo. Agora o estou observando.

– Talvez valesse a pena contratar um *coach* para ele.

– Ótimo, Cláudio. Eu não tinha pensado nisso. Vou pesquisar se tem algum com experiência em trabalhar com pessoas explosivas como ele. Indicaram-me um livro sobre o tema, mas ainda não tive tempo de procurar para comprar e ver se é realmente adequado. O livro se chama “E agora, Venceslau?”, já ouviu falar?

– Eu já li esse livro, Alexandre. É um romance, um livro de bolso e bem gostoso de ler. Fala sobre o líder autoritário, bem parecido com o Vinícius. Compre um e dê para ele, pois a leitura vai ajudá-lo, certamente. E essa é uma boa forma de melhorar o relacionamento de vocês, mostrar que se preocupa com ele. Acredito que valha a pena

você ler também. Será muito difícil ser seu diretor, se não conseguir entendê-lo. Como começou essa sua antipatia pelo Vinícius?

– Você sabe que eu acredito que nas empresas existem pessoas que são indispensáveis. São as que saem porque acharam outra coisa melhor e normalmente podem escolher onde trabalhar. Essas pessoas são aquelas que levam a empresa para frente e que os líderes precisam conhecer bem para fazer o possível para engajá-las e retê-las. Inclusive estou estudando isso, desenvolvendo minha dissertação a partir do que seria necessário ao profissional que quer fazer parte de um time de pessoas que as empresas não dispensam, conhecidos como profissionais estrelas. Pois então, quando o Bruno pediu conta, como era um colaborador com boas avaliações de desempenho, resolvi ver sua entrevista de desligamento, com cuidado. Depois que li que o motivo de ele pedir demissão foi o relacionamento com a chefia, chamei o Vinícius para conversar, queria ouvir a opinião dele. Sabe o que ele me falou? Que ninguém é insubstituível, que eu me virasse e desse um jeito de arrumar alguém até melhor do que o Bruno. Que assim a equipe veria que era ele quem mandava ali e que não ia ficar refém de ninguém, nem de pessoas que estivessem há muitos anos na empresa e que se achavam intocáveis.

Cláudio conhecia Alexandre muito bem. Sabia como ele se preocupava com a ética e como estava empenhado em melhorar a gestão de talentos na empresa.

– Entendi. Conflito de ideias. Ele bateu de frente com sua crença em relação aos profissionais especiais, aos talentos da empresa.

– Pois é, mas eu tento esconder que não simpatizo muito com ele. Afinal estou lá para servir a todos os setores e, inclusive, procuro ajudar, porque sei que ele pode mudar, mas isso só será possível se ele quiser.

– Isso é bem verdade. – Concluiu Cláudio.

Alexandre, todo empolgado continuou:

– Eu concordo que as empresas não podem ficar reféns de nenhum profissional, que precisam ter condições de substituir qualquer um. Sou um eterno defensor de que se escrevam os procedimentos, para extrair o máximo de conhecimentos que as pessoas têm, exatamente para não ficar refém de ninguém, mas isso não significa que não tenhamos de cuidar dos talentos.

– Você está certo. Bons profissionais não são fáceis de formarmos.

– E substituir alguém tem um custo muito alto, além do fato de que está ficando cada vez mais difícil achar bons profissionais em quase

todas as áreas. É preciso treinar na nova função e isso leva tempo, até que a pessoa consiga os mesmos resultados que um profissional já treinado na função, além do custo com a contratação e a consequência de uma vaga em aberto. Algumas pessoas são especiais e precisam ser tratadas de forma diferenciada.

– Quando você fala desse assunto, demonstra todo seu entusiasmo. Gosto de ver como defende suas ideias. Sugiro que quando puder mande para ele a historinha “Ninguém é insubstituível”, do Beethoven. Você conhece? Quem escreveu foi a Célia Spangher.

– Não me lembro, Cláudio.

– É muito boa. Recebi de um amigo pela internet noutro dia. Pensei que havia encaminhado a você.

– Não me lembro de ter lido nada disso.

– Só um minuto, vou ligar o meu notebook e leio para você.

– Vai aproveitar que estou dirigindo?

– Pois é. A bateria não aguenta até o fim da viagem, mas para ler um texto, dá e sobra.

Assim que localizou o texto, Cláudio começou a leitura:

Na sala de reunião de uma multinacional, o CEO nervoso fala com sua equipe de gestores. Agita as mãos, mostra gráficos e olhando nos olhos de cada um ameaça: “ninguém é insubstituível”. A frase parece ecoar nas paredes da sala de reunião em meio ao silêncio. Os gestores se entreolham, alguns abaixam a cabeça. Ninguém ousa falar nada.

De repente um braço se levanta e o CEO se prepara para triturar o atrevido:

– Alguma pergunta?

– Tenho sim. E o Beethoven?

– Como? – O CEO encara o gestor confuso.

– O senhor disse que ninguém é insubstituível e quem substitui o Beethoven?

Silêncio.

Ouvi essa estória um dia desses contada por um profissional que conheço e achei muito pertinente falar sobre isso. Afinal, as empresas falam em descobrir talentos, reter talentos, mas, no fundo continuam achando que os profissionais são peças dentro da organização e que quando sai um é só encontrar outro para colocar no lugar.

Quem substitui Beethoven? Tom Jobim? Ayrton Senna? Ghandi? Frank Sinatra? Dorival Caymmi? Garrincha? Michael Phelps? Santos Dumont? Monteiro Lobato? Elvis Presley? Os Beatles? Jorge Amado? Paul Newman? Tiger Woods? Albert Einstein? Picasso?

Todos esses talentos marcaram a História fazendo o que gostam e o que sabem fazer bem – ou seja – fizeram seu talento brilhar e, portanto, são sim insubstituíveis.

Cada ser humano tem sua contribuição a dar e seu talento direcionado para alguma coisa. Está na hora dos líderes das organizações reverem seus conceitos e comecem a pensar em como desenvolver o talento da sua equipe focando no brilho de seus pontos fortes e não utilizando energia em reparar seus *gaps*.

Ninguém lembra e nem quer saber se Beethoven era surdo, se Picasso era instável, Caymmi preguiçoso, Kennedy egocêntrico, Elvis paranoico.

O que queremos é sentir o prazer produzido pelas sinfonias, obras de arte, discursos memoráveis e melodias inesquecíveis, resultado de seus talentos.

Cabe aos líderes de sua organização mudar o olhar sobre a equipe e voltar seus esforços em descobrir os pontos fortes de cada membro. Fazer brilhar o talento de cada um em prol do sucesso de seu projeto.

Se você ainda está focado em “melhorar as fraquezas” de sua equipe corre o risco de ser aquele tipo de líder que barraria Garrincha por ter as pernas tortas, Albert Einstein por ter notas baixas na escola, Beethoven por ser surdo e Gisele Bündchen por ter nariz grande.

– Muito bom esse texto, Cláudio. Essa Célia foi muito feliz no jeito como escreveu. Envie para mim, por favor.

– É claro. Assim você pode encaminhar para o Vinícius.

– Vou passar para ele ler, sim. Preciso achar formas de melhorar meu relacionamento com ele. Quero também ver como ensinar-lhe a dar *feedback* aos membros de sua equipe. No mês passado, acompanhei a avaliação de desempenho que ele fez da equipe e fiquei chocado com sua falta de sensibilidade.

– Sendo ele do jeito que é, dá para imaginar isso.

– Mas ele precisa entender que ninguém gosta de ver que alguém percebeu seus pontos fracos. É preciso ser sensível na hora de falar ao outro daquilo que ele precisa melhorar. – Ponderou Alexandre.

– Concordo com você. Mas mudando de assunto: o Dr. Ricardo já informou a você o salário que vai ganhar como diretor?

– Ainda não. Acho que está esperando você dizer se vou mesmo dar conta do recado. Sabemos que ele é precavido nisso. Se eu receber o aumento e não der certo, não poderei voltar à função de gerente. A lei não permite diminuição de salário. Mas estou tranquilo, porque conheço a política de cargos e salários da empresa.

– Eu não tenho dúvidas quanto a sua competência e acredito que Dr. Ricardo também não. Sei que será um bom diretor. E a Marcela, como recebeu sua promoção? Sei que a opinião dela é muito importante para você. Acho vocês dois um casal exemplar.

– Pois é. Tenho visto tantos casamentos infelizes que às vezes fico pensando que sou um escolhido de Deus. Tive a benção de conhecer a companheira ideal, ainda na adolescência. Quando estávamos com 18 anos, a Marcela terminou o namoro comigo. Aí, durante dois anos estivemos afastados, até o dia em que eu a vi com outro namorado na saída de um cinema. O ciúme foi enorme e quase não dormi. Fiquei pensando em porque não estávamos juntos, em tudo o que havia acontecido para que ela terminasse comigo. Nos dois anos sem ela, fiquei com várias garotas, mas nenhuma me agradava para que eu quisesse namorar. Aí, no dia seguinte que a encontrei, fui procurá-la. Ela deixou bem claro o que não agradava a ela, acertamos as nossas diferenças e eu prometi mudar meu comportamento. Ela terminou com o outro namorado e nunca mais nos afastamos. Desde então fizemos um pacto de conversarmos sobre tudo que nos afligisse e de respeitarmos a opinião um do outro.

– O que em seu comportamento não agradava a ela? – Perguntou Cláudio curioso.

Antes que Alexandre respondesse avistaram uma lanchonete e resolveram tomar um cafezinho e esticar as pernas.

– Vamos dar uma parada para um café?

– Ótima ideia. Não podemos ficar muitas horas sem esticar as pernas.

– Aproveitamos para trocar de motorista também.

– Pode ser. Você manda!

Pararam em uma lanchonete limpa e agradável. Foi pouco tempo, mas o suficiente para descansarem um pouco. Após fazerem um lanche, Cláudio e Alexandre continuaram a viagem e a conversa fluía com facilidade.

Capítulo 8

Mal entrou no carro, Cláudio continuou:

– O que você teve de mudar para agradar a Marcela, Alex?

– Eu era um pouco ciumento e possessivo. A Marcela sempre foi muito bonita e alegre, conquistava todo mundo. Só que é também independente. Da mesma forma que eu a admirava por isso, ficava um pouco inseguro. Acho que foi a primeira grande mudança que fiz em minha vida e até hoje, de vez em quando ela me chama para conversar quando eu demonstro alguma coisa que não agrada a ela. O bom foi que, com o acontecimento, aprendemos a falar o que sentíamos e com isso esclarecer as situações. Isso nos leva a confiar mais um no outro.

– É, quando um acredita no outro tudo fica mais fácil.

– Marcela diz que convivemos bem porque somos da mesma classe social, temos a mesma idade e os mesmos objetivos de vida. Você sabia que ela faz aniversário poucos dias antes de mim?

– Não.

– Pois é. Se essa história de signo é verdade eu não sei. Só sei que somos bem parecidos e nos damos muito bem. – disse Alexandre sorrindo.

– Eu aprendi que quando estamos bem na vida pessoal conseguimos ficar bem também profissionalmente. Tento trabalhar as duas áreas, pois sinto que se uma delas tiver problema afetará a outra.

– Concordo totalmente com você. E você e a Fernanda? Também me parece que vivem muito bem.

– Vivemos bem sim. Mas já tivemos nossos entrevistos. – Cláudio falou rindo da situação.

– É mesmo? E, por quê?

– Ciúmes também. Você precisará ter muito cuidado com as mulheres em suas viagens, Alexandre.

– Cuidado? Por quê?

– Algumas mulheres se apaixonam por nós e dão um jeito de as esposas saberem.

– Como assim, Cláudio? Que história é essa?

Foi então que Cláudio contou a Alexandre sobre suas peripécias nas viagens que fazia.

– Você sabe que eu fico muitos dias fora de casa. Uma tal de Carla se apaixonou por mim em Recife. Ela sabia que eu era casado, não escondeu isso, mas mulher apaixonada é um problema. Acreditam que se a gente está com ela é porque estamos mal no casamento. Não imaginam que podemos só querer nos divertir. Aí ela resolveu me conquistar. Você não tem ideia do que ela aprontou. Era viúva, com boa condição financeira. Disse que largaria tudo para ficar comigo, veio pro Rio e deu um jeito de a Fernanda saber. A partir daí, Fernanda passou a olhar meus e-mails e a querer ver as mensagens do meu celular. Minha vida virou um inferno.

– E aí? Como você resolveu isso? – perguntou Alexandre curioso.

– Tive de trocar de celular, pedir à Samira para dizer que eu estava viajando e não me passar ligação da Carla. E fiquei um bom tempo sem ir a Recife, ou só passava por lá e não dormia. Até que fiquei sabendo que ela arrumou um namorado de Brasília. Aí foi que me tranquilizei. Mas, toda vez que ia ao nordeste, Fernanda queria ir comigo.

– Imagino o sufoco. – disse Alexandre, sorrindo.

– Pois é, o pior é que cristal quando trinca, não conserta mais. E foi o que aconteceu. Fernanda nunca mais confiou em mim, como no começo de nosso relacionamento.

– É, mas você com esse tipão, as moças ficam todas caidinhas. Vejo lá na empresa. Já ouvi diversos rumores quando você passa.

– Mas eu não tenho culpa disso. – Falou Cláudio, como se pensasse alto.

– Mas, aproveita, né?

– Deus me deu isso. Não posso negar.

– Mas, e Fernanda?

– Ela não precisa reclamar, porque não falto com meus compromissos.

– Você não tem jeito, hem, Cláudio!? E agora que ficará só por aqui?

– Já estou mais velho e já me acalmei bastante.

– É engraçado, mas eu não penso em sair com outras mulheres.

– Pode ser que mude de ideia quando estiver fora por muitos dias. São muitas mulheres bonitas neste Brasil afora.

– Já combinei com a Marcela que não vou viajar tantos dias, exatamente para não ficar tanto tempo longe dela e das crianças.

– Então está bom. Tem pessoas que são mais quentes mesmo. E eu sou uma dessas pessoas.

– É. Eu sou desses mais calmos. Nem me passa pela cabeça procurar outra.

– A gente não procura, elas nos encontram. – disse Cláudio com um largo sorriso no rosto.

– Mas se não estivermos atentos nem veremos isso.

– Ok, Alexandre. Vamos deixar assim. Daqui a um tempo você me conta se está conseguindo manter sua fidelidade. – Cláudio soltou uma gargalhada como quem afirma ser impossível manter-se fiel.

– Eu acredito nisso, Cláudio.

– Bom, mas falando de mudanças, além daquela que você fez para conviver melhor com a Marcela, quando ainda era jovem, você já teve de passar por alguma grande transformação?

Alexandre pensou um pouco e respondeu:

– Que eu me lembre, eu já passei por três grandes transformações em minha vida. A primeira foi quando queria ter a Marcela de volta, a segunda foi quando comecei a trabalhar com você.

– Como assim, Alexandre? Mudou quando começou a trabalhar comigo?

– É. E acredito que para melhor. E você foi o responsável por isso.

– Eu? – Perguntou Cláudio meio incrédulo.

– Sim. Quando você me entrevistou, mostrou-me onde eu poderia chegar se me qualificasse mais. Eu vislumbrei chegar à diretoria e busquei me aprimorar. Foi uma grande mudança, porque eu era bem mais devagar em termos de aumentar meus conhecimentos. Marcela sempre estudava mais do que eu. Depois que entrei nessa empresa foi que me interessei mais pelos estudos, que aprendi a ler e não parei mais. Tornei-me um novo profissional!

– Interessante. Realmente você cresceu muito nesse tempo. E qual foi a terceira mudança?

– Foi quando eu li o livro “O poder do subconsciente”, do Joseph Murphi. A partir daí melhorei em muitos aspectos da minha vida.

– Sabe uma das coisas que mais gosto em você, Alexandre?

– Não. O quê?

– Sua forma positiva de ver os fatos, de acreditar que as coisas serão melhores. Não o jeito desanimado nem em situações críticas. Vou

sentir sua falta, porque em algumas vezes já contei com você para me animar.

– Mas você sempre poderá contar comigo, somos amigos. Você também pode melhorar, acreditar mais no poder da sua mente.

– Como faço isso? – Perguntou Cláudio.

– É só acostumar a fazer afirmações positivas. Se todos os dias você pensar coisas boas elas acabarão acontecendo, entrando em sua vida. Grandes transformações ocorrerão em sua vida à medida que aprender a pensar positivamente.

– Já li algumas coisas sobre o assunto. Inclusive acho que foi você que me enviou um artigo que leu na internet sobre umas tais palavras mágicas. Muito interessante, por sinal. – disse Cláudio em tom reflexivo.

– Pois é, Cláudio. Eu já li muitos livros e artigos sobre o assunto. Além do Joseph Murphy, li livros do Lair Ribeiro, Napoleon Hill, Louise Hay e muitos outros. Se você observar, é normal quando alguém faz alguma coisa grandiosa dizer que havia se imaginado fazendo aquilo, atletas principalmente.

– É verdade. Já vi nadadores e corredores, ao chegar em primeiro lugar, dizer que sabiam que iam ganhar.

– Há algumas frases que tenho escritas e que levo comigo. Sempre que posso as leio. Algumas eu já até decorei. É só começar a usá-las que acabam entrando em sua vida.

– Sério? Vai... me diga algumas, Alexandre.

– Vou pegar na minha carteira e ler para você, assim não esqueço, já que são muitas. Escolha aquelas de que mais gostar e repita sempre.

- Posso boa saúde física, mental e emocional.
- Eu posso. Eu consigo. Sou um vencedor!
- Hoje será um grande dia. Vai dar tudo certo.
- Tenho alegria, entusiasmo e vou realizar todos os meus sonhos.
- Meu caminho é uma escada que leva a cada vez mais sucesso.
- Eu me amo, amo a vida e tudo o que eu faço me deixa realizado.
- A prosperidade é uma constante em minha vida e a harmonia reina em meus relacionamentos.
- Eu mereço tudo de bom em minha vida e riquezas de todo tipo vêm a mim.

- Nesse universo tem amor em abundância e há muita riqueza ao meu dispor.
- Ajudo outros a serem prósperos e a vida me devolve essa ajuda de formas extraordinárias.
- A cada dia sou uma pessoa melhor em alguma coisa. Meu potencial é ilimitado.
- Sou abençoado por Deus e grato a todo o bem que existe em minha vida.

– Gostei disso, Alexandre. Você pode me enviar essas frases?

– Certamente. Li que é importante não perguntar o que o mundo pode fazer pela gente. É preferível perguntar o que podemos fazer pelo mundo.

– Eu ainda não havia pensado dessa forma.

– Quando estou realizando uma obra, encontro um sentido para minha vida. Uma de minhas filosofias é uma frase do Robertson Stanley: “É necessário que o mundo depois de ti seja algo melhor porque tu viveste nele”.

– Linda frase. Já ouvi você dizendo isso, mas não imaginei fazer alguma atividade pensando que esta poderia ser para deixar algum legado.

– Você pode começar hoje, Cláudio. Imagina que vá viver só até os oitenta anos. Pode mudar sua forma de agir e ainda usar isso por quanto tempo?

– É. Teria de vida quase o mesmo tempo que vivi até hoje.

– Tem uma frase do Chico Xavier que diz: “Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora a fazer um novo fim”.

– É, Alexandre. Hoje você está cheio de filosofias.

– Pois é... Deve ser o momento profissional pelo qual estou passando. Uma promoção sempre mexe com a gente e, muitas vezes, pede grandes transformações. Desde que fiquei sabendo que poderia assumir sua vaga tenho refletido bastante sobre meu comportamento e minhas competências de uma forma geral. Quero fazer o possível para não decepcionar ninguém. Esse cargo é uma grande responsabilidade. E quero que saiba que estou muito feliz que tenha se disposto a ir comigo às filiais. Assim, além de aproveitar para assumir o cargo com

uma preparação melhor, podemos fortalecer nossa amizade. Raramente a gente tem tempo para conversar assim.

– É verdade. Mas, você acredita que é suficiente pensar em alguma coisa, que o que você quer virá de graça para você? – Perguntou Cláudio.

– Certamente não. Além de acreditar, precisamos fazer a nossa parte, trabalhar para atingir nossos objetivos. Acredito que a realização de algo seja um conjunto de pensamento positivo, saber identificar as oportunidades que a vida nos oferece, planejar e trabalhar.

– É possível. Já pensou alguém que pensa sempre em ganhar na loteria, mas não joga?

– Vai ser difícil ganhar sem jogar. Mas também será quase impossível ganhar sem acreditar que é possível. Temos de acreditar e agir.

– Concordo com você.

Enquanto Claudio dirigia, Alexandre olhava a paisagem e refletia em quais desafios teria na nova função e em como conseguir substituir Cláudio com toda sua competência. Será que daria conta? E como conciliar a nova função com o casamento? Como gerente, Marcela já reclamava que ele era um *workaholic*, um viciado em trabalho. Esse seria um desafio e tanto...

Durante toda a viagem, Alexandre e Cláudio continuaram conversando sobre diversos assuntos até chegarem a Campinas. Seguiram para um hotel perto do parque Taquaral. Segundo Cláudio, era um dos lugares mais agradáveis de Campinas. Alexandre aproveitou para fazer uma caminhada na beirada da lagoa, assim como muitas pessoas da região, e curtir o lugar. No dia seguinte, após a visita à Campinas, seguiriam para a filial Guarulhos, que atendia a grande São Paulo.

Cláudio havia combinado com Dr. Ricardo que visitariam apenas as maiores filiais. A partir de então, Cláudio não mais trabalharia na empresa. Entretanto, Cláudio prometeu a Alexandre que estaria à disposição para ajudá-lo no que fosse preciso e estimulou-o a ir conhecer as outras empresas do grupo. Sendo assim, depois de irem às duas maiores do estado de São Paulo, foram a Recife e a Salvador e na volta passaram por Belo Horizonte. Na semana seguinte foram a Curitiba e Porto Alegre. Alexandre já conhecia a empresa do Rio de Janeiro.

Alexandre se sentia bem mais confortável no novo cargo com esse apoio. Cláudio era uma pessoa especial. Alexandre estava muito

agradecido a ele pela forma como conduziu o processo, treinando-o para exercer o novo cargo. Sendo ele um profissional muito ético, não se podia esperar outra atitude de sua parte.

Naquele dia, Alexandre ficou até bem mais tarde na empresa. Não conseguia ir embora com tantas coisas a serem feitas em sua mesa de trabalho, já que ainda assumia duas funções. Quando chegou a sua casa, Marcela já estava dormindo. Alexandre sabia que essa era a forma dela dizer que não estava feliz com seu comportamento, mas naquele momento não via outra solução. Precisava trabalhar até mais tarde para dar conta de tudo. Tomou um banho e foi dormir pensando que precisava encontrar urgentemente alguém para a gerência de pessoas.

Capítulo 9

No primeiro final de semana após a saída de Cláudio, Alexandre não conseguiu dar a atenção que Marcela e os filhos gostariam. Preferiu se isolar no escritório para planejar as atividades. Vendo que Alex estava tão envolvido com o trabalho, Marcela resolveu levar as crianças ao shopping e por lá ficar a tarde toda no sábado. Inclusive foram ao cinema.

Domingo, Manu e Leo queriam a atenção de Alexandre desde cedo, mas ele só conseguiu brincar com eles alguns minutos. Rapidamente, chamou Marcela e pediu que ela ficasse com os filhos. Precisava ir para o escritório para finalizar alguns planejamentos. Marcela reclamou. Afinal, nem domingo ele parava de trabalhar.

– Você tem razão, meu bem, mas enquanto não conseguir alguém para me substituir na gerência de pessoas estou sobrecarregado. Tente entender. Será por pouco tempo.

– Você não vê que Manu e Leo, sentem sua falta? E com a Misa de folga, sobra tudo para mim. Isso não é justo. Os filhos são nossos e não meus.

– O pior de tudo você não sabe, Marcela. Minhas férias estão suspensas. Não tenho a menor ideia de quando poderei tirar férias de novo. Sendo assim, precisaremos adiar a ida a Tiradentes e à Região dos Lagos.

– Isso eu já esperava, quando você disse que assumiria o lugar do Cláudio. Imaginei que a família ficaria um pouco prejudicada, mas pensei que pelo menos aos domingos você conseguiria tirar para ficar conosco.

– Desculpe-me, meu bem. Enquanto não conseguir um bom gestor de pessoas, terei de trazer atividades para casa, ou ficar até bem tarde na empresa.

Marcela saiu do escritório pisando alto. Alexandre sentiu que ela ficou aborrecida, mas era o preço que teriam de pagar nesse momento. No futuro procuraria compensar isso.

Na segunda-feira, na primeira semana sem a presença de Cláudio, Alexandre resolveu convidar todos os gerentes para uma reunião. Chamou Samira, secretária da diretoria, e pediu que ela descobrisse qual

seria o melhor horário para todos os gerentes naquela semana. Não gostaria de atrapalhar a rotina deles. Sabia que havia atividades que se concentravam em alguns horários do dia.

Após conversar com todos, Samira informou a Alexandre que o horário de 16h seria o que traria menos contratemplos. De posse dessa informação, Alexandre escreveu um e-mail, convidando-os para uma reunião gerencial, na quarta-feira, das 16h às 18h. Informou a pauta e também pediu que trouxessem sugestões de melhoria para as áreas administrativa e financeira.

Alexandre tinha o costume de preparar planos de ações e elaborou dois. Um mostrando o que teria de fazer como gerente de pessoas e outro com as atividades de diretor administrativo-financeiro. Procurava consultar os dois planos para evitar que algo importante deixasse de ser realizado e passasse a ser algo urgente. Buscava planejar bem para obter melhores resultados. Havia diversas ações que precisavam ser realizadas o mais breve possível. Uma delas era encontrar a pessoa para substituí-lo na gerência de pessoas.

Preparou a reunião com cuidado. Seria a primeira que faria na nova função. Como de costume na empresa, começariam no horário. Todos os gerentes tinham consciência de que seu atraso comprometeria o tempo dos outros e, portanto, chegavam pontualmente para os trabalhos programados em conjunto. Discutiram a pauta e tomaram algumas decisões. Quando chegaram ao tópico de sugestões de melhorias, Regina propôs começar a fazerem reuniões diárias entre eles para gerenciar a rotina do dia-a-dia. Explicou que estes encontros seriam rápidos em que saberiam como era a rotina dos outros setores naquele dia. Nessas reuniões, os gestores poderiam também mostrar quais as pendências de seu processo causadas por outro setor. Todos gostaram da ideia e definiram que o horário seria às 8h30, após todos terem passado em seus setores. Samira participaria, registrando o que fosse discutido, e encaminharia a Alexandre para que ele tomasse conhecimento. Sempre que os gerentes sentissem necessidade, chamariam Alexandre para participar. O último tópico, previsto na pauta, não daria tempo de discutirem, porque gostavam de respeitar o horário previsto para o término da reunião. Era sobre o uso da internet e redes sociais pelos colaboradores, dentro da empresa. Precisavam decidir as regras sobre o assunto. Alexandre comunicou que havia conversado

com alguns gerentes e que existiam novamente opiniões bem diferentes. Por isso, gostaria que refletissem sobre o assunto para debaterem na próxima reunião e decidirem qual posição tomar. Além desse, deixou mais três assuntos para os gerentes pensarem e trazerem sugestões: aumento de produtividade, retenção dos talentos e diminuição de custos. Acordaram que teriam outra reunião gerencial na próxima terça-feira, também às 16h. Todos saíram com a sensação de que a reunião havia sido muito produtiva e com o compromisso de fazer com que as próximas seguissem a mesma linha.

Alexandre tinha tanto a fazer no trabalho. Ah! Que bom ter Marcela para preparar a festa. Até porque, nessa atividade ela era melhor que ele. Mesmo não cuidando da organização diretamente, ele desejava ficar a par de tudo e esperava ansiosamente pelo dia da comemoração. Havia deixado de lado sua pesquisa para a dissertação e isso o incomodava. Estava um tanto enrolado com a gestão de seu tempo. Ainda bem que Marcela era bastante compreensiva. Afinal, ela e as crianças eram as mais prejudicadas com sua ausência e falta de tempo.

Rapidamente estava chegando o dia da comemoração que fariam. No fim de semana anterior ao evento, foram para a chácara com o carro cheio de barracas. A caminho da chácara, Alexandre comentou com Marcela:

– Nosso país é muito bonito. É uma pena que a passagem pelas cidades foram muito rápidas, já que a finalidade era só conhecer as filiais e ver como é o trabalho de diretor administrativo-financeiro. Mesmo assim, num ou noutro passeio, pude observar isso.

– Você sempre foi muito observador. Lembro-me de nossos passeios antes das crianças nascerem. Você sempre me chamava a atenção para alguma coisa diferente. O que marcou mais nesse *tour* que você fez pelo país afora para conhecer as filiais?

– Sem sombra de dúvidas foi a diferença cultural. Parece até que estamos em mais de um país. No Sul as cidades são mais limpas, as pessoas são mais polidas e parecem mais frias umas com as outras. No Nordeste as pessoas são mais espontâneas, querem agradar mais. As belezas das praias contrastam com a sujeira dos lugares mais pobres e com a falta de saneamento básico. Também me impressionou o fato de, mesmo sendo mais pobres, parecerem mais alegres no nordeste.

Analisando os fatos, cheguei à conclusão que isso pode ter a ver com o clima mais quente.

– Você deve ter razão, Alex. Eu sempre tive muita vontade de conhecer o Brasil todo.

– Agora, com esse meu trabalho e com as crianças já maiores, poderemos fazer alguns passeios. É só eu programar as visitas para perto dos finais de semanas. Por exemplo, irei primeiro numa quinta e você vai na sexta-feira, no fim do dia, e passamos o final de semana no lugar. Ou então vamos juntos na sexta ou sábado e você volta no domingo e eu fico por lá.

– Acabei de achar uma vantagem em suas viagens. – falou Marcela entusiasmada.

– Sabe aquela viagem a Minas, que fiquei devendo? Fazermos uma nova lua de mel? Pois poderemos mudar e fazermos várias viagens juntos. Que tal pensarmos em um fim de semana cada mês?

– Vou adorar, meu querido. Pode começar a programar isso.

– Fique tranquila. Promessa feita.

– Sei que não terei de cobrar. Você costuma cumprir com suas promessas.

Riram muito e viram que já estavam chegando à chácara. Lá chegando, começaram o trabalho com uma boa limpeza das barracas, de forma que na semana seguinte seria só tirar a poeira. Aproveitaram também para deixar todas elas já montadas. Faltaria apenas uma, que seria trazida por Fernando, no dia do evento, mas ele programou chegar sábado de manhã. As crianças fizeram a festa, brincando de cabaninha nas barracas. Como estava quente, aproveitaram para curtir o chuveirão. Os banheiros ficaram ótimos. Marcela contratou uma faxineira, para dar uma limpeza geral e ainda ajudá-la nos finais de semana. Havia sido indicada pelo Sr. Neco que disse que ela era uma pessoa confiável e boa de serviço. Marcela esperava que isso fosse verdade.

Ela contou para Alexandre tudo o que já havia preparado. Disse que depois de conversar com Cila, preferiu não convidar Joel. A separação havia sido um pouco traumática e Cila estava muito ressentida com ele. Alegrementemente, comentou que todos os convidados haviam confirmado presença.

Em relação à programação, estava tudo dando certo. Até Cristina viria de Salvador. Como sempre, Marcela havia pensado nos mínimos

detalhes. Inclusive preparou um mapa com dicas para os convidados chegarem à chácara e enviou a todos, por e-mail. Sabiam que um bom planejamento, geralmente, levava a um melhor resultado. Estava certa que teriam um final de semana maravilhoso. Mesmo Alexandre sendo um ótimo churrasqueiro, preferiu contratar um profissional para o dia do evento, assim poderiam curtir melhor a companhia dos amigos. Andreia e Saulo prometeram ajudar em tudo o que precisassem.

Na reunião gerencial da terça-feira, discutiram todos os temas que ficaram pendentes na semana anterior e diversos outros assuntos. Ao final da reunião os gerentes saíram comentando as atitudes de Alexandre. Estavam muito felizes de poderem participar das decisões que os afetavam. Seria difícil, mas certamente iria ser bom ter e acompanhar os indicadores de produtividade e rotatividade. Gostaram também de criar um sistema com centro de custos, Carlos seria o responsável pela implantação deste.

Na quarta-feira, após o trabalho, Alexandre e Marcela foram até a chácara levar as coisas que haviam alugado e comprado. Misa ficou com as crianças. Depois de arrumar tudo, aproveitaram para tomar um vinho. Estavam precisando relaxar e namorar um pouco. Desde que Alexandre assumiu a diretoria era a primeira vez que o casal tinha uma noite só para eles. Era noite de lua cheia. Deitaram na rede e se abraçaram. O cansaço fez com que adormecessem ali mesmo. Acoraram com o frioquinho do início da madrugada e foram para a cama. Enroscaram-se carinhosamente e fizeram amor antes de dormir. Como gostavam da companhia um do outro...

A semana demorou a passar. Ainda bem que havia o trabalho para que Alexandre se esquecesse um pouco da comemoração. A procura por um substituto continuava. Mesmo assim, existia uma ansiedade boa para saber se tudo daria certo no final de semana. O melhor da festa era esperar por ela...

Capítulo 10

Finalmente, chegou o dia em que Alexandre e Marcela comemorariam seus dez anos de casados. Esperaram esse dia ansiosamente! Eles foram para o Aconchego na sexta-feira à noite para terminar de preparar tudo. Torciam para que não faltasse ninguém, mas sabiam que imprevistos podiam acontecer.

Andreia e Saulo chegaram pouco depois das nove horas da manhã do sábado e ajudaram na arrumação de tudo. Haviam combinado com todos de irem para a chácara sem os filhos. Todos adoraram a ideia de dormir na chácara, assim poderiam curtir o churrasco e beber uma cervejinha sem preocupações. Em função de compromissos e de viagens, uns chegariam sábado na parte da tarde e outros iriam embora no domingo antes do almoço. Mas entre a tarde do sábado e a manhã do domingo estariam todos juntos.

Fernando e Cláudia chegaram por volta das onze horas da manhã e trouxeram Patrícia e Cristina com eles. Foi uma festa só. Cristina morava em Salvador e os outros no Rio. Ela havia aproveitado para ir a São Paulo antes, visitar uns fornecedores, e chegou ao Rio logo cedo. Pegaram-na no aeroporto e vieram juntos até Itaipava. Há anos não se encontravam e essa foi uma oportunidade para relembrem do tempo da adolescência.

Alexandre chamou Saulo e, junto com Fernando, foram montar a barraca que ainda faltava.

– Por que você está puxando da perna direita, Alexandre? Algum acidente? – Perguntou Fernando curioso.

– Não. Sequela de um problema neurológico.

– E como foi isso? O que aconteceu com você? Tem alguma coisa a ver com aquela cirurgia da cabeça que fez quando estávamos no Werneck?

– Não. Dizem que o raio não cai duas vezes no mesmo lugar, mas no meu caso caiu. Tive dois problemas que levaram a duas cirurgias na cabeça. E olha que eram problemas diferentes.

– Nossa, uma cirurgia já é complicada, imagina duas. E não teve nada a ver uma com a outra? Como assim?

– Pois é. Não sei se você se lembra, mas quando eu estava no terceiro ano tive uma sinusite muito forte, que provocou um abscesso cerebral. Por causa disso, passei por uma cirurgia de emergência no lóbulo direito da minha cabeça.

– Eu me lembro da história e da sua cabeça cheia de bandagens. Essa sua cicatriz no alto da testa é consequência disso, não?

– Isso mesmo. Esse tipo de abscesso pode ser provocado por uma otite, sinusite ou até por espinhas.

– Mesmo? Por espinhas? Não sabia disso. – Disse Fernando espantado.

– Pois é. No meu caso foi consequência da sinusite. Mas fiquei curado.

– E o que aconteceu, depois? – Quis saber Fernando.

– Eu fui ao Japão participar de uma feira e quando cheguei lá tive uma convulsão. Para minha sorte tinha um colega no quarto para me ajudar e não aconteceu nada de mais grave. Quando voltei ao Brasil, procurei o neurologista e descobriu-se que eu havia ficado com uma pequena marca dentro do meu cérebro, uma cicatriz do lado de dentro. Por isso eu não deveria ter grandes cansaços, pois poderia ter alguma reação. Por causa da viagem, diferença de fuso e do trabalho intenso, tanto antes de viajar quanto quando chegamos lá, passei mal. O problema é quando enfrento um cansaço mental extremo...

– E o que isso teve a ver com sua perna? – Questionou Fernando

– Pois é. Quando eu fiz esse exame o neurologista constatou uma pequena mancha em outra área do meu cérebro. Ele disse que essa mancha não parecia um grande problema, mas era para eu observar qualquer reação diferente.

– E o que aconteceu?

– Nas vésperas do nascimento da Manuela, resolvemos nos mudar. Achamos que depois seria mais complicado. Aí tive uma câimbra muito forte e senti que meu pé ficou meio fraco. Buscamos um ortopedista e depois de vários exames ele me disse que eu não tinha problema ortopédico algum. A ele parecia que eu tinha algum problema neurológico.

– Que coisa estranha!

– Pois é. Depois de três ressonâncias magnéticas foi constatado que eu tinha um hemangioma cavernoso.

– O que é isso?

– São más-formações da rede vascular sanguínea. Imagina um novelo de linha, só que de artérias e veias. Isso pode bloquear a circulação sanguínea e pressionar alguma área do cérebro. Pode não trazer problema, mas como eu fiz um grande esforço físico e estava em uma situação de estresse, tive um micro derrame. Aí precisei passar por outra cirurgia na cabeça.

– Que barra, hem?

– Foi uma barra bem pesada mesmo. Imagina você: mudança de apartamento, com aquele tantão de coisas encaixotadas, e Marcela quase ganhando bebê. Aliás, seis dias depois da minha cirurgia a Marcela passou por uma cesariana. O detalhe é que a Manuela nasceu com retenção de líquido no pulmão e com suspeita de uma pneumonia. Isso fez com que ela ficasse nove dias no hospital. Foi um período bem difícil para mim. Eu até fiz fisioterapia, mas fiquei com uma seqüela permanente. Meu pé parece que tem um peso de uns vinte quilos em cima, tenho de fazer uma força enorme para levantar a ponta do pé.

– E como é sua vida hoje com esse problema, Alex? – Quis saber Fernando.

– Faço exercícios físicos normalmente, com limitações na perna direita, é claro. Ainda hoje, não posso, por exemplo, tomar algum energético para estudar para uma prova no dia seguinte. Mas, sinceramente, depois de tudo que passei, acho que ter ficado essa seqüela não é nada.

– Ainda bem que hoje está tudo bem, hem?

– É verdade. E então, vamos comemorar? Hoje é dia de alegria...

Enquanto os homens montaram a barraca, Marcela mostrou às amigas onde se acomodariam e as instalações comuns a todos, como banheiros e cozinha. Todos se sentiram muito à vontade.

– Oi, Marcela, que ideia maravilhosa essa de vocês. Parece que foi outro dia mesmo que nos vimos. Quando gostamos de alguém, mesmo ficando um bom tempo sem nos ver, ao encontrarmos é como se déssemos continuidade ao papo. Nem vi a viagem do Rio até aqui.

– Concordo. – afirmou Patrícia para Cristina. – Parece que nos vimos há pouco e olha que já tem anos, não é mesmo? Acho que dez anos. Não me lembro de ter encontrado com você depois do casamento da Marcela.

E Cristina confirmou:

– É verdade. Desde então, não vi mais você, Patrícia. Nem tinha percebido que se passaram tantos anos. Essa vida de querer ser profissional competente dá nisso, só pensamos no trabalho e acabamos nos esquecendo de cuidar de uma coisa tão importante para nós: as pessoas das quais gostamos.

– Ei, se alguém quiser cerveja, suco, refrigerante ou água é só pegar aqui na geladeira. Está tudo bem gelado. – Gritou Alexandre da área da churrasqueira.

Os rapazes foram pegar cerveja e as mulheres continuaram a conversa:

– Pois é. E olha que moramos perto – falou Patrícia, sorridente. Ainda bem que nos convidaram para esse encontro. E aí, Marcela, com que idade estão seus filhos hoje?

– A Manuela está com três e o Leonardo com cinco. Ficaram com a mamãe. Você sabe como é avó, adora curtir os netos e fez questão de ficar com eles. Aproveitei para dar folga para a babá. E os filhos de vocês?

– Eu tenho só um rapazinho, o Thiago. Já está com seis anos. Depois que me separei, não quero mais saber de arrumar outro filho. Em Salvador tenho muita coisa a fazer. Filho é bom, mas quando temos de ser pai e mãe não é lá muito fácil. Um é suficiente. – Contou Cristina.

– Pois eu e o Fernando pensamos em ter mais um filho. A Carol já está com sete anos e eu não consegui engravidar outra vez – disse Cláudia, com certa tristeza na voz.

– Com essa diferença de idade, se engravidar, ficará com dois filhos únicos. E você Patrícia, não pensa em se casar e ter filhos? – Perguntou Marcela, curiosa.

– Eu não. Quero mais é fazer outra pós. Homens e crianças não estão nos meus planos.

– Você anda muito radical, Patrícia. Quando encontrar um grande amor, acaba mudando de ideia.

– Pode até ser. Mas hoje não ando pensando nisso. A agência me toma muito tempo. – retrucou Patrícia.

– Quem diria! A namorada da sala, a nossa miss. Toda responsável! – Caçoou Cristina.

– As pessoas passam por transformações em seus comportamentos e crenças e eu sou uma dessas. Mas, mudando de conversa, como é

agradável isso aqui, Marcela. O nome caiu muito bem. Você e o Alexandre estão de parabéns.

– Papai comprou este terreno e morreu pouco depois. Não deu tempo de fazer nada. Herdei o terreno e o Jefferson ficou com o apartamento de Petrópolis, onde ele já morava. Mamãe ficou com a casa do Morin, onde residia e com outros bens de menor valor. Aí resolvemos construir aqui. Ainda não completamos todo nosso projeto. Construir é caro e trabalhoso, mas estamos muito felizes com o Aconchego.

– Olhem! Está chegando mais gente. Quem será?

– Hum. É a Lídia, o Tiago e o Lucas.

– Que coisa boa. Há quanto tempo não os via. – Após essas palavras, Cristina saiu quase correndo para encontrar os amigos.

– Queridos, fiquem à vontade que vou providenciar para servir o almoço. Estou começando a ficar com fome e os que não chegaram até agora não virão para o almoço, só mais tarde. – Disse Marcela, animada com a presença de todos.

O papo continuou e daí a pouco o almoço estava servido. Marcela havia deixado tudo bem adiantado, com a ajuda da faxineira. Foi só aquecer e servir. Já à mesa, enquanto almoçavam, falavam quase que ao mesmo tempo.

– O almoço está simplesmente delicioso, Marcela. Esta lasanha está maravilhosa!

– Pois, para mim o mais gostoso de tudo é essa salada, quanta coisa diferente. E o tempero está divino! Nunca comi nozes na salada, é a primeira vez. Que sabor delicioso que fica!

– E eu estou gostando mais é da sobremesa.

– Viu, Marcela, não disse que era para você mostrar seus dotes culinários? Foi ótimo ter feito essa lasanha de frango e outra de carne moída, agradou a todos.

– Você é suspeito para falar, Alexandre, tudo que eu faço você gosta.

– Vocês sabem qual foi a pós que a Marcela fez? – Comentou Alexandre, com orgulho. Vocês nem imaginam!

– Na área de Letras?

– O mestrado foi em Literatura. – respondeu Alexandre. Mas depois ela fez uma pós foi em Gastronomia.

– Ah. Então está explicado o porquê desses pratos tão lindos.

– Que bom que gostaram. Obrigada. Se alguém quiser dar uma cochilada, tem rede na varanda. Também podem usar seus aposentos. Só para confirmar, os casais ficarão nas barracas, podem escolher a que preferirem. As solteiras irão para os quartos e os rapazes para a sala. Fiquem à vontade. A casa é de vocês!

No início da tarde, chegaram Leandro, Cristiane e Rosane. Em seguida chegou Cila, depois Flávia e, finalmente, já quase no final da tarde, chegaram Luciano e Aline.

Das dezoito pessoas, seis estudaram com Marcela e Alexandre no Colégio Werneck. A maioria foi colega de escola por mais de dez anos, até o segundo grau. Como muitos deles não se encontravam há tempos, as lembranças do tempo de escola foi o assunto principal. Ficaram muito felizes ao perceber que mesmo com o passar dos anos continuavam amigos.

Quando Cila chegou ao Aconchego, Lucas aproximou-se dela e perguntou pelo seu marido. Quando ficou sabendo que ela havia se separado de Joel não saiu mais de seu lado. Haviam sido namorados na adolescência e tinham boas lembranças daquele tempo. Ele foi estudar no ITA em São José dos Campos e ela foi para Volta Redonda fazer Odontologia. A distância e o destino acabaram por afastá-los. Encontraram-se no casamento de Alexandre e Marcela, mas Cila estava casada na época. Agora, tantos anos depois, estavam frente a frente novamente. Ele nunca quis se casar. Gostava de curtir a vida. Era considerado um bom partido e não tinha dificuldades de ter a garota com as características que desejasse. Só que vendo Cila, sentiu que ela tinha sido o grande amor de sua vida. Quis saber tudo a respeito dela. Perguntou se tinha tido filhos e ela disse que tinha uma menina de cinco anos. Ele gostava muito de crianças e queria tornar-se pai, procurou saber detalhes da criança. Ficaram horas conversando. Parecia que nunca haviam se separado. Lucas sentiu qualquer coisa se aquecer dentro dele. Os olhos de Cila brilhavam de um jeito novo.

Todos os que estavam na chácara tinham quase a mesma idade, e mesmo os que não eram colegas de escola já se conheciam de alguma festa ou das faculdades. O papo rolou solto. Uma ou outra pessoa apresentava seu cônjuge para alguém da turma.

Todos conversavam animadamente enquanto saboreavam o churrasco. A carne estava bem temperada e macia e a cerveja na temperatura

certa. Além da tradicional picanha, havia carne de porco e frango. O churrasqueiro era mineiro e serviu coisas diferentes do que a maioria deles estava acostumada.

Algumas vezes, Saulo se fazia de garçom e servia alguma iguaria a todos. Começou pelo pão de alho e depois serviu muzzarella em forma de trança. Depois de um tempo foi a vez e servir abacaxi assado. Ao final da noite, o churrasqueiro convidou-os a comer banana assada com leite condensado e canela.

O churrasco era um sucesso e para completar, Marcela havia preparado uma seleção de músicas bem agradável de diversos ritmos, mas principalmente MPB. Durante horas todos se divertiram, conversando, comendo, bebendo e dançando.

Sem perceber, os amigos de Alexandre e Marcela se separaram em dois grupos, os colegas da época do Werneck, com seus cônjuges de um lado e os outros amigos de outro. Entre os Wernequianos, o assunto era só do tempo do colégio. Lembravam-se dos professores, das brincadeiras, dos esportes e dos colegas...

Capítulo 11

Alexandre e Marcela se dividiam entre os amigos, se bem que cada vez mais se sentiam melhor junto à turma da escola. Divertiram-se muito com as histórias que ouviam. Cada um queria comentar alguma coisa do tempo de Werneck.

– Desde o terceiro ano, nunca mais me esqueci do tal “tico tico de sal pato, tal famoso periquito, com clorídrico que não me meto”.

O riso foi geral. Todos se lembraram do macete que o professor ensinou para que soubessem o resultado das reações químicas.

– Vocês se lembram de nosso professor de Biologia?

– Você namorou o filho dele, não foi Patrícia? Por isso está se lembrando. – Comentou Cila, sorridente.

– Namorei. Ele torcia pelo Botafogo e eu e o pai dele pelo Fluminense. Várias vezes fomos juntos ao Maracanã. O que eu mais gostava mesmo era da festa que ficava o Maracanã. – Patrícia ficou pensativa. Há tempos não ia a um estádio sentir toda aquela emoção.

Percebendo a tristeza da amiga, Cila comentou:

– Uma vez me disseram que a gente ia perdendo as pessoas ao longo da vida... e não é que é verdade? As lembranças do colégio são as melhores possíveis e a saudade sempre grande.

Fernando, que havia saído para buscar uma cerveja, declarou com o copo quase à boca:

– Estou me lembrando das Olimpíadas e do Festival da Canção: eram maravilhosos!

– Lembram-se da rivalidade com o Liceu e o Colégio Estadual? Era enorme! Disputávamos tudo, inclusive as paradas de sete de setembro.

– Recordou Luciano.

– É uma pena que o Colégio tenha fechado. – Lamentou Patrícia.

– Parece que faliu. Incrível como uma instituição com tanta tradição em Petrópolis e em todo o Estado do Rio de Janeiro tenha acabado.

– O Werneck era o maior e mais caro colégio de Petrópolis. Quase saí de lá por isso, quando papai passou por um problema financeiro. Minha tia, que era também minha madrinha, foi quem pagou minha escola por quase um ano para eu não sair.

– Ainda bem que não saiu, Cila, iríamos sentir sua falta. O que eu mais gostava no Colégio era o alto padrão de ensino. Vocês se lembram de como as salas de aula tinham poucos alunos?

– Pois é, Lucas, mas isso, provavelmente, tornava a mensalidade mais cara ou dava prejuízo.

– Vocês souberam que derrubaram o antigo edifício para fazer um grande prédio de apartamentos com galeria? – Tiago perguntou e continuou sem esperar resposta. – Planejaram tudo para fazer com rapidez e não dar tempo de alguém impedir. Afinal, o prédio era tão antigo que poderia ser tombado como patrimônio histórico.

Patrícia comentou:

– Que saudades que dá, viu... O time de vôlei do colégio era muito maneiro...

– Aprendi com a vida que estudo é importante. Muito tarde, mas aprendi. Hoje, vejo que mesmo um aluno com dificuldades nos estudos, pode se superar na vida e ser alguém de verdade. Pode até chegar a ser um vencedor. Entretanto, com estudos é muito mais fácil vencer como profissional.

– Essa é uma verdade, Tiago. O que sei é que no Werneck fui muito feliz e ganhei uma base sólida. Devo muito da minha formação pessoal aos professores do Werneck.

– Sempre me lembro de quão bons foram os anos em que estive neste Colégio. A vida era mais fácil, os medos eram menores e a segurança e o sentimento de coletividade, bem mais fortes do que na Universidade.

– Pois é, Lucas. Éramos felizes e sabíamos disso. – Cristina comentou com um olhar voltado para o infinito. – Éramos como uma família. O Werneck foi, para mim, muito mais que um espaço físico e um estabelecimento de ensino. Lembro-me bem dos meus mestres e das tardes que passava lá. Mesmo sem fazer nada, às vezes ia para o colégio pelo simples prazer de estar ali...

A nostalgia parecia tomar conta de todos. Alexandre e Marcela não saíam mais do grupo. Ainda bem que Andreia e Saulo faziam as vezes de anfitriões junto aos outros amigos.

– Eu sempre estudei no Werneck e meus pais também estudaram lá. Jamais me esquecerei desse Colégio...

– Eu também não, Luciano. Certamente foi uma das melhores épocas da minha vida. Não me esquecerei das brincadeiras na sala de aula.

– Alguém se lembra das Feiras de Ciências e Cultura?

– E quem poderia se esquecer, Cris?

– Eu fiz parte do coral juvenil do Colégio. Sempre vou me recordar disso. – Comentou Patrícia, com um jeito matreiro.

– O que eu mais gostava era de jogar xadrez.

– Eu me lembro quando você foi campeão de xadrez, Lucas.

De repente, Fernando se lembra de Luiz, um amigo do tempo do Colégio, do qual nunca mais tivera notícias.

– Luciano, você sabe o que foi feito do Luiz? – Perguntou Fernando curioso.

– Você não soube?! Está preso.

– Preso, mas por quê? – Fernando estava assustado, nunca imaginaria tal destino para o amigo.

– Foi pego roubando carros. – Respondeu Luciano.

Todos se espantaram, Luiz era tranquilo e bom aluno. Luciano explicou que ele havia começado a consumir drogas e que não havia dinheiro que fosse suficiente para ele comprar drogas, por isso, junto com outros, roubava para pagar os traficantes. Contou, também, que Luiz depois de preso havia fugido da prisão, pagando propina para alguns guardas corruptos. Do lado de fora da prisão, conheceu uma garota pela qual se apaixonou. Ela engravidou dele e pediu que ele se entregasse, não desejava viver e criar um filho com uma pessoa foragida. Sua mãe conseguiu que ele fosse para uma penitenciária agrária, longe de casa e dos colegas que o influenciavam negativamente. Lá ele ficou por dois anos e conseguiu deixar de consumir drogas. Parecia que atualmente estava em outra penitenciária, mais perto da família, terminando de cumprir sua pena. Pelo que soube, em função do bom comportamento, Luis trabalhava de dia e voltava à noite para dormir no presídio. Casou-se e, em alguns finais de semana, sua mulher podia dormir com ele no presídio. Sua filha é muito bonita e inteligente. Tudo indica que ele se redimiou, diz que Jesus o converteu. Continuou Luciano comentando que soube que o amigo havia conhecido um bom pastor que lhe orientara a estudar a Bíblia.

– Como uma mulher consegue mudar um homem, hem? – Comentou Cila, que ouvia o assunto com interesse.

Fernando respondeu:

– É verdade...

Todos reunidos continuavam com o momento da nostalgia. Cada um comentava alguma coisa que havia marcado a sua juventude.

Cila se lembrou de uma excursão que fizeram num sítio em Correias, onde havia um campo de golfe, quando estavam no segundo ano do segundo grau. Marcela comentou que havia descido um morro gramado, no campo de golfe, rolando abraçada a Alexandre.

Patrícia, por sua vez, recordou-se dos desfiles de sete de setembro e dos jogos de basquete e vôlei dos quais participava. Tinha saudades da equipe esportiva, das viagens que fazia para jogar. Lembrou-se de uma viagem que fizeram e que quase foram presos, porque uma turminha fez bunda-lelé nas janelas do ônibus. Riram todos.

Lucas falou das saudades do tempo que iam para o Mirante do Cristo, ver a maravilha que era a Serra, ouvir os inúmeros pássaros e, quando o dia estava limpo, ver os aviões descendo no aeroporto do Galeão. Pareciam de brinquedo lá em baixo. Todos concordaram que era um dos bons programas a se fazer em Petrópolis: ir para a estrada Rio-Petrópolis apreciar o Rio de Janeiro lá em baixo, pequenininho. Visto daquela altura era algo indescritível.

Cristina, como se mudou para longe de Petrópolis, disse que tinha saudades de ir para a Praça da Liberdade, ver o Palácio de Cristal e apreciar a vista da avenida que ligava a praça à catedral, muitas vezes com pessoas namorando nas pontes sobre o pequeno rio. Achava Petrópolis uma cidade fantástica, com lindas construções e muito verde. Ah, o tempo em que andava de charretes para apreciar os belos palacetes e enormes casarões do tempo do império, com aqueles imensos e maravilhosos jardins! Comentava Cristina com ar de nostalgia. Quanta saudade lhe invadia o peito! A beleza do Quitandinha e da maravilhosa Catedral de São Pedro com todos aqueles vitrais. Também sentia saudade do friozinho que fazia em Petrópolis quase o ano todo. Em Salvador, a menor temperatura de que se lembrava de ter visto era 19°, em uma madrugada em junho. Lamentou que não tivesse tido tempo de ir à Rua Tereza comprar malhas, nessa viagem.

Cila perguntou aos colegas:

– E quem tem saudades de irmos ao Museu Imperial só para andarmos naquelas enormes pantufas?

Todos riram e responderam em coro: “Eu!”.

Lucas comentou:

– Tenho saudades do tempo em que morava no Retiro. Do nosso chalé, a vista era deslumbrante.

Ao que Cristina respondeu:

– Pois quando eu ia à sua casa, Lucas, gostava mesmo era de passar pela Chácara das Rosas.

– Vocês têm notícias de mais alguém do nosso tempo no Werneck?

– Perguntou Tiago, curioso.

– Encontrei-me com Pedro há bem pouco tempo. – Comentou Luciano. – Ele está finalmente fazendo Faculdade de Direito. Contou que desde que seu pai morreu, quando estávamos no terceiro ano, ele ficou cuidando da mercearia da família, para suas irmãs estudarem, e que só agora tinha conseguido condições de voltar a estudar novamente.

– Ainda bem que consegui voltar a estudar. É bem difícil termos de largar nossos sonhos em função de outros. Mas às vezes a vida faz isso com a gente.

– Marcela, por que o Henrique não veio?

– Você não soube, Cris? O Henrique morreu.

– Como assim? Quando foi isso? – Cristina, assustou-se.

Marcela, que era muito amiga de Henrique e sabia de toda a história conta os detalhes para o grupo:

– Ele veio com a namorada e um casal de amigos a uma exposição aqui, em Itaipava. Na volta para Petrópolis não conseguiu fazer uma curva, bateu em uma mureta e morreu na hora. Já tem uns oito anos isso.

– Quem estava dirigindo? – Perguntou Tiago.

– Como o Henrique era o único que não bebia, era ele quem guiava o carro. Estava chovendo e ele, sem experiência, derrapou numa curva.

– Henrique era o orgulho da turma. Em todas as olimpíadas de que participava trazia medalhas no atletismo. – Lembrou Tiago.

E Cristina, curiosa:

– E os outros que estavam no carro?

– Nada de grave aconteceu, só escoriações.

– Que notícia triste. Perguntei, porque ele foi meu par no seu casamento. Era um ótimo rapaz. Fico imaginando a mãe dele.

– Foi uma situação muito triste mesmo, Cris. O médico que atendeu aos acidentados estava substituindo a mãe dele que deveria estar de plantão naquele dia no Pronto-Socorro.

– Na vida tem muitas coincidências. Já pensou se essa mãe tivesse atendido ao próprio filho acidentado na emergência?! – Comentou Patrícia.

– Não dá para imaginar. Ela ficou quase louca com a morte de Henrique, dizia que se ela o tivesse atendido teria conseguido salvá-lo. Mas me contaram que o socorro foi preciso e rápido, não havia mais o que ser feito.

– Por que será que nunca estamos preparados para a morte?

– Acho que é porque queremos viver. O pior é que, nesse mundo violento, cada vez mais perdemos amigos ainda na flor da idade. – Lamentou Tiago.

Como se estivesse refletindo, Luciano disse:

– É verdade. Você acredita que meu cunhado apareceu assassinado outro dia? Minha irmã não acredita, mas eu acho que ele devia dinheiro aos traficantes, que matam por qualquer valor.

– É porque eles acham que não têm muito a perder. Depois que matam o primeiro, parece que se acostumam. E, certamente, não têm Deus em seus corações.

Enquanto os colegas do Werneck matavam as saudades, uma turma jogava *imagem e ação* e outros tentavam aprender a jogar pôquer com Saulo, que se dispôs a ensiná-los. Outra turma discutia política em um canto. Lucas e Cila não saiam um do lado do outro. Marcela e Alexandre, como esperado, de vez em quando ia até os outros amigos, mas voltavam depressa. O tempo passava agradavelmente.

Capítulo 12

Depois de muito papo, por volta das 22h, Andreia chamou todos para cantar os parabéns para os aniversariantes. Dez anos de casados era um bom motivo para comemorar. Afinal, haviam começado a namorar quando adolescentes e estavam juntos e felizes até hoje. Andreia havia levado um delicioso bolo e, enquanto todos comiam, Alexandre aproveitou para contar para os amigos que, poucos dias atrás, havia sido promovido a diretor. Comemoraram também essa vitória profissional.

Tudo transcorria dentro do previsto. Sentiam-se tão bem, que ninguém queria ir dormir. À medida que o cansaço os foi vencendo, pouco a pouco foram indo para seus quartos ou barracas. Parecia que todos iam se deitar sem vontade, queriam curtir mais aquele momento. Mas, no dia seguinte teriam mais tempo para continuar com a conversa. Certamente ainda teriam bons momentos juntos.

No domingo, logo cedo, Marcela se levantou e deixou Alexandre ainda dormindo. Sua ajudante já estava lavando as vasilhas e arrumando parte da desordem da véspera. Tomaram bastante cuidado para não fazer barulho, afinal todos ainda dormiam. Marcela preparou o café da manhã, deixou a mesa quase pronta e aí foi acordar Alexandre.

– Bom dia, meu bem.

– Ótimo dia, querida. Como sou feliz. Alguém mais já se levantou?

– Ainda não.

– Então venha pra cá. Deite-se um pouquinho aqui comigo.

– Você não tem jeito, hem?

– E vai dizer que você não gosta?

– Você sabe que eu adoro, Alex. Mas hoje é melhor cuidarmos de nossas visitas. Já, já, acordam e é melhor liberarmos o banheiro de nosso quarto também. É muita gente e só tem mais um banheiro na casa.

– Tá bom! Você me convenceu. Vou só tomar um banho bem rápido.

– Enquanto isso eu arrumo a cama e vou terminar de preparar a mesa do café. Espero você na varanda.

Marcela preparou uma mesa de café colonial como aquelas de bons hotéis das regiões frias e também colocou uma bela bandeja de frutas na mesa. À medida que os amigos foram acordando a primeira coisa

que faziam era elogiar a mesa de café. Cristina agradeceu à Marcela por ter cuca de banana. Ela adorava, mas nunca mais havia comido, desde que tinha se mudado de Petrópolis.

Enquanto todos tomavam café, Alexandre resolveu falar umas palavras. Estava acostumado a fazer isso na empresa.

– Estou muito feliz de vocês estarem aqui. A ideia foi da Marcela, mas tenho certeza que ela não está nem um pingo mais alegre do que eu. Quero aproveitar que estão todos juntos para, além de agradecer que tenham aceitado o nosso convite, fazer um pedido a vocês. Não sei se todos sabem, mas estou fazendo mestrado. Minha dissertação é sobre competências profissionais e preparei uma pesquisa para fazer sobre as habilidades das pessoas indispensáveis às empresas, aquelas consideradas estrelas, as que atingem o sucesso profissional. Vou enviar a pesquisa a vocês e queria pedir que, além de responderem, conseguissem mais algumas pessoas para responderem também. Quanto mais respostas eu obtiver, mais credibilidade terá o resultado que apresentarei. Como todo mundo anda muito ocupado, será difícil as pessoas arrumarem tempo para participar, por isso estou fazendo o pedido pessoalmente, para mostrar minha necessidade em obter as respostas. Minha orientadora diz que, além da qualidade das respostas, eu preciso ter uma boa amostragem de pessoas das mais diferentes profissões. São apenas três ou quatro perguntas. Posso contar com vocês?

– Pode! – Como se houvessem combinado, responderam em coro, foi uma gargalhada geral.

– Conte um pouquinho de sua dissertação para nós, Alexandre. – Pediu Saulo.

– Vou tentar, Saulo. Estou estudando as competências que o mercado busca nos profissionais. Quero entender como ser um profissional especial para as organizações, desses que os donos ficam morrendo de medo de perder e que são cobiçados e disputados pelo mercado, os verdadeiros talentos. Aqueles que algumas empresas dizem que são as estrelas do time. Esses profissionais que podem se dar ao luxo de escolher onde trabalhar. Também quero entender quais competências possuem os profissionais que alcançaram o sucesso.

– E já chegou a alguma conclusão, Alexandre? – Perguntou Leandro, demonstrando interesse.

– Sim. Que é impossível ser um profissional indispensável, que possa atender a qualquer tipo de organização.

– Impossível? – Perguntou Flávia, com ar entre curiosa e descrente.
– Sim. Somos seres humanos, não somos deuses. Esse profissional que tanto querem é perfeito e não existe.

– Mas será que podemos chegar perto desse modelo, Alex?

– Ah, isso podemos sim, Rosane. Minha mãe sempre diz que a melhoria é contínua e que esse é o maior desafio de todo ser humano.

– Gostei disso. – Afirmou Flávia, já um pouco mais animada.

– Eu também. – Disse Rosane.

– Mas melhorar o quê para ser esse profissional?

– Melhorar nossas competências, Fernando.

– Não parece tão difícil assim. – Comentou Cristiane.

Alexandre continuou:

– Primeiro é preciso conhecer a nós mesmos, saber como somos. Depois conhecer quais conhecimentos e habilidades principais são necessárias para exercermos nossa atividade e, finalmente, verificar o que e como podemos desenvolver esses conhecimentos e habilidades.

Rosane, que era pedagoga e estava no terceiro ano de psicologia, comentou:

– Certamente isso não será nada fácil. Conhecer-nos é tarefa difícil.

Flávia completou:

– Conhecer as habilidades que precisamos desenvolver também é bem difícil, Rosane.

– Os japoneses usam uma técnica chamada *Kaizen* que talvez possa ajudar.

– Lá vem você Cláudia, com coisas da engenharia para se aplicar no lado pessoal.

– E o que tem de mais?

– Nada. É só uma brincadeirinha. Não conheço. Como é essa técnica? – perguntou Fernando com um sorriso nos lábios.

– Eles dizem que podemos melhorar um pouquinho a cada dia. É como se subíssemos um degrau por vez. No final teremos melhorado muito, chegado ao topo da escada.

– E você, Alexandre, já conseguiu detectar quais são essas habilidades? – Perguntou Fernando.

– Em meus estudos descobri um número enorme delas. Com a pesquisa que farei pretendo descobrir mais algumas coisas.

– Quando você terminar eu gostaria de ver o resultado dessa pesquisa, principalmente verificar em que posso melhorar. – Declarou Rosane.

– Eu também. – Completou Cila.
– Claro que todos podem ver, se quiser. Fará parte da minha dissertação.

Cristina sussurrou:

– Estou curiosa.

– Alexandre, para você, como profissional, está valendo a pena estudar isso? – Quis saber Patrícia.

– E muito. À medida que entendo cada competência, vejo em que posso melhorar meu desempenho.

– Como assim? – Perguntou Lucas.

– Quando entendemos uma habilidade passamos a enxergar em que estamos errando. Aí buscamos desenvolvê-la. Claro que leva tempo, mas hoje sei que sou um profissional muito melhor do que quando comecei a me interessar por esse assunto.

– Hum... Eu quero ler essa dissertação também. – Quase gritou Leandro, que estava um pouco afastado.

Tiago logo completou:

– Eu nunca me interessei muito por pesquisas, mas essa me chamou a atenção.

– Acredito que irão gostar de conhecer e entender as habilidades e atitudes comportamentais. Assim que terminar, envio para vocês.

Todos ouviam o que Alexandre dizia e participavam com comentários e perguntas. Flávia, que parecia ser a mais interessada no assunto, falou:

– Muito interessante. Assim dá para entender como ser mais competente.

– Pretendo que a dissertação fique bem fácil de ler. – Continuou Alexandre.

– Vou gostar de entender isso, pelo menos saber quais competências tem relação com minha profissão.

– Prepare-se, porque será muita coisa, Cila. Já detectei mais de cem habilidades e atitudes comportamentais.

– Isso tudo? – Disse Flávia, com um ar surpreso.

– Hum, hum.

– Ai, ai. Mesmo assim quero ler. – Declarou Cila.

– Mas, Alexandre, pelo que eu entendo, mesmo que tenhamos todas as habilidades necessárias para uma função, se não entendermos

do assunto não seremos competentes. Senão para que teríamos de estudar tanto?

– Na verdade, para que alguém seja competente precisa ter o conhecimento e as habilidades necessárias para exercer a função e, ainda, agir, Lucas. A falta de qualquer um dos três impede que sejamos competentes.

– Eu já ouvi falar disso. Não é o tal CHA que estudamos em gestão de pessoas, Alexandre?

– Isso mesmo, Tiago. O conhecimento é adquirido com os estudos e as experiências. Por exemplo, para ser um bom médico, primeiro faz-se a faculdade e se aprende a teoria, depois se vai para a residência para desenvolver a experiência, vivenciando como tratar cada doença. Isso tudo para melhorar o conhecimento. Assim é para cada profissão.

Alexandre, observando que todos continuavam interessados no assunto e prestavam bastante atenção ao que dizia, continuou:

– Quanto às habilidades, já nascemos com algumas, desenvolvemos outras com nossa vivência e podemos aprender outras, se quisermos. Já a ação, do CHA, é agir, fazer, não ficar parado. Portanto, para sermos mais competentes, precisamos estudar para melhorar os conhecimentos e praticar para desenvolver nossas habilidades. Depois de tudo precisamos demonstrar isso de alguma forma, senão, ninguém vai ver que somos bons naquilo.

– Dá para ver como você está entusiasmado, Alexandre.

– Sem entusiasmo não conseguimos bons resultados em nada, Luciano. Aliás, essa é uma característica que esses profissionais especiais precisam ter: entusiasmo com a profissão e com a vida.

– E você, Marcela, o que tem feito? – Quis saber Flávia.

– Eu já terminei meu mestrado. Agora é a vez do Alexandre. Combinamos de fazer em épocas diferentes por causa das crianças.

– Se um dia eu me casar quero que seja assim, como o casamento de vocês. Parece que vão chegar às bodas de ouro com facilidade.

– Achar a pessoa certa não é lá muito fácil, Cristiane, mas quando achamos é tudo de bom.

– Difícil mesmo será esquecer esse momento. – Declarou Lucas, com ar de tristeza, imaginando o fim do encontro.

Cila olhou carinhosamente para Lucas. Marcela viu aquilo e pensou: acho que isso vai dar em namoro novamente. Será que agora Lucas deixaria a vida boa de solteiro?

Capítulo 13

À medida que foram terminando o café, a turminha do Werneck foi caminhando para a mesa em que haviam ficado na véspera. Parecia até que haviam combinado de ficarem separados dos outros convidados. O encontro estava tão bom que queriam prolongá-lo.

Quando viu que estavam todos os colegas do Werneck reunidos, Alexandre e Marcela também deram um jeito de ir para junto deles. Fernando e Tiago se revezavam contanto piadas do tempo de escola. Todos riam muito. Quando pararam Patrícia perguntou:

– O que acham de nos reunirmos outra vez? Podemos tentar encontrar os outros colegas que terminaram o segundo grau conosco e convidá-los para um encontro.

– Que ótimo, Patrícia. E pode ser em Salvador. Arrumo uma casa numa boa praia. – Propôs Cristina.

– Eu vou gostar muito. Ouvi dizer que Salvador está muito bonita. Tenho vontade de voltar lá para ver se mudou realmente. Fui lá quando criança e a lembrança que tenho é de uma cidade bem suja.

– Mudou bastante sim, Flávia. Há muitos anos canalizaram o rio que chegava ao jardim de Alá e tiraram todo o esgoto das praias. Fizeram tratamento do esgoto e agora jogam o resíduo em um emissário submarino a vários quilômetros das praias, onde passa uma corrente marinha. Ainda está longe de ficar como as cidades do sul do país, mas existe uma campanha muito grande na cidade para melhorar a educação dos baianos em relação à limpeza. Não sei se sabem, mas a orla marítima de Salvador é uma das mais extensas do país, são mais de 50 km.

– Eu fui lá, no carnaval de 2010, e me diverti à beça. Adoro o carnaval do Rio, mas fiquei encantado com o de Salvador. Saí num bloco. São sete horas de desfile em cada dia, por três dias seguidos. Foi maravilhoso. – Comentou Tiago extremamente empolgado.

– Haja fôlego! Eu não aguento isso, não. – Falou Luciano.

– Bom, mas não dá para nos encontrarmos no carnaval. Numa época dessas não iríamos curtir a companhia um do outro assim como estamos fazendo aqui.

– E por que não, Cila? É só todo mundo programar umas férias e ficarmos juntos mais dias, além do carnaval.

– Eu tenho vontade de conhecer o Carnaval de Salvador, mas tenho medo.

– Pois não precisa temer, Lucas. Podemos ir para um camarote e curtir toda a festa. E se programarmos com antecedência não fica tão caro. – Cristina defendia sua ideia.

– Então, vamos programar de nos encontrarmos em Salvador, não no próximo carnaval, mas no outro. Daqui a aproximadamente um ano e meio. Assim dá tempo de todo mundo se preparar financeiramente e ainda programar as férias no trabalho. – Sugeriu Aline.

– Eu topo.

– Eu também.

– Estou dentro.

– Pode contar comigo.

– Eu vou...

Todos se manifestaram favoravelmente ao encontro. Cristina estava empolgadíssima e continuou conversando a respeito da programação.

– Preciso saber quantas pessoas irão para que eu possa arrumar a casa. Gostei de terem colocado barracas. Mas podemos alugar uma casa grande, ou fechar uma pequena pousada. Com antecedência fica mais fácil. Deixem isso comigo.

– Só que aí vamos com os filhos, Cris.

– É claro. Eles irão amar as praias. E a água do mar por lá não é gelada como as praias aqui do Rio. Cabo Frio é gelado até no nome.

– Está bom, Cris. Já me convenceu.

– E as babás?

– Podemos contratar pessoas de lá para nos ajudarem com as crianças, além da arrumação da casa, Cláudia. Lá isso é fácil. Tem mais mão de obra disponível para serviços, do que por aqui.

– Que bom, Cris. Dividimos o aluguel da casa, as empregadas e as despesas. – Disse Marcela, que acompanhava a conversa.

– Quem se responsabiliza por encontrar os outros colegas? – Quis saber Cila.

– Tem de ser responsabilidade de todos, mas podem concentrar em mim as informações.

– Você é ótima, Marcela. Vendo o que fez aqui, dá para perceber sua competência nisso. E foi você quem programou nossa ida à Fortaleza, não foi?

– Foi sim. Eu e a Patrícia. Que passeio fizemos, hem?

– Foi a melhor coisa que podíamos fazer: trocar a festa de formatura pela viagem. – Comentou Patrícia.

– Quem não foi, perdeu. O *beach park*, as praias, os passeios, tudo inesquecível. – Lembrou Lucas.

– E com dezoito anos tudo é mais bonito. Sem contar que o ânimo é muito maior. Não sei de qual praia mais gostei. São todas inesquecíveis. – Disse Cila, com ar de saudades.

– As praias do Ceará são mesmo lindíssimas. Além da beleza, as águas são calmas e quentes. Mas me disseram que na Bahia também tem belas praias, e eu ainda não tive a oportunidade de conhecer. – Falou Aline.

E os amigos, em algazarra, começaram a enumerar os lugares onde foram, na viagem a Fortaleza:

– A praia que mais gostei foi Jericoacoara.

– Eu gostei mais de Canoa Quebrada.

– Pois para mim, nada se compara à badalação da Praia do Futuro.

– Não podemos nos esquecer do Bar do Pirata, na segunda-feira.

– Podemos fazer um encontro tão bom como aquele – comentou Marcela. Vamos fazer o seguinte: eu passo um e-mail para todos, assim ficamos com os e-mails uns dos outros. Quem for encontrando outros colegas, inclui no grupo. Quem sabe conseguimos levar mais alguns de nossos colegas!

– Sugiro alugarmos uma casa por três semanas. A semana do carnaval, a semana anterior e a posterior. Quem puder, fica o tempo todo. Quem não puder ficar todos os dias, vê o melhor período para ir e voltar. Fazemos turismo na região e ainda curtimos o carnaval. Tenho certeza que todos irão adorar.

– Gostei da sua programação, Cris. Vinte dias é um bom período de férias. Se alguém não puder sair os vinte dias, tira quinze, por exemplo.

– A época do carnaval é boa para se conseguir férias nas empresas. Mas precisamos confirmar a presença com antecedência.

– Você está certa, Paty. O Alex sempre diz que quando as coisas são bem planejadas têm muito mais chance de dar certo. Vamos programar direitinho. E tendo três semanas, cada um pode escolher o melhor dia para ir e voltar, tanto em relação ao preço de passagem quanto à liberação no trabalho.

– É isso aí, Marcela. Falou a voz da experiência.

Todos riram com a brincadeira de Lucas e ele continuou:

– Sugiro reservarmos as passagens no período de março a junho do ano que vem. É a época em que estão mais baratas.

– Então falaremos com todos por e-mail e tentaremos encontrar o máximo de colegas para participar desse encontro. Mas vimos que só nós já fazemos a festa. – Comentou Cristina, toda animada.

– Concordo com você, Cris. Tenho certeza de que me divertirei muito. – Comentou Tiago com ar de felicidade.

– Infelizmente está na hora de me despedir. – Disse Cristina.

– É verdade. – Concluiu Fernando, em tom choroso. Esse encontro vai deixar saudades. Saulo me ajudou: já desarmamos a barraca que eu trouxe e já guardei no carro.

Cristina ia embarcar para Salvador e a turma que veio do Rio não queria correr riscos. Mesmo sendo domingo poderiam pegar algum trânsito na Serra ou na Baixada em função de algum acidente.

Marcela havia embalado um pedaço da cuca de banana e deu a Cristina, para que essa levasse na viagem. Quando percebeu a delicadeza da amiga, Cristina ficou toda alegre.

Enquanto se despediam, Saulo chegou convidando a turma para irem jogar peteca e tomarem banho no chuveirão. Com isso, os dois grupos se juntaram no gramado para jogarem ou torcerem. As duplas se revezavam na quadra e a alegria era enorme.

Pouco depois do meio dia, Marcela foi preparar o almoço. Os amigos não se surpreenderam com a beleza da mesa nem com o sabor dos pratos que foram servidos. Tudo isso já era natural em Marcela. Ela sempre cuidava de tudo com esmero e carinho.

Após o almoço, aos poucos, os amigos foram se despedindo e indo embora. Saulo, após um cochilo na rede, foi desmontar o restante das barracas. Luciano, que ainda estava por lá, foi ajudá-lo. Alexandre achou isso ótimo, era algo a menos com o que se preocupar, depois que todos se fossem.

O encontro, certamente, deixaria saudades em todos. Mas em Marcela e Alexandre a saudade seria ainda maior. Para minimizá-la, programariam a viagem a Salvador.

Durante vários dias o assunto entre Alexandre e Marcela foi a comemoração do aniversário de casamento e, principalmente, o encontro com os colegas do Colégio Werneck. Disponibilizaram as fotos nas redes sociais e trocaram diversas mensagens com os amigos sobre o final de semana. Há muito tempo não se divertiam tanto. Começaram a sonhar com o encontro em Salvador. Será que seria tão bom quanto aquele no Aconchego?

Capítulo 14

Marcela comprometeu-se a enviar e-mails para o grupo, com a atualização dos membros da turma, à medida que fossem localizando seus colegas do Werneck. Logo no primeiro e-mail buscaram fortalecer o comprometimento de todos a encontrarem os colegas que se formaram em 1994 e conseguiram acrescentar seis pessoas ao grupo. Precisavam descobrir onde estava a maioria dos colegas e agindo em grupo seria mais fácil. Eram nove no Aconchego, mas sabiam que quando terminaram o curso no Werneck havia três turmas. A troca de e-mails foi um sucesso. Com menos de um mês, o grupo chegou a vinte pessoas. Com as histórias do encontro no Aconchego, os que não estavam presentes começaram a manifestar vontade de ir a Salvador.

A maioria dos que já participavam do grupo viajaram juntos à Fortaleza e a troca de e-mails serviu também para relembrarem a viagem. Entre outras coisas, trocaram fotos da época, e a diversão era grande.

Enquanto isso, Alexandre continuava suas viagens em busca de melhores resultados na empresa. Precisava conhecer as filiais que ainda não tinha ido com Cláudio ou sozinho. Ainda estava acumulando os dois cargos: diretor e gerente. Aproveitava todo o tempo disponível para analisar os muitos currículos que foram encaminhados e entrevistar aqueles que julgava ter capacidade para ocupar a vaga de gerente de pessoas. Ainda estava tentando achar alguém que já trabalhava na empresa.

Finalmente, descobriu uma assistente na área administrativa que era administradora de empresas e estava estudando Psicologia: Vilma. Seu gerente a indicou ao cargo de gerente de pessoas no lugar de Alexandre e, após a seleção entre os diversos indicados, ela foi a escolhida. Atendia aos requisitos obrigatórios exigidos para a função e na entrevista com Alexandre se saiu muito bem, agradou bastante. Enviou-a para passar pela pesquisa comportamental PI, pois queria ver se seu perfil era adequado ao cargo. Com o resultado do PI, não teve dúvidas, levou todas as suas conclusões ao Dr. Ricardo e obteve o seu “de acordo” para promovê-la. Agora, precisaria orientá-la na nova função e procurar alguém para substituí-la. Seria alguém de fora da empresa e Vilma ajudaria na seleção.

Já sabendo que ela assumiria a gerência de pessoas, Alexandre chamou Vilma e conversaram por um longo tempo. Ele queria ajudá-la a exercer sua função da melhor maneira possível.

– Vilma, uma de suas funções principais, como sabe, está relacionada ao recrutamento e seleção de pessoas. Precisamos ter muito cuidado com a contratação e a gestão dos nossos colaboradores, principalmente naqueles cargos de maior responsabilidade. Você tem alguma experiência nisso?

– No curso de psicologia estudei um pouco do tema, mas nunca selecionei ninguém.

– Na sua equipe tem a Renata, que é muito boa no assunto, pode confiar nela. Sugiro que participe de todos os processos no começo, mesmo das pessoas de chão de fábrica. No princípio, se você achar necessário, quando precisar selecionar algum gestor, eu faço algumas entrevistas com você. Depois você faz outras entrevistas e eu acompanho e depois comento, assim você aprende na prática. Rapidamente estará boa no assunto.

– Eu aprendo rápido, Alexandre. Também leri sobre o tema para me desenvolver melhor, sei que há técnicas próprias para entrevistas.

– É fundamental você fazer isso. Precisamos de gente que aja como um empreendedor, como se ele fosse uma empresa, Você S.A ou Você Ltda. Cada um deveria atuar como um *CEO* de si mesmo, tomar cada decisão como o dono tomaria. Pessoas que se perguntem todo dia: se esta organização fosse minha, eu aplicaria meu dinheiro neste projeto? Eu investiria recursos próprios nesta alternativa? Precisamos de pessoas que consigam equilibrar sua vida pessoal com a profissional e que sejam automotivadas. Profissionais que tratem os recursos do trabalho como se estes fossem seus. Também é bom que sejam entusiasmados, já que isso não dá para treinar, tem que vir de dentro. Procuramos pessoas que queiram ir além, crescer junto com a empresa, fazer mais do que foi solicitado a elas e, assim, exceder às expectativas. Só assim conseguiremos aumentar a satisfação de nossos clientes, garantindo então a sobrevivência da empresa. Existe uma batalha pela competitividade e nós temos de saber disso.

– Como você fala bem do assunto Alexandre, fez um verdadeiro discurso. Mas entendi o porquê de nos preocuparmos no momento de contratar.

– Sabe, Vilma, aprendi que é melhor gastarmos tempo na seleção do que descobrir depois que a pessoa não é adequada ao cargo. Temos de minimizar ao máximo a possibilidade de colocar em alguma função alguém que não se adapte.

– Compreendi. Imagino que foi por isso que você demorou a decidir sobre a minha promoção, me chamou três vezes para conversar e ainda me enviou para fazer o PI. Isso tudo depois de saber que era só eu a participar da seleção, depois de dispensar os outros candidatos.

– Isso mesmo. Precisava ter segurança para promover você. É bem mais difícil voltar atrás de uma promoção e ainda teria sua decepção que seria enorme.

– Para mim isso ficou bem claro.

– Por hoje chega. Amanhã, às 9h continuaremos com nossa conversa e passarei a você as atividades aos poucos para que consiga assimilar melhor. Primeiramente tente compreender como funciona aqui na empresa o processo de Recrutamento e Seleção. Se tiver alguma dúvida tiraremos amanhã. Combinado.

– Combinado! Até amanhã.

Depois que Vilma saiu, Alexandre analisou seu plano de ações e chamou alguns gerentes de filiais pelo skype para acompanhar seus trabalhos. Lembrou-se que precisava dar continuidade à sua dissertação, mas olhando sua agenda viu que à noite sairia com Marcela para irem a um aniversário. Prometeu a si mesmo que a partir do dia seguinte recomençaria sua pesquisa.

Além de cuidar da sua nova função como diretor e de ajudar Vilma, Alexandre também se preocupava em terminar sua dissertação. Havia ficado algum tempo sem trabalhar nela e sentia que não poderia fazer isso, precisava dar continuidade ao trabalho.

Na manhã seguinte, Alexandre estava conversando com o gerente da filial de Salvador, quando Vilma entrou na sala. Indicou a cadeira a ela e concluiu o assunto.

– Bom dia, Vilma. Entendendo tudo de recrutamento e seleção?

– Um pouco. Ainda tenho muito a aprender.

– Você é esperta. Vai conseguir.

– Assim espero.

– Preciso que fique atenta, porque na função de gerente de pessoas além de acompanhar as contratações, você será responsável também

pelas demissões, quando necessário, lembrando que essa é uma função a ser realizada junto aos gestores.

– Demitir não deve ser muito bom. Mas faz parte, não é?

– É isso mesmo. Quando pensamos em toda a equipe fica mais fácil a demissão. E geralmente, quem decide pela demissão é o gestor do profissional. Somos apenas o agente.

– Entendi.

– Fique tranquila que darei a você todo apoio que precisar. – Disse Alexandre, tentando tranquilizar Vilma.

– Obrigada.

– Bom, além do que já falamos, cuidará das ações estratégicas para recrutar, selecionar e avaliar pessoas com base em suas competências e naquelas exigidas para cada função; também ajudará os gestores a avaliarem o desempenho dos profissionais e traçar objetivos e metas que sejam adequadas para cada colaborador.

Vendo que Vilma anotava os principais tópicos, Alexandre perguntou se ela havido acompanhado tudo e quando obteve o seu consentimento continuou:

– É bom ter em mente que nem todos terão a ambição e a satisfação de crescerem com mudança de cargos, seja em decorrência de certa acomodação ou em função de receio de assumirem novas responsabilidades ou ainda porque gostam do que fazem. Por isso, temos de pensar em como acontecerão aumentos de salários em função de crescimento técnico, sem mudança de cargos.

– Que coisa boa, Alexandre. Assim me sinto melhor ainda, gosto de desafios e não imaginei que teria tantos nessa função.

– Fico feliz com isso, Vilma. Lembre-se de que também é fundamental identificar a necessidade de treinamentos, principalmente daqueles que podem garantir o crescimento da empresa. Claro que não podemos nos esquecer da estratégia de remuneração e benefícios e ainda do plano de carreira, principalmente para a atração e retenção dos talentos. E, ainda, é preciso cuidar do clima organizacional e acompanhar o processo de sucessão.

– Quanta responsabilidade! – Declarou Vilma.

Alexandre, depois de ver que Vilma havia terminado suas anotações completou:

– Como gestores da área de RH, temos diante de nós questões relevantes: quem são os profissionais de nossa empresa?, quais são suas habilidades?, quem precisa de treinamento?, estamos investindo nas pessoas certas?, temos estratégias para aproveitar o potencial das pessoas?.

– É, Alexandre, não imaginava que o meu desafio fosse tão grande, que a função tivesse tantas atividades.

– Eu acredito que você dará conta do recado. Quando eu assumi a gerência também não sabia disso tudo.

À noite Alexandre voltou a sua dissertação. Já havia acertado com Josi e, realmente, as perguntas que preparou pareciam bem apropriadas. Entendeu que se perguntasse muita coisa seria mais difícil para que as pessoas respondessem, pois poderiam desanimar em virtude da quantidade de indagações. Acreditava que as pessoas que respondessem à pesquisa poderiam acrescentar novas habilidades àquelas listadas por ele. Olhou novamente as perguntas que enviaria por e-mail:

- Qual é a sua profissão e grau de escolaridade?
- Qual função exerce atualmente?
- Para ser bem sucedido nessa profissão/função, quais são as características e/ou habilidades que você considera fundamentais?
- Quais são as características e/ou habilidades que todo profissional precisa ter para ser considerado indispensável em qualquer organização?

Preparou o texto a ser enviado junto às perguntas e olhou a lista com os e-mails que havia conseguido, era um número considerável. Dr. Ricardo o autorizou a pegar o cadastro de e-mails da empresa, tanto de clientes e fornecedores, quanto de colaboradores. Assim teria mais gente para responder ao questionário. Já estava há meses preparando essa lista e havia chegado o momento do envio da pesquisa. Precisava preparar dois tipos de e-mails: um para os amigos e outro para as pessoas com as quais não tinha contato. Não queria que parecesse spam. Daria muito trabalho, mas enviaria um a um os e-mails e ainda seriam nominais. Estava ansioso para ver a adesão que teria, pois precisava de um grande número de respostas. Sabia que o sucesso de sua dissertação dependia muito do resultado dessa pesquisa. Aproveitou para pedir que os amigos replicassem o e-mail para outras pessoas, assim aumentaria sua lista de entrevistados.

Enquanto estava ali pensando no assunto e enviando e-mails, Marcela entrou no escritório:

– Vamos jantar, meu querido.

– Vamos sim. Será bom dar uma pequena pausa. Ficar enviando o mesmo e-mail, para tanta gente, é muito cansativo.

– Já conseguiu enviar muitos?

– Mais de cem.

– Fique tranquilo, vai conseguir muitas respostas.

– Sei que as pessoas têm muitas coisas para fazer, por isso, terão menos disponibilidade em responder.

– Você tem um número mínimo de respostas que precisa?

– Não, mas quanto mais, melhor.

– Vou ficar na torcida para conseguir o que precisa – disse Marcela animada.

– E o que você fez de gostoso hoje?

– Pizza de batata.

– Lá vem você com suas invenções. Como é isso?

– É que o Leo queria pizza e o trigo não era suficiente para a massa, aí eu resolvi usar batatas cozidas no lugar da massa de pizza. Qualquer massa, com molho, muzzarella e orégano levada ao forno é pizza.

– Hum. Deve ter ficado muito bom, isso sim.

– Bom de garfo como você é, qualquer coisa agrada a você.

– Isso não é verdade. O seu tempero é melhor até que o da minha mãe. E olha que dizem não ter comida melhor que a da própria mãe.

– Lógico, Adriana detesta cozinhar. E eu faço isso porque gosto.

– É verdade. Mas isso não tira o seu mérito, seu tempero é bom demais. Ainda bem que não tenho tendência a engordar.

– Vamos ver o que acha da pizza.

– Já comecei a comer e vi que tá uma delícia, papai.

– Que bom que gostou, Leo. – respondeu Alexandre.

– Eu também estou gostando.

– É mesmo, Manu?

– Hum rum. Vou comer tudo.

– Deixa eu experimentar. Hummm. Com esse recheio de frango e catupiry, Marcela, não poderia ficar ruim.

Misa, a babá das crianças, observando a família reunida, comenta:

– Eu acho tão bonito o jeito como você trata a Marcela, Alexandre. Está sempre fazendo elogios a ela. Tomara que um dia eu encontre alguém assim também.

– Vai encontrar, Misa. Você merece. Ainda é muito nova, tem tempo. Mas não ache que são só flores, também brigamos de vez em quando.

– Tomara que eu encontre alguém mesmo. E espero que seja uma pessoa com quem eu me dê bem também na forma de criar nossos filhos. Não vejo vocês discordando um do outro.

– Espero que não veja mesmo. Temos um acordo de não discutirmos nossas divergências na frente das crianças, assim evita-se que algum de nós perca a autoridade junto a elas. – Comentou Marcela, olhando seriamente para Alexandre.

Misa continuou seu raciocínio:

– Pois é. Quando levo as crianças à escola, costumo ver diversas crianças que parecem que dominam seus pais. Aqui eu nunca vejo isso. As regras são cumpridas. Por exemplo, quando é hora de ir para a cama vocês não cedem aos apelos da Manu, que quer ficar vendo TV.

– Nisso eu e o Alexandre concordamos totalmente: é preciso estabelecer os limites, e isso precisa acontecer desde cedo.

E Marcela pareceu pensar alto:

– Não é fácil colocar limites.

Ao que Alexandre retrucou:

– É só buscar ser coerente com nossas crenças. Acreditamos que as crianças nos testam para ver até onde podem ir. Aí exercemos nossa função de pais, não cedemos mostrando a elas os limites.

– Vou confessar que tem hora que eu acho que a Manu vai dobrar você, Alexandre. Mas você não cede. Ela demonstra ter um gênio forte desde cedo.

– É importante você entender como agimos, Misa. Afinal, você fica mais tempo com as crianças do que nós. Para que as crianças acreditem em nós, procuramos também cumprir nossas promessas, sejam elas de prêmios ou castigos.

– Estou aprendendo com vocês, Marcela. Tem hora que seria mais fácil ceder à vontade deles.

– Mas depois você teria de aguentar as consequências. – Disse Alexandre, sorrindo.

– É verdade. Mesmo elas sendo questionadoras, não são teimosas. Assim é bem mais fácil de cuidar.

– Pois é.

Quando acabaram o jantar Marcela comentou que a turma estava bem animada com a viagem a Salvador e perguntou se Alex estava gostando da sua substituta. Ele disse que ainda era muito cedo para saber, mas afirmou que a seleção havia sido muito criteriosa, por isso era provável que desse certo.

No dia seguinte, mesmo sem acabar de enviar todos os e-mails, Alexandre começou a receber respostas da sua pesquisa. Isso aconteceu porque alguns amigos a responderam tão logo receberam. Preparou uma planilha e à medida que ia recebendo as respostas já as compilava. Continuou enviando a pesquisa durante vários dias. Conseguiria respostas de muitas profissões diferentes? Ah! Como seria bom ter bastante respostas... E ainda esperar que fossem adequadas.

Capítulo 15

Na manhã seguinte, mais uma vez Vilma foi para a sala de Alexandre, conforme haviam combinado.

– Quer que esclareça algum ponto a você, em relação ao que já passei? Está com alguma dúvida, Vilma?

– Não, compreendi o que me explicou. A equipe é muito boa e está me dando muito apoio.

– Que bom. Outra atividade sob sua responsabilidade é a gestão das pessoas. É importante você ficar atenta. Temos pessoas de diversas gerações na equipe e elas são bem diferentes umas das outras. A forma de atuação dos profissionais passou por uma grande transformação com o tempo. Muitos colaboradores ainda esperam que a empresa continue cuidando de suas carreiras, como acontecia antigamente, mas na hora de agir, os jovens de hoje são mais individualistas. Não pensam duas vezes para deixar a empresa na mão. Isso nos leva a ficar em dúvida sobre o que fazer. O mundo antes era mais previsível, as pessoas conseguiam um emprego num cargo de iniciante e subiam a escada da carreira, trabalhando para uma ou duas empresas no máximo. Aí valia a pena investir no colaborador. Hoje em dia, as pessoas precisam investir em si mesmas para se qualificarem. Só que a maioria dos profissionais ainda espera que as empresas o façam.

– E como vamos trabalhar o desenvolvimento da carreira de nossos colaboradores, Alexandre?

– Esse é um dos grandes desafios que temos Vilma. Costumamos mostrar para as pessoas o que elas precisam desenvolver para crescerem. E quando precisamos de alguma formação específica, aí investimos nessa necessidade. Algumas vezes, com participação do colaborador, outras vezes, a empresa paga tudo. O que preciso que você saiba é que nossa política na área de gestão de pessoas ainda precisa ser melhorada.

Vendo que Vilma continuava prestando atenção, Alexandre continuou:

– Sabe Vilma, é bom que sejamos assessores e facilitadores das atividades dos ocupantes de cada cargo. Temos de exercer um trabalho colaborativo. Ajudar, ensinar e apoiar, sempre que necessário. Há também uma transformação na maneira como os funcionários crescem nas

empresas e planejam as suas carreiras. Foi abolida a evolução por tempo de casa. Agora eles mudam de cargos pelas competências adquiridas e pelo alinhamento com as necessidades das organizações onde trabalham. Os profissionais conquistam cargos com base na competência e nos resultados demonstrados no exercício de suas funções e não por qualquer outra razão como parentesco, amizade ou questões políticas. Meritocracia é palavra de ordem. Afinal, se a meta nas organizações modernas é atingir os resultados com a maior eficiência possível, espera-se que para isso os cargos sejam preenchidos por profissionais que apresentam os melhores resultados.

Alexandre procurava mostrar a Vilma como atuar na função de gerente de pessoas. Queria passar a ela toda sua experiência. Não queria que ela cometesse alguns erros que ele mesmo havia cometido. Ela escutava com atenção e questionava quando tinha alguma dúvida.

– Olha, Alexandre, eu vi que tem um plano anual de treinamento, inclusive já participei de alguns treinamentos oferecidos pela empresa. É disso que está falando?

– Não só disso. Quando compreendemos que a empresa precisa qualificar mais pessoas em alguma área, fazemos o investimento no treinamento. A cada dia o mercado é mais exigente, acontece uma aceleração das mudanças e um aumento da complexidade e da competitividade do trabalho e isso leva à necessidade de maior desenvolvimento dos profissionais. Buscamos melhorar a eficiência em tudo que for possível, senão a concorrência ganha espaço. Precisamos focar no aumento da competência de nossos profissionais.

– Isso é muito bom. Assim as pessoas melhoram e a empresa melhora junto.

– Pois é. Sabemos que quando alguém aprimora suas habilidades, ou seus conhecimentos, a empresa acaba ganhando de alguma forma e o profissional se sente mais motivado a ficar na equipe. Os talentos costumam valorizar os treinamentos que a empresa proporciona a eles.

– E tem gente que não valoriza isso, Alexandre?

– Tem. Poucos é verdade, mas existem alguns. O detalhe é que o profissional também tem de investir no aumento de suas competências. Não pode esperar que a empresa sozinha cuide disso.

– Você quer dizer que precisamos motivar as pessoas a não ficarem paradas no tempo.

– Isso mesmo, Vilma. Sugiro que estude Fleury. Ele tem algumas publicações bem interessantes na nossa área. Tem uma citação dele que tento não me esquecer. Ele fala que numa economia globalizada como é a de hoje em dia é necessário cuidar do ser humano integral. Ele fala da mente ou conhecimento, o ‘saber fazer’; do corpo ou habilidades, o ‘poder fazer’; e finalmente, das emoções e valores, suas atitudes, o ‘querer fazer’.

– Interessante essa abordagem a respeito do ser humano integral, Alexandre.

– Também acho. Isso significa o homem conseguir mobilizar toda a sua energia física, intelectual e emocional para atingir bons resultados para ele e para a organização. E esse processo é mediado pela aprendizagem, que é muito mais ampla que simplesmente, treinar as pessoas. Trata-se de educá-las, de trabalhar totalmente seu potencial.

– Gostei muito disso. Vou procurar ler o que Fleury escreveu.

– Tenho uma grande preocupação com o desenvolvimento individual da carreira de nossos profissionais. Se não cuidarmos disso acabaremos sem nossos talentos.

– Mas aqui temos plano de carreira, Alexandre.

– Só que ainda não participam todos e há pessoas que podem não querer seguir uma carreira. Muitos profissionais não estão satisfeitos com o que fazem ou estão cansados de suas atividades. Alguns escolhem a profissão errada, às vezes pensam apenas no dinheiro e se dão conta disso mais tarde. Precisamos estar atentos para ajudá-los, quando precisarem de nós. Muitos profissionais me procuravam para isso.

– Farei o possível para ajudar essas pessoas também. – afirma Vilma animada.

O telefone de Vilma tocou e ela pediu licença para atender, já que era sua mãe.

Enquanto Vilma atendia ao telefone Alexandre pensava na conversa que havia tido com Cláudio, em seu último dia na empresa. Lembrava-se de cada palavra:

– Além de todas as dicas e recomendações que já passei, tenho uma última, bem diferente. Você sabe que não gosto de falar nada sem ter fatos, que abomino qualquer tipo de fofoca. Entretanto, gostaria que desse uma atenção especial à filial de Curitiba. Não consegui descobrir nada, mas acredito que tem algo de errado por lá. A lucratividade é

menor que nas outras filiais. O gerente de lá não me passa confiança e ainda fiquei sabendo que há o hábito de se pagar propinas, o que não me agrada nada. Fique atento e veja se descobre alguma coisa.

– Interessante esse seu comentário, Cláudio. Quando saímos para almoçar com o Renan, fiquei com a impressão de que ele não gostou de nossa visita, parecia ansioso para irmos embora.

– Pois é. É sempre assim. Tenho a impressão de que ele esconde alguma coisa, mas não consegui descobrir o que é.

– Então foi por isso que você fez tantas perguntas a ele, quando estávamos juntos. Queria ver como ele se saía. Você sabe que por diversas vezes o olhar de Renan mostrava que estava mentindo ou tentando inventar alguma coisa?

– Não vi isso, Alexandre. Você que estudou como o corpo fala talvez consiga descobrir se tem alguma coisa errada ou se é só impressão minha. Não gostaria de deixar essa missão para você, mas também não posso me abster de alertar você de minhas suspeitas.

– Pode ficar tranquilo, se há algo de errado por lá eu descobrirei. – Disse Alexandre com um ar de preocupação no rosto.

– Desejo a você muito sucesso. Tenho certeza de que será um bom diretor.

– Foi muito boa a forma como você me treinou. Obrigado e pode contar comigo sempre que precisar.

Cláudio e Alexandre se abraçaram. Sabiam que sentiriam a falta um do outro. Poderiam sempre conversar, mas não seria a mesma coisa, estando em empresas diferentes.

Vilma terminou a ligação e Alexandre deu continuidade à conversa com ela.

– Tem duas coisas que eu pretendia fazer, mas fui promovido antes e gostaria que você fizesse, Vilma: um mapeamento das competências que temos na casa e um banco de talentos. Acredito que isso nos ajudará muito quando precisarmos promover alguém e, também, para sabermos como investir nossas ações no sentido de reter os talentos e cuidar de alguma sucessão, quando necessário. Se já tivéssemos feito isso, eu já teria substituído o Cláudio em suas férias e você já teria me substituído nas minhas. Assim teria sido bem mais fácil o processo de substituição que estamos passando hoje.

Enquanto conversava com Vilma, Alexandre pensava em tudo que gostaria de ter realizado e que não conseguiu por falta de tempo. A promoção a diretor veio muito antes do esperado. Não havia concluído alguns projetos que julgava ser importantes, por isso precisava passá-los para Vilma. Ele tinha em mente diversas ações para ajudar a empresa a crescer e explicou à Vilma o que esperava que ela fizesse.

– Ao preparar o mapeamento das competências seria bom que identificasse aquelas necessárias a cada cargo, tanto técnicas, quanto comportamentais. Também é bom identificar as competências de nossos colaboradores. Assim, poderemos cruzá-las e estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento, por competência ou habilidades para apresentar melhores resultados, em que participem somente aqueles que realmente necessitem ampliar seus domínios.

– Dará um trabalho grande, mas certamente será muito bom ter isso na empresa.

– Com isso, acredito que será possível também melhorar os objetivos e as metas a serem alcançados pelos colaboradores e melhorarmos nossa avaliação de desempenho, já que poderemos avaliar separadamente cada colaborador. Acredito que assim os nossos talentos se sentirão mais engajados em suas atividades.

Vendo que Vilma anotava quase tudo e parecia bem interessada, Alexandre continuou:

– Quanto ao banco de talentos, eu gostaria de ter uma relação com todos os colaboradores que as chefias considerem fundamentais para o bom andamento do trabalho.

– Como você pensou em fazer isso, Alexandre?

– Eu pretendia conversar com cada gerente e tentar descobrir quais são as pessoas que eles acreditam ser indispensáveis na sua equipe. Esses colaboradores precisam ser tratados de forma diferenciada para não querer sair da empresa e nós precisamos dar apoio aos gestores para que consigam manter esses talentos em seus times. Teremos de ter cuidado com os profissionais que são excepcionais tecnicamente. Esses normalmente amam o que fazem, são apaixonados por suas profissões. Por isso, sabemos que gostam do que fazem. Eles são nossas estrelas, levam a empresa para a excelência, fazem a diferença.

Alexandre se assegurou de que Vilma estivesse compreendendo o que ele queria e continuou:

– Claro que temos de ser justos com todos, por isso também temos de definir critérios para alcançar privilégios e benefícios. Isso precisa ficar bem transparente para evitar insatisfações. Gostaria de estabelecer critérios para promover por mérito nossos colaboradores.

– Essa é uma missão difícil, Alexandre. Mas farei o possível para não decepcionar você.

– Confio em você e, se precisar, me procure.

– Pode deixar. Procurarei por você sempre que tiver qualquer dúvida.

– Tenho certeza disso.

O telefone da sala tocou. Era Samira querendo verificar com Alexandre se podia mudar o horário de seu voo, já que o preço no horário que ele havia escolhido estava bem mais alto. Acertaram isso.

Alexandre havia combinado com Samira que ela o interromperia se a conversa se prolongasse muito. Sabia que poderia se empolgar com o assunto que trataria com Vilma, mas não poderia passar tudo de uma vez só. Era necessário que ela assimilasse em partes todos os conhecimentos. Gostaria de transmitir a ela tudo que sabia, mas em doses menores o aprendizado seria mais sólido.

Após atender ao telefone, combinou com Vilma de continuarem a conversa no dia seguinte. Ela agradeceu pelas informações e se despediu com a cabeça fervilhando. Será que ela daria conta de tantas responsabilidades?

Capítulo 16

As conversas com Alexandre estavam fazendo com que Vilma começasse a entender um pouco mais da sua nova função. Havia anotado muita coisa e já começara a estudar o que faria e tomar algumas ações, mesmo que ainda de forma tímida. Conversou com todos da sua nova equipe para entender suas expectativas e começar a conhecê-los. Sabia que seria fundamental para conseguir liderá-los bem.

Alexandre ensinara a Vilma a fazer planos de ações e ela já iniciara o primeiro deles. Mais uma vez, pontualmente, às 9h, Vilma chegou à sala de Alexandre. Imaginava que após a conversa dessa manhã iria aumentar ainda mais seu planejamento.

– Bom dia, Alexandre. Já comecei a fazer o meu plano de ações.

– Bom dia, Vilma. É muito bom que já esteja agindo.

– Com um professor bom como você, é fácil.

– Imagine... Sei que vai dar o melhor de si. Bom, em muitas empresas os gestores da área de recursos humanos não entendem o quanto podem contribuir com os objetivos da empresa e acabam perdendo a chance de crescerem. Eu acredito que fui escolhido para a Diretoria, principalmente, porque consegui enxergar isso.

– É bem provável.

– Vilma gostaria que você mantivesse o rigor em relação à exigência para admissão de pessoas, não apenas pelo conhecimento necessário, mas também pelo comportamento esperado. É preferível gastar mais tempo e contratar a pessoa adequada do que ter de demitir por ter errado na contratação. Ensinar o conhecimento técnico é bem mais fácil do que conseguir melhorar o comprometimento e a postura ética de um profissional. Qualificar alguém tecnicamente pode ser uma opção melhor do que ter um ótimo técnico sem postura ou comprometimento.

– Pode ficar descansado, Alexandre. Como você mesmo disse, darei o meu melhor nessa nova função.

– Sei disso. As regras para admissão precisam ser muito claras, pois isso até evita perda de dinheiro por contratar mal.

– Na mesa que era sua e que estou ocupando tem uma frase a esse respeito.

– Ah sim. Ouvi do fundador da Visa, acho que o nome dele é Dee Hock.

– Dele mesmo. Li mais de uma vez, porque gostei muito. Ele coloca a ordem para contratação e promoção das pessoas. Se não me engano é a seguinte: contrate e promova primeiro com base na integridade, em segundo lugar com base na motivação, em terceiro, na capacidade; quarto, na compreensão; quinto, no conhecimento; e, por último, como fator menos importante, na experiência.

– Aprendeu direitinho, Vilma. Lembra-se da explicação dele: sem integridade, a motivação é perigosa; sem motivação, a capacidade é impotente; sem capacidade, a compreensão é limitada; sem compreensão, o conhecimento é insignificante; sem conhecimento, a experiência é cega.

– Bem difícil isso, hem.

– Pois é. Temos de levar essa afirmação em consideração na hora de contratar. Diante disso, tenho mais uma atividade para você realizar: revisar as descrições de funções, as DF's.

– Mas a DF que eu vi estava muito boa.

– Qual foi?

– A que me interessava: de gerente de pessoas.

– Você vai encontrar algumas boas descrições de cargo, mas também encontrará diversas delas precisando melhorar. Veja só, queremos que a DF contemple o que uma pessoa precisa para exercer seu cargo. Fica muito mais fácil contratar quando temos o perfil da nossa necessidade definido. Só que diversas DF's foram elaboradas pensando na pessoa que ocupa o cargo na época que foram escritas e não na necessidade real do cargo.

– Compreendi sua preocupação.

– Sabe Vilma, existem descrições que não fazem o menor sentido. Há, também, necessidades obrigatórias de determinados cargos que não aparecem na DF, porque quem ocupa o cargo atualmente não tem aquele perfil. Pensamos em ser mais rigorosos em relação à exigência para contratação e à necessidade de um grau mínimo de instrução. Isso porque entendemos que influencia nos resultados organizacionais, em função do comportamento das pessoas. Enfim, as DF's foram elaboradas, mas não pensamos em todas as competências necessárias ao exercício. Há competências específicas para a função e outras que a

maioria dos profissionais precisa ter, como capacidade de trabalhar em equipe e relacionamento interpessoal. Imagino que você terá muita coisa a acrescentar e a melhorar.

– Vou gostar de fazer esse trabalho. – Comentou Vilma com alegria.

– Acredito que os gerentes também ficarão satisfeitos de melhorar as DF's. Hoje eles já aprenderam a trabalhar com elas e estão cada vez mais comprometidos com o desenvolvimento das competências de suas equipes. A Amélia poderá apoiá-la nesse trabalho. Foi ela quem elaborou as primeiras DF's da empresa, quando fomos nos certificar na ISO 9001.

– Será ótimo ter a ajuda dela.

– Ela sempre nos ajuda, quando precisamos. É muito colaborativa e é apaixonada pelo que faz.

– Ontem li uma entrevista de uma pessoa, acho que o nome é Natasha Hazan. Achei muito legal o que ela falou. Disse que quando uma empresa dá autonomia a seus colaboradores, permite que esses se apaixonem pelo negócio. Isso em função de terem a oportunidade de colocar no trabalho sua impressão digital, seu DNA.

– Nunca tinha pensado nisso, mas essa Natasha está corretíssima, Vilma. Acredito que você tem tudo para dar certo na gerência de pessoas.

– Obrigada, Alexandre. Gostaria muito de trabalhar para melhorar ainda mais o clima organizacional. Também quero ajudar no gerenciamento das competências emocionais dos profissionais. No meu curso aprendi que a raiva, o medo, a alegria e a tristeza são emoções comuns a todas as pessoas. O detalhe é que as emoções negativas podem provocar um efeito devastador no desempenho dos profissionais. Cada vez mais, a calma e a tranquilidade diante de desafios e de situações de estresses passaram a ser indispensáveis para aqueles que querem crescer nas organizações.

– É uma boa reflexão, mas nesses assuntos imagino que você terá uma competência bem maior do que a minha para atuar. Afinal, está cursando Psicologia.

– Você está certo, Alexandre. Imagino que os aprendizados do meu curso me ajudarão bastante.

– A propósito, Vilma, precisamos descobrir se nossos profissionais atuam em funções em que suas competências possam ajudar no desenvolvimento dessas atividades, para serem produtivas no que fazem. Não adianta ser hábil em digitação para atuar como torneiro. Apenas ter competência não basta, é necessário que as pessoas tenham como desenvolvê-las. Caso contrário podem ficar frustradas e sem motivação.

– Essa tal de motivação é o nosso calo, hem, Alexandre?

– Pois é. Existe uma pesquisa que mostra que quando as pessoas são admitidas, geralmente elas estão motivadas. Entretanto, à medida que o tempo vai passando elas começam a se desmotivar. Por isso, precisamos cuidar disso continuamente.

– É por isso que quando você me entrevistou procurou saber se eu era uma pessoa auto motivada?

– Isso aí. Pesquisei também seu nível de entusiasmo. Bom, acredito que já passei muitas atividades para você fazer. E para finalizar nossa conversa de hoje, vou deixar mais uma reflexão. Anotei para você, tome!

Alexandre entregou uma folha a Vilma com uma frase de *Elbert Hubbard*: “Uma máquina pode fazer o trabalho de 50 pessoas *comuns*. Mas nenhuma máquina pode fazer o trabalho de uma pessoa *extraordinária*”.

– Que bonito, Alex.

– É por isso que precisamos saber quem são nossos profissionais extraordinários e cuidar bem deles.

– Já vi que esses profissionais extraordinários são o seu xodó...

– É verdade. É meu tema de estudo, gosto muito do assunto. Ainda falaremos muito sobre isso.

– Vou gostar de trocarmos figurinhas, também tenho muito interesse no tema.

– Teremos muitas oportunidades, Vilma.

– Então, vamos aos afazeres. Você já me passou muitas tarefas.

– Pode me procurar sempre que precisar. Não precisa vir falar comigo só nas reuniões agendadas ou quando eu chamar por você. É só olhar com a Sabrina minha agenda ou mesmo ligar direto no meu ramal. Ah, pode ligar no meu celular quando eu estiver viajando também. Fique à vontade.

– Obrigada, Alexandre.

Com os detalhes acertados com Vilma, Alexandre sentia menos o peso dessa responsabilidade, afinal, era algo a menos para se preocupar. Acreditava que Vilma seria uma boa gerente de pessoas, mas só o tempo poderia confirmar isso. Continuaría acompanhando o seu trabalho, mas, agora, chegara o momento de priorizar outras atividades. Naque-la noite quando Alexandre chegou a sua casa, Marcela e as crianças já estavam dormindo, certamente para mostrar a ele que não havia ficado satisfeita de ele ficar trabalhando até tarde. Não havia percebido a hora e mais uma vez ficou na empresa até bem tarde. Enquanto jantava, pensou nos últimos congressos de que participara em que falavam da importância de se conseguir não fazer hora extra, em função da qualidade de vida. Dr. Ricardo também o havia advertido sobre a importância de diminuir suas atividades para não ficar doente. Alexandre sabia de suas limitações, que não deveria ficar estressado, mas estava com dificuldades de cuidar disso. Tanto Marcela, quanto Dr. Ricardo tinham razão. Precisava se cuidar. Será que ele conseguiria sair mais cedo da empresa? Como fazer isso? Existia algum erro em suas atitudes? Qual? O que poderia fazer para aumentar sua produtividade e dar conta de suas obrigações dentro do tempo previsto? Com essas dúvidas foi para o banho e depois foi dormir, não conseguiu resposta para as perguntas. Naquele dia não trabalharia na dissertação.

Capítulo 17

Quando terminou de enviar a pesquisa, Alexandre esperou alguns dias para ver se não recebia mais algum retorno. Enquanto analisava os resultados Marcela entrou no escritório e perguntou interessada:

– E aí, conseguiu concluir sua pesquisa, Alex?

– Acabei de incluir os registros das respostas na planilha que fiz e estava fazendo uma análise do que obtive.

– Conseguiu boas respostas?

– Estou impressionado com a quantidade de profissões. É bem verdade que me preocupei em enviar a pesquisa para pessoas das mais diversas funções, mas minha expectativa não passava nem por perto das 106 profissões diferentes que recebi como resposta.

– Isso tudo?

– Hum, hum. O maior número de pessoas na mesma função ficou por conta dos consultores, dezesseis. Acho que mamãe tem alguma influência nesse resultado. Foi ela quem conseguiu o e-mail dos consultores do SEBRAE, onde ela atua.

– Pode ser. Tem mais alguma profissão, assim relevante?

– Tem. Administradores de empresa e engenheiros. Deve ser de colegas de faculdade e do pessoal lá da empresa. Desde antes de enviar a pesquisa, eu sabia que seria mais fácil obter respostas de pessoas que me conhecem.

– Concordo com você. Já está com fome, querido?

– Só um pouquinho. Disse Alexandre, com um sorriso no rosto.

– Já sei o que significa esse só um pouquinho. Vou esquentar o jantar. – Marcela saiu do escritório, sorrindo.

Josi havia orientado Alexandre a fazer uma análise e tabular tudo que fosse possível. Disse que ele precisava ter dados estatísticos para apresentar. Alexandre estava acostumado a trabalhar com indicadores, já tinha o hábito de tabular dados em seu dia-a-dia, por isso não encontrou dificuldades. Teve muito trabalho, mas já sabia que seria assim, não podia reclamar.

Continuando com a análise das respostas constatou que, entre aqueles que responderam à pesquisa, 45 pessoas atuavam em diferentes cargos de chefia. Entre elas, havia gestores em diversas áreas, incluindo

alguns empresários. Isso era muito bom, certamente extrairia informações preciosas.

Fez um balanço das funções e verificou que algumas pessoas davam nomes diferentes ao mesmo cargo. Achou interessante as diversas funções que haviam respondido à pesquisa, incluindo até uma comunicóloga. Analisando os dados verificou que a quantidade de mulheres era praticamente a mesma que a de homens. Que interessante essa constatação – pensou Alexandre. Concluiu que isso demonstrava a força feminina no mercado de trabalho atual. Resolveu pesquisar a respeito de escolaridade de homens e mulheres e constatou que as mulheres estavam estudando mais. Como quem respondeu à sua pesquisa eram, na sua grande maioria, pessoas que tiveram a oportunidade de estudar pelo menos até o ensino médio, era normal que houvesse tantas mulheres.

Leo entrou no escritório com Manu atrás e falaram juntos.

– Pai, pai. O jantar está servido. Mamãe está chamando.

– Tá bom. Venham cá. Vou levar vocês no colo.

– Êba.

Após o jantar, Alexandre resolveu não voltar à pesquisa. A análise estava cansando bastante.

No dia seguinte, achou por bem ir até sua antiga sala. Queria ver como Vilma estava se saindo. Ficou satisfeito com o que viu e ouviu dos seus antigos liderados.

À noite continuou suas análises dos resultados da pesquisa. Ficou contente com a diversidade de profissões. Esse era um dado importante para sua análise. Presumia que como as pessoas não tinham profissões iguais informariam habilidades diferentes.

Tirava o máximo proveito dos dados recebidos, compilando-os para sua dissertação. Era importante demonstrar a veracidade das informações e ficava claro que as opiniões de uns eram bastante diferentes das de outros. Sabia que a experiência de vida era um fator fundamental no momento de responder a sua pesquisa e também na forma de enxergar as competências.

Depois de relacionar as diversas profissões pensou: quanta diversidade. Até bem pouco tempo atrás, além de serem poucas as profissões também não havia tanta especialidade em cada área; pensou nas atuais e concluiu que a maioria delas havia se subdividido em diversas outras.

Lendo a pesquisa, viu que uma pessoa incluiu firmeza como uma habilidade importante para liderar. Lembrou-se imediatamente de Vinícius, que muitas vezes havia confundido firmeza com grosseria, com gritar com os outros. E Alexandre concluiu: como ele havia melhorado. Agora ficava nervoso muito poucas vezes e mesmo assim, depois procurava se desculpar pela forma. Ainda precisaria aprender a se controlar totalmente, mas já havia melhorado bastante.

Marcela chamou para jantar e Alex resolveu dar uma parada na pesquisa.

– Pai, sabe o que aprendi hoje na escolinha?

– Não. Você não me contou, Manu.

– Uma música nova. Mas não posso cantar, porque é para a festa do dia da família.

– Eu posso cantar a minha, pai. – Disse Leo, chegando mais perto de Alex.

– Mas também é para a festa, Leo?

– Não. É a música do pintinho amarelinho.

– Mas essa você já sabe há muito tempo.

Leo começou a rir e não conseguia parar. Misa chegou com os pratos servidos e as crianças correram para sua mesinha.

Quando voltou aos estudos, continuando sua análise, Alexandre detalhou um pouco mais sua pesquisa e viu que havia diversos advogados. Isso o deixou curioso, só se lembrava de conhecer um advogado, Luciano. Lembrou então que havia pedido aos amigos lá no Aconchego que encaminhassem aos próprios amigos a pesquisa. Possivelmente, os advogados que responderam eram amigos do Luciano.

À medida que analisava as respostas, mais acreditava nos dados coletados. Uma pesquisa nem sempre leva ao resultado que esperamos. Pode ter novidades, mas pode simplesmente confirmar algo que já sabemos. Alexandre sabia que esse também era um resultado possível, entretanto as respostas estavam trazendo grandes novidades.

Analisando um pouco mais, viu que a área de vendas também havia se destacado. Dezoito pessoas dessa área responderam à pesquisa. Procurou perceber de onde vinham essas respostas e lembrou-se que talvez tivesse a ver com o pessoal das filiais, da empresa onde trabalhava.

Alexandre se questionava: Qual a maior habilidade do pessoal da área de vendas? Saber falar ou ouvir? Quem venderá mais: uma pessoa

que sabe persuadir ou um bom ouvinte? Nos últimos tempos, com o consumidor mais instruído e conhecedor de seus direitos, ficou claro que saber ouvir era uma habilidade fundamental para um bom vendedor nos tempos atuais. Depois de pensar nas atividades do pessoal de vendas concluiu que uma habilidade fundamental para essa área era a empatia.

Continuando seu estudo, verificou que havia muitos profissionais com curso superior. Uma curiosidade foi ver que a pesquisa também foi respondida por diversos tecnólogos. Como já havia contratado alguns desses, sabia que eram cursos superiores de pequena duração. Perguntou-se porque cada vez mais as pessoas procuravam esses cursos e chegou à conclusão de que hoje em dia todos estão com mais pressa de se formar. Outro motivo era o fato de que muita gente estava voltando para a faculdade depois de trabalhar um tempo, já com mais de trinta anos e por isso buscavam cursos menores. Sabia que era melhor fazer um curso de dois anos do que ficar só com o ensino médio, entretanto esses eram cursos mais práticos e os alunos deixavam de lado importantes aprendizados.

Ao final da análise constatou o nível de escolaridade dos que responderam à pesquisa. Só três pessoas não haviam concluído o ensino médio, mesmo assim dois pararam no primeiro ano do ensino médio e um no segundo.

Começou a pensar nas habilidades e concluiu que um bom contador precisa ser hábil com os números e ter boa concentração para conseguir ter bom resultado. Já um corretor de imóveis precisa saber ouvir seus clientes para assim conseguir captar sua necessidade, senão não encontrará o imóvel adequado e a compra não acontecerá.

Olhou a hora e viu que já estava bem tarde. Ficou tão concentrado na análise que nem viu o tempo passar. Marcela, provavelmente, nem quis interrompê-lo e foi dormir, a casa estava em silêncio. Antes de ir dormir, resolveu passar um e-mail para sua orientadora com os dados que já havia compilado. Não sabia o porquê, mas sentia que alguma coisa estava faltando. Continuará a análise dos dados e iniciará o resumo com todas as habilidades e características que os profissionais especiais precisam ter. Depois disso, ainda precisaria procurar entender cada uma.

No dia seguinte, no horário do almoço, Alexandre abriu seu e-mail pessoal e leu o comentário de Josi: “Muito bom o resultado que obtive. Entretanto tenho uma sugestão: será que você consegue entrevistar algumas pessoas que exercem profissões nas quais o estudo não é uma necessidade imperativa? Algumas pessoas que não tiveram oportunidade de estudar e que, mesmo assim, são profissionais de sucesso? Acredito que assim sua pesquisa terá mais validade”.

Então era isso o que faltava. Na parte da tarde, enquanto trabalhava, por várias vezes lembrava-se do questionamento de sua orientadora. Como faria isso?

Ao final do dia, quando chegou a sua casa disse logo para Marcela:

– Jogaram um balde de água fria em mim. Estava achando minha pesquisa muito boa e a Josi fez uma sugestão que eu nem sei como começar a resolver. Preciso conseguir que mais profissionais sem muito estudo respondam meu e-mail.

– Como assim?

– É que a maioria das pessoas, que responderam a minha pesquisa, possui curso superior. Entre as pessoas que responderam ao questionário, mesmo aqueles que não fizeram faculdade quase todos têm, no mínimo, segundo grau.

– Não é mais segundo grau, atualmente se chama ensino médio.

– Pois é. Como eu vou conseguir respostas de pessoas mais simples, dessas que estudaram pouco ou até que não estudaram, ao meu questionário? E como conseguir seus e-mails?

– E quem disse que tem de ser por e-mail? Converse com essas pessoas. Se quiser eu posso ajudar você. Amanhã mesmo vou à minha manicure e a questiono para você. Se você der uma volta pela fábrica, achará várias pessoas assim. E tem o Sr. Neco, nossa faxineira e diversas outras pessoas com quem nos relacionamos que podem responder.

– Querida, você é um anjo. Ainda bem que tenho você para me ajudar. Como não pensei nisso antes? Tão óbvio!

– Até parece que você não me ajudou quando fiz a minha dissertação.

– É. Certamente essas pessoas contribuirão. Vou imprimir as perguntas e darei algumas folhas a você e fico com outras. E lá se foi meu horário de almoço! Vou usar o tempo para entrevistar algumas pessoas

lá na empresa. Não poderia fazer isso em horário de trabalho, seria um péssimo exemplo.

– Você tem toda razão!

– E onde estão a Manu e o Leo que não os vi ainda?

– Olha a hora que você chegou! Eles já foram dormir.

– Você está certa em acostumar nossos filhos a dormirem no horário. Nem vi que havia demorado tanto. Fiquei conversando com o Vinícius e o assunto pedia que não o apressasse.

– Vinícius é o gerente de quem você não gosta muito, por ser muito autoritário e explosivo, não é?

– É esse mesmo. Mas ele está melhorando, já estamos convivendo bem. Ele está na terapia e tendo acompanhamento de um *coach*. Mas o resultado não é tão rápido e hoje ele não se segurou. Acabei tendo de interferir numa briga entre ele e um de seus subordinados. Foram me chamar e quando cheguei à fábrica ele estava vermelhinho. Se continuar desse jeito, vai acabar tendo um infarto. Depois de tudo, se arrependeu do que fez e veio pedir demissão.

– E aí?

– Eu não podia aceitar. Conversamos e o convenci a ficar. Tenho visto que ele tem várias virtudes. Amanhã chamarei os dois para uma conversa, mas antes precisava convencer o Vinícius de que era importante pedir desculpas ao funcionário e esquecer a ideia de sair da empresa. Ele tinha razão no motivo para chamar a atenção, mas não podia tratar o rapaz daquela forma. Acabou perdendo a razão. Como o Caio é daqueles que não gosta de levar desaforo para casa, e não era a primeira vez que era tratado daquela forma, resolveu revidar.

– Alguns homens têm muita dificuldade em pedir desculpas.

– E imagina o Vinícius, com o gênio que tem! O que tem para o jantar hoje, meu bem? Estou com muita fome.

– Fiz um caldo de feijão, querido.

– Ótimo. Adoro.

– E eu não sei?!

Naquela noite, Alexandre achou melhor não trabalhar na dissertação. Estava bastante cansado e preferiu ficar com Marcela. Ela havia escolhido um filme na locadora para ver enquanto ele estivesse estudando e acabaram vendo juntos. Ele estava merecendo esse descanso. Trabalhar o dia todo e preparar a dissertação à noite estava sendo bem

cansativo. De vez em quando precisava esquecer um pouco as obrigações e curtir a família. Se bem que o acontecido com Vinícius naquele dia não saía de seu pensamento. Tomara que conseguisse fazer com que Vinícius e Caio se entendessem...

No dia seguinte, na parte da tarde, viajaria para visitar novamente a filial de Curitiba. Ficaria dois dias por lá. Resolveu não avisar ao gerente que estava indo, para ver se descobriria algo em relação às suspeitas de Cláudio.

Combinou com Marcela que trabalharia bastante em Curitiba para tentar ficar mais tempo com ela no final de semana. Alexandre não gostava muito de ficar em hotel sozinho, mas sua função assim o exigia. Depois de tantas viagens começou a entender porque Cláudio havia alertado da possibilidade de arrumar namoradas. Só que ele optara por continuar fiel a Marcela. Ela era muito especial e não merecia ser traída.

Como estava fazendo nas últimas viagens, preferia aproveitar o tempo livre para pesquisar na internet sobre as habilidades e continuar escrevendo sua dissertação.

Aproveitou que iria ver o filme com Marcela para fazer um *back up*. Há mais de dez dias não fazia isso e não queria correr riscos. Ainda mais porque iria viajar. Já pensou se perdesse o notebook sem ter feito o *back up*?! Perderia dias de trabalho.

Capítulo 18

Naquele dia, logo cedo, Alexandre chamou Vinícius para conversar.

– Bom dia, Vinícius. Tudo bem? Está tranquilo hoje?

– Estou bem sim, Alex. E você?

– Estou bem, também. Gostaria que o Caio também estivesse presente. Pode ser?

– Será bom conversarmos juntos sim.

Alex chamou Sabrina e pediu que ela chamasse Caio a sua sala. Enquanto esse não estava presente continuou falando com Vinícius a respeito de suas famílias. Quando Caio chegou, convidou-o a se sentar. Sentados, provavelmente ficariam menos agitados. Ao contrário do que Alex esperava, tudo ocorreu com tranquilidade. Vinícius pediu desculpas a Caio pela forma que o tratou e disse que não chamaria mais sua atenção com brigas e nem perto de outros funcionários. Caio pediu desculpas pelo seu erro e prometeu tomar mais cuidado dali para frente. Nenhum dos dois queria sair da empresa e, por isso, preferiram conversar com calma. Vinícius contou que estava tentando se controlar e pediu ao funcionário que o ajudasse nisso. Caio disse que já havia notado e que todos estavam comentando o mesmo na equipe. Falou também que o admirava por buscar melhorar. Saíram da sala de Alexandre conversando animadamente sobre problemas do setor.

Assim que chegou a Curitiba, Alexandre ligou para Marcela para avisar que havia chegado bem, como fazia sempre que viajava. Existia um risco diferente do dia-a-dia nas viagens, em função do perigo das longas distâncias.

– Oi meu bem. Acabei de chegar.

– Que bom que ligou. Fez boa viagem, querido?

– Correu tudo bem. Sem problemas. Estou a caminho do hotel agora. Mais tarde ligarei novamente.

– Vou esperar.

Chegando ao hotel foi logo para o chuveiro. Gostava muito das duchas em hotéis. Água de aquecedor fazia com que os banhos fossem melhores do que os de chuveiro elétrico. Logo veio à lembrança o Aconchego, com o coletor solar que instalou para o aquecimento da água e as duchas, que eram parecidas com as do hotel em que estava

hospedado. Após o banho, pediu uma pizza no quarto e ligou o notebook. Respondeu alguns e-mails e, sabendo que diversas bibliotecas no mundo disponibilizavam seu acervo na *web*, iniciou uma pesquisa na internet sobre competências. Pensou novamente em seu objetivo principal: entender bem quais eram as características dos profissionais indispensáveis, aqueles talentos que as empresas precisam cuidar de maneira diferenciada.

Buscou em suas anotações a definição de competência do Sistema SEBRAE, que sua mãe havia lhe enviado dias antes: “Competência é a faculdade de mobilizar conhecimentos/saberes, atitudes e habilidades/procedimentos, levando em conta um desempenho satisfatório em diferentes situações de vida: pessoais, profissionais ou sociais.” Gostava dessa definição, mas queria ver se encontrava mais alguma interessante.

Encontrou outras definições na mesma linha. Algumas falando de entrega de resultados, com qualidade e dentro do prazo previsto. Alexandre sabia que resultados são o que as empresas mais precisam.

Leu diversos materiais sobre o assunto, mas tudo convergia para um mesmo ponto: o CHA (conhecimento x habilidades x atitudes). É claro que o CHA era diferente para cada função ou cargo de uma empresa, mas mesmo assim era importante seu entendimento. Após um estudo detalhado do tema, chegou ao seguinte:

C de conhecimento é o saber, os conhecimentos adquiridos no decorrer da vida. Principalmente por meio da educação formal nas escolas, universidades ou em cursos, ou ainda através de estudos, leituras. O conhecimento que tem relação com a formação acadêmica é o conhecimento teórico. Existe também o conhecimento que é construído em qualquer lugar, uma vez que podemos extrair novos conhecimentos de cada experiência que temos.

H de habilidade é o poder fazer ou o saber como fazer. É a capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental. Tem a ver com as competências técnicas, com a destreza da pessoa para fazer algo. A habilidade está ligada ao prático, à vivência e ao domínio do conhecimento. São as experiências e as técnicas desenvolvidas.

A de atitude ou ação é o querer fazer. Tem a ver com os comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia. São atitudes comportamentais

frente a tarefas vivenciadas. Também é determinação, responsabilidade, comprometimento, disposição interior, iniciativa e pró-atividade.

É claro que ninguém conseguiria parecer competente sem os conhecimentos e as habilidades mínimas necessárias para a função. Também não seria competente se ficasse em casa sem agir. Considerando que essa equação é um produto de $C \times H \times A$, se um dos três for nulo, o resultado final será competência zero. Todos os fatores descritos envolvem competências relacionadas com o comportamento do profissional.

Sentindo-se cansado, Alexandre parou a pesquisa e chegou à janela para olhar a rua. O trânsito estava tranquilo. Recordou-se da viagem de férias que fez ao Paraná, tempos atrás, com Saulo, Andreia e Marcela. Eles fizeram um passeio maravilhoso de trem, na serra que ligava Curitiba a Paranaguá. Naquela viagem, Marcela não se cansava de mostrar as maravilhas da natureza. Na época, ela estava grávida de Leo e todo dia queria ir comer no bairro de Santa Felicidade, em Curitiba. As comidas italianas eram maravilhosas e os restaurantes lindíssimos. Lembrou-se da rua das flores, no centro da cidade, onde só circulavam pedestres, e dos ótimos cafés. E os parques e bosques?! Maravilhosos! Amaram o parque que tinha uma pedreira onde aconteceu, anos atrás, o concerto com os tenores Plácido Domingo, José Carreras e Luciano Pavarotti. Nele construíram a “Ópera de Arame”, uma obra espetacular. Pensou em como era bom ouvir os tenores.

Lembrou-se do jardim botânico, com toda sua beleza. Quando disse que ia a Curitiba, Marcela havia comentado da viagem. Prometeu a ela que tentaria levá-la na próxima vez que precisasse voltar à filial. Assim passariam o final de semana juntos na cidade. Dessa vez não teria tempo de passear. A filial estava com alguns problemas e precisava descobrir o que estava acontecendo. Havia indícios de que alguém estava lesando a empresa e queria ver se era verdade. Pretendia fazer uma verdadeira devassa na área financeira, se fosse necessário, e isso tomaria muito do seu tempo. Não podia acusar ninguém sem ter os fatos que comprovassem qualquer coisa. Resolveu ligar para Marcela.

- E aí em casa, tudo tranquilo?
- Tudo bem. Só a cama que fica enorme, sem você.
- Pode deixar que voltarei logo.

– Toda vez que você viaja fico contando os dias para sua volta. As crianças já perguntaram que hora você chegaria do trabalho.

– Fico com saudades de você e desses nossos anjinhos.

– Eu também sinto muito sua falta, meu bem.

– Na próxima vez que vier a Curitiba vamos programar para você vir também.

– Vou adorar voltar aí, Alex.

– Eu também gostarei de ter sua companhia por aqui, você sabe disso. Tem alguma coisa que você tem mais saudade daqui?

– De Santa Felicidade, é claro.

– Só podia ser. Quando estivemos aqui você queria ir lá todo dia.

– Você sabe quanto gosto de culinária. Porque não iria gostar de ir a restaurantes tão bons, Alex?

– Tá bom. Você está certa. Tenha uma boa noite, meu bem.

– Durma bem também, meu anjo.

Já era bem tarde. Era melhor ir dormir, senão amanhã não teria ânimo suficiente para enfrentar o problema que o aguardava. Preparou o celular para despertar-lhe bem cedo. Sua intuição dizia que seria bom chegar à empresa antes de Renan, gerente da filial. Queria agir de forma diferente do habitual para poder observar o comportamento dos funcionários, principalmente o de Renan.

Capítulo 19

Quando Renan chegou à filial levou um susto. Alexandre já estava conversando com os funcionários que haviam chegado antes do horário.

– Alexandre, o que está fazendo aqui? – Perguntou com certo nervosismo.

– Vim verificar como estão as coisas aqui na filial.

– Você não me avisou que viria. – disse Renan aparentando preocupação.

– Achei melhor não dar a você o trabalho de me buscar no aeroporto. Cheguei à noite, fora do seu horário aqui na empresa.

– Não seria trabalho algum. Veio por algum motivo em especial?

– Não. Visita de rotina. Já havíamos programado que eu viria esse mês. Afinal, tem dois meses que passei por aqui.

– É verdade. Fiquei surpreso, porque Cláudio e os outros diretores sempre me avisaram o dia e horário em que estariam aqui.

– Minha forma de trabalhar é diferente. Acredito que minha visita não pode interferir nos negócios. Vocês estão aqui para servir aos clientes e não para servir aos profissionais da matriz. Por isso, não precisa mudar sua rotina por minha causa. Estou aqui para servi-los e não para ser servido, nem para dar trabalho.

– É uma forma realmente diferente do que estou acostumado. Bom, vamos abrir a loja.

– Tem alguma visita a cliente agendada para hoje? – Alexandre conversava com Renan, enquanto esse abria a filial.

– Tenho, mas posso desmarcar.

– Nada disso. Vou com você. Assim, aproveito para conhecer melhor suas dificuldades e ver como podemos ajudá-lo. Também será uma ótima oportunidade para conversarmos, enquanto nos deslocamos e aguardamos ser atendidos.

– Costumo fazer visitas com o diretor comercial, quando ele vem aqui. Será a primeira vez que apresento a algum comprador o diretor administrativo-financeiro.

– Fique tranquilo que não vou atrapalhar você. A que horas pretende sair?

– Só após o almoço. Na parte da manhã ficarei na filial.

– Ótimo. Posso ver como anda a parte financeira? – Enquanto conversava Alexandre observava o comportamento de Renan.

– Você já sabe de tudo. Eu sempre encaminho os relatórios. – Renan estava tenso, começou a suar frio.

– É claro. Só quero acompanhar como é o dia-a-dia do setor, quem sabe acho formas de ajudá-los. Gosto de ver como as pessoas trabalham. Vou para a sala de reuniões, enquanto vocês se ajeitam para começar o dia.

– Está bem. Fique à vontade. Você já sabe o caminho. A porta está só encostada.

Alexandre sentia que Renan não estava satisfeito com sua visita, não parecia estar muito à vontade, só não sabia ainda o porquê, mas havia de descobrir. Quando chegou à sala de reuniões, viu papéis sobre a mesa. Passou o olhar pelos documentos e viu uma folha de papel almaço com anotações que chamaram sua atenção, pareciam ser interessantes, rapidamente pegou seu celular e fotografou. Antes que se acomodasse direito, Renan entrou apavorado e juntou os papéis, pedindo desculpas pela mesa estar uma bagunça. Alexandre fez de conta que não havia visto nada demais e continuou tirando seu notebook da pasta. Brincou com Renan e disse para ele ficar tranquilo, porque afinal a sala não era só para a diretoria usar quando estivesse ali. Era também para ele usar sempre que precisasse.

Depois de se acomodar adequadamente baixou as fotos que tirou com o celular para o notebook e deu uma olhada. A planilha que fotografou continha diversas informações e ao analisá-las, percebeu que certamente o levariam ao que estava procurando. Dava para entender o porquê de Renan ter entrado apavorado daquele jeito na sala. Parecia um demonstrativo de contas pessoais mostrando a origem de seus ganhos. Só de olhar rapidamente já dava para ver que era muito superior ao seu salário. Viu alguns nomes na planilha, pareceu que eram os mesmos que ele tinha anotado como sendo de pessoas que pediam “bola”, aquelas comissões dadas aos compradores para passarem os pedidos. Renan dizia que só conseguia vender com aquelas comissões e dando presentes, mas Dr. Ricardo não gostava dessa prática e já havia alertado Alexandre. Abriram a filial há cerca de dois anos, mas os lucros não vinham. Precisariam mudar aquilo, ainda mais com as facilidades

tecnológicas da atualidade, em que alguém poderia comprometer o nome da empresa demonstrando que praticavam atos ilícitos. O estranho é que conseguiam vender em outros lugares, sem essa prática. Encontrar aquela planilha foi muita sorte. Então, lembrou-se de uma frase que dizia que a sorte é para mentes preparadas e pensou: Eu me preparei para isso, o Cláudio me avisou de suas suspeitas, cheguei de surpresa e com olhos abertos para qualquer anormalidade, por isso identifiquei a planilha do Renan. Continuou analisando a planilha e viu que continha também dados referentes a diversos impostos. A planilha era uma verdadeira incógnita. Olhou várias vezes e não entendeu. Resolveu checar os impostos da filial para ver se descobria alguma coisa. Estava com a impressão de que essa planilha continha o que precisava, mas não conseguia transformar aqueles dados nas informações de que necessitava.

Resolveu ir até a sala do administrativo-financeiro. Na mesa de Vanessa, assistente administrativa, encontrou uma guia paga. Perguntou de que era a guia e ficou sabendo que era de COFINS. Achou o valor muito baixo, alguma coisa dizia que ali talvez estivesse a chave do seu problema. Anotou mentalmente o código da receita e o valor que estavam na guia. Conversou um pouco e descobriu que todos os impostos precisavam passar por Renan. Vanessa comentou que Renan cuidava do pagamento dos impostos pessoalmente e ainda era o responsável por pedir dinheiro para a matriz. Renan pagava tudo pela internet e depois enviava os recibos para serem arquivados.

Pediu à Vanessa as guias dos impostos pagos nos meses anteriores. Não sabia por que, mas tinha um pressentimento de que talvez achasse alguma resposta para o que queria saber. Ao verificar a guia do mês anterior, com o mesmo vencimento da que estava na mesa de Vanessa, conferiu os dados e constatou que era referente ao mesmo imposto, já que estava com o mesmo código, mudando somente a competência e o valor. Buscou na memória os dados que se lembrava e viu que os faturamentos eram parecidos nos últimos meses, mas não iguais. Anotou todos os valores dos últimos impostos pagos e pediu à Vanessa a planilha com os faturamentos.

Voltou para a sala de reuniões, consultou na internet e descobriu que aquele código correspondia realmente ao COFINS, e que este era 3% do faturamento. Calculou o valor do imposto e viu que era bem

maior que o valor pago. Alexandre achou aquilo muito estranho. As guias anteriores também tinham os valores bem inferiores ao que havia calculado. Resolveu verificar, na planilha de Renan, os dados de CO-FINS e encontrou o valor de R\$ 2.500,00 nos últimos três meses. Rapidamente somou o valor das guias pagas e obteve exatamente o valor que havia calculado. Foi então que chegou a uma conclusão: Renan estava se apropriando todo mês de parte do valor dos impostos. Ele sempre pagava menos do que deveria. Deve ter imaginado que não seria descoberto, já que a Receita Federal demoraria a fiscalizar, uma vez que não havia falta de impostos. Como a empresa era nova, a Receita não possuía dados anteriores para comparar. Era provável que levasse um bom tempo até que percebessem. Mas Alexandre havia descoberto a fraude. Aí pensou: Como agiria Renan se recebesse algum comunicado da Receita questionando os dados? E em relação aos valores anotados frente aos nomes das pessoas? O que será que havia de errado?

Um pouco antes do almoço, Renan entrou na sala de reuniões e avisou que a visita que teria naquela tarde havia sido adiada. Informou que seu cliente havia solicitado o cancelamento. Como o cliente tinha um nome bem diferente Alexandre logo recordou ser um dos nomes que constava na planilha de Renan. Sabia que já havia visto esse mesmo nome em uma planilha na matriz. Mais tarde, pediu a Carlos, gerente financeiro, uma planilha e nela constava o mesmo nome, como uma das pessoas para quem Renan pagava comissão.

No resto do dia, descobriu outras evidências de desvio de dinheiro na filial. Comparou o consumo de materiais de limpeza do escritório e o consumo de outros itens com a filial de Campinas, que era do mesmo porte e percebeu que o consumo de tudo ali era bem maior.

À noite, assim que chegou ao hotel ligou para a casa do Dr. Ricardo. Contou o que descobriu e ele foi categórico: “Demita Renan amanhã mesmo!”. Combinaram que Alexandre ficaria na filial o resto da semana e que começaria a buscar um substituto à altura. Desligou e ficou ali pensando em como faria para demitir Renan no dia seguinte. Demitir alguém era umas das atividades de que menos gostava, mas sabia que era necessário. Se continuassem com Renan, mais tarde poderia até ter de fechar a filial e mais pessoas ficariam desempregadas.

Sentou-se no bar do hotel e pediu uma cerveja. Estava com os pensamentos tão acelerados que não conseguiria se concentrar na sua

dissertação. Antes de terminar o primeiro copo, o telefone tocou. Era o Dr. Ricardo informando que Rogério chegaria à filial na sexta-feira pela manhã. Ele ocupava o cargo de gerente substituto e tinha a função de permitir que os gerentes da empresa conseguissem sair de férias sem afetar muito o trabalho. Na quinta-feira, o gerente que ele estava substituindo voltaria de férias. Seria o tempo de passar os problemas e pendências e assumiria a gerência da filial Curitiba, até que encontrassem alguém adequado para assumir o cargo. Dr. Ricardo já havia inclusive conversado com Carlos, a quem ele substituiria, e suspendido suas férias, temporariamente. Assim teriam tempo e tranquilidade para encontrar outra pessoa para o lugar de Renan. Carlos estava com uma viagem marcada, mas era só para daí a quinze dias e por uma semana. Caso não conseguissem alguém até lá, sairia só uma semana e tiraria os outros dias de suas férias depois.

Ainda estava no bar do hotel quando o celular tocou de novo.

– Oi, querida, que bom falar com você.

– Oi, meu bem, tudo certo por aí?

– Tudo. Você me ligou, mas eu estava no banho, por isso não atendi. Retornei, mas estava ocupado.

– Foi o que imaginei, Alex. Estava conversando com a Andreia e acabamos demorando ao telefone. Por isso estou ligando novamente.

– Liguei para dizer que tive de adiar minha volta. Ainda não remarquei a passagem, mas preciso ficar aqui até a sexta-feira.

– Hum. Vou ficar com muitas saudades. Achei que chegaria amanhã de tarde. Você sabe que a cama fica enorme quando você não está em casa. Problemas?

– Alguns. Mas nada que não possamos resolver. Também ficarei com saudades, Marcela. E as crianças?

– Estão ótimas. Levadas como sempre. Mas já foram dormir.

– Tenha uma boa noite, querida. Um beijo grande.

– Beijos e beijinhos para você também, meu anjo.

Alexandre permaneceu ainda por um tempo no bar do hotel. O que havia descoberto não saía de sua cabeça. Não adiantava ir se deitar que não conseguiria dormir. Ali, pelo menos, havia uma música agradável e a cerveja estava bem gostosa.

Capítulo 20

No dia seguinte, quando Alexandre chegou à filial, chamou Renan à sala de reuniões. Contou o que havia descoberto e pediu que ele se retirasse imediatamente da empresa. Acompanhou-o até sua mesa para que pegasse seus pertences. Informou que todos os impostos que foram pagos a menos seriam descontados de seu acerto. Falou também que não iria denunciá-lo à polícia, mas que qualquer coisa que ele fizesse seria motivo para fazê-lo. Solicitou que ele não entrasse em contato com qualquer funcionário da empresa. Assim que Renan saiu, Alexandre chamou todos os funcionários e informou que Renan havia sido demitido por irregularidades na parte financeira. Solicitou a ajuda de todos no sentido de fazerem o possível para que os clientes continuassem sendo atendidos adequadamente. Todos se comprometeram a darem o melhor de si. Depois da conversa, Alexandre foi para a sala de Vanessa.

– Preciso que você prepare uma planilha com todos os impostos pagos pela filial, desde a fundação. Relacione o imposto, a data de pagamento e o valor pago.

– Fique tranquilo, Alexandre. Tenho todos os recibos arquivados separadamente e faço isso rapidamente para você.

– Quando a pessoa é organizada tudo é mais fácil, Vanessa. Obrigado.

O telefone de Alex tocou, enquanto ainda estava na sala de Vanessa. Era Samira informando que o gerente de vendas a distribuidores e assistência técnica chegaria na parte da tarde para ajudá-lo. Dr. Ricardo é muito ágil – pensou. Cada vez mais o admiro. É por causa de suas ações rápidas e sensatas que a empresa chegou ao que é hoje. Deixaria que o gerente de vendas investigasse se havia realmente comissões para os compradores. Estava com a impressão de que isso também havia sido um golpe de Renan. Haveria de descobrir...

Foi para a sala de reuniões e ligou para Carlos, na matriz.

– Bom dia, Carlos. Tudo bem?

– Bom dia, Alexandre. Tirando o fato que você adiou minhas férias, está tudo ótimo – brincou Carlos. – Já arrumou outro gerente para a filial Curitiba?

– Ainda não deu tempo, mas Vilma e sua equipe priorizaram isso. Pedi que fizesse uma pesquisa em sites que disponibilizam currículos e entrasse em contato com empresas de RH, aqui em Curitiba, para ver se encontra alguém com o perfil de que precisamos. Quero aproveitar que estou aqui para tentar entrevistar alguns candidatos, e quem sabe encontrar essa pessoa.

– Mas, por que me ligou, Alexandre? Está precisando de alguma coisa?

– Estou sim. Imagino que o Dr. Ricardo contou o que aconteceu por aqui a você.

– Contou sim. Fiquei impressionado com o rapaz.

– Carlos, preciso que faça um levantamento de todos os impostos que foram pagos aqui na filial. Vamos bater os valores que vocês acham que pagaram com o que realmente foi pago. Quero saber qual foi o tamanho do desfalque. Isso tem de ser feito com urgência. Esses valores precisam ser descontados do acerto de Renan.

– Pode deixar Alexandre. Vou providenciar.

– Solicite à Vanessa, assistente financeira daqui, uma planilha com o que eles pagaram. Assim que estiver pronta eu a enviarei para você comparar com os seus valores.

– Ok. Espero que a minha planilha já esteja pronta também quando receber a da filial.

– Mais um detalhe, Carlos.

– Diga, Alex.

– Acho que devemos analisar por que aconteceu isso, para evitar reincidência. Ontem pensei no assunto e não cheguei à conclusão alguma. Chame Amélia e peça que registre o fato para trabalharmos o assunto com as ferramentas da qualidade que forem mais adequadas. Temos de tomar providências para que isso nunca mais aconteça em nenhuma das filiais.

– Você está certo. Não podemos correr esse risco. Como Cláudio dizia: “Aproveitar as falhas para aprender e melhorar nossos controles”.

– Isso mesmo.

– Chamarei Amélia e farei como sugeriu, Alexandre.

– E tem mais: precisamos também de formas de o sistema barrar esse tipo de ação. – Alexandre estava muito preocupado, queria garantir que esse tipo de problema não voltasse a acontecer.

– É verdade. Vou pensar no assunto.

– Conto com você. Com sua experiência, certamente achará meios para que isso não volte a ocorrer.

– Obrigado pela confiança. Vou ao trabalho, então.

– Ok. Qualquer dúvida me ligue.

Ainda naquela tarde, Alexandre e o gerente de vendas se reuniram para traçar as estratégias de trabalho dos próximos dias. Era importante descobrir se as comissões que pagavam eram reais ou mais um golpe de Renan. Definiram que o gerente entraria em contato com todos os compradores para os quais haviam sido pagas comissões. Pensaram em algumas estratégias, mas chegaram à conclusão de que a experiência do gerente seria fundamental na hora da abordagem. Cada pessoa exigiria uma forma diferente de tratar o assunto. O principal é que ele começaria informando que Renan não fazia mais parte da equipe e se colocaria à disposição para o que precisassem. Imaginaram que assim, aqueles que estivessem comprometidos com Renan, se manifestariam. Alexandre não havia dado a entender a Renan que estava desconfiado dele em relação a isso também.

Quando chegou ao hotel, Alexandre se sentia exausto. Entretanto a cabeça estava a mil. Tomou um banho e foi para o computador. Continuou sua pesquisa para tentar se desligar dos problemas da empresa, mas não conseguiu produzir muito. Resolveu telefonar para Cláudio.

– Boa noite, meu rapaz. O que aflige você para me ligar a essa hora?

– Desculpe.

– Não se preocupe com isso. Você sabe que pode contar comigo sempre e que não costumo dormir cedo.

– Tenho novidades sobre o Renan. Você estava certo.

– É mesmo? Posso ligar para você daqui a pouco para conversarmos com calma? Quero saber de tudo e estou terminando de lanchar.

– Claro que pode. Aguardo você.

Daí a pouco, Cláudio telefonou:

– Agora estou mais tranquilo, vim para meu escritório para podermos conversar com calma. O que descobriu?

– Você acredita que o Renan pagava um valor menor dos impostos e se apropriava da diferença?

– Como é? Como ele conseguia fazer isso? Como você conseguiu descobrir? – Cláudio estava espantado com o que ouvira.

– Vim para Curitiba sem avisar e cheguei à filial antes dele. Quando entrei na sala de reuniões havia umas planilhas de controle na mesa. Fotografei com o celular para olhar depois. Assim que fotografei, ele entrou, não percebeu nada, mas estava com ar apavorado, desesperado para pegar as planilhas. Nesse momento tive certeza de que algo estava errado. A planilha continha o nome de impostos e os valores eram muito parecidos de um mês pro outro e sempre valores redondos. Estou acostumado com isso e sei que dificilmente um imposto tem um valor de R\$ 2500,00 por três meses seguidos. Acabei descobrindo o que ele fazia.

– Que coisa. Eu dificilmente descobriria isso. Fico feliz de ter alertado você. Ele tinha um padrão de vida muito acima do seu salário e investiguei e vi que não vinha de família rica.

– Pois é. Esbanjava o dinheiro que roubava da empresa.

– O pior é que esse tipo de gente não tem noção do que faz. Acha que somos burros, que não percebemos as coisas. Mas como ele conseguia pagar guias com valores menores? As guias não são enviadas pela contabilidade?

– Ele deve saber emitir as guias. Porque recebia da contabilidade, enviava os valores corretos para a matriz e pagava outras guias com valores menores. A Vanessa arquivava guias pagas com valores diferentes das que vinham da matriz. Fiquei sabendo que ele havia deixado ordens para ninguém abrir os envelopes que vinham da matriz. Só ele fazia isso.

– Garoto esperto esse...

– Eu dei muita sorte e ele muito azar. – Afirmou Alexandre.

– Lincoln dizia que você pode enganar uma pessoa por muito tempo, algumas por algum tempo, mas não consegue enganar todas por todo o tempo. Ele provou do seu próprio veneno. Uma hora alguém acabaria descobrindo.

– Pois é. Uma hora a casa cai.

– Meus parabéns. Se não fosse sua ideia de ir sem avisar e chegar mais cedo na filial dificilmente descobriria. – Elogiou Cláudio, com a certeza absoluta de que Alexandre era o seu melhor substituto.

– Minha sorte foi ele ter se descuidado e deixado as planilhas abertas na mesa. Devia estar tranquilo. Só ele usava a sala de reuniões quando não havia gente da matriz por aqui. E o pessoal da matriz, quando vinha à filial, sempre o avisava para que ele providenciasse alguém para buscar no aeroporto. Como você me alertou, resolvi vir de surpresa.

– Muito boa sua tática. Tanto que deu certo. E agora?

– Eu o demiti hoje mesmo.

– É normal. Espero que tenha sucesso na nova contratação. E eu estou muito feliz que tenha conseguido resolver essa pendência que deixei.

– Foi uma situação constrangedora, mas também fiquei feliz por ter descoberto. Ninguém merece ter um sujeito desses na equipe. Obrigado por você ter me alertado de suas desconfianças.

– Não tem porque agradecer. E a Marcela e as crianças? Tudo bem?

– Tudo bem, sim. Ela sempre reclama que a cama fica muito grande quando não estou em casa, mas tem um lado bom nessa história de viajar.

– O que é?

– Quando chego em casa, após uma viagem, estou sempre com um tesão danado. Parece que a distância aumenta a saudade. Nosso relacionamento ficou mais quente depois que comecei a viajar.

– Hum. Vou ter de tomar cuidado.

– Por que, Cláudio?

– A rotina que eu não tinha antes, quando viajava, está deixando meu casamento mais morno.

– Converse com a Fernanda sobre isso. Não deixe as coisas desandarem. Procurem outras coisas que os animem.

– Farei isso, Alex.

– E como vão os negócios da sua família?

– Melhorando. Estou conhecendo um pouco mais de tudo, começamos a fazer nosso planejamento estratégico. Papai não pensava no futuro, não planejava nada. Ia só tomando decisões à medida que os problemas apareciam. Era só apagar incêndio.

– Desejo muito sucesso a você, Cláudio. Se precisar de alguma coisa, sabe que pode contar comigo.

– Sei sim. Estou montando um departamento para cuidar das pessoas na empresa. Aqui só tem Departamento de Pessoal. Daqui a uns tempos chamarei você para ajudar a melhorar esse departamento.

– Isso é o normal na maioria das empresas, só se preocupam com a folha de pagamento e o que resulta disso. Quando tiver a pessoa certa me chame que irei com o maior prazer para ajudar você. – Afirmou Alexandre, solícito.

– Conto com isso. Bom, vou dormir que amanhã terei um dia cheio.

– Muito obrigado.

– Obrigado digo eu. Não deixe de se comunicar comigo sempre que precisar.

Alexandre pegou novamente o computador, mas não conseguia se concentrar. A situação da filial, a demissão de Renan e o corre-corre do dia haviam esgotado todas as suas forças, mas também o deixaram ligadíssimo. Alexandre aprendera a vigiar suas ações e a evitar estresses muito grandes. Trabalhar muito não era problema, entretanto, o acontecido na filial mexeu com o lado emocional dele.

Capítulo 21

Como sabia que não era aconselhável se sentir muito estressado, em função de seu problema neurológico, resolveu tomar um banho bem relaxante antes de ir dormir. Após um bom banho, normalmente, Alexandre se sentia mais calmo. E isso aconteceu também naquela noite. Já se sentindo melhor, resolveu ligar para Marcela, falar com ela era sempre muito bom.

– Tudo bem, querida? Novidades por aí?

– Em casa tudo na mesma.

– E as crianças?

– Tudo normal. Sem novidades. E aí? Tudo bem?

– Agora estou mais tranquilo. Inclusive liguei para o Cláudio ainda há pouco.

– E como está ele e a Fernanda? Tudo bem?

– Ele está ótimo. Mandou lembrança para você, querida.

– Que bom. Faça de conta que estou aí do seu lado, fazendo uma massagem daquelas que você tanto gosta.

– Seria ótimo se você estivesse ao meu lado. Mas me aguarde! Quando chegar aí vou dar uns bons amassos em você.

– Tô esperando. Sua volta é a parte boa das suas viagens.

– Pois é. Fico com tanta saudade de você. – Disse Alexandre com tom de tristeza.

– Eu também.

– Beijo grande, querida.

– Outro, meu bem. Vê se cuida de você, hem?

Deitou-se e ligou a TV. Passou por todos os canais, tentando encontrar algum programa de música. Nada o agradou, buscou algum filme de ação e logo encontrou um que já havia visto. Como o que queria era esquecer o dia e relaxar, resolveu vê-lo assim mesmo. Antes do filme acabar, o sono chegou.

No dia seguinte, continuou os trabalhos na filial. Quando voltou à Petrópolis, Alexandre foi logo procurar Dr. Ricardo. Após conversarem longamente sobre o ocorrido, apresentou sua ideia:

– O que acha de fazermos testes grafológicos com todos os nossos colaboradores?! Acho que vale a pena implementarmos. Podemos

começar com os gestores, assim como fizemos com a pesquisa comportamental PI. Uma vez passei por um teste destes e gostei muito do resultado. Eu li que esse teste mostra muito claramente desvios de conduta, problemas éticos. Com um teste desses, provavelmente, teríamos evitado o acontecido em Curitiba.

– Eu também já tive uma experiência com a grafologia. É boa ideia sim. Peça à Vilma para descobrir um profissional competente no assunto e ver o custo disso. Tem uma facilidade, podemos fazer o teste até com as pessoas das filiais. É só escreverem uma carta de próprio punho e enviar. As pessoas nem precisam ter contato com o grafólogo.

– Vou falar com a Vilma.

No final da tarde, Alexandre foi para casa com grande ansiedade. Não via a hora de se aconchegar nos braços de Marcela. Estava precisando sentir seus carinhos.

Os dias continuaram dentro de sua normalidade e assim o tempo foi passando. Alexandre trabalhava na matriz, viajava às filiais, continuava com sua dissertação e curtia a família.

Num desses dias, Alexandre chegou em casa todo animado. No dia anterior, havia ido à Universidade entregar sua dissertação para que Josi desse seu parecer. Se tudo desse certo, poderia marcar o dia da defesa. Sabia que ainda viriam sugestões de melhorias, mas se sentia aliviado. Havia conseguido finalizar o trabalho.

– Oi, querida, tudo bem?

– Tudo ótimo. E com você?

– Estou muito bem. Conversei hoje com o Dr. Ricardo e está confirmado que tirarei os 15 dias de férias no período do carnaval. Só preciso que você defina os dias melhores para nós para que eu informe ao DP e já deixe agendado.

– O que acha de definirmos no final de semana? Poderemos olhar com mais calma.

– Pode ser. Já sabe quantas pessoas irão pra Salvador?

– Fora os filhos, já somos 23 confirmados.

– Que coisa boa. Todos do Werneck?

– Não, tem maridos e esposas.

– É claro. E a Cristina? Arrumou uma casa que caiba tanta gente?

– Mais ou menos. Ela alugou uma pousada que ficará só para nós. Ficou mais barato e não precisaremos levar roupa de cama e banho.

Parece que é bem perto de uma praia chamada Guarajuba, pertinho de Salvador, e ainda tem piscina, academia e, além disso, tem recreadores para brincarem com as crianças. E se mais alguém resolver ir, ainda há lugar. Ela disse que lá é muito bonito.

– Que bom! E o carnaval? Será que vai dar pra gente curtir? Como faremos com as crianças?

– A pousada tem o serviço de baby-sitter. Usaremos durante o carnaval e quando quisermos fazer algum passeio sem as crianças.

– Hum. Vocês estão pensando em tudo.

– Alugamos um micro-ônibus, com ar condicionado e tudo, para nos levar aos passeios. É tanta gente que não dá para ser de van.

– Todos os que estiveram no Aconchego irão? – Alexandre estava curioso, queria saber de tudo.

– Quase todos. O Fernando e a Cláudia não irão. O filho deles deve nascer na época do carnaval.

– Que pena, mas eu já imaginava isto.

Faltavam ainda alguns meses para a viagem, mas Alexandre e Marcela gostavam de planejar com antecedência. No sábado, após olharem os preços das passagens, definiram que iriam uma semana antes do carnaval, e voltariam no sábado após o carnaval, pela manhã. Nesses horários conseguiram passagens com preços bem melhores e ainda era voo direto do Rio a Salvador. Conseguiram bons preços.

Cristina havia informado que o carnaval de Salvador durava quase uma semana, começava na quinta-feira e ia até a quarta-feira de cinzas. Segundo ela, os dois primeiros dias eram os melhores. Isso porque ainda não teria tanta gente de fora na cidade, já que a grande maioria dos turistas chegava sexta à noite ou sábado. Com essa informação combinaram de estar em Salvador nesses dois dias para irem ao carnaval. Ela comprou ingressos para um camarote no circuito Barra Ondina, em um local privilegiado, e poderiam curtir tudo de melhor. Não havia razão para não confiar nas informações de Cristina, já que ela gostava de carnaval e já havia curtido vários por lá.

No fim de semana, indo para o Aconchego foram apreciando a paisagem que era sempre deslumbrante. Naqueles meses de primavera, então, tudo ficava ainda mais belo.

– Estou feliz que esteja conseguindo viajar menos agora do que quando assumiu a diretoria, Alex. – Comentou Marcela.

– Pois é. Ainda bem que já não preciso ir com tanta frequência às filiais. Hoje em dia, resolvo muita coisa pela internet. Falo com todas as filiais pelo menos duas vezes por semana pelo *Skype*. O contato é até maior do que antes.

– Sua mãe ligou ontem, Alex. Ela contou que o Jackson torceu o pé jogando futebol. Não precisou engessar, mas não está aguentando dirigir.

– O Jackson anda bebendo demais. O quarto dele exala cheiro de bebida. Tá ficando difícil aguentar. O pior é que vai ser difícil alguém querer casar com ele, tá sempre de fogo. Veja que mesmo ele tendo uma profissão valorizada e em falta no mercado, ele não fica em emprego algum.

– Também, quem vai querer um funcionário que falta quase toda segunda-feira por causa das ressacas?

– Ontem sua mãe comentou a esse respeito. Ela diz que o sonho dela era vê-lo sem beber. Ela também falou que gosta de ver como nos damos bem e contou que ainda vai arrumar um marido e ser assim como nós.

– Minha mãe não toma jeito, Marcela. Já casou duas vezes e não acha que é suficiente?

– A conversa está tão agradável que nem percebi que já estávamos chegando.

Os dias transcorriam normalmente. Vilma estava se saindo bem como gerente de pessoas. Alexandre ainda não recebera o parecer de Josi e como havia prometido a Marcela que tentaria trabalhar um pouco menos, era o que procurava fazer.

Capítulo 22

Mais de um ano havia se passado, desde que Alexandre assumira a diretoria administrativo-financeira. Agora já se sentia bem melhor no papel de diretor. Aproveitou a reunião gerencial, que se tornara uma rotina na empresa, para conversar sobre o comportamento dos gerentes no momento da avaliação de desempenho. Queria que todos fossem sensíveis o suficiente para conseguir dar o melhor *feedback* para seus subordinados e, assim, alcançarem um melhor resultado. Desde que implantaram a avaliação e o sistema de indicadores de desempenho, a lucratividade havia crescido e, após os períodos próximos às rodadas de avaliações, algum número sempre melhorava. Uma coisa estava diretamente ligada à outra.

– Na próxima semana, como já devem ter visto no nosso planejamento de gestão, está previsto o início da avaliação de desempenho. Vocês serão primeiramente avaliados por mim, nos assuntos que me competem. Aqueles que são subordinados a outra diretoria, também serão avaliados por seus diretores. Quero pedir uma coisa a vocês todos. Quando eu for avaliá-los, gostaria que também me dessem um *feedback* do meu trabalho. É importante eu ter essa informação para conseguir melhorar, como diretor.

– Faremos isso, Alexandre. Respondeu Regina prontamente.

– E quando forem avaliar seus liderados, lembrem-se que vocês têm metas estabelecidas, mas a grande maioria deles não tem, ainda. Por isso, é bom que eles saiam do encontro sabendo o que se espera deles, como estão indo e que é preciso mudar, como e para quê. É um ótimo momento para estabelecerem as metas, daqueles que ainda não as tiver. Preparem-se bem antes de cada avaliação e levem todas as informações que tiverem. Assim evitarão gratificar ou punir algum colaborador usando somente suas percepções.

Alexandre sabia que quanto mais os gerentes crescessem, mais conseguiriam atingir seus resultados e, com isso, ajudar a empresa em seus objetivos. Fazia parte de sua função contribuir para o desenvolvimento dos outros gestores. A avaliação de desempenho era uma ótima oportunidade para isso. Mostraria a todos em quê estavam falhando, quais

as oportunidades de melhorias em seus cargos e seus pontos fortes. Assim poderiam fortalecê-los ainda mais.

Pedi à Samira que trouxesse os dados que haviam levantado e resolveu começar a avaliação por Vinícius. Chamou-o para conversar. Fazia questão de acompanhar seu comportamento. Vinícius havia aprendido a se controlar e cada vez menos explodia com algum funcionário. Além disso, também havia diminuído a intensidade de suas explosões, quando essas aconteciam. Na avaliação, fez questão de ressaltar o trabalho que fazia para se controlar.

– Estou muito feliz com sua mudança, Vinícius. Hoje você é um novo profissional. Já viu que o nível de absenteísmo e de rotatividade da sua equipe baixou consideravelmente?

– Vi, sim. Você estava com a razão. Depois que você me convenceu que meu comportamento não era o mais adequado, li bastante sobre o assunto.

– Continua com a terapia?

– Continuo, sim. Terminou foi o trabalho de *coaching*.

– Eu já sabia que você melhoraria. Você acha que valeu a pena?

– Com certeza. Inclusive, minha esposa pediu que eu agradecesse a você. Disse que você salvou nosso casamento.

– Que exagero. – Alexandre ficou com a face rosada, num misto de orgulho e timidez.

– Exagero, não. Estávamos em vias de nos separar e, depois que você abriu meus olhos, pude perceber o quanto eu machucava as pessoas a quem eu mais amava, meus filhos inclusive. Depois que descobri isso, houve até um momento em que eu pedi demissão, mas me foi negada, você se lembra disso? Estava com vergonha do que havia feito. O psicólogo foi quem me fez perceber que assim eu só estaria fugindo do problema, que eu precisaria provar para mim mesmo que era capaz de mudar.

– Acho que nos perdoar é tão importante quanto perdoar aos outros.

– Estou tentando. Muitas vezes ainda sinto vontade de brigar com alguém, mas aprendi a contar até vinte. Assim, consigo me segurar.

– Fico feliz por isso, Vinícius.

– Eu agradeço muito a você, Alexandre. Sinto que passei por uma verdadeira transformação comportamental. Ainda estou longe de onde

quero chegar, mas já melhorei o relacionamento com meus filhos, com minha esposa e os números aqui na empresa mostram que sou um gestor melhor também.

– Pode contar comigo sempre que precisar, Vinícius.

– Você terá sempre minha admiração, Alexandre. Achei que seria difícil alguém substituir o Cláudio, mas você, com sua forma de gestão participativa, me mostrou que somos parte de um time e que podemos melhorar continuamente. Com sua ajuda conseguimos inclusive aumentar nossa produtividade. Tenho muito orgulho de fazer parte da sua equipe.

– Obrigado, Vinícius.

Alexandre sentia que o relacionamento dos dois havia melhorado bastante. Vinícius realmente havia passado por enormes transformações. E as mudanças foram para melhor. Alexandre emocionou-se com os comentários de Vinícius e ao se despedir se abraçaram. Alexandre prometeu continuar a ajudá-lo em seu processo de melhoria.

A segunda a ser chamada para a avaliação foi Amélia. Começou felicitando-a por ter começado o MBA em gestão de negócios. Ela comentou que estava gostando muito do curso, que já havia tido aulas de contabilidade e que depois do curso se sentia até capaz de interpretar um balanço. Riram juntos. O projeto que ela estava implantando nos setores para melhorarem os resultados dos indicadores, com o uso das ferramentas da qualidade, estava indo de vento em popa. Nos dois setores onde já estava funcionando, os resultados eram impressionantes.

– Sabe, Alexandre, com a implantação dos indicadores de desempenho, será bem mais fácil demonstrar que os processos estão conseguindo seus resultados. Isso facilitará em muito minha vida. Eu tinha dificuldade em definir os indicadores, mas, agora, com sua ajuda estou conseguindo.

– Você sabe que tem meu total apoio para continuar com a implantação nos outros setores da empresa, Amélia.

– Sei sim, Alexandre. Você pediu que passasse um *feedback* a você de seu trabalho e eu quero que saiba que meu trabalho ficou muito facilitado depois que começamos a fazer as reuniões de gerenciamento da rotina e a implantar os indicadores. Também gosto muito da sua disponibilidade para nos ajudar, quanto temos algum problema.

Depois foi a vez de Vilma, que havia assumido seu lugar como Gerente de Pessoas e estava fazendo isso muito bem. Alexandre mostrou a ela o que já havia observado de seu trabalho. Aproveitou para comentar que pessoas não são obrigadas a trabalhar em um lugar, entretanto, se trabalham, precisam seguir as regras estabelecidas. Por isso, é bom que essas regras sejam muito claras.

– Vilma, vejo que está melhorando o setor. O trabalho que está fazendo já começou a mostrar resultados. O que vejo que ainda pode fazer é melhorar nosso manual de integração. Temos de fazer uma nova edição e gostaria que descrevesse os comportamentos esperados, para evitar problemas éticos.

– Pode deixar. Lerei nosso manual com cuidado para ver se tenho alguma sugestão de melhoria para ele.

– Será ótimo. Seria bom buscar outros modelos para ver se acha alguma coisa a acrescentar, Vilma. Imagino que na internet conseguirá inúmeros modelos de outras empresas que podem servir para ajudar na melhoria do nosso.

– É bem provável.

– Precisamos ajudar nossos colaboradores a se transformarem em novos profissionais. As pessoas sabem que quando investem em si mesmos, aumentam seu valor econômico. Entretanto, muitos profissionais chegam à empresa sem saber como se comportar adequadamente. Tem também os casos de primeiro emprego.

O celular de Vilma tocou, ela pediu desculpas e atendeu. Era sua irmã que queria contar o resultado do exame de sua mãe que estava com um câncer terminal. Vilma não abandonava o celular e sempre se sobressaltava quando ele tocava. Alexandre sabia do fato e respeitava o modo de agir de Vilma. Sabia que ela não era de ficar batendo papo à toa, durante o horário de trabalho.

Enquanto Vilma estava ao telefone, Alexandre pensou que precisava desenvolver formas para conseguir com que seus talentos quisessem permanecer na empresa. Uma das principais mudanças nas empresas é dar mais autonomia para que o funcionário crie, produza e evolua sem ficar estafado. Estes querem propor ideias e ter flexibilidade de horários. Outra preocupação é com o fato de os profissionais quererem passar mais tempo com seus filhos, vê-los crescer, sem abrir mão da carreira. Sabia que o *workaholic* estava cada vez mais fora de moda e

isso levava as empresas a terem de se preparar para essa nova realidade. As empresas precisam oferecer opções de trabalho para não perder seus talentos. Marcela dizia que ele era um *workaholic* e ele pensava em como trabalhar com outros talentos um tema em que não conseguia ser exemplar.

Sabia que um grande desafio das lideranças é fazer com que os profissionais entreguem seus trabalhos, independentemente do horário que trabalharam. É também garantir que a ausência de um colaborador não prejudique o trabalho de um colega. Outro problema é a legislação trabalhista que é um entrave para as empresas, por ser muito paternalista. Pouco adianta investir em tecnologias de última geração ou inovações se as pessoas não estiverem preparadas para exercer suas funções, se não forem capazes de agir com qualidade e produtividade.

As empresas enfrentam a concorrência de um mercado globalizado com países com custo de mão-de-obra muito menor e com serviços públicos bem melhores. Por isso, precisam melhorar a sua produtividade, gerenciar bem seus indicadores, fazer cada vez mais gastando o menos possível. É preciso maximizar nossa capacidade de obter resultados por meio das pessoas.

Vilma se aproximou, retirando-o de seu devaneio.

– E como vai sua mãe, Vilma. Melhorou?

– Ela sente muita dor. O exame que ela fez mostrou que o problema se agravou ainda mais. Agora é esperarmos o momento de ela poder descansar.

– Desejo que tudo corra o melhor possível nesse momento. Ao menos que ela não tenha muitas dores.

– É o que esperamos também Alex. Mas vamos voltar ao trabalho. Não devo ficar pensando demais no sofrimento de minha mãe, ou isso paralisará minhas energias.

E Alexandre continuou:

– Bem, um bom gestor de pessoas deve ter em mente que é preciso atuar nas diversas ações estratégicas. Além do recrutamento e seleção e das avaliações de competências e de desempenho, existem muitas outras atividades sob sua responsabilidade.

– Não tenho dúvidas disso, Alex. Tem a identificação das necessidades de treinamentos por colaborador e também entendo que tenho

de cuidar da estratégia de remuneração e de benefícios. Isso sem falar que é preciso traçar metas e objetivos para os colaboradores.

– Pois é. Outra preocupação deve ser a atração, engajamento e retenção de talentos. Também é função do gestor cuidar de plano de carreira e sucessão e também da gestão do clima organizacional.

– Sucessão? Havia me esquecido disso. Não fiz qualquer ação nesse sentido.

– Ainda não fez. Mas terá muito tempo para cuidar disso. Vilma, ao pensar na sucessão, você também não pode deixar de lado a preocupação com as aposentadorias, que precisam ser bem cuidadas, tanto para quem substituirá o aposentado quanto para quem sai da empresa. Isso é uma rotina na gestão de pessoas. É bom atentar para todos os aspectos. Cada vez mais é preciso que a empresa seja uma organização que aprende. Claro que se as pessoas não tiverem certas capacidades, a organização também não as terá. Buscar melhorar continuamente e sermos eternos aprendizes, deveria ser um lema para nós, não lhe parece?

Vilma anotava com cuidado as observações de Alexandre. Quando ele começou a descrever as ações que ela precisaria desenvolver, pediu que ele repetisse para evitar se esquecer de alguma. Queria ser uma boa gerente.

– Realmente estou falhando. Não tenho ações para todos esses temas. Mas pode deixar, eu farei o possível para melhorar naquilo em que ainda não estou atuando.

– Mas você é nova ainda na gerência. Vem desempenhando bem a função. Eu é que sou muito exigente com esse cargo, pois quero que a área de gestão de pessoas se destaque na empresa como um todo. Para isso, é preciso que essa gerência seja um apoio da alta direção de diversas formas, atuar estrategicamente.

– Não imaginava quão importante era esse cargo que ora ocupo.

– Estive pensando que podemos melhorar nossos indicadores de desempenho. Por exemplo, definirmos uma escala para identificar o grau de criticidade de cada competência e analisarmos sua importância e impacto no trabalho. Questiono-me se seria possível alcançar o sucesso em uma função específica sem as competências exigidas àquele cargo. Por isso, seria bom verificar se certa competência é, de fato, relevante a uma função e se seria difícil obter sucesso sem tal atributo. Às

vezes pode ser até crítico, impossível ter sucesso sem essa competência. Por exemplo, você não consegue ser um bom profissional da área financeira sem a capacidade de concentração. Por isso, para a função de assistente financeiro essa capacidade é relevante. Entretanto, é possível ter sucesso nessa atividade sem ter grande versatilidade.

– Bem interessante isso, Alexandre. Uma ferramenta dessas ajudaria os gestores no momento de avaliar. Mas não é simples de preparar.

– Tenho a impressão que é complexa, sim. Mas dá para fazer. Só que é um trabalho a ser feito com calma.

– Vou pensar nessa escala.

– Conto com isso, Vilma. O que acha de incluir no planejamento anual de treinamentos sua participação no CBTD.

– O que é isso, Alexandre?

– É o congresso da ABTD, que acontece no final do ano.

– ABTD? Alguma associação?

– Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Acredito que valha a pena sua participação no Congresso. Você vai aprender muito. Eu gostei bastante dos dois de que participei.

– É claro que quero ir. Tenho certeza de que gostarei muito de participar. – Afirmou Vilma.

– Outra coisa: precisamos conseguir mais um bom treinamento para nossos líderes. Pessoas de talento precisam de gestores extraordinários. E eu quero ter muitos talentos na nossa equipe.

– Vou providenciar. Tem bons cursos de liderança, vou pesquisar quais nos atende melhor.

– Certamente. É preciso buscar um que seja voltado para o desenvolvimento de novos líderes e outro para o crescimento de quem já é líder. Dá para se melhorar como líder, mesmo que já sejamos bons nisso.

– Tanto no meu curso de Administração, quanto no de Psicologia, vários professores abordaram a liderança.

– Bom, conto com você, Vilma. E, como sempre, se precisar de mim para alguma coisa, me procure.

– Pode deixar.

Vilma saiu da avaliação com uma sensação gostosa, inexplicável. Alexandre havia mostrado a ela o quanto ainda estava longe de ser uma gerente excepcional, mas de uma forma bem tranquila. Nada de fazer com que se sentisse diminuída. Ele só mostrou diversas oportunidades

de melhoria em sua função. Saiu renovada da avaliação. Além de tudo, aprendeu a avaliar seus liderados. Sentia que o mais importante ensinamento de Alexandre era o fato de que precisava se preparar para a avaliação. Durante o processo, observou que com ele estavam diversas anotações que demonstrava o quanto ele se preocupava com ela e com seu desenvolvimento.

O próximo avaliado por Alexandre foi Carlos.

– Bom dia, meu rapaz. Quero começar a avaliação agradecendo a você pelo trabalho que fez quando mais precisei de você. Quando tivemos o problema em Curitiba, sua ajuda foi fundamental.

– Fiz só minha obrigação, Alex.

– É, mas tem gente que não faz o que suas chefias pedem e isso não é bom. O que não é o seu caso. Também estou muito satisfeito com o andamento do projeto que estamos implantando para o controle dos custos. Você é realmente muito eficiente no que faz. Parabéns!

– Obrigado.

– A oportunidade de melhoria que vejo em você é o relacionamento com as pessoas. Carlos, você tem pretensão de chegar a algum cargo de diretoria?

– Não. Para mim, o lugar que ocupo já é muito complexo. Para dizer a verdade, gostava mais quando cuidava só do setor de contas a pagar. Você está certo na sua avaliação, Alexandre. Acho as pessoas muito complexas. É muito difícil lidar com gente, prefiro os números.

– Pois é. Agindo da forma que age, dificilmente você conseguirá assumir uma diretoria. Mas independentemente de mudar de cargo, experimente ouvir com atenção as pessoas que chegam até você, talvez assim consiga compreendê-las melhor.

– Não tenho paciência com gente que não nos entende. É muito difícil ficar explicando várias vezes.

– Você precisa compreender que muitas vezes temos de atender pessoas que apresentam dificuldades de aprendizado, mas mesmo assim, elas são adequadas para exercerem algumas funções na empresa. Há pessoas que têm dificuldades de entender da primeira vez, entretanto, elas são importantes, até por aceitarem fazer tarefas repetitivas. Se só tivéssemos pessoas de QI alto, que entendessem suas explicações da primeira vez, nós teríamos dificuldades de providenciar novos desafios para elas continuamente, pois estas precisam de tarefas diferentes,

já que não gostam de fazer tarefas repetitivas. Na empresa precisamos dos dois tipos de pessoas. E nós, em cargos de chefia, temos de saber lidar com elas. Muitas vezes temos de ter paciência.

– Não conhecia essa diferença de comportamentos de pessoas em função do QI. Mas pode deixar Alexandre, farei o possível para melhorar.

– Pois é. Com a falta de mão de obra qualificada, não podemos perder ninguém que seja bom naquilo que faz. E o que você está achando do meu desempenho como seu diretor.

– Estou gostando. Só que acho que você precisa cobrar um pouco menos da gente. Você trabalha muito mais que todo mundo e às vezes quer que façamos o mesmo. Eu não dou conta de trabalhar esse tanto que você quer. Gosto de curtir minha casa, minha família.

– Pode deixar, Carlos. Vou tentar melhorar isso. A Marcela me cobra muito isso também.

– Acredito que o descanso me permite ter mais produtividade. Na minha área, 44h por semana é mais que suficiente para nos deixar bem cansados.

Depois de Carlos, Alexandre avaliou Rogério. Ele havia realizado um excelente trabalho em Curitiba, substituindo o gerente que havia sido demitido até que um novo fosse contratado.

Continuou a avaliação com todos os outros gerentes. Tinha a convicção de que esse trabalho surtiria um efeito positivo. Havia se empenhado em mostrar aos gestores em que estavam falhando e o que esperava de cada um e procurou elogiar algo nas atividades de todos eles. Cada gestor era responsável por algum indicador. Com isso a avaliação ficava mais fácil, por não ser subjetiva e sim com base em dados. Também aproveitaram para traçar planos de ações buscando melhorar os resultados.

Após avaliar os gerentes, chegou o momento de Samira e, finalmente, Alexandre considerou sua tarefa realizada. Foi uma semana exaustiva, principalmente porque precisou vigiar sua forma de falar com cada um, para não ferir susceptibilidades. Sentia uma enorme satisfação com o resultado de seu trabalho, mas, agora, pensava em como seria a sua avaliação, por Dr. Ricardo. Em que mais ele precisaria melhorar?

Capítulo 23

Alexandre, Marcela, Manu e Leo acordaram cedo e muito animados. As crianças fizeram uma festa enquanto juntavam tudo o que queiram levar e, em seguida, partiram para o Aconchego. No caminho, Marcela propôs brincarem de “Qual é a música?”. Dizia uma palavra e os outros tentavam adivinhar músicas que tivessem aquela palavra. Leo e Manu cantavam e riam sem parar. Rapidamente chegaram à chácara. Naquele fim de semana a família de Alex iria toda para o Aconchego.

– Mamãe, posso ir para o chuveirão?

– Claro, Manu. Mas não fique por muito tempo

– Já sei. O planeta agradece não ter desperdício.

– É isso aí. Precisamos economizar água.

– E eu posso ir também?

– Pode, Leo. Mas nada de brigas, hem? Alexandre, enquanto você tira as coisas do carro vou ver como está tudo na cozinha. Preciso agilizar porque já, já, terá gente com fome.

– Fique tranquila, Marcela.

Leo sai correndo e gritando:

– Olha quem tá chegando! O tio Saulo e a tia Andreia.

– Que bom! Assim tenho companhia pra uma cervejinha.

– Tio Saulo, tio Saulo. Vem pro chuveiro. – Grita Manu, jogando água para cima.

– Calma, Manu. Deixa eu me esquentar um pouquinho e tomar uma cervejinha.

– Eu vou só colocar um biquíni, dizer um “oi” pra Marcela e venho brincar com vocês. – Falou Andreia super animada.

– Ôba! Pensei que ia ficar conversando com a mamãe. Que bom que vai brincar também, tia Andreia.

– Depois eu converso com sua mãe, Manu. Primeiro vamos curtir esse sol.

Pouco depois chegaram Adriana e Jackson. Ela foi ajudar Marcela com o almoço e ele foi logo pegar uma cerveja.

– Precisamos conversar com Jackson, Saulo. Mamãe disse que ele está bebendo cada vez mais.

– Acho que não, Alex. Ele só não aguenta mais. Veja que com apenas duas latinhas ele já parece estar no maior fogo.

– Pode ser, mas ele quando começa a beber só pára quando não está se aguentando mais em pé. E anda bebendo todo dia e faltando ao serviço. Foi demitido de novo e provavelmente é por causa de sua irresponsabilidade.

– Fico preocupado com a saúde dele.

– Cheguei! Quais são as novidades?

– Oi, Jackson. Estávamos falando da sua saúde. Você acaba com sua energia bebendo, depois só quer dormir.

– Que nada. As garotas que o digam. Ainda dou conta do recado.

– Quero ver quando estiver mais velho. Com 32 anos ainda tem energia, mas quando tiver sessenta, se ainda estiver vivo, não vai aguentar mais nada.

– Vira essa boca prá lá, Alexandre. Eu ainda vou viver é muito.

– Não com a vida que anda levando. Falo isso porque gosto de você.

– Imagino que sim. Mas não precisam se preocupar. Eu bebo todo dia, mas é pouco.

– Isso porque não aguenta mais. Cuidado, o que fazemos hoje reflete no amanhã. Seu fígado não é de ferro.

– Mas você também está bebendo.

– Mas isso é só de vez em quando, Jackson. E eu não bebo para ficar bêbado.

– Eu também não.

– Sei. Então porque vira e mexe chega trocando as pernas?

– Ah?! Vocês é que implicam muito comigo. Vou dar uma cochilada na rede.

– Já?

– Quando mudarem de assunto me chame.

– Se é por isso, podemos falar de outra coisa. Vamos ao Maracanzinho semana que vem? Tem jogo do Brasil na liga mundial de vôlei.

– Eu topo.

– Eu também.

– Vamos jogar peteca?

– Ótima ideia. Quem perder sai e o outro entra.

– O Aconchego está muito bonito, Alexandre. E a piscina, quando sai?

– Agendei com o Sr. Neco o início da construção para abril ou maio do ano que vem. Pedreiro bom tá difícil e ele está com uma obra grande. Mas para esse verão comprei uma pequena piscina de fibra que chegará semana que vem. Usaremos no verão e depois instalaremos no local correto.

– Ótima notícia. Vamos à peteca, então?

– Vamos lá.

– Ei, rapazes, posso jogar também?

– Claro, mamãe.

– Andreia, porque você não vem conosco?

– Eu também quero jogar, papai.

– Tá bom, Manu. Vamos fazer dupla. Você entra de um lado e o Leo do outro. Mas só uma partida tá bom?

– Depois nós ficamos na torcida. Quero que você ganhe papai.

Depois de jogar duas partidas, Andreia disse que ia ajudar Marcela na cozinha e aproveitar para conversarem um pouco.

– Oi, Marcela, vim ajudar você. O que precisa que eu faça?

– Você pode picar essa cebola, tomate e pimentão para mim?

– Claro. E como anda o Alexandre, depois que assumiu a diretoria? Trabalhando do mesmo jeito?

– Ainda muito. Mas pelo menos está tentando chegar mais cedo. Achei que diminuiria com a contratação de alguém para substituí-lo no cargo que ocupava antes, mas não foi assim. Agora é a dissertação que consome seu tempo. O Alexandre diz que sua avó morreu com quase cem anos e sempre disse que trabalho não mata ninguém.

– É. Ele tem uma energia muito grande e precisa se ocupar todo o tempo com alguma atividade. Talvez você precise pensar em descobrir alguma coisa que agrade a vocês dois fazerem juntos. – Comentou Andreia, em tom de reflexão.

– Vou pensar se consigo. Vamos servir a mesa? – Marcela perguntou.

– Claro.

– Almoço está pronto! – Gritou Marcela.

Todos subiram correndo para a mesa. Durante o almoço, a conversa seguiu agradavelmente. Depois foram todos para a varanda

– E você Alex, como está na nova função? – Quis saber Adriana.

– Estou gostando bastante, mamãe. Semana que vem teremos nossa avaliação de desempenho, estou curioso para saber como o Dr. Ricardo está vendo meu trabalho. Será uma avaliação aberta com toda a diretoria.

– Considerando sua dedicação o mais provável é que todos estejam gostando, meu bem.

– É o que espero, Marcela. Você, mais que ninguém, sabe que dou o meu melhor. Mas pode haver alguma surpresa e nem Cristo conseguiu agradar a todos, por isso sei que críticas virão. Estou ansioso por esse retorno. É a primeira vez que serei avaliado dessa forma.

O fim de semana em família, no Aconchego, foi muito agradável. Rapidamente chegou o horário de ir embora. Afinal, o trabalho os aguardava.

Capítulo 24

Como já havia terminado a avaliação de todos os gerentes, Alexandre programou com Dr. Ricardo a reunião de avaliação dos diretores para a terça-feira. Este confirmou que Dr. Daniel também participaria. Aconteceria uma avaliação aberta entre toda a diretoria, onde todos seriam avaliados por todos. Seria a primeira vez que fariam isso. Ligou para cada diretor e explicou como seria. Pediu que procurassem levar dados para que a avaliação tivesse um melhor resultado.

Pontualmente, às 16h, iniciou-se a reunião da diretoria. Além dos dois sócios, estavam presentes: o diretor de planejamento, desenvolvimento e novos negócios, o diretor industrial, o diretor comercial e de *marketing* e Alexandre, que ocupava a diretoria administrativo-financeira.

Alexandre era o mais novo em idade e ainda o que ocupava uma diretoria há menos tempo na empresa. Dr. Ricardo conduziu a reunião. Começou pedindo a cada um que mencionasse os pontos que os outros poderiam melhorar. Depois pediu que cada um citasse pelo menos um ponto forte no trabalho dos outros. Depois que todos os diretores se posicionaram, Dr. Daniel e Dr. Ricardo fizeram também suas colocações. Aproveitaram para elogiar a ideia de Alexandre de implementar o sistema com centro de custos e o sistema de indicadores de desempenho. Já estavam vendo resultados positivos. Os outros diretores concordaram com os proprietários da empresa.

Nesse dia, quando chegou em casa, Alexandre não se conteve:

– Marcela, Marcela!

– Oi, Alex, o que aconteceu?

– Você nem imagina. Hoje, na empresa, tivemos a avaliação de desempenho da diretoria. Eu estava na maior expectativa, mas não precisava. Você acredita que todos elogiaram meu trabalho na diretoria?! E as sugestões de melhoria que deram para meu trabalho foram muito simples.

– Que coisa boa, meu bem! É por isso então que ontem você estava tão calado?

– Isso mesmo. Dr. Daniel elogiou a implantação dos indicadores e o Dr. Ricardo disse que estava muito feliz com a implantação dos centros de custos. Sabe qual foi a crítica que recebi?

– Nem imagino!
– O fato de eu ficar depois do horário na empresa. Querem diminuir isso. Estão convencidos que qualidade de vida é a base para melhores resultados.

– Que coisa boa. Vamos ver se assim você melhora isso.

– Você sabe que já estou tentando, querida.

– Sei sim. Mas vou continuar vigiando você.

– Pode continuar. Mas eu saí me sentindo muito bem com os elogios que recebi.

– Que bom. Recebermos elogios, desde que sinceros, é sempre muito bom. Quando isso acontece no trabalho, temos um novo fôlego para continuarmos.

– Você está certa, Marcela. É um dos maiores motivadores que existe nas organizações. Depois de um elogio, ficamos com a responsabilidade de mantermos a reputação. E como estão os preparativos para nossa ida a Salvador?

– De vento em popa. Mais uma pessoa confirmou presença. Você se lembra do Juliano?

– Claro que sim. Ele era meu companheiro de vôlei, no Werneck. Ele irá?

– Disse que sim.

– Será ótimo revê-lo. Amanhã vou à universidade. Josi quer conversar comigo. Tomara que não tenha muita coisa para melhorar na dissertação.

– Pode esperar que existirão sugestões. Até na hora da defesa eles sugerem mudanças.

– Bom, vou torcer então para a Josi deixar eu defender minha dissertação.

– Vou torcer junto com você, então.

Na tarde seguinte, após o trabalho, Alexandre foi direto para a Universidade. Josi o aguardava. Havia lido sua dissertação e estava muito satisfeita com o resultado. Claro que havia algumas coisas para acertar, mas já poderiam agendar a data da defesa.

Alexandre saiu do encontro e foi direto para casa. Queria contar a novidade para Marcela. Ao chegar, convidou-a para ir a um restaurante. Precisavam comemorar. Seria fácil, naquela noite Misa estava

em casa e, como Alexandre não chegou cedo, as crianças já estavam dormindo.

No restaurante, Alexandre e Marcela fizeram um pacto. Após a defesa da dissertação de Alexandre, não fariam curso de longa duração por um tempo. Somente se aparecesse algum curso de curta duração e que agregasse muito. Por anos um ou outro sempre estava estudando, com isso não tinham tempo para se curtirem. Como as crianças já não estavam tão pequeninas, poderiam arrumar tempo só para eles.

– Alexandre, tenho uma novidade para você!

– O que é?

– Misa e Jackson estão namorando.

– Mesmo?! Misa merece alguém melhor. Jackson é meu irmão, boa gente, mas a bebida faz com que não seja lá a melhor companhia. Acho difícil ele mudar.

– Tem mais. Eles começaram a namorar há um ano, mas a Misa terminou com ele, exatamente por causa da bebida. Só que agora ele entrou no AA.

– Como é? Jackson nos Alcoólicos Anônimos?!

– Pois é. Parece que ele está gostando mesmo da Misa.

– Que notícia boa. Tomara que dure. Eles merecem ser felizes.

Dias depois, Alexandre defendeu sua dissertação. Assumir a diretoria dificultou um pouco na elaboração da dissertação, mas depois de um tempo bem maior do que o que ele queria, havia finalmente terminado seu mestrado. Recebeu algumas sugestões de melhorias, mas nada difícil. O que mais foi comentado no momento da defesa foi o trabalho que ele havia preparado com a explicação das habilidades e atitudes dos profissionais. Ele tinha a convicção de que essa parte do trabalho ajudaria profissionais de diversas áreas a melhorar suas competências.

Passado algum tempo, finalmente chegou o grande dia da viagem para Salvador. Estavam ansiosos com a possibilidade de encontrar os amigos e ainda de curtirem o carnaval.

Capítulo 25

Já no aeroporto do Rio começou a diversão. Alexandre, Marcela e os filhos encontraram na sala de espera Luciano e Aline, Cila, Tiago e Lúdia e ainda Charles. Havia programado viajarem no mesmo voo, pois facilitaria a ida para a pousada. Charles não via os amigos há muitos anos e fez uma festa quando os encontrou. Estava com sua esposa e a filha de seis anos. Manu já foi logo se entrosando com a nova amiguinha.

No aeroporto de Salvador, já os aguardavam Cristina com seu filho Thiago, Lucas e Marcus com suas respectivas famílias. Foi uma festa enorme. Cila correu para os braços de Lucas e se beijaram longamente. Foi então que todos ficaram sabendo que desde o aniversário de casamento de Alexandre e Marcela, eles estavam se encontrando. A turma ainda ficou no aeroporto por mais quarenta minutos. Raquel chegou com sua família e estavam ali todos os que chegariam naquele dia.

Na saída do aeroporto de Salvador uma surpresa: uma alameda de bambus. Uma beleza que encantou a todos. Cristina comentou:

– Isso é só a primeira das muitas belezas que verão nessa terra maravilhosa. Esse bambuzal é da época da segunda guerra mundial, usavam para esconderem aviões aqui. Espero que passem dias inesquecíveis nessa terra. A pousada que aluguei é de frente pro mar e Guara-juba é uma praia linda, com águas mornas e calmas, principalmente nessa época do ano, e fica a poucos quilômetros daqui.

Quando chegaram à pousada viram que eram cinco casas, dentro de um mesmo terreno. A maior das casas era de frente para a rua e para o mar, com três andares. Na parte superior havia uma varanda, com diversas redes e mesas para quem quisesse jogar baralho. No segundo andar, quatro suítes e uma sala. No primeiro andar ainda havia dois quartos e um banheiro que servia aos dois quartos. As outras quatro casas eram iguais, com sala, cozinha, um quarto e um banheiro em baixo e duas suítes no segundo andar. Entretanto, uma das casas estava ocupada pelos proprietários da pousada. Cristina informou a todos que poderiam ficar tranquilos que eles não os perturbariam, só ficariam por ali para que os serviços fossem executados a contento.

No centro do terreno havia uma grande varanda com totó, mesas com cadeiras e sinuca. No fundo do terreno, uma área com churrasqueira, piscina e dois banheiros. Cristina contou que antes morava ali uma família e que quando os donos faleceram um dos filhos comprou a parte dos outros irmãos e montou a pousada. O local era muito agradável, tudo em cores alegres e com diversos coqueiros, que faziam a área ficar mais fresca. Como estava de frente para o mar, a brisa era constante. Se sentissem vontade de dormir durante o dia, era só ir para uma das redes espalhadas pelas varandas ou amarradas nos coqueiros.

Depois de se acomodarem, encontraram-se para decidir o que fazer. Após ouvirem as sugestões de Cristina, decidiram que iriam a um restaurante ali perto e que no dia seguinte iriam à praia em Guarajuba mesmo. Naquele domingo a programação não tinha horário fixo, mas se encontrariam na praia e na pousada ao longo do dia. Na segunda-feira, saíam cedo para conhecer a praia do forte. Na terça-feira iriam conhecer Salvador, principalmente a tal “terça da benção” no Pelourinho.

O domingo foi extremamente agradável. Antes de saírem para a praia chegou Juliano com a família. Foi uma festa só. As águas da praia eram realmente quentes, cristalinas e calmas, com muitos coqueiros em volta. Ficaram em um bar. Por lá, chamavam esses bares de “baracas de praia”. Ali havia chuveiros para que se banhassem após voltar do mar e a cerveja servida era geladíssima. Era um lugar para se ficar por vários dias, sem precisar passear em outros lugares. As crianças se esbaldaram, já que não existiam tantos perigos no belíssimo mar.

Na segunda-feira, logo cedo, foram à Praia do Forte conhecer o Projeto Tamar, que cuida da preservação das tartarugas. Era muito perto de Guarajuba. Na ida, visitaram as ruínas de um castelo. Era encantador ver uma obra daquelas em pleno paraíso tropical. Chegaram a uma vila de pescadores e artesãos e diversas pousadas para todos os gostos e condições financeiras. Turistas de várias partes do mundo passeavam pelo local. Lá almoçaram e puderam apreciar as delícias da culinária regional. Peixes e frutos do mar era o cardápio preferido por todos. As tartarugas de todos os tamanhos encantaram as crianças.

Na volta, ainda foram conhecer um lugar chamado Imbassaí, em que o rio se encontra com o mar. É o típico lugar em que se tem vontade de passar o resto da vida. Simplesmente lindo. Ainda teriam

vários dias na região, mas todos já sentiam que havia valido o passeio. Combinaram de voltar a Imbassaí para passar um dia inteiro.

Na terça-feira, o programa era conhecer Salvador, sem as crianças. Estavam todos ansiosos, depois de tanta coisa que Cristina havia contado, inclusive que Salvador possuía mais de cinquenta quilômetros de orla marítima e três faróis. Já sabiam que um dia apenas não seria suficiente para se conhecer a cidade. Saíram de manhã e o primeiro local por onde passaram foi a Lagoa do Abaeté. Uma lagoa escura cercada de areias brancas, do jeito que o Poeta havia cantado. Lá conheceram o Museu da Música, onde estava o primeiro trio elétrico criado por Dodô e Osmar. Esse trio era chamado de Fubica. Depois foram ao farol de Itapuá e seguiram pela belíssima orla marítima. Começaram pela praia de Itapuá, passaram por Piatá, Jaguaribe e outras praias da região. As paisagens eram bem bonitas.

Passaram pelo Centro de Convenções e chegaram à Praia de Armação onde havia o restaurante Yemanjá. Cristina explicou a todos que a moqueca baiana era com azeite de dendê e que poderiam pedir uma peixada que era sem o azeite. Seguiram sua sugestão e completaram o pedido com uma mariscada. Terminado o delicioso almoço seguiram para o Centro de Salvador. Cristina conhecia tudo, era um excelente guia turístico.

Ao passarem pelo Jardim de Alá, ficaram sabendo que, antigamente, era o ponto de encontro de hippies. Cristina queria que vissem a arquitetura da cidade. Lucas comentou que imaginava Salvador uma cidade bem antiga, mas aquela região era extremamente moderna. Edifícios coloridos tomavam conta do local. Alguns com desenhos de forma geométrica nas fachadas. Tudo chamava a atenção. Ficaram impressionados com um prédio chamado Casa do Comércio. A arquitetura era realmente marcante. Seguiram para um lago de nome Dique do Tororó com lindas esculturas dos Orixás dentro da lagoa. Cristina contou que à noite ficavam iluminadas.

Dalí foram visitar a Igreja do Bonfim, que ficava no lugar que os baianos chamam de Colina Sagrada e ficaram admirados com as escadarias. Como já haviam visto pela televisão a lavagem das escadarias do Bonfim, imaginavam algo como na Igreja da Penha no Rio e em Vitória. Pelo menos uns cem degraus. Qual não foi a surpresa quando viram que tinha não mais do que onze degraus. Depois, seguiram para

a Ribeira e Cristina contou que, normalmente, a maioria dos turistas não vai àquela região. Tomaram um sorvete maravilhoso numa sorveteria famosa da região. Depois foram visitar o Forte de Humaitá e o Farol de Monte Serrat. Ali ficaram até o pôr do sol, curtindo o momento. Observaram a Ilha de Itaparica, o porto e ainda puderam apreciar uma bela vista da cidade.

Assim que o sol se pôs, seguiram para o Pelourinho, onde participaram da missa da bênção na Igreja de Nossa Senhora do Rosário dos Pretos. A igreja era relativamente pequena e estava lotada. Era uma missa diferente e grande parte dos participantes, era de pessoas negras e eles cantavam músicas afro. Na hora do ofertório, diversas pessoas entraram com cestos de pães que foram colocados no altar. Ao final da missa, os pães foram repartidos entre os presentes.

Em seguida foram conhecer o Pelourinho, que estava impedido para o trânsito e as ruas ficavam lotadas de gente. Havia música ao vivo em diversos lugares e ainda lojas de artesanatos. Em algumas ruas, grupos de percussão tocavam seus instrumentos. Após passar por dois locais mais abertos, aos quais Cristina chamou de largos, chegaram a mais um, onde o Olodum tocava – Largo Tereza Batista. Cristina explicou que durante o verão, o Olodum fazia um ensaio para o carnaval às terças-feiras. Foi um show muito bom, todos gostaram. O Olodum começou tocando uma música direcionada aos turistas presentes. Cristina cantou a música toda. A batida do Olodum era um som inconfundível e o cantor denominou suas músicas de samba-reggae. Todos dançaram muito. Quando terminou o show, Cristina explicou:

– Na parte de baixo do Pelourinho tem mais um largo, mas vamos para o Terreiro de Jesus. É uma praça com diversas igrejas, depois voltaremos aqui para conhecerem a beleza do Pelourinho de dia. Eu adoro vir ao Pelourinho, mas prefiro vir acompanhada e quase não tenho com quem vir.

– E é aqui que viremos passar o carnaval, Cris? Está todo enfeitado.

– Aqui o carnaval é à moda antiga, com marchinhas. Podemos mudar alguma programação e vir aqui também. O camarote que comprei é no circuito Barra-Ondina.

– Tem outro local de carnaval?

– Em Salvador temos três circuitos de carnaval. O mais antigo é o circuito do Campo Grande com seis quilômetros. Depois veio o

circuito Barra-Ondina que é na beira do mar, ligando os dois bairros, com cerca de quatro quilômetros. Nesses dois circuitos circulam os blocos com os trios elétricos. É para lá que iremos na sexta-feira à noite. O Pelourinho é o terceiro circuito, mas sem trios elétricos.

Ficaram um pouco no Terreiro de Jesus, curtindo a música. Nele, havia um palco onde um grupo cantava, e em toda a praça existiam mesas com cadeiras para que as pessoas se sentassem. Pararam para tomar uma cerveja e apreciar a música, que era de graça. Entenderam porque no Olodum praticamente só havia turistas. Para que pagar se existia muita música boa de graça?! Depois, seguiram para o ônibus que os aguardava ali perto para voltarem para Guarajuba. Como levavam pouco mais de uma hora e estavam cansados de tanto andar e dançar, a maioria resolveu dar uma cochilada.

Na quarta-feira, a programação era curtir a praia de Guarajuba, afinal o dia anterior havia sido bem cansativo. No fim de tarde, todos foram para a varanda para ver o pôr do sol e beberem um suco natural. Mais tarde resolveram sair para saborear um açaí.

– Adorei ver o Olodum, Cris. – Comentou Cila com alegria.

– Até agora a Cris está sendo ótima cicerone. E a organização está impecável.

– Ainda bem que tive a ajuda da Marcela. Mesmo de longe me ajudou muito. É bem melhor ter alguém para ajudar a decidir.

– Só que eu não conhecia os lugares, então o mérito é mais seu do que meu, Cris.

– O bom mesmo é que vocês estão aqui. Gosto tanto de Salvador que tenho muita vontade de mostrar o que tem de bom por aqui para as pessoas de que eu gosto.

– E nós estamos com o privilégio de ter uma pessoa que pode nos mostrar tudo isso. Mas o melhor de tudo é estar aqui com essa turma.

– Comentou Charles.

– Qual é o programa para amanhã? – quis saber Lucas

– Faremos um passeio de escuna. – Lembrou Alexandre todo empolgado.

– Que coisa boa. – Comentou Marcus muito animado.

– Esse passeio é seguro? Eu não sei nadar. – Lamentou Aline.

– Fique tranquila. Todos estarão de colete salva-vidas durante todo o tempo que estivermos dentro da escuna.

- Mesmo assim, acho melhor eu não ir, Cris.
 - Por quê?
 - É melhor não me arriscar, estando grávida.
 - Que isso, Lúdia. Não vejo perigo. Você já está com quantos meses?
 - Quase seis. Mas já perdi outros dois bebês, nos primeiros meses. Pensei em não vir. Mas minha médica disse que está tudo muito bem e eu criei coragem.
 - Acho que se você não for, vai perder, mas respeito sua decisão. O Tiago vai? – Perguntou Cristina.
 - Vou fazer companhia para a Lúdia.
 - Acho mais do que certo. – Apoiou Cila.
 - Farão falta, mas temos de entender. – Comentou Marcela, com tranquilidade.
 - Olha quem está chegando! – Gritou Luciano.
 - A Patrícia, o Pedro e a família dele. – Completou Alexandre.
 - Que ótimo. Tem anos que não os via. – Falou Lucas.
- A festa foi enorme com a chegada dos outros amigos. Todos desceram para recebê-los. Manu fez uma festa quando viu que chegaram as duas filhas de Pedro, que estudavam na mesma escola que ela. Marcela e Cristina foram com Patrícia e a esposa de Pedro escolher, entre os quartos que ainda estavam vazios, aqueles que mais agradavam a eles. Ainda teriam alguns dias para curtirem Salvador. Estava tudo muito bom, mas faltava conhecerem o famoso carnaval de Salvador. Será que seria mesmo o que diziam?

Capítulo 26

Todos acordaram cedo para o passeio de escuna, pela Baía de Todos os Santos. Passaram pela ilha dos Frades e pela ilha de Itaparica. Em ambas puderam tomar banho de mar e sentir a beleza do lugar. Ficaram encantados com a calma das águas. Aproveitaram também para observar uma bela vista da cidade de Salvador. Ao final do dia, voltaram para a pousada. Estavam todos muito cansados, mas felizes com o que viram.

Sexta-feira, o programa era ir para Salvador de novo. Todos queriam conhecer o carnaval. Será que era tudo o que diziam?! Já estavam animados enquanto iam para o circuito.

– Eu acho o carnaval de Salvador simplesmente fantástico. Vocês vão ver. É muito diferente do carnaval do Rio e de São Paulo, é muito mais carnaval de rua, sem tanto luxo. Não dá para explicar, vocês precisam sentir. A primeira vez que fui ao carnaval aqui tive o prazer de ouvir o Armandinho tocando o Bolero de Ravel no trio elétrico de Dodô e Osmar.

– Como é? Bolero de Ravel? – Questionou Charles

– Pois é. Isso com o som de uma guitarra baiana num trio elétrico! Foi algo inesquecível!

– Mas bolero de Ravel não tem nada a ver com carnaval, Cris. – Falou Lucas rindo.

– Pois em Salvador é assim mesmo. Ninguém disse que aqui só se toca axé e pagode. Imaginem vocês que já tive a oportunidade de ver um trio elétrico com uma banda que era *cover* dos *Beatles*. E cada vez mais os cantores sertanejos participam como convidados nos trios. Acho que o primeiro deles foi o Daniel que veio no trio da Daniela Mercury, anos atrás. Hoje em dia diversos outros cantores sobem nos trios com as estrelas do carnaval da Bahia e alguns até tocam sozinhos nos trios. Gilberto Gil sai com seu trio todo ano com pessoas que cantam MPB. Já vi diversos outros cantores que fazem sucesso e fazem questão de se apresentar no carnaval de Salvador.

– Que interessante isso, Cris.

– Além dos circuitos de carnaval, a prefeitura ainda monta palcos com shows em diversos bairros, para que as pessoas possam brincar sem precisar sair de onde moram. – Concluiu Cristina.

Quando chegaram ao camarote, ficaram surpresos. Já sabiam que comida e bebida estavam inclusos no preço, mas não esperavam que o *buffet* fosse tão bom nem que fosse tão grande o espaço, com dois andares, que tivessem acesso à rua e à praia. Muito conforto e alegria constante. Como poderiam imaginar que teria *cyber* café, salão de beleza, massagens relaxantes e serviço médico? Sem contar com um espaço para música ao vivo e até uma boate climatizada.

Os trios desfilavam um após o outro. Nem viram o tempo passar. Já haviam visto na TV, mas aqui era realmente bem diferente de tudo que imaginavam. Cristina explicou:

– Há os blocos com os trios elétricos e os artistas que podem ser bandas ou cantores. Os blocos contratam os artistas. As pessoas compram um abadá de um bloco, que é a roupa que usam para ter direito de estar dentro da corda e acompanhar o trio. Dentro do bloco, há dois caminhões, um com o trio elétrico e outro para apoio, contendo bar e banheiros. Também levam na parte superior alguns convidados do bloco, da banda e dos patrocinadores. Os cordeiros são as pessoas que fazem a segurança do bloco. Seguram a corda que envolve os foliões, o trio e o carro de apoio. Eles deixam as pessoas que estão com o abadá daquele bloco e daquele dia entrar no interior da corda e não permitem que pessoas que não estejam com o respectivo abadá entrem.

No sábado, chegaram os outros colegas do Werneck com suas famílias. Haviam decidido que iriam ao carnaval ainda no domingo e também na terça-feira, para agradecer aos que gostavam de carnaval. Assim, poderiam curtir na pousada e na praia de Guarajuba a companhia uns dos outros, já que no carnaval era difícil conversarem. Na quinta-feira seguinte, foram novamente passear em Salvador.

Cristina programou a ida ao Pelourinho por outro caminho, pela Avenida Paralela, assim conheceriam melhor a cidade. Chegando lá, foram ao Convento do Carmo e ficaram impressionados com uma imagem do Senhor morto. Passaram pela Igreja de Nossa Sra. do Rosário dos Pretos, onde haviam assistido a missa da benção na terça-feira da semana anterior. Subiram as ladeiras do Pelourinho, visitaram os largos e entraram nas lojinhas. Foi então que entenderam melhor os

tais largos que, nada mais eram do que os quintais das casas antigas que haviam sido restauradas. Na restauração foram deixados alguns quintais que se encontravam, formando áreas abertas, onde funcionavam bares e havia também palcos para apresentações e shows. No Largo Tereza Batista haviam assistido ao Olodum.

Pararam no Largo Quincas Berro D'água. Lá, puderam assistir a um show e curtirem um bar de nome Habeas Copos, onde puderam experimentar algumas delícias da casa. Esse foi mais um momento inesquecível do passeio.

Dali, foram para o Terreiro de Jesus, onde há diversas igrejas que se distribuem entre o casario antigo e a primeira Faculdade de Medicina do Brasil, com belíssimas estátuas de médicos ilustres. Visitaram a Catedral e depois a Igreja de São Francisco. Ficaram encantados com a quantidade de ouro que havia na igreja.

Estavam no que chamam Cidade Alta, passaram pelo Monumento da Cruz Caída, e chegaram à parte superior do Elevador Lacerda, que liga a Cidade Alta e a Cidade Baixa. Lá, a vista da Cidade Baixa era belíssima. Estavam ao lado de uma construção com mais de trezentos anos que era simplesmente fantástica, hoje, abrigando um museu. De cima puderam ver o forte de São Marcelo e o Mercado Modelo.

Quando saíram, visitaram o Mosteiro de São Bento em que acontecia uma cerimônia. Ficaram encantados com o canto gregoriano dos monges beneditinos, que parecia vir de todos os lados, em função da enorme cúpula da igreja.

Voltaram ao ônibus e foram para a Cidade Baixa. Cristina queria que observassem o que ela dizia ser a mais bela vista de Salvador: a Cidade Baixa vista da avenida do Contorno. Marcela comentou:

– Realmente, ver a marina cheia de barcos e esse mar calmo é muito bonito!

Foram ao Mercado Modelo, lugar onde se comercializa diversos tipos de lembranças da Bahia e de diversos outros lugares do Brasil. Após visitarem as lojas, foram ao subsolo e observaram a arquitetura do lugar. Cristina explicava tudo a todos, fazendo muito bem o papel de um guia turístico.

– Anos atrás esse mercado pegou fogo. Naquela época descobriram esse subsolo. Como esse prédio antigamente era uma alfândega, alguns dizem que era utilizado para armazenamento de vinhos e outras

mercadorias que necessitavam de umidade. Mas, segundo uma lenda popular era aqui que ficavam os escravos recém-chegados da África.

– E essa água, Cris? – Quis saber Cila.

– Esse lugar fica um pouco abaixo do nível do mar e permanece constantemente alagado. Tem gente que passa por aqui, à noite, e diz ter ouvido ruídos das correntes dos escravos.

– Olha como são largas as paredes e todas em pedras! E essa iluminação ficou muito interessante. – Comentou Aline.

– O reflexo das paredes na água deixa tudo mais bonito. Obrigada por nos trazer aqui, Cris. – Falou Charles.

– Esperem para ver nossa próxima parada: o Solar do Unhão.

– O que é isso, Cris?

– É onde funciona o museu de arte moderna que, paradoxalmente, tem uma belíssima arquitetura antiga.

Quando chegaram ao Solar do Unhão entenderam por que Cristina disse que valeria a pena ir lá. Era realmente uma obra arquitetônica muito bonita. Depois seguiram para o Farol da Barra. Ali, além de visitarem o terceiro farol da cidade, viram também mais um forte. Também puderam observar o espetáculo do pôr do sol.

– Aqui é possível ver o sol nascer no mar de um lado do farol e depois vê-lo se pôr do outro lado, também, no mar. De um lado, temos mar aberto e do outro vemos a Baía de Todos os Santos. Aqui acontecem campeonatos de natação. Os nadadores atravessam daqui até a ilha de Itaparica.

– É, Cris, depois dos passeios que você nos levou dá para entender porque gosta tanto de Salvador. Você nos mostra tudo com um olhar de quem ama a cidade. – Declarou Marcela.

– Será difícil deixar de morar aqui. Se depender só de vontade, nunca sairei de Salvador.

Voltaram para Guarajuba. No caminho, a pedido de Cila, Cristina começou a cantar a música que haviam escutado várias vezes no carnaval, por diversas bandas. Ela explicou que foi um jingle desenvolvido pelo publicitário Nizan Guanães há muitos anos. Tornou-se um hino que cantam para dar boas-vindas aos turistas. Afinal, a indústria do turismo é a maior da Bahia. Cristina cantava e todos repetiam. Quando chegaram a Guarajuba todos já haviam aprendido a música e cantaram juntos para as crianças que haviam ficado na pousada, mais uma vez.

Ah, que bom você chegou.
Bem-vindo a Salvador.
Coração do Brasil (do Brasil).
Vem, você vai conhecer.
A cidade de luz e prazer.
Correndo atrás do trio.
Vai compreender que o baiano é:
Um povo a mais de mil.
Ele tem Deus no seu coração.
E o Diabo no quadril.
We are Carnaval
We are, we are folia
We are, we are the world of Carnaval
We are Bahia

Depois de cantarem, Marcela falou:

– Eu topo outro encontro desses.

– Eu também – disse Alexandre. Depois você e a Cris programam outro.

– É verdade, se programarmos tudo, como fizemos para esse encontro, teremos tempo de economizar. – falou Tiago animado.

– Vamos combinar para daqui a cinco anos. Assim as crianças do Fernando e do Tiago já estarão em tamanho de curtir o passeio.

– Ótima ideia, Marcus. Mas podemos pensar em pequenos encontros nesse intervalo. Estou achando cinco anos muito tempo.

– Pode ser lá no Aconchego. – Respondeu Alexandre.

– Gosto da ideia. Lá cada um pode levar alguma coisa e aí não fica caro para vocês, Alexandre. Pelo menos para a maioria que mora perto. E também podemos ir passar só um dia e ainda tem a possibilidade de cada um levar sua barraca como fizemos na comemoração do seu aniversário de casamento.

– Muito boa essa programação, Cila. Então estamos combinados, no feriado de sete de setembro ou doze de outubro, que não é época de chuva, nos reuniremos no Aconchego. Marcela combina com todo mundo, depois.

– Será fácil, Alexandre. Afinal temos um grupo na internet. E quem sabe até pode ir mais alguém que não teve condições de vir dessa vez.

No sábado, após quinze dias naquela curtição, logo cedo, Alexandre, Marcela, Manu e Leo foram embora. Alguns colegas ficariam até a segunda ou terça-feira e outros mais uma semana. Na volta a Petrópolis, Alexandre lamentou que o passeio ao Morro de São Paulo e a volta a Imbassaí seriam na próxima semana.

– Ora, Alexandre, poderemos voltar a Salvador.

– Vou prometer uma coisa a você, Marcela. Na minha próxima ida a trabalho a Salvador vou dar um jeito de que seja na segunda ou sexta-feira. Assim podemos passar o fim de semana e irmos ao Morro de São Paulo. A Cristina falou tão bem de lá que fiquei com muita vontade de conhecer.

– Vou adorar e cobrar você por isso. Olha que promessa é dívida, hem?!

– Pode deixar, meu bem.

– A Cila e o Lucas vão se casar. Ela me contou toda contente que ele a pediu em casamento.

– Mesmo, Marcela? E ela vai se mudar?

– Vai sim. Ela e o Lucas montarão um negócio para ela administrar. Ela está toda empolgada.

– Que coisa boa, Marcela.

– Adorei o passeio, Alex. E melhor ainda foi estarmos juntos com nossos colegas de Werneck.

– Eu também gostei muito. Pena que não tivemos condições de ficar mais uma semana. Se bem que o melhor de um passeio é ficar com vontade de voltar.

– É verdade. Significa que a gente gostou.

– Eu também gostei demais, papai.

– De que você mais gostou Manu?

– Das tartarugas e das piscininhas no mar.

– E você, Leo?

– De tudo e dos coleguinhas.

– Que turma legal, hem, Alex! Até as esposas e os maridos de nossos colegas são pessoas agradáveis.

– É verdade. E não tinha criança sem educação. Por isso o Leo gostou dos coleguinhas.

Na segunda-feira, Alexandre voltou animado para o trabalho. Chamou Vilma para conversarem. Queria saber como ela estava. Sabrina havia informado a ele que a mãe dela falecera logo que ele viajou de férias. De lá, ele ligou para cumprimentá-la e se desculpar por não poder ir ao velório, já que estava em Salvador. Ela estava tranqüila porque acreditava que sua mãe havia descansado, já que estava sofrendo bastante. Aproveitaram para conversarem sobre o que ela vinha fazendo, já que ele sempre acompanhava o que acontecia nesse setor.

Certo dia, Alexandre recebeu uma ligação de Cláudio.

– Bom dia, Alex. Tudo bem?

– Oi, Cláudio, comigo está tudo ótimo. E com você?

– Estou bem. E aí, como vão as viagens? Já arrumou alguma namorada por aí?

– Ainda não. Pretendo continuar fiel à Marcela.

– É, você é diferente de mim mesmo.

– Nisso aí, sim. E como vão suas empresas?

– Pois é, é sobre isso que liguei. Você consegue um tempinho para ir nos ajudar?

– Vou conversar com Dr. Ricardo. Como trabalho algumas vezes fora do horário, acredito que ele não se oporá a eu ir ajudar você em algumas tardes.

– Tenho certeza que ele permitirá. Conhecemos seus princípios. Mas você está certo de conversar com ele. Algum problema que tiver me avise, por favor.

– Pode deixar.

– E como está o seu relacionamento com Marcela, continua bom?

– Continua. Ainda mais agora que terminei o mestrado e também estou trabalhando um pouco menos. Podemos curtir mais um ao outro.

– Essa notícia de que está conseguindo trabalhar menos é muito boa. Você é um *worklover*.

– O que é isso?

– Alguém apaixonado por trabalho.

– É, mas estou vigiando isso em mim.

– Que ótimo! Assim tem menos chances de adoecer. Bom, dê um abraço na Marcela, por mim.

– Darei sim. E você, dê lembranças a Fernanda.

– Pode deixar. Até mais.

Alguns meses se passaram e chegou o dia do aniversário de Marcela. Alexandre resolveu fazer-lhe uma surpresa. Como estaria viajando naquela semana, disse a ela que só voltaria um dia depois do aniversário, mas comprou passagem de volta para o dia. Logo pela manhã o interfone tocou. O porteiro avisou que era uma encomenda. Marcela se admirou de entregarem alguma coisa tão cedo, mas quando a campainha tocou, ela entendeu o porquê do horário. Era uma enorme cesta de café da manhã com um buquê de flores. Alexandre se desculpava por não estar com ela naquele dia. Ela ficou toda emocionada.

Antes de sair para trabalhar o telefone tocou.

– Bom dia, minha flor. Feliz aniversário!

– Pensei que iria se esquecer e logo cedo tenho duas surpresas: a linda cesta e seu telefonema. Obrigada, meu querido.

– Com tanto dengo que você me faz nos meus aniversários não posso me esquecer dos seus.

– Eu amo você. Obrigada.

– E como estão as crianças? Tudo bem aí?

– Tudo bem, sim. Só não está melhor porque você está viajando.

– Mas fique tranquila, amanhã à noite eu chego aí!

Naquele dia, Marcela achou estranho que ninguém se lembrou de seu aniversário. Só Alex. Nem sua mãe havia telefonado. No fim da tarde, quando chegou a sua casa brincou um pouco com as crianças e foi para o banho. Antes de sair escutou Misa chamando.

– O que foi Misa.

– Não saia de pijama. Tem visita.

– Quem?

– O Saulo e a Andreia. Eles vieram dar os parabéns a você.

– Eles não se esquecem! Avise que não me demorei.

Quando Marcela chegou à sala, havia mais de vinte pessoas aguardando por ela, incluindo Alexandre que havia voltado e preparado uma bela surpresa.

Todos conversavam alegremente. Adriana comentou com Alexandre que se sentia orgulhosa de ver como seu amadurecimento profissional o ajudava também na vida pessoal e social.

Depois que todos foram embora, Marcela abraçou Alexandre e agradeceu por tudo que ele havia feito. Como eram felizes...

Fim

Linha direta com a autora

Querido(a) leitor(a):

A sua opinião é muito importante!

Agradeço de coração àqueles que enviarem suas contribuições: sejam elas críticas, comentários ou sugestões de melhorias. Através delas poderei ajudar um número maior de pessoas a crescerem nesta arte que é a liderança e ainda melhorar o meu trabalho.

Visite o portal www.soniajordao.com.br, nele você encontrará muitas das frases de minha coleção, artigos de outros autores e meus, modelos de documentos para organizações, sites úteis e muito mais. Esse portal é a ferramenta usada para ajudar os profissionais a serem melhores.

Se gostar do site, me ajude a divulgar. Se não gostar, me conte o por quê. Aproveite!

Sonia Jordão

E-mail: contato@soniajordao.com.br

Portal: www.soniajordao.com.br



www.allprinteditora.com.br
info@allprinteditora.com.br
Fone: (11) 2478-3413