E agora, Lívia?

Desafios da Liderança

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

Jordão, Sonia
E agora, Livia? : desafios da liderança / Sônia Jordão. -- São Paulo : All Print Editora, 2014.

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

14-11660 CDD-658.4092

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Empresas : Administração 658.4092

Sonia Jordão

E agora, Lívia?

Desafios da Liderança

2ª Edição

ALL PRINT
EDITORA

E AGORA, LÍVIA? – DESAFIOS DA LIDERANÇA
Copyright © 2014 by Sonia 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:

www.allprinteditora.com.br
info@allprinteditora.com.br
(11) 2478-3413

Dedicado aos inúmeros profissionais com os quais tive a oportunidade de aprender e que me ajudaram a chegar onde me encontro atualmente.

Agradeço aos muitos líderes que,
com suas atitudes, de alguma forma, me
inspiraram e me ensinaram sobre liderança.
Entre os líderes que marcaram minha trajetória
até então posso citar: Alceu Hiltner, Adriana Almeida, Barcino
Esteve, Farid Assi, José Rotolo, Luiz Matta, Olimpio Gonçalves,
Dr. Oscar Azevedo e Dr. Talmir Canuto.

As dificuldades devem ser ferramentas de aprendizado e não o anúncio do fim da linha.
Renato Guimarães Ferreira

Sumário

Prefácio	11
Ficou um vazio...	13
O que fazer?	19
E agora, Lívia?	29
Hora de aprender...	39
Cuidar de pessoas	57
Decidir é preciso...	67
Além do trabalho	73
Leia, da mesma autora	83
Linha direta com a autora	87

Prefácio

Foi como um gesto de confiança e parceria que recebi o convite para apresentar este trabalho. E isso me orgulha!

Antes de falar do livro, não posso deixar de registrar a admiração que sinto, sobretudo, pela profissional que é Sonia: dedicada, firme, com uma missão pessoal definida, com metas claras, com ideias ousadas.

É sempre uma surpresa agradável conhecer um trabalho de Sonia: com linguagem simples e objetiva, ela consegue instigar o leitor a fazer um balanço de sua postura profissional e de maneira leve, porém objetiva e profunda, analisar e redimensionar valores. É assim que crescemos.

Com um enfoque de caráter humanístico, "E agora, Lívia?", já em suas primeiras páginas, nos induz a refletir sobre os desdobramentos dos fatos que vão além das notícias, das quais, muitas vezes, somos meros consumidores.

Para Lívia, nossa jovem personagem, é na notícia que a história começa. O que fazer, agora que a tragédia se abateu sobre si? Como administrar algo mais que uma herança: um legado, em seu sentido mais amplo? Como assumir os frutos de uma carreira dinâmica e bem sucedida do pai, assim, de repente, fora dos planos, sem qualquer aviso?

Neste trabalho, Sonia Jordão nos permite acompanhar a construção de um líder. Temos não só o resultado de um investimento de dedicação do pai – um executivo bem sucedido que deixa exemplos num sem-número de ações de resultados – como também o esforço da personagem em conhecer e assumir o papel de liderança que lhe é exigido por força das circunstâncias.

O leitor percebe que o sucesso não advém de um conjunto de medidas meramente administrativas, mas resulta de um cuidadoso e bem planejado projeto de liderança na gestão de empresas e mais particularmente na motivação de pessoas.

Conhecer os dramas e os dilemas de Lívia nesse processo de aprendizado nos faz perceber quantos requisitos são imprescindíveis à formação do verdadeiro líder: boa dose de determinação, generosidade, sensibilidade, humildade, conhecimento e tantos outros. A história faz com que nos defrontemos com nossas fragilidades e inseguranças – e é a partir daí que essa leitura pode propiciar fortes passos em nossa própria jornada rumo a nos tornar melhores profissionais, melhores pessoas.

Dona de um dinamismo contagiante, a autora Sonia Jordão, certamente, em breve, deve nos brindar com mais uma produção assim, didática e bem construída. E agora, Sonia?

Maria Amélia Barros
Bióloga e Pedagoga

Ficou um vazio...

– E agora, mamãe? O que vou fazer sem o papai?

– Ora, minha filha, já se passaram tantos anos que seu pai e eu nos separamos, certamente, você vai superar essa perda com facilidade e se virar sem ele. Afinal, ele nem era tão presente em sua vida. Tinha a vida dele, trabalhava e viajava muito.

– É verdade. Mas você não pode negar que mesmo sendo poucos, nossos momentos juntos eram muito intensos. Meu pai sempre me tratou bem, gostava muito de mim. Dizia que eu era a razão da vida dele.

– É claro, filhinha, que vocês se gostavam muito. Não tenho a menor dúvida disso. Além de tudo, você era sua única filha.

– Vou sempre me lembrar dos nossos momentos. Papai tinha o dom de encantar as pessoas. Quando estávamos juntos parecia que ele se esquecia de tudo para me curtir. Não sei como, mas sempre me fazia sentir que ele era só meu. O resto do mundo não importava, nem parecia que tinha tantas empresas e tantos afazeres. Ele dizia que procurava curtir cada momento ao máximo.

– Como assim? Quando estávamos casados nosso principal problema era ele nem ligar para nós. Só pensava no trabalho, nas empresas. Até se esquecia de que existíamos. Eu achava que ele não tinha a menor consideração por mim.

– Então, talvez tenha sido isso, a separação de vocês fez com que ele mudasse sua forma de agir.

– Não entendo o que uma coisa tem a ver com a outra.

– Sabe, mamãe, uma vez perguntei ao papai como conseguia deixar tudo de lado para ficar comigo e ele respondeu: "Lívia, você não precisa sofrer para aprender. Procure observar o que outras pessoas fizeram de errado e aprenda com elas. Isso é mais

sábio. Eu precisei aprender a praticar essa filosofia de vida, depois que percebi o quanto minhas atitudes estavam erradas. Eu pensava que estar presente fisicamente nos lugares era suficiente, mas descobri que não é verdade. Precisamos estar por inteiro com as pessoas". Quando perguntei por que ele estava me falando aquilo, disse que eu tinha a ver com essa mudança, que ele me amava muito, mas ainda não era o melhor momento para me contar sobre suas experiências de vida.

– Pode ser que a mudança dele tenha a ver, sim, com a nossa separação. Eu queria mais atenção, sentia que ele não se importava conosco, que nos deixava em segundo plano, pois para ele o trabalho era mais importante. Perdi a conta de quantas vezes eu o esperei chegar para fazer alguma coisa. A gota d'água, que fez com que eu pedisse a separação, foi no dia do seu aniversário de quatro anos: você não quis almoçar, disse que ia esperar por ele, que ele tinha lhe prometido vir almoçar para comemorar o seu aniversário. Nada do que eu fizesse era suficiente para convencê-la. A mesa estava posta, mas seus olhinhos não saíam da porta. O muito que consegui foi fazer umas batatas fritas que você só aceitou comer porque disse que seria como tira-gosto. Você me dizia que ele iria chegar, mas como estava cansada das atividades feitas na escolinha, dormiu na poltrona enquanto vigiava a porta. Ver você daquele jeito foi muito doloroso para mim. Quando eu sofria por esperá-lo era uma coisa, eu era adulta, mas o fato

de você também sofrer, isso eu não podia suportar. Naquele dia decidi me separar do Paulo.

– Você não me contou isso, mamãe. Por quê? Achou que eu ia me sentir culpada pela sua separação?

– Não valia a pena, minha filha. O problema era eu, que não suportava dividir seu pai com suas empresas. Ele trabalhava de domingo a domingo, nunca arrumava tempo para nós. Eu achava que se eu já cuidava sozinha de você, não precisava dele na minha vida. Por várias vezes ele chegou atrasado em algum compromisso que eu havia marcado com ele, porque precisava resolver alguma coisa ou, então, porque tinha ido beber uma cervejinha para comemorar o aniversário de alguém da empresa. E mesmo quando estava em casa, atendia a telefonemas referentes ao trabalho.

– Ah... Agora estou entendendo. Um dia eu perguntei por que ele não mais se casou e ele me disse que não tinha tempo para se dedicar a alguém, pelo menos por enquanto. Falou que preferia ficar trabalhando e que já tinha a mim. Eu não entendia como um bom partido como ele ainda estava sozinho. Acho que ele ainda gostava de você, mamãe.

– Claro que não, querida. Já se passaram dezessete anos que nos separamos. Acredito que ele sabia que precisaria mudar primeiro e aprender a deixar a empresa de lado quando fosse para casa. Aliás, era sobre isso que você estava me contando.

– É mesmo. Ele até desligava os celulares quando estava comigo. Lembro-me de que fomos almoçar juntos no meu aniversário de dezoito anos. Antes de chegarmos ao restaurante o telefone tocou, era a Kátia, sua secretária, e ele atendeu dizendo: "Tem alguma empresa pegando fogo? Você se esqueceu que quando estou com minha filha é como se estivesse em algum avião que não pega celular?". Falei que não me importava que ele atendesse ao telefone. Ele falou que se deixasse o telefone ligado, não teria tempo de me dar atenção. Nesse dia foi muito lindo o que ele me disse, acredito que vou me lembrar para sempre de suas palavras: "Lívia, aconteça o que acontecer não se esqueça que você é o bem

mais precioso que eu tenho na vida. Às vezes fico sumido, por uns tempos, mas é porque preciso e não porque não quero estar com você. Saiba que se você precisar é só chamar. São muitas pessoas que dependem das minhas decisões, mas nada é mais importante que você. Acredite, gosto de você mais do que de qualquer outra coisa na vida". Ele dava atenção total a qualquer coisa que eu quisesse fazer. Era o melhor pai do mundo. E agora, mamãe, sinto um vazio enorme. Nunca mais vou saber o que ele prometeu me contar e o que ele passou para precisar aprender a ser daquele jeito...

Mamãe precisou amparar-me, pois cai em prantos. Abraçada a ela, chorei de soluçar enquanto ela acariciava carinhosamente meus cabelos. Depois de me acalmar um pouco, pude continuar:

– Sabe, mamãe, estou preocupada com as empresas. A partir de agora elas são minhas, como vou dar conta de tudo? Minha cabeça está fervilhando. Quando penso em todas as empresas e nos mais de mil funcionários, me dá até um calafrio.

– Infelizmente, Lívia, você sabe que não entendo nada de empresas. Vivo absorvida em minhas pesquisas em nanobiologia. O que tenho é minha experiência de vida e com essa você poderá sempre contar.

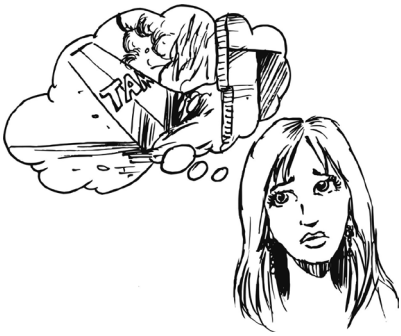
– Sei disso, mãe. Só que no meu curso de administração tenho visto que levar uma empresa ao sucesso não é nada fácil. E o pior é que não é apenas uma empresa, são várias. O que vou fazer? Não sei nem por onde começar...

– Vamos dormir agora, minha filha, já está tarde. Amanhã será um novo dia e tudo há de se ajeitar. Pelo menos você escolheu estudar administração e não algum curso da área de biológicas, que não tem nada a ver com as empresas. Espero que você já tenha aprendido muitas coisas que sirvam para ajudá-la a tomar as melhores decisões. Além do mais, tem seu tio Roberto e sua tia Branca que já estão nas empresas há tanto tempo e, certamente, te ajudarão.

– É o que espero. Papai me mostrou muita coisa, sempre procurava me ensinar algo. Aprendi muito mais do funcionamento

de empresas com ele do que com meus professores. Porém, mesmo tendo feito estágio em alguns departamentos, sinto que não conheço praticamente nada. Espero que amanhã seja mais fácil, mesmo. Não posso é deixar as empresas para lá. Papai não gostaria nada disso. A sua benção, mamãe.

– Que Deus a abençoe, minha filha.



Deitei, mas não conseguia dormir. Várias imagens passavam pela minha cabeça, mas a que teimava em repetir era a do avião não conseguindo parar no aeroporto de Congonhas e explodindo, depois, no prédio da TAM. A imagem sozinha já era chocante, e quando me lembrava que meu querido pai estava lá, dentro daquele avião...

E agora, o que fazer? Acabou-se minha vida tranquila. Papai sempre dizia que ele não podia relaxar, já que se sentia responsável pelo sustento de muitas pessoas, pois além dos funcionários existiam, ainda, seus familiares. Lembrei-me do que disse na nossa conversa na última vez que nos vimos: "Lívia, para cada pessoa que trabalha na empresa, em média, existem duas outras que dependem desse salário. Os empresários precisam estar cientes disso. As empresas precisam ser lucrativas porque, se forem à falência, não é só o empresário e os funcionários que saem prejudicados. Tem também os familiares, fornecedores e até os clientes que deixam de ter aquele serviço ou produto à sua disposição".

Meus pensamentos fervilhavam... Não encontrava respostas. Por que será que não nos preparamos melhor para conviver com

a morte? Por que doía tanto a falta de alguém que provavelmente estaria melhor onde estivesse? Não imaginei que meu pai poderia não estar à frente de seus negócios. Ele dizia que um dia tudo aquilo seria meu, mas eu não pensava nessa possibilidade; ao menos não sem ele. Não me imaginava tendo de assumir tantas responsabilidades.

Papai trabalhava muito e suas empresas não paravam de crescer. Por que eu iria pensar que ele não estaria aqui? Ele era tão saudável, tão cheio de vida. E ainda tão jovem para morrer. Quando eu pensava na morte eu só a imaginava para pessoas com uns oitenta anos ou mais. Meus avós ainda estavam vivos, por que eu pensaria que papai iria morrer?

E agora, eu teria de decidir o que fazer. A primeira decisão era: vender ou assumir as empresas? Não, isso já estava decidido: teria de assumir, para atender ao desejo de papai que sempre procurou me preparar para esse momento. A vontade de chorar voltou e não consegui me conter. Adormeci, enquanto chorava baixinho.

O que fazer?

Acordei com o telefone tocando. Era o Diego.

– Bom dia, minha princesa. Você ainda estava dormindo? Mil perdões... mas acordei com uma vontade imensa de ter você ao meu lado. A que horas passo aí para pegá-la?

– Dentro de uma hora. Quero tomar um bom banho.

– Vamos ao clube? Podemos jogar tênis.

– Boa ideia. Preciso mesmo praticar um exercício físico, essa semana não fiz nenhum.

– Então, está combinado. Vou ligar para Fernanda e Júlio e convidá-los também.

O domingo passou tranquilo. Diego estava mais carinhoso que nunca. Senti que ele queria me ajudar a esquecer do que havia acontecido. Só me deixou em casa bem tarde. Exausta, deitei e dormi logo.

Na segunda-feira, fui à missa de sétimo dia com a mamãe e o Diego. A igreja estava lotada de parentes e amigos. Que momento triste! Não consegui parar de chorar nem por um minuto. Ao final da cerimônia todos me cumprimentaram e pude sentir que muitos não sabiam o que dizer. Parecia que queriam que eu falasse. Mas, eu não sabia dizer mais nada além de obrigada. Fui para casa com os olhos inchados de tanto chorar. Diego queria ficar lá em casa, mas preferi ficar sozinha. No entanto, ele permaneceu ao meu lado até que eu me acalmasse e fosse dormir.

Na quarta-feira, acordei e resolvi que precisava ir à luta. Afinal, já era uma semana sem papai. Logo cedo fui para a matriz da Lipacal. Para minha sorte, o segurança que estava de plantão já me conhecia e me deixou entrar sem problemas. Fui direto para a sala que era do papai e me sentei em seu local de trabalho.

Desde a terça-feira do acidente até hoje, só tinha ficado por conta de assuntos relativos à morte do papai. Precisei esperar pelo reconhecimento do corpo para depois participar do velório e acompanhar o enterro. Quantas dificuldades a serem vencidas. Claro que não conseguiria ir à empresa. Nem sei o que seria de mim sem o Diego e a mamãe... Sempre me dão a maior força!

A primeira coisa a fazer era tirar tudo das gavetas e procurar entender um pouco mais dos negócios e foi o que fiz. Quanto papel tinha naquelas gavetas.

Quando Kátia chegou foi informada que eu estava na empresa e veio até a sala. Senti que ela estava se contendo para não chorar:

– Bom dia, Lívia, eu achei que iria para a faculdade e não me preocupei em chegar mais cedo. Você não estuda de manhã? Pelo visto você vai seguir a forma de trabalhar do Paulo e chegar cedinho.

– Kátia, eu estou de férias.

– É mesmo. Fico tão envolvida aqui na Lipacal que nem me lembrei que era período de férias escolares.

– Quanto a chegar cedo, ainda não sei como vou agir. Hoje é praticamente meu primeiro dia de trabalho. Você sabe que eu não dava importância a isso aqui, acreditava que ainda teria muito tempo. Só queria ver na prática alguma coisa que aprendia na faculdade.

– O Paulo sempre falava que acreditava muito em você. Que iria ajudá-la a ser uma grande empresária.

– É, nós pensávamos que dividiríamos as responsabilidades, ele comentava que queria poder trabalhar menos, mas não pensei em assumir tudo sozinha.

– Ele cresceu e assimilou os conhecimentos necessários aos poucos, enquanto você já está assumindo várias empresas. O que pretende fazer?

– Ainda não sei direito. Primeiro preciso tomar pé das coisas.

– Espero continuar sendo merecedora da sua confiança.

– É claro que sim, Kátia. Vou precisar muito de você. Afinal, era a pessoa mais próxima do papai nos últimos cinco anos.

– Eu daria minha vida por ele. Queria ser eu a estar no voo 3054. Você sabe que fui eu a escolher esse voo para seu pai?

– Imagino que sim, afinal você sempre cuidava disso para ele.

– Lívia, tem uma coisa que ainda não contei para ninguém e acho que você precisa saber.

– O que é?

– A programação inicial era para seu pai vir da Argentina no sábado. Ele me ligou e pediu que mudasse o seu voo, queria passar por Porto Alegre na volta. Ele iria aproveitar para descansar aquele final de semana em Buenos Aires. Talvez assistir a um show de tango. Em todos esses anos que trabalho com seu pai, não o tinha visto tão alegre ainda. Quando me ligou, parecia uma criança que tinha ganhado um presente. E ele morreu e eu não tive a oportunidade de saber o que aconteceu para deixá-lo tão feliz. Pelo que conhecia dele fico imaginando que tinha algum negócio novo em vista, em Porto Alegre ou Buenos Aires.

– É provável que sim. Ele me ligou no domingo e também senti que estava muito feliz.

Sentia um nó me travando a garganta e já não podia mais evitar... Precisava saber:

– Kátia?! Desculpe-me perguntar, mas que tipo de relacionamento você tinha com meu pai? Você era namorada do meu pai? Por favor, isso é importante para mim.

– Infelizmente não, Lívia. E não por minha vontade.

– Como assim?

– Eu era apaixonada pelo seu pai. E ele sabia disso. Mas ele recitava um ditado popular: "onde se ganha o pão não se come a carne". Outra coisa que dizia é que não queria perder a profissional especial que eu era. Eu bem que preferia cuidar dele em casa. Mas ele dizia que não pretendia se casar, pois ainda não se achava preparado para outro relacionamento duradouro. Mas por que você quer saber disso?

– Eu me interesso por tudo que diz respeito a meu pai. Quero saber tudo que puder e sei que ele confiava muito em você, por isso quero começar a trabalhar aqui tendo você ao meu lado, também como minha secretária executiva.

– Ele sempre se referia a você com muito carinho. Em todo esse tempo que trabalhei com seu pai, só quando estava com você ele se desligava das empresas. Para ele não havia domingo, feriado, nem horário. Estava disponível para qualquer funcionário que o procurasse a qualquer momento.

– E adiantou o quê? Viveu para o trabalho e morreu antes de usufruir o que conquistou.

Kátia tentou mudar de assunto. Senti que minhas palavras fizeram seus olhos ficarem marejados.

– Pode contar comigo, Lívia. Desculpe-me, preciso ir ao banheiro.

– Vá, depois continuamos nossa conversa. Vou terminar de olhar estes papéis e a chamo quando precisar.

Senti que ela fazia um esforço enorme para não chorar perto de mim. Foi bom ela ter saído, porque eu também acabaria chorando.

O que será que aconteceu na Argentina? Ou terá sido o destino que colocou meu pai naquele avião? Era melhor não pensar

naquilo agora. Continuei olhando o que tinha nas gavetas e tentando entender algumas coisas.

Chamei Kátia pelo telefone e perguntei se ela sabia se papai guardava algum *back up* dos documentos do computador. Ela ficou de olhar com o pessoal do setor de informática. Assim, continuei analisando tudo até que meu celular tocou. Era mamãe querendo saber se eu havia comido alguma coisa, se já tinha almoçado. Olhei o relógio e vi que já eram 13h e eu não tinha saído da sala para nada. Chamei Kátia e vi que ela estava lá, também ainda não tinha saído.

– Vamos almoçar Kátia?

– Vamos sim, Lívia. Deixa só eu pegar a minha bolsa e a agenda.

– Para que vai levar a agenda?

– Pode ser que se lembre de alguma coisa e eu gosto de anotar tudo para não me esquecer.

– Está bem, como preferir. Quero aproveitar esse almoço para que você me fale um pouco sobre as pessoas que você considera como chaves nas empresas.

– Obrigada, Lívia. É bom me sentir útil. Para ser sincera pensei que você colocaria a Dona Beatriz no meu lugar.

– Minha mãe? Mas ela não entende nada de empresa. E se meu pai confiava em você, não tenho porque também não confiar. Se existe uma pessoa que conhecia a rotina do meu pai, essa pessoa é você. Preciso muito de sua ajuda.

– Pode contar com minha lealdade e dedicação.

O almoço demorou bastante, porque eu queria começar a conhecer as pessoas das empresas. Ao chegar ao escritório, pedi a Kátia que providenciasse para mim uma relação com todas as empresas e os principais executivos de cada unidade. Pedi, também, que ela anotasse algum comentário sobre cada pessoa que ela conhecia. Essa foi uma sugestão do pai do Diego, o Sr. Venceslau, e eu acreditava que fosse facilitar o meu trabalho.

No fim do dia quem me ligou foi Diego. Ele estava me saindo um namorado melhor que a encomenda. Não sei o que seria

de mim sem seu apoio. E ainda tinha o Sr. Venceslau, um executivo com grande experiência e que prometeu me ajudar no que eu precisasse. Achei ótimo poder contar com alguém experiente numa hora dessas. Mamãe não poderia me ajudar profissionalmente. E eu queria dar continuidade ao trabalho de tantos anos de meu pai.

A semana passou rápido, não sei como o papai dava conta de tudo. Eu chegava cedinho na empresa e só saia de lá à noite. A todo o momento surgia algo para eu decidir. Será que as pessoas não decidiam nada sem o aval do meu pai, ou era por ser eu e não ele? Minha caixa de e-mails estava só enchendo e a mesa tinha aumentado em muito a quantidade de papéis. E havia, ainda, vários problemas relativos à morte do papai a serem resolvidos. O que me tranquilizava um pouco era saber que tio Roberto e tia Branca cuidavam da maior parte desses problemas. Só que muitas vezes era necessário eu me envolver, mesmo sem eu querer porque eu era a única herdeira. Como era difícil tudo isso?

Sabia que papai dava sociedade para algumas pessoas nas empresas, para que cuidassem melhor do negócio. Com a relação que Kátia me trouxe vi que na maioria das unidades ele tinha um ou dois sócios. Precisava me inteirar de tudo. Analisando aquela lista pude ver o verdadeiro império que papai criara nos últimos vinte anos, e descobri que, mesmo tendo estagiado em algumas áreas da empresa, existia muita coisa que eu não estava a par. Aproveitei para ver o contrato social da *holding* a quem chamavam de Grupo Lipacal. No último ano foram incorporados ao grupo: uma rede de postos de combustíveis, uma empresa de consórcios, uma de Logística e outra de seguros.

Aquele final de semana, preferi passar na casa do Diego. Aproveitei para conversar com o Sr. Venceslau. Precisava da orientação de alguém, já que estava me sentindo perdida, sem saber o que fazer primeiro e queria ouvir sua opinião. A conversa foi muito boa. Ele me mostrou a importância de conhecer todas as empresas e ainda me deu algumas dicas de como agir.

Estabeleci uma rotina para os próximos dias: iria visitar primeiro as unidades que estavam instaladas em Belo Horizonte. Seguindo a orientação do Sr. Venceslau, pedi à Kátia que solicitasse de cada sócio ou ao executivo principal de cada unidade um relatório com os principais dados que ele julgasse necessário e que explicasse de forma resumida como funcionava cada empresa, assim teria uma ideia do todo. Além disso, ter algo escrito pelo próprio executivo, mostraria uma visão de como é cada um. Precisava aprender a conviver com eles. Leria os relatórios e depois faria uma visita à unidade, com uma ideia do que poderia encontrar. Lá, procuraria conversar com o maior número possível de pessoas para que sentissem que podiam contar comigo. Meu pai sempre dizia que as pessoas são o que se tem de mais importante em qualquer negócio.

Antes de receber os relatórios, recebi a visita de três sócios que manifestaram a vontade de saírem da sociedade. Na conversa com cada um deles procurei descobrir os porquês. Raimundo falou que não conseguiria ter uma pessoa do sexo feminino como sua sócia, disse que tinha dificuldades até de se relacionar com suas subordinadas e antes que tivesse algum tipo de problema comigo preferia se desligar. Maurício disse que já estava muito velho para conseguir seguir as ideias de uma jovem com idade para ser quase sua neta e Adelson não quis dizer o porquê da sua decisão. Aos três eu pedi que me dessem um tempo. Apelei para a amizade que tinham com meu pai e consegui dos três a promessa de cuidarem das empresas pelo menos até o final do ano.

Pouco mais de um mês havia se passado desde o trágico acidente e tomei uma difícil decisão: tranquei a matrícula na faculdade. Seria quase impossível conciliar os estudos com as viagens que teria que fazer. Como me doeu isso também... Agora deixava de fazer parte daquela turma tão especial. Estávamos juntos há três anos e tinha feito bons amigos entre os colegas. Diego, que também era meu colega de sala, prometeu que me manteria a par dos acontecimentos. Claro que não era a mesma coisa, mas pelo menos eu continuaria participando da parte social da turma.

Tinha sido o mês mais difícil da minha vida, até então. Parecia que não daria conta da minha missão. Os problemas não paravam de surgir, como se eu estivesse no meio de um incêndio de grandes proporções e quando eu pensava que tinha resolvido tudo, surgia um novo foco.

Mesmo que não quisesse chorava muitas vezes. Tudo fazia com que eu me lembrasse do meu paizinho querido. Tia Branca, que era diretora administrativa da Lipacal, precisou me acalmar várias vezes. Mamãe sempre falava que o tempo seria o melhor remédio, mas algumas vezes também a vi chorando. Um dia, uma amiga me enviou uma mensagem por e-mail que me fez chorar muito, mas a partir daí consegui me sentir melhor, parece que serviu para acalmar meu coração. A mensagem se chama "As duas joias", pena não constar a autoria. Diz assim:

Narra antiga lenda que um rabino, religioso dedicado, vivia muito feliz com sua família. Esposa admirável e dois filhos queridos. Certa vez, por imperativos da religião, o rabino empreendeu longa viagem ausentando-se do lar por vários dias.

No período em que estava ausente, um grave acidente provocou a morte dos dois filhos amados. A mãezinha sentiu o coração dilacerado de dor. No entanto, por ser uma mulher forte, sustentada pela fé e pela confiança em Deus, suportou o choque com bravura.

Todavia, uma preocupação lhe vinha à mente: como dar ao esposo a triste notícia?

Sabendo-o portador de insuficiência cardíaca, temia que não suportasse tamanha comoção. Lembrou-se então de fazer uma prece. Rogou a Deus auxílio para resolver a difícil questão.

Alguns dias depois, num final de tarde, o rabino retornou ao lar. Abraçou longamente a esposa e perguntou pelos filhos...

Ela pediu para que não se preocupasse. Que tomasse o seu banho, e logo depois ela lhe falaria dos rapazes. Alguns minutos depois estavam ambos sentados à mesa.

Ela lhe perguntou sobre a viagem, e logo ele perguntou novamente pelos filhos.

A esposa, numa atitude um tanto embaraçada, respondeu ao marido:

– Deixe os filhos. Primeiro, quero que me ajude a resolver um problema que considero grave.

O marido, já um pouco preocupado, perguntou:

– O que aconteceu? Notei você abatida! Fale! Resolveremos juntos, com a ajuda de Deus.

– Enquanto você esteve ausente, um amigo nosso visitou-me e deixou duas joias de valor incalculável, para que as guardasse. São joias muito preciosas! Jamais vi algo tão belo! O problema é esse! Ele vem buscá-las e eu não estou disposta a devolvê-las, pois já me afeiçoei a elas. O que você me diz?

– Ora, mulher! Não estou entendendo o seu comportamento! Você nunca cultivou vaidades!... Por que isso agora?

– É que nunca vi joias assim! São maravilhosas!

– Podem até ser maravilhosas, mas se não lhe pertence, terá que devolvê-las.

– Mas eu não consigo aceitar a ideia de perdê-las!

E o rabino respondeu com firmeza:

– Ninguém perde o que não possui. Retê-las equivaleria a roubo! Vamos devolvê-las, eu a ajudarei. Faremos isso juntos, hoje mesmo.

– Pois bem, meu querido, seja feita a sua vontade. O tesouro será devolvido. Na verdade isso já foi feito. As joias preciosas

eram nossos filhos. Deus os confiou à nossa guarda, e durante a sua viagem veio buscá-los. Eles se foram...

O rabino compreendeu a mensagem. Abraçou a esposa, e juntos derramaram muitas lágrimas.

Depois que li essa pequena história compreendi que meu pai não era meu. Deus o havia emprestado a mim por um tempo, mas esse tempo havia acabado. Passei a agradecer a Deus o convívio que tinha tido com ele, sabendo que muitos filhos nem têm a oportunidade de conhecerem seus pais.

Não iria desistir facilmente. Procurava pensar o que meu pai faria em cada situação e tentava agir dessa forma. Sentia que sua presença física não era mais possível, mas seus ensinamentos, seus exemplos e sua imagem iriam permanecer para sempre comigo, me dando forças.

E agora, Lívia?

Levou um bom tempo, mas consegui visitar todas as empresas do grupo. Procurei conhecer o máximo de funcionários de cada unidade e ver como funcionava cada empresa. Admirei-me com a competência e o grau de profissionalismo dos executivos de cada unidade. Descobri que meu pai, além de um grande empreendedor, era um mestre em descobrir talentos.

O tempo passava e eu ia me acalmando, já conseguia dormir uma noite inteira novamente. Sentia que iria dar conta do recado, até que tio Roberto, irmão de papai e diretor financeiro do grupo, disse que receberíamos a visita do diretor do banco onde tínhamos nosso maior movimento financeiro e que ele queria visitar a empresa em um dia que eu pudesse recebê-lo. Não entendi o porquê, já que tio Roberto e tia Branca eram quem respondiam financeiramente pelos negócios e, inclusive, assinavam os cheques. Com tantas viagens, papai já havia delegado essa tarefa para os dois. Lembro-me de tê-lo ouvido dizer uma vez que confiava plenamente nos irmãos e que eram muito competentes nas suas áreas. Tio Roberto falou-me que o Sr. Willyam, diretor do banco, era amigo de meu pai há muitos anos e que ficavam horas conversando em particular, por isso era muito importante que eu o recebesse.

Pedi à Kátia que agendasse a visita e, na segunda-feira, recebi o Sr. Willyam, junto ao tio Roberto. A conversa transcorreu tranquilamente até que ele me fez uma pergunta:

– Srta. Lívia, está ciente de todos os negócios financeiros do grupo?

– De todos não, mas acredito que saiba da maior parte. Por quê?

– Quando seu pai adquiriu a rede de postos de gasolina emprestamos uma grande quantia a ele e nos foram dados, como garantia, alguns de seus bens.

– Não sabia disso. Ainda não me inteirei de todos os negócios e como são meus tios que cuidam da parte administrativa e financeira, fiquei mais preocupada em cuidar de outras coisas. Mas, por que você veio me dizer isso?

– Porque temos condições de acompanhar o desempenho das empresas através de dados internos.

– O que me diz, tio Roberto?

– Você tem visto os balancetes mensais. No setor financeiro está tudo certo. Ainda temos dinheiro aplicado.

– Desculpe Roberto, mas Paulo era um visionário. E mais: conseguia traçar cenários quase perfeitos. Eu inclusive o consultava algumas vezes sobre o que poderia acontecer com o mercado. Mesmo não sendo economista, ele entendia muito do assunto. Os bancos costumam avaliar as empresas, também, em função de seu capital intelectual e com o Paulo na direção das empresas eu não tinha medo. Com sua morte resolvi acompanhar de perto o grupo e verifiquei que tem alguma coisa anormal acontecendo. Não sei o que é, mas estou certo do que estou dizendo.

E ele continuou:

– Lívia, vi você pequenina e conhecia muito bem seu pai. Peço que confie em mim e tente descobrir se tem algum problema.

Depois que seu pai se foi os faturamentos estão só diminuindo e as despesas crescendo. Isso é um mau sinal. Não estou falando por causa da dívida, até porque o que você tem de patrimônio é mais do que suficiente para cobrir o débito. Além disso, o vencimento é em longo prazo. É claro que existe o interesse financeiro, mas a minha preocupação vai além do lado profissional, seu pai era um de meus melhores amigos e não gostaria de ver tudo isso se desmoronar.

– Obrigada, Sr. Willyam. Vou tentar descobrir o que é.

– Não tenho nada contra você, Roberto. Escutei de Paulo, mais de uma vez, que você era muito bom na parte financeira, mas não tinha a visão do todo e não conseguia traçar os cenários que estavam por vir. Espero que a Srta. Lívia tenha herdado o *feeling* de seu pai para os negócios.

Roberto apressou-se a responder:

– Paulo não me disse isso. Mas é verdade que ele sempre chegava com ideias que no final davam certo. E me fazia umas perguntas que eu não entendia o porquê delas.

– Bom, já vou indo. Lívia fique à vontade para me ligar quantas vezes você precisar. Até para o meu celular, mesmo fora do horário comercial.

– Obrigada, Sr. Willyam. Acompanhe-o, por favor, tio Roberto.

Fiquei sozinha. Pensei que estivesse tudo normal. As informações que havia escutado do tio Roberto era que às vezes isso acontecia: faturávamos diferentemente em cada mês, mas depois tudo ficava bem. Será que o Sr. Willyam estava certo? O que fazer? Pedi que me trouxessem os últimos balancetes, iria ver se conseguia entender alguma coisa.

Eram 20 horas quando meu telefone tocou. Era o Diego. Brincou perguntando se eu iria dormir na Lipacal. Não queria ficar passando meus problemas para ele, mas mesmo assim perguntei se poderia passar na casa dele. Pedi que ele olhasse se seu pai poderia conversar comigo uns minutinhos. A resposta veio da forma que eu esperava:

– Venha rapidinho, porque tem uma pizza nos esperando.

Quando contei o acontecido para o Sr. Venceslau ele me pediu um tempo para pensar. Prometeu me ligar no dia seguinte. Disse que tinha um pressentimento de que o Sr. Willyam poderia estar certo. Até porque o mercado brasileiro andava aquecido, principalmente o de veículos. Outro aspecto é que o segundo semestre, geralmente, é melhor do que o primeiro na maioria dos negócios, portanto o faturamento não deveria estar caindo.

Naquela noite não consegui dormir, preocupada com o cenário que havia sido traçado para as empresas. E aquela informação de que o grupo tinha um grande débito com o banco, como ninguém havia me falado sobre isso? E eu nem sabia quão grande era esse débito, nem quando e como deveria ser pago.

Na manhã seguinte atendi à ligação do Sr. Venceslau com grande expectativa:

– Bom dia, Lívia. Conseguiu dormir bem?

– Infelizmente, não.

– Imaginei, por isso estou ligando logo cedo. Pensei sobre o que me contou ontem e cheguei à conclusão que você deve contratar alguém independente e experiente para ajudá-la. Lembrei-me de uma pessoa e já busquei referências com o Marinho, um amigo meu. É um consultor organizacional que parece ser muito bom. Ajudou bastante ao Marinho e, segundo ele, ajudou também a outra empresa que ele conhece. Aliás, foi o diretor dessa

empresa que o indicou ao meu amigo. Anote aí o telefone dele e tente agendar uma conversa inicial para ver se conseguem se acertar. Não sei se você sabe, mas consultor é igual a médico, você tem de ter empatia com ele para poder confiar nas suas sugestões. Caso isso não aconteça, não irá tomar o remédio recomendado, que pode não ser muito saboroso. Por isso, se não gostar dele logo no primeiro encontro pode descartar, vamos buscar outro.

– Obrigada. Vou ligar agora mesmo para ele.

– Diga que quem indicou foi o Marinho.

– Pode deixar.

Liguei imediatamente para o tal consultor, Sr. Eduardo. Ele me atendeu e marcamos de conversar no início da noite, quando ele terminaria um trabalho. Esperei o dia inteiro com grande expectativa, aproveitei para navegar no site do consultor para entender um pouco mais sobre o trabalho dele. Recebi-o com uma sensação de alívio. Esperava que ele me ajudasse a descascar aquilo que eu considerava um grande abacaxi.

– O Sr. Eduardo está aqui, Lívia.

– Faça-o entrar, imediatamente, Kátia.

Levantei-me e fui recebê-lo à porta.

– Seja bem-vindo, Sr. Eduardo.

– Obrigado, Lívia. Espero poder ajudá-la. Senti sua urgência ao telefone e tentei vir o mais rápido possível.

– Obrigada. Sente-se, por favor. Fale um pouco sobre esse trabalho de consultoria organizacional, você foi muito bem indicado. Posso chamá-lo de você, não é mesmo?

– Claro que sim. E se preferir pode me chamar só de Eduardo.

– Ótimo. Assim fica mais informal, marca a tônica da confiança. Afinal, precisaremos bastante disso, não é mesmo? Pelo que li hoje, no seu site, esse trabalho é parecido com o de um psicólogo ou terapeuta, não é isso?

– Eu acredito que sim. Só que voltado para as empresas. Os psicólogos lidam com o lado pessoal e nós consultores cuidamos do lado profissional. Ouvimos quais são os principais problemas da empresa, tentamos chegar ao fundo das questões e propomos

soluções. Assim como um terapeuta, nós não solucionamos nada, só mostramos os caminhos que acreditamos que sejam os melhores, depois de diagnosticar as doenças organizacionais. É como se sugeríssemos o remédio. Só que o paciente é quem vai decidir se o toma ou não.

– Entendi. É disso que estou precisando. Descobrir os problemas e saber qual rumo tomar. O Sr. Venceslau, mais uma vez me deu uma boa ideia.

– Sr. Venceslau?

– É, meu futuro sogro. Ele é amigo do Sr. Marinho.

– Você me disse ao telefone que foi o Marinho que me indicou. Isso facilita um pouco as coisas, não é mesmo?

– É verdade. Esperava que você fosse mais velho. Não sei por que, mas imaginei que consultor deveria ter assim uns cinquenta anos, ou mais.

– Lívia, assim como em toda profissão, há profissionais de todo tipo e de diversas idades. Veja o exemplo dos médicos.

– É verdade. Há médicos de sucesso, mais velhos e mais novos. Já entendi tudo, nem precisa continuar... Então, há também consultores mais velhos e mais novos. O que importa é o tal "*chá*": conhecimento, habilidade e atitude.

– Concordo com o *"chá"*, porém para ser um bom consultor é bom que se tenha também alguma experiência no assunto em que atua. Eu posso parecer novo, mas já tenho 36 anos. Comecei a trabalhar muito cedo. Tornei-me gerente de vendas aos 24 anos e atuei como gerente geral de uma empresa por quatro anos, já trabalho como consultor empresarial há cinco anos.

– Isso é ótimo. E já trabalhou em quais tamanhos de empresas?

– Juntando a experiência como consultor com a de funcionário de empresas, eu já atuei em organizações de todo porte e em vários segmentos de mercado. Agora, se você ficou admirada com minha idade, imagine eu. Não pensaria encontrar uma jovem como você à frente de um grupo de empresas. Você é muito nova para uma responsabilidade dessas!

– É verdade. Nem eu me imaginaria nessa posição no início do ano. Mas com a morte de papai tive de assumir as empresas.

– Entendi. Então, seu desafio é bem grande. E tem muito tempo que seu pai faleceu?

– Foi em julho. Ele estava naquele avião da TAM que explodiu em São Paulo.

– Desculpe fazer você se lembrar disso, deve ter sido muito traumático para você. Quais são os segmentos das empresas do grupo Lipacal? Infelizmente, não pude pesquisar sobre suas empresas antes de vir aqui, conforme costumo fazer. Você não me deu tempo para nada, quis que eu viesse hoje ainda.

– Não tem importância. Temos concessionárias de automóveis, motos, ônibus e caminhões de diversas marcas, supermercados, postos de combustíveis, seguros, e ainda uma empresa de logística, com filiais em diversas cidades brasileiras.

– Quanta diversidade! Já atuei como consultor empresarial para um supermercado, ajudei a implantar a ISO 9001 em uma transportadora e trabalhei em uma concessionária de automóveis. Nas outras áreas não tenho experiência, mas os problemas geralmente são parecidos.

Participei de um treinamento no qual aprendi a importância de fazer perguntas e de como fazê-las. Como estava curiosa para saber como seria o trabalho, fiz vários questionamentos a Eduardo:

– Qual a diferença entre consultoria organizacional e empresarial?

– Não vejo diferença. Até eu mesmo chamo dos dois nomes. Uma é voltada para organizações e outra para empresas. Toda empresa pode ser considerada uma organização, mas nem toda organização é uma empresa. Assim podemos dizer que organização é mais amplo.

– Em quais áreas você atua?

– Sou formado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Fiz também uma pós-graduação em Formação de

Consultores Empresariais e um MBA em *Marketing*. Tento ajudar em todas as áreas da empresa.

– Eu naveguei um bom tempo pelo seu site, gostei dos artigos que li.

– O que levou você a me procurar? Por que acha que precisa de um consultor?

– Na verdade eu não sabia que precisava de um consultor.

Contei, então, a conversa que tive com o diretor do banco, a conversa com o Sr. Venceslau e a sua indicação. Finalmente perguntei:

– Qual é o custo de seu trabalho?

– Geralmente, tenho um preço por hora. Em alguns casos fazemos preços fechados por trabalho. Vou lhe fazer uma proposta: faço um diagnóstico do que precisa ser feito, durante esse trabalho anotamos a quantidade de horas gastas para o diagnóstico, e depois conversamos sobre valores. Pode ser assim?

– Fechado. E quando você pode começar? Tenho pressa.

– Isso eu já senti e acredito que você esteja certa. No mundo dos negócios não é possível ficar esperando conhecer todos os cenários para agir. Muitas vezes precisamos alçar voo sem saber o destino certo e depois ir corrigindo a rota. Mas estamos com sorte, duas empresas para as quais eu prestava consultoria, na área de qualidade, se certificaram na ISO 9001 nas últimas três semanas e ainda não iniciei outros trabalhos no lugar. Com isso, estou com algum tempo livre. Esta semana terei a quinta-feira à tarde livre, mas na semana que vem conseguirei uma disponibilidade maior de tempo, se precisar. Está bom para você?

– Quinta-feira está longe, mas fazer o quê, não é?

– Nem tanto, e enquanto isso você pode providenciar algumas informações para mim. Assim eu consigo fazer um diagnóstico mais rápido.

– O que você quer que eu providencie?

– Primeiro, quero que escreva suas dúvidas relativas aos problemas que a levaram a me chamar. Depois, quero que converse com algumas pessoas de sua confiança e pergunte o que mudou

depois que você assumiu, para pior ou para melhor. Prepare-se para ouvir coisas de que talvez não goste. Aproveite para ter um *feedback* de seu trabalho. Finalmente, faça uma lista das pessoas com as quais eu poderia conversar para tentar descobrir o que está acontecendo. Alguma dúvida?

– Não. Providenciarei o que me sugeriu.

– Outra coisa, veja como conseguir os dados de faturamento das empresas, pelo menos dos últimos 24 meses. Vamos ver se o diretor do banco tem razão.

– Tudo bem. Farei isso. Mais alguma coisa?

– Não. Na quinta-feira conversaremos mais.

– OK. Obrigada e boa noite.

– Boa noite.

De vez em quando, Diego reclamava da minha falta de atenção. Antes ficávamos muito tempo juntos, pois além de estudarmos na mesma turma, nós passávamos os finais de semana juntos. Agora, eu passava a maior parte do tempo nas empresas e muitas vezes ao final do dia estava tão cansada que queria era dormir.

Quando cheguei em casa Diego estava lá me esperando. Contei para ele um pouco da conversa com Eduardo. Eu pensava que consultores precisavam ser bem mais velhos e estava admirada como uma pessoa tão jovem como ele podia ser tão experiente e passar tanta segurança. Eduardo havia me impressionado muito. A conversa com Diego acabou tomando um rumo bem diferente do normal e quando percebi estávamos discutindo como nunca havíamos feito.

Hora de aprender...

Na quarta-feira, bem cedo, cheguei ao trabalho e procurei fazer o que o consultor pediu. Primeiramente, comecei a escrever as minhas dúvidas mais relevantes e alguns dos principais problemas das empresas, na minha visão. Pedi para Kátia que providenciasse uma planilha com todas as empresas do grupo, na qual deveria constar: nome da empresa ou filial, ramo de atividades, endereço, telefone, e-mail e o nome de seu principal executivo.

Chamei o tio Roberto e falei sobre a minha necessidade de ter os faturamentos das empresas, pelo menos dos últimos 24 meses.

– Lívia, seu pai tinha tudo isso no seu computador. Quando precisava explicar alguma coisa para nós ele sempre nos mostrava gráficos das empresas. Os dados que tenho passado a você são os mesmos que encaminhava para ele, só que Paulo colocava isso em diversas planilhas e fazia alguns gráficos. Tente descobrir onde estão essas planilhas, elas talvez lhe ajudem.

– Sabe tio, há momentos em que eu até penso que meu pai sabia que ia morrer cedo. Você sabia que ele me enviou no início do ano um arquivo com todas as suas senhas? Assim, quando peguei o *back up* do seu *notebook* pude abrir tudo sem problemas.

– Seu pai sempre dizia que as empresas precisam andar independentemente das pessoas. Que se alguém adoecer, ganhar na loteria ou tirar férias, os negócios não podem parar.

– Escutei isso dele também. Vou tentar achar as planilhas, acredito que não seja difícil descobrir, já que ele dava nomes bem lógicos a seus arquivos. Obrigada, tio Roberto.

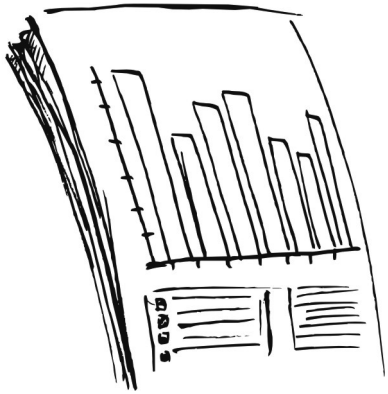
– Qualquer coisa é só me chamar.

Procurei com paciência e achei as tais planilhas. Agora só faltava preencher os dados dos meses que estavam em branco. Fiquei até tarde trabalhando. Eram planilhas em *Excel* onde eu só precisava acrescentar os dados e automaticamente os gráficos iam se atualizando. Passei a manhã toda da quinta-feira tentando entender aquelas informações. Quando Eduardo chegou ao escritório eu já estava convicta de que realmente o problema existia. Os gráficos mostravam, claramente, que o faturamento dos meses de julho a setembro eram os piores dos últimos anos, comparando com os mesmos meses de anos anteriores. Além disso, também estavam bem abaixo do que estava previsto faturar, comparando com o planejamento anual.

– Boa tarde, Eduardo. Você nem começou a trabalhar e já me deu uma luz. Veja estes gráficos. Acredito que você possa me ajudar a entendê-los melhor.

– Que beleza, Lívia. Você não mencionou que tinha isso.

– Eu não sabia da existência desses gráficos. Depois que você me pediu os dados, tio Roberto me falou deles, aí procurei no computador e encontrei.



– Assim fica bem mais fácil analisarmos a situação. Deixe-me ver direito. Você tem os dados e eles estão tratados gerando com isso informações. Agora é tomar as decisões, para que as pessoas façam o que for necessário para alcançar os resultados.

Eduardo ficou ali analisando tudo o que continha naquelas planilhas. Depois de um tempo ele falou:

– O seu amigo do banco está com a razão, Lívia. E você teve sorte de alguém lhe mostrar isso tão rápido. Na maioria das vezes, quando se percebe esse tipo de problema, é muito mais difícil

de corrigir porque já se passou muito tempo, comprometendo as finanças a ponto de ser impossível se recuperar. No mundo de hoje, com a velocidade dos negócios, as decisões precisam ser tomadas rapidamente. Seu pai trabalhava com ótimos indicadores de desempenho, assim era mais fácil para ele gerenciar tantos negócios. Só que não adianta coletar dados se não fizermos nada com eles, assim como você vem agindo. Ao que me parece, seu pai tomava suas decisões baseado no conteúdo dessas planilhas.

– É bem possível. Lembro-me de já o ter ouvido dizer uma frase que era mais ou menos assim: "Quem não mede, não gerencia, e sem indicadores ninguém tem motivos para medir".

– Pessoas que trabalham na área de gestão de qualidade, com ISO 9001, costumam falar isso. Tem alguma empresa certificada nessa norma no grupo?

– Não sei, mas acredito que não. Ouvi falar dessa norma só na faculdade.

– Conversei com alguns amigos meus e descobri que seu pai era muito admirado como empresário e como pessoa. Parece que o Brasil perdeu um grande homem. Agora, o mais difícil será detectar a causa dessa tendência negativa. Vamos primeiro analisar detalhadamente esses dados. Você entende de sazonalidade, Lívia?

– Já ouvi a palavra, mas não tenho certeza se entendo corretamente do que se trata. Pode me explicar?

– Claro. Tem a ver com a melhor época para cada negócio. Todo empresário precisa conhecer como é o comportamento do seu faturamento e de suas despesas ao longo do ano, para se prevenir nos períodos de menor faturamento e não se empolgar com algum faturamento maior em algum mês e gastar mais do que deve, sem se prevenir para um mês de menores vendas. Existem os custos fixos que precisam ser cobertos, independentemente de se faturar ou não. Imagine uma papelaria: janeiro e fevereiro são os meses de maior faturamento no ano. Já uma floricultura tem seus melhores meses em maio e junho, enquanto uma loja de brinquedos em outubro e dezembro. E todos esses negócios

têm as maiores despesas com pessoal no final do ano, por causa do décimo terceiro. Já imaginou se o empresário considerar que pode gastar baseando-se nos meses de maior faturamento?

– Meu tio justificou a diminuição do faturamento dizendo que era sazonalidade.

– E depois de analisar os gráficos, você concorda com ele?

– Não. Tenho certeza que não.

– E o que você acha que pode ter gerado uma diminuição tão grande do faturamento, na maioria das empresas do grupo?

– Não tenho a menor ideia, mas tem a ver com a morte de meu pai. Veja que coincide com sua morte o início dos problemas.

– Você já esteve com os gerentes de todas as unidades, depois que assumiu os negócios?

– Seguindo uma sugestão do Sr. Venceslau, visitei todas as empresas. Precisava conhecer o negócio como um todo.

– Fez muito bem. Você tem alguma ideia de por que o faturamento pode ter diminuído? Lembra-se de alguma decisão que tomou e que possa ter levado a isso?

– Sinceramente, não.

– Bom, já conhecemos o problema, agora precisamos detectar a causa principal para tratar na raiz e evitar que continue ocorrendo. Sugiro agirmos em algumas frentes para tentar voltar ao faturamento previsto no planejamento anual. Na semana que vem gostaria de visitar algumas das empresas e conversar com as pessoas para ver se descubro algo. Tenho a segunda e a terça-feira da semana que vem sem atividades agendadas.

– O que você sugere que eu faça enquanto isso?

– Procure as pessoas com as quais você tenha maior afinidade e nas quais você confie. Conte o que está acontecendo, que suas empresas não estão atingindo as metas, e pergunte se elas têm alguma ideia do por quê. Anote todas as respostas, sem julgamentos, depois analisamos em conjunto para tentar detectar as causas mais prováveis. Outra coisa: dê mais uma olhada nos documentos do seu pai, veja se ele trabalhava com mais alguns indicadores. Para conseguir os resultados que ele obtinha é bem

provável que sim. E na quinta-feira de tarde nos encontraremos novamente para discutirmos o que descobrimos. Tudo bem?

– Por mim está ótimo. Pode deixar. Farei isso.

No sábado pela manhã eu e Diego fomos para Tiradentes, um lugar muito agradável. Foi bom para curtirmos um ao outro, mas não consegui me desligar completamente dos acontecimentos na empresa. A única coisa ruim do passeio foi que Diego ficava aborrecido toda vez que eu contava minhas expectativas em relação ao trabalho do Eduardo. Eu acabei evitando falar de trabalho e assim descansei mais. Na segunda-feira estava me sentindo renovada.

Quando Eduardo chegou, na quinta-feira seguinte, eu lhe mostrei uma lista enorme de motivos que poderiam ter causado a diminuição do faturamento do grupo. Uma coisa interessante: descobri que o problema não se aplicava a todas as empresas. Existiam algumas com faturamento dentro do previsto e três unidades haviam conseguido até superar as metas mensais. Em julho, mês do acidente, todas as unidades tiveram queda de faturamento, mesmo que pequena.

Conversamos um pouco e passei para ele tudo o que pude descobrir. Depois, ouvi o que ele observou e escutou. Após analisar todos os dados, Eduardo me explicou que, provavelmente, o motivo que vinha levando àqueles resultados era uma falta de motivação dos executivos de cada unidade. Mostrou-me que, antes, eles tinham um rumo e sabiam onde as empresas queriam chegar. Agora, se sentiam desamparados. Eduardo me perguntou:

– Lívia, você conhece os gestores das três empresas que não tiveram diminuição de faturamento?

– Conheço, sim.

– Você acha que podem ser pessoas capazes de se automotivar, daquelas que dão a volta por cima quando encontram um problema?

– Não posso afirmar isso, Eduardo. Mas, é bem provável. Estou me lembrando que todos me receberam melhor do que os outros, procuraram mostrar os pontos positivos das empresas e

me deixar tranquila. Queriam que eu sentisse que cuidariam bem dos negócios.

– Sabe por que estou te perguntando isso? Acredito que "a vitrine é a cara do gerente". As empresas são da forma que seus maiores executivos querem que sejam. Geralmente, as pessoas seguem as atitudes de seus líderes, até porque, se não seguirem acabam saindo. Com a morte de seu pai, os gestores podem ter ficado meio perdidos e acabaram por ficar desmotivados. Isso influenciou o resultado.

– Interessante sua conclusão. É bem possível.

– Olhe os dados dos supermercados. Eles mostram que há diferença significativa no resultado de unidades em bairros com características parecidas. Tem até um acima da meta e outro bem abaixo. E uma variação grande de uma para outra.

– Não tinha feito essa análise.

– Lívia, precisaremos agir, o mais rápido possível, para resolvermos o problema.

– E o que você sugere que eu faça?

– Antes de agir é preciso saber o que você sabe sobre motivação de pessoas.

– A disciplina RH foi a que mais gostei na faculdade, a professora era ótima. Lembro-me que aprendi a hierarquia de Maslow e a teoria de Herzberg.

– Ótimo, vamos começar por aí, ver o que se aplica nesse caso. É bom que você entenda bem do assunto. Assim poderemos achar a melhor solução para o problema e, principalmente, para que não aconteça novamente. Acredito que se não atacarmos a causa, o problema acabará se repetindo.

– Mas a causa não é a falta do papai?

– Talvez não. Para mim a causa foi você não ter a mesma capacidade de manter a equipe motivada.

– É verdade, mesmo papai tendo profissionalizado a empresa ele ainda era muito importante.

– Provavelmente você não estava preparada, vamos melhorar isso. Para começar, vou te mostrar um pouco mais sobre motivação.

– Gostei da ideia. Vamos ver o que aprendi. Lembro-me de ter lido que a motivação impulsiona a ação e pode levar ao sucesso; entre os colaboradores leva à criatividade, a um forte vínculo de equipe, ao cumprimento dos deveres e a um bom desenvolvimento profissional. Já uma fraca motivação provoca, entre os membros da equipe, baixa produtividade, absenteísmo, greves, alta rotatividade dos membros da equipe e conflitos pessoais entre colegas e com superiores.

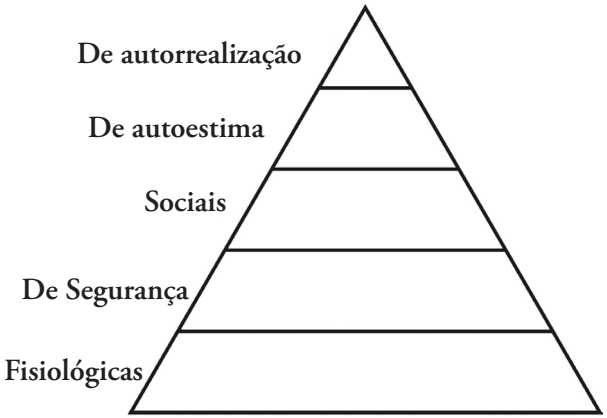
– Isso mesmo. Está vendo como é importante ter pessoas motivadas? Você citou Maslow. Do que você se lembra?

– Se não me falha a memória ele sugere que as necessidades individuais vêm dispostas em ordem de importância: a de nível mais baixo na base e a de nível mais alto no topo da pirâmide. Se uma das necessidades mais fortes estiver sendo ameaçada, as pessoas precisarão atendê-la antes de continuar. Ninguém vai se preocupar com seu crescimento profissional, por exemplo, se estiver passando sede ou fome.

– É verdade. A teoria de Maslow mostra que o indivíduo nasce com certas necessidades fisiológicas. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para atendimento dessas necessidades como fome, sede, ciclo sono-atividade, entre outros. A partir de certa idade a pessoa ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surge a necessidade de segurança, voltada para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e contra a privação.

– Eduardo, você pode relembrar a classificação das necessidades de Maslow?

Eduardo desenhou uma pirâmide e colocou de baixo para cima o seguinte:



- Fisiológicas – Fome, sede, sono, sexo, abrigo e repouso.
- De segurança – Segurança física, mental e emocional; proteção contra o perigo; doenças; incertezas; desemprego e roubo.
- Sociais – Pertencer a um grupo; vida social; amizade; dar e receber amor; fazer parte de uma família; afeição; compreensão e consideração.
- De autoestima – Orgulho; progresso; confiança; amor-próprio; autorrespeito; reconhecimento e *status* aos olhos dos outros; admiração.
- De autorrealização – Crescimento; realização e desenvolvimento pessoal.

– Obrigada, Eduardo, mas será que a teoria de Maslow explica o que aconteceu aqui?

– Acredito que não. Talvez Herzberg possa explicar melhor.

– Eu gostei muito quando Marisa, minha professora de RH, explicou essa teoria. A história de que precisamos evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. Lembro-me que há necessidades que se não cuidarmos em atender, servem para que as pessoas percam a motivação que já possuem, não é isso?

– Isso mesmo. Frederick Herzberg observou que há alguns fatores que não motivam, mas a falta deles impede a motivação, pois levam à insatisfação. São pontos básicos para que a pessoa não se sinta desmotivada, por isso precisam ser atendidos. Ele diz que o trabalho em si é o principal motivador no ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas por outro lado não são suficientes para provocar satisfação. Os fatores relacionados por Herzberg foram os seguintes:

Fatores higiênicos (extrínsecos)	**Motivadores (intrínsecos)**
Condições de trabalho e conforto	O trabalho em si
Salário / Pagamento (de acordo com o mercado e em dia)	Liberdade de decidir como executar o trabalho
Segurança no trabalho	Responsabilidade
Relações com colegas	Senso de realização
Práticas de supervisão e administração	Reconhecimento
Política da Organização e administração	Promoção
Competência técnica do supervisor	Perspectivas de evolução e uso pleno de habilidades pessoais

– Veja só, Eduardo, talvez aí esteja a explicação. Falta de reconhecimento e de perspectivas de evolução. Papai sabia elogiar e reconhecer o bom trabalho das pessoas. Eu estou falhando nisso.

– Pode ser.

– Mas motivação não é algo interno das pessoas?

– Há dois tipos de motivação: a intrínseca – que vem de fatores internos; e a extrínseca – que vem de fatores externos. As duas trabalham em conjunto para deixar o indivíduo motivado. Uma não sobrevive sem a outra. Muitas vezes a liderança é responsável por descobrir o que pode fazer para incentivar seus

liderados. Uma quantidade significativa da motivação está além das pessoas.

– E é possível o líder motivar alguém de sua equipe? Não é a própria pessoa que se motiva?

– O líder pode ter uma imensa influência sobre as motivações daqueles à sua volta. Ele poderá incentivar sua equipe tornando o trabalho importante, criando novos desafios, incorporando responsabilidade e autoridade à função de cada um, criando novas oportunidades de treinamento e desenvolvimento. Além disso, o líder poderá adaptar as funções aos estilos, habilidades e características individuais de cada colaborador. E mais, o elogio é um forte motivador.

– Gostei da sua explicação. O tema gestão de pessoas sempre me empolga. Acabei de ter uma verdadeira aula.

– Faz parte do trabalho de consultoria.

– Outro dia, conversando com o Sr. Venceslau, que tem me ajudado muito, ele me explicou que motivação é a força que leva as pessoas a agirem de uma maneira específica. Ele disse que há muitas maneiras de mobilizá-las. Que podemos ameaçá-las com punições de diversas formas, induzir para que seus comportamentos mudem através de recompensas financeiras ou ainda descobrir como elas querem atingir os objetivos.

– Lívia, você precisa saber que o importante é que todos esperam que os líderes consigam incentivar seus liderados. Entretanto, para se conseguir realmente motivá-los é preciso que eles conheçam as metas, que saibam "onde devem chegar" e o porquê de quererem chegar lá.

– Estou me lembrando de algo que aprendi quando fazia a disciplina Gestão de Pessoas na faculdade. A professora Marisa explicou que motivação é a capacidade de saber quais são seus sonhos, definir suas metas pessoais e persegui-las com energia, entusiasmo, otimismo e comprometimento com os objetivos a serem alcançados.

– É isso mesmo. E claro que o líder motivado é uma fonte constante de estímulo para o grupo. Grandes desafios nas equipes só podem ser vencidos com líderes altamente motivados.

– E meu pai era uma pessoa muito motivada. Ele foi um exemplo para mim nisso também.

– Se você conseguir impor a alguém que faça uma atividade, você estará utilizando um tipo de motivação externa. Todavia, é sabido que a melhor motivação é a que vem de dentro. As pessoas chegarão a resultados muito melhores e se sentirão muito mais motivadas se conseguirem alinhar suas missões pessoais com a missão da Organização onde trabalham.

– E como farei isso?

– É importante procurar despertar a força e a energia interior de cada um. E isso só será possível se for para satisfazer uma das quatro necessidades básicas: viver, amar, aprender ou deixar um legado. As pessoas são muito estimuladas se precisam fazer algo para viver, aprender ou deixar algum legado. Também fazem coisas quase impossíveis por amor.

– Muito interessante isso.

– Já notou, Lívia, que o homem aspira permanentemente a progredir? Cada ser humano percebe o mundo à sua maneira. Esse é um mundo particular de cada um.

– E para desenvolver-se é preciso gerir a própria vida e, para isso, as pessoas devem estar dispostas a aprender e a buscar, cada dia mais, o conhecimento, não é isso?

– Isso mesmo. É necessário parar e pensar, relacionar o que gostariam de fazer, descobrir quais são seus objetivos mais íntimos. Através desse processo as pessoas conseguem a automotivação, ou seja, o prazer de fazer, de tornar os sonhos realidade; conseguem, até, ter uma nova postura diante da vida. Estou sendo claro, Lívia?

– Muito claro!

– Continuando, a motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida. Sobretudo para aquelas que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho.

– O Sr. Venceslau me disse uma vez que as Organizações precisam ter em seu quadro de colaboradores pessoas que enxergam o trabalho, também, como realização pessoal e não apenas profissional.

– Por isso, os líderes precisam buscar saber quais são seus objetivos pessoais, suas metas e onde querem chegar na sua carreira, independentemente da Organização em que trabalham. É preciso primeiro estar motivado para, só então, pensarem em incentivar os outros. Aí, estando motivados, os líderes buscam descobrir o que cada um da equipe mais gosta de fazer. É sabido que quando fazemos o que gostamos conseguimos uma produtividade muito maior e, podemos até suportar alguma situação de estresse.

– Você sabe tudo, hem, Eduardo?

– Um bom consultor estuda os assuntos que precisa saber para ajudar as empresas onde trabalha. Há bons livros sobre o assunto. Trouxe para você algumas dicas que uso para minhas consultas, para que consiga se manter motivada, mesmo com as dificuldades que possam aparecer. Até porque você precisa primeiro estar motivada para, então, conseguir motivar os outros.

Peguei o papel com as dicas e comecei a ler.

- Procure prever – e se prevenir contra – possíveis passos em falso que você possa dar.
- Busque sempre novos desafios. Ao vencer uma dificuldade e/ou alcançar alguma meta, sua motivação aparece.
- Analise se você vai conseguir se realizar na Organização em que está hoje. A sua profissão deve permitir que você se realize pessoalmente.
- Preste atenção no ambiente e nas pessoas que estão ao seu redor. Evite usar as outras pessoas como desculpa para o que estiver dando errado.

- Dê o peso adequado ao trabalho em sua vida. Ele não deve ser a sua única fonte de satisfação. Assim, se algo der errado, a frustração e a desmotivação não serão muito grandes.
- Esteja preparada para mudanças. O medo de que as coisas mudem pode desmotivá-la.
- Tenha metas realistas. Não assuma atividades que exijam muito mais do que você pode dar.
- Concentre forças no que a motiva. Procure descobrir o que inibe o seu entusiasmo.

– Gostei das dicas, obrigada. Posso ficar com essa sua anotação?

– Claro que sim, trouxe para você. Veja só, Lívia, para os líderes, motivar é uma forma de persuadir seus colaboradores a atingir de modo espontâneo os objetivos determinados. O conceito de motivação relaciona-se à ideia de que todo comportamento humano tem uma causa, um "motivo". Se alguém desejar ser bem sucedido no trabalho, essa será sua motivação. Por isso precisará ter em mente que trabalhará muito, e terá que se aperfeiçoar e estudar para melhorar. Uma necessidade interior pode fazer com que alguém mude seu comportamento. Só que motivação não se impõe.

Eduardo procurou complementar ainda mais sua explicação e disse:

– Uma excelente forma de motivar os membros de uma equipe é através de promoções, porém você pode conseguir isso sem elas, ou sem aumentos salariais. Um líder pode se valer de alguns argumentos, tais como:

- Férias em épocas preferidas pelo colaborador.
- Oportunidade de horas extras de trabalho que interessem à produção.
- Prioridade para treinamentos, cursos e viagens.
- Transferências de setores, não prejudiciais à Empresa.
- Tarefa de projeção.

- Reuniões de lazer.
- Eventos com a família.
- Convite ao colaborador para preparar e ministrar um treinamento.
- Incentivo às sugestões dos colaboradores.
- Reconhecimento dos profissionais.
- Premiação para colaboradores de destaque.
- Folgas programadas, com compensação de horários.
- Bolsas de estudo para colaboradores que tenham interesse em aprimorar-se.
- Incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores.
- Liberdade para decidir como executar o trabalho.
- Preocupação com o relacionamento interpessoal entre os membros da equipe.
- E claro, com elogios.

– Posso ficar com essas anotações também?

– Claro que sim. Mas, Lívia, o que leva uma pessoa a ter motivação? Só acreditar não basta. Só saber não é suficiente. Só fazer também não. Precisamos reunir os três requisitos: acreditar, saber e fazer.

– A professora Marisa me ensinou que o elogio, o estímulo e o reconhecimento influem muito mais que o dinheiro para que um profissional se sinta valorizado e motivado. Ela disse que o elogio é importante em todos os ambientes – sempre podemos contar com a força dele como forma de ganhar a simpatia e a boa vontade do outro.

– Mas não pode ser um elogio gratuito, como fazem os bajuladores, pois soa ridículo e falso. Para elogiar, antes de tudo, precisamos prestar atenção no outro, só então seremos capazes de reconhecer cada avanço das pessoas.

– Aí talvez esteja uma causa do problema, Eduardo. Eu não conheço o suficiente as pessoas que trabalham comigo, por isso ainda não consigo fazer os elogios da forma correta.

– Isso virá com o tempo. Agora é importante que quando for fazer um elogio, só o faça se for sincero, deixe sair de seu coração. As pessoas sentem quando é bajulação ou um elogio mentiroso. Procure descobrir alguma virtude ou algo de positivo que a pessoa tenha feito e, aí, faça o elogio.

– Vou tentar me lembrar de como meu pai agia. Acredito que um dos motivos que fazia ele conseguir bons resultados era o fato dele ser mestre nesse item.

– Se possível faça elogios em público para prestigiar a pessoa e mostrar aos outros que também poderão ser prestigiados. Só faça elogios justos para não iludir quem os recebe nem deixar descontente aquele que não os receber. Elogie o fato, seja específico. Procure dizer: "você faz isso ou aquilo bem feito", e não: "você é muito bom".

– Papai orientava e acompanhava seus colaboradores. Lembro-me bem de que ele ficava muito feliz quando identificava alguém na equipe que tinha algum talento especial, ele chamava a essas pessoas de "minhas estrelas". Para elas, ele dava uma atenção toda especial, dizia que eram essas pessoas que o ajudavam a crescer, que elas carregavam as empresas. Eu conheci vários desses profissionais e, quando assumi as empresas, vi que hoje eles são meus sócios.

– Você tem um grande desafio, Lívia.

– Se tenho!

– Procure entender que você, como líder, pode ainda incentivar as pessoas de sua equipe através da valorização do relacionamento entre os membros.

– Qual a diferença entre incentivar e motivar, Eduardo?

– Incentivar é estimular alguém a querer, às vezes encorajar. Já motivar é levar uma pessoa a agir. Motivação é o motivo que te leva à ação. Na verdade são quase sinônimos. Uma excelente forma de fazer isso é simplesmente ouvindo o outro. O simples fato de ouvir significa dar atenção e valorizar o relacionamento.

– Nunca imaginei que saber ouvir poderia ser um motivador.

– Pois saiba que é sim. Você pode também estimular as pessoas a confiarem mais em si mesmas para exercerem plenamente a sua capacidade. Uma simples frase pode conseguir fazer com que elas se sintam motivadas, principalmente se existir um fator interno para que percebam e captem a mensagem.

– Como é importante essa história de motivação, hem Eduardo?

– Para você ter uma ideia do que acontece, li uma reportagem sobre o assunto, e lá estavam os dados de uma pesquisa que fizeram, mostrando que a maioria dos profissionais tem uma grande motivação quando entram nas empresas e depois de seis meses já perderam a maior parte dessa motivação.

– A maioria?

– O problema é que as pessoas iniciam um trabalho com grande expectativa e o tempo passa e nada acontece, aí perdem o pique inicial. O pior é que na maioria das vezes o líder é o responsável por isso.

– Pelo que estou vendo tenho de cuidar bem dos líderes. Afinal sou líder de líderes.

– Talvez aí esteja outro problema. Seu pai era líder deles, você ainda não é. Só assumiu o cargo. Liderar é diferente de estar em algum cargo. A liderança nos é dada pelas pessoas, você precisará conquistar a confiança delas. Por enquanto, você só está ocupando o cargo do mais alto executivo da corporação, mas ainda não conseguiu influenciar os executivos para que consigam os resultados que todos precisam.

– Entendi. E o que você sugere que eu faça, então? Como agir nesse caso?

– Minha sugestão é que você agende uma reunião com o maior executivo de cada uma das unidades onde você tenha participação societária, ou até com mais pessoas de cada unidade. Precisamos estancar o problema com rapidez. Chame também algumas pessoas daqui do escritório, principalmente as que têm responsabilidades corporativas, que lidam com pessoas de alguma unidade. Pense em todos que lideram pessoas, mesmo aqueles que são líderes informais. Eu vou ajudá-la a preparar o que falar

para sensibilizar a todos, vamos trazê-los para seu lado. Cada um que você conseguir sensibilizar será um multiplicador.

– Ótima ideia. Vou tomar as providências para isso.

– Não podemos demorar muito.

– Pode deixar, vou ver o melhor dia e lhe comunico. Tudo bem?

– As concessionárias são o seu maior faturamento, as primeiras empresas do grupo e as que têm mais executivos de fora de BH, não é isso?

– Isso mesmo.

– O que acha de aproveitar que estarão aqui em Belo Horizonte para a reunião geral e fazer uma reunião extra com eles? Preparamos uma reunião geral e outra só para esse negócio. Depois nos reuniremos com as outras unidades. Começaremos por aqui, que é onde fica a matriz e tem maior concentração de negócios, depois vamos para São Paulo onde fica outro grande número de empresas e assim por diante, até conseguirmos nos reunir com todos.

– Ótima ideia.

– Outra coisa, vamos agendar um bom curso de liderança para você. Vou descobrir alguém que seja uma autoridade no assunto. Talvez buscar um *coach* na área de liderança. Eu trabalho com isso, mas sei de gente melhor do que eu para fazer esse trabalho com você. Seria um complemento ao meu trabalho.

– Acho que estou precisando mesmo.

– Bom, por hoje acho que chega. Espero que tenha entendido tudo. Boa noite.

– Você explicou tudo de forma muito clara, entendi tudo sim, foi um ótimo professor. Boa noite e obrigada, Eduardo.

Logo que Eduardo saiu liguei para o Diego. Precisava me preocupar em equilibrar o lado pessoal com o profissional. Combinei de ir dormir na casa dele. Quando cheguei lá contei para ele sobre as coisas que havia aprendido. Eu estava radiante, mas senti que Diego estava muito frio comigo. Perguntava várias coisas sobre o Eduardo e até me tratou com rispidez. No dia seguinte, não saía da minha cabeça o fato de Diego estar daquele jeito.

Cuidar de pessoas

Cheguei à Lipacal decidida a resolver os problemas e chamei Kátia:

– Na próxima semana, faremos uma reunião com todos os executivos de todas as unidades, aqui em Belo Horizonte. Por favor, convoque-os. Qual dia você sugere?

– Talvez na sexta seja melhor, assim teremos tempo para programarmos uma reunião bem produtiva e organizada. Lembro que o Paulo não gostava que as pessoas perdessem tempo em reunião que não levasse a nada. Ele dizia que era melhor gastar mais tempo planejando, pois tinha mais chance de dar tudo certo depois.

– Planejamento é algo de que se fala muito. Concordo com você em programar a reunião para sexta-feira de manhã. Será um bom dia, já que assim as pessoas poderão passar o fim de semana com suas famílias em suas casas. Precisamos nos lembrar de convocar também todos os que têm cargos executivos aqui no escritório.

– Está bom. Vou tomar as providências.

– Outra coisa, programe para que os executivos das concessionárias fiquem na parte da tarde. Gostaria de ter com eles uma reunião extra. Leve isso em conta quando for providenciar as passagens para todos.

– Fique tranquila. Acredito que seja a primeira vez que tenha uma reunião geral. O Paulo planejava fazer uma convenção com todos os colaboradores, mas teve dificuldades de conseguir uma data para isso.

– Uma convenção geral? Gostei da ideia, Kátia. Vou pensar nela para o futuro. Vamos almoçar juntas? Hoje preciso de um ombro amigo.

– Com prazer, Lívia.

No almoço, Kátia me perguntou por que eu estava assim tristinha:

– É que ontem o Diego estava tão diferente comigo.

– Lívia, tente analisar a situação de fora, friamente. Ele já estava diferente quando você chegou ou aconteceu algo que o fez ficar assim?

– Eu não havia pensado nisso. Ele estava bem quando cheguei, mas se afastou de mim quando contei sobre a consultoria.

– Bom, se foi assim, já até tenho uma ideia do motivo que o deixou aborrecido.

– E qual é?

– Não sei como não percebeu Lívia. Diego está com ciúmes do Eduardo. Aliás, tome cuidado, porque seus olhos brilharam quando ouviu o nome do Eduardo.

– Realmente não pensei nessa hipótese. Mas que o Eduardo é tudo de bom, ah isso é! E, além disso, muito competente...

– Está vendo só? Olha a forma como você fala dele!

– Vou tomar mais cuidado, não quero brigar de novo com o Diego. Além do mais, o Eduardo é casado...

Naquela noite, convidei Diego para irmos a um hotel fazenda no próximo sábado. Além de melhorar meu relacionamento com ele, também precisava descansar um pouco de tantas preocupações.

No dia seguinte conversei com mamãe sobre o acontecido. Contei para ela que achava que Diego estava com ciúmes do Eduardo e que eu o havia convidado para passarmos o fim de semana juntos.

O final de semana foi ótimo, Diego e eu nos divertimos muito, nadamos, andamos a cavalo, jogamos tênis e, claro, namoramos muito. Fiz o possível para não falar de problemas, nem das

empresas, só queria me divertir. Quando nós voltamos do hotel eu estava renovada, com fôlego para a nova semana de trabalho.

Durante a semana, preparei com cuidado minha fala para a reunião da sexta-feira. Ainda bem que Eduardo me ajudou e prometeu estar na reunião para qualquer eventualidade. Ele disse que as pessoas presentes seriam os multiplicadores do que acontecesse na reunião. Esse momento seria chave em minha administração.

Na sexta-feira, às nove horas, cheguei para a reunião. Kátia tinha programado realizá-la em um hotel, perto do escritório, já que em nossa sala de reuniões não caberia todo mundo. Todos foram pontuais, já estavam acostumados a isso. Papai dizia que as pessoas precisam respeitar o tempo dos outros e não podem se atrasar para as reuniões, ele era muito rígido quanto a isso. Assim não tive problemas, todos já tinham feito da pontualidade um hábito.

No início da reunião eu senti um calafrio só de pensar que teria de falar para tantas pessoas. Eduardo havia me instruído para preparar bem os primeiros minutos da fala, ele disse que com isso seria bem mais fácil. Mesmo tendo lido várias vezes o meu discurso e preparado cada momento da reunião, ainda estava muito nervosa.

Comecei a reunião pedindo a cada um que se apresentasse dizendo seu nome, o cargo que ocupava e em qual empresa trabalhava. Que informasse também quantas pessoas faziam parte da equipe dessa empresa. Queria que todos tivessem uma visão global do que era o nosso negócio.

Após todas as apresentações, convidei-os para um intervalo. Eu precisava me recompor antes de falar, agora era a minha vez de me apresentar. Senti que existia uma grande expectativa em torno do que eu iria dizer. Boa parte dos diretores que ali estavam eu já conhecia bem. Muitas vezes papai me levava em confraternizações e sempre me apresentava para aqueles funcionários que ele dizia fazer parte de sua equipe de profissionais estrelas. Estes, hoje, eram os mais altos executivos de cada unidade. Além da remuneração, cada um recebia ainda uma participação na

sociedade. Tia Branca me contou que papai fazia isso para que tivessem um comprometimento maior e não saíssem para montar seus próprios negócios.

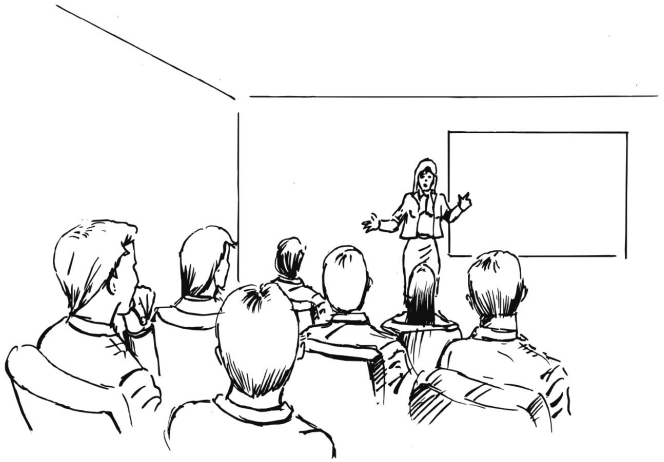
Durante o intervalo pude circular entre eles e tive a oportunidade de escutar alguns comentários que serviram para me orientar. Assim, quando comecei a falar já me sentia mais calma:

– Papai dizia que vocês eram o sustentáculo das empresas e eu não tenho a menor dúvida que ele sabia o que estava dizendo. Portanto, quero que saibam que confio e preciso de vocês, mais ainda do que ele precisava. Imagino que a maioria de vocês já tenha percebido que suas unidades não estão com o mesmo rendimento de antes. Acredito também que conheçam o provérbio oriental que diz que "quando se busca o cume da montanha, não se dá importância às pedras do caminho". Por isso, tentarei colocar em prática isso que papai repetiu várias vezes para mim e provavelmente também para vocês: precisamos considerar o que está acontecendo simplesmente como pedras no caminho. Espero que me ajudem a passar por cada uma dessas pedras ou retirar as que forem muito grandes. Tenho trabalhado muito e não vou parar. Já devem ter ouvido que somos responsáveis por garantir que a empresa seja lucrativa, isso porque o lucro é para a empresa o que o oxigênio é para as pessoas. Não vivemos para respirar, mas não vivemos sem respirar. O propósito da empresa não é gerar lucro, mas não dá para viver sem ele.

Respirei fundo, olhei para algumas fisionomias e senti que estava conseguindo mexer com boa parte das pessoas. Após uma pequena pausa continuei:

– Não tenho a mesma experiência de papai, mas em contrapartida já tive a oportunidade de estudar um pouco mais que ele sobre os processos empresariais. Ele era engenheiro e eu já estou no meu sexto período de administração de empresas em uma das melhores faculdades do Brasil. Tenho sido, até então, uma boa aluna. Tive a oportunidade de ter um excelente professor particular durante toda a minha vida e ainda de aprender com os erros e acertos dele – meu pai. Fui criada para assumir a direção

das empresas, só não esperávamos que isso acontecesse agora. Tínhamos a expectativa que ainda teria a oportunidade de aprender muito primeiro. Portanto, creio que irei errar, mas espero acertar bastante também.



Observava as pessoas e sentia que estava no rumo certo. Já conseguia falar com voz quase normal e continuei lendo o que tinha preparado:

– Quero que saibam que procuro agir da forma que acredito que papai agiria se estivesse no meu lugar. Sei que, assim como eu, muitos de vocês ficaram muito sentidos com sua morte. Afinal, alguns de vocês tiveram mais tempo de convívio com meu pai do que eu mesma. Olho e vejo, por exemplo, o Marcos, o Edson e o Vinícius que eram amigos do meu pai desde o segundo grau.

Engasguei um pouco e quase comecei a chorar, mas me refiz e continuei:

– Tem uma coisa que me dá mais força do que tudo e é o que gostaria que se lembrassem quando pensassem em desanimar: a responsabilidade social que cada empresa representa. Se na sua equipe tem trinta funcionários, uma ação errada pode prejudicar cerca de noventa pessoas diretamente. Não estarão prejudicando

a mim e sim a todas essas pessoas. Minha primeira decisão foi dar continuidade ao que foi construído. Seria mais fácil vender tudo, mas imaginei que talvez meu pai, onde estiver, não gostaria disso. Prometi a mim mesma fazer o que estivesse ao meu alcance para que as empresas permaneçam sólidas. Só que sem a ajuda de vocês isso é impossível. Já visitei cada unidade para conhecer um pouco da realidade de cada um e pedi que fizessem como se papai tivesse tirado umas férias e viajado para uma fazenda onde não tem telefone e nem internet. Sinto que a maioria continua trabalhando, mas parece que acabou a paixão. Não é possível gerenciar um grupo como se fôssemos robôs, é preciso mais, é preciso que as pessoas sejam tratadas de maneira especial. Assim como cada um de vocês foi identificado como uma estrela, vocês precisam descobrir quem são os maiores talentos de suas equipes, aquelas pessoas que podem ajudá-los a levar a sua unidade para frente.

Parei por alguns segundos e procurei sentir a reação de todos. Pareceu-me que alguns estavam bem reflexivos, então continuei:

– Só com a participação de cada um de vocês conseguiremos manter o grupo forte e sólido. Poucas empresas do grupo apresentaram resultados dentro do planejado. Continuando nesse ritmo em breve teremos de fechar algumas unidades, e acredito que não é isso que queremos. Ainda estamos em tempo de melhorar, mas depende de cada um de nós. Aliás, quero que saibam que não pretendo manter aberta unidade que não se sustente. E tem mais: precisamos crescer, porque senão seremos engolidos por nossos concorrentes, essa é a lei do mercado! Saibam que eles não estão parados. E em time que estiver ganhando também vamos mexer, se precisar.

Sinalizei para que Eduardo se levantasse e falei:

– Quero que vocês conheçam o Eduardo. Ele é um consultor organizacional que contratamos para nos apoiar. Estudaremos as melhores ações em relação a cada negócio e a cada unidade. Sabemos que há particularidades que precisam ser respeitadas em cada caso.

Depois de Eduardo se apresentar, continuei:

– Quero aproveitar o momento para parabenizar o Cláudio, o Vinícius e a Graça que não deixaram a peteca cair. Suas unidades estão com a lucratividade acima do previsto em todos os meses deste ano. Gostaria que os três dessem um depoimento para seus colegas contando o que fizeram ou fazem e que acreditam que seja um diferencial, principalmente depois da morte de papai. Talvez, assim, possam ajudar a todos.

Cláudio foi o primeiro a falar:

– A morte do Sr. Paulo não me desanimou, muito pelo contrário. Senti que a equipe precisava ainda mais de mim e me desdobrei. O que você está fazendo aqui agora, eu fiz poucos dias depois do acidente. Logo que você nos visitou, chamei toda a equipe e falei que agora precisávamos tocar o barco sozinhos, e que era como se estivéssemos em uma correnteza e não em águas calmas como até então. Era chegada a hora de cada um dar o melhor de si. Não podíamos deixar o barco afundar. Falando com toda a minha sinceridade nunca vi a equipe vestindo tanto a camisa. Criei também alguns gráficos com as metas e os resultados, que são mostrados nos quadros de aviso.

Foi a vez de Vinícius se pronunciar:

– Acredito que a maioria saiba que eu tinha o Paulo como a um irmão. Crescemos juntos e até a faculdade não nos separamos. Quando ele me convidou para assumir a Carvilas, achei que não daria conta do recado, que não era minha praia. Ele, porém, sempre me apoiou e me ensinou muita coisa. Com sua morte senti que precisava retribuir o que ele me deu e a melhor forma era me dedicar ainda mais. Como não o teria mais para me apoiar, precisava me virar para não ser um problema para a Lívia, e foi o que fiz.

Graça foi a última a fazer seus comentários:

– A morte do Paulo foi um choque para mim, ele me ensinou praticamente tudo que eu sei de gerenciamento, através de seus exemplos e até mesmo das vezes que precisou me chamar a atenção. Também aprendi com ele a gostar de leitura. Os melhores livros que já li foram indicados por ele. Quando senti que ele não estaria mais ao meu lado busquei nas leituras e através de

pesquisa a artigos na internet respostas para meus questionamentos. Imaginei que você, Lívia, não saberia responder as minhas dúvidas e também não queria deixá-la mais preocupada do que já se encontrava. Sempre que tinha algum problema tentava me lembrar de situações parecidas e as soluções que o Paulo me sugeria. Assim tenho conseguido tocar o nosso negócio até agora.

Depois que os três se pronunciaram, continuei:

– Como podem ver, a solução está nas nossas atitudes. Convido cada um de vocês a pensarem em como estão agindo e se os problemas não estão em suas ações. Parece-me que algumas pessoas estão desmotivadas. E motivação é o motivo que leva as pessoas às ações. De todas as disciplinas que cursei na faculdade a que mais gostei foi a de gestão de pessoas. Aprendi que é quase impossível conseguir bons resultados sem que se cuide das pessoas. Por favor, perguntem-se porque precisam trabalhar, questionem-se como conseguir bons resultados e as respostas virão. Escutei uma historinha que queria repetir para vocês: "Todos nós temos muita energia dentro da gente. Somos como um barril de óleo diesel ou um monte de carvão com uma grande energia interna, mas ninguém percebe isso até que se acenda o fogo, até que se inicie a queima. Aí liberamos toda essa energia que temos dentro de nós". Espero que essa nossa reunião de hoje seja para cada um de vocês a ignição, o fogo no pavio, que estão precisando para liberar a força que há dentro de vocês. E que queiram, assim como eu, continuar a ajudar o grupo Lipacal a se manter sólido no mercado.

Todos me ouviam com grande atenção. E eu continuei:

– Imagino que alguns de vocês não tinham noção do tamanho do nosso grupo hoje. Gostaria que cada um sentisse como é grande sua responsabilidade. Que pensassem que o fracasso de sua unidade pode prejudicar várias outras. Hoje temos mais de 3000 pessoas que dependem diretamente de nós e não podemos deixar a peteca cair. As empresas funcionam como a fonte de recursos para atingirmos nossos objetivos pessoais, então, todos precisamos cuidar bem dela. Somos responsáveis pela construção e manutenção da imagem da organização, isso não

é exclusividade de ninguém. É preciso ajudar a organização a crescer e a estar pronta para atender às necessidades dos clientes. Só teremos segurança em nossos empregos se conseguirmos fazer nossos clientes felizes.

Eduardo tentava me dar forças com seus olhares e gestos disfarçados, aí complementei:

– É isso tudo que não nos permite fraquejar. E tem mais, não adianta procurarmos desculpas, porque isso é coisa de perdedores. Precisamos descobrir o que fazer para sermos vencedores. As grandes mudanças começam com pequenos passos. Quero convidá-los a pensar o que podem começar a fazer. Decidi que o próximo passo que daremos é transformar nosso setor de RH, que nos dias de hoje praticamente só cuida de contratações, demissões e folha de pagamento, em um setor de Gestão de Pessoas. Quero privilegiar essa área porque acredito que esse será um grande diferencial – descobrir e manter talentos. Agradeço pela compreensão e me coloco à disposição de todos. E mais uma vez – conto com cada um de vocês. Muito obrigada, de coração.

Quando terminei de falar fui aplaudida de pé e entusiasticamente por todos. Agora era esperar para ver.

No almoço, o assunto era um só – minhas palavras. Sentia que tinham surtido efeito e esperava que conseguisse bons resultados. Seguindo mais uma orientação do Eduardo, procurei ir de mesa em mesa, agindo como uma boa anfitriã. Todos me receberam muito bem, alguns me cumprimentaram pelas palavras ditas e pela ideia da reunião.

A parte da tarde foi diferente. Os gerentes das empresas de autos foram convidados a participarem de uma dinâmica. Eduardo conduziu os trabalhos. Kátia fazia as anotações em dois *flip charts*. Em um anotava quais eram os principais problemas que

tinham e no outro anotava as ideias para resolver esses problemas. Foi solicitado a todos que não criticassem nada e que se quisessem poderiam pegar carona na ideia do outro. Eduardo chamou a tal dinâmica de *brainstorming,* tempestade de ideias, e eu gostei muito dela. Admirei-me com a quantidade de sugestões que foram surgindo ao longo da dinâmica, mais de cem. Muitas delas eram soluções simples e fáceis de serem implantadas. Algumas necessitariam de um estudo para verificar a viabilidade financeira. Outras não eram aplicáveis. No final, todos concluíram que tinham muitas ideias para colocarem em prática nas empresas, visando melhorar o faturamento e recuperar os últimos meses.

Depois da dinâmica, os participantes foram divididos em quatro grupos. Ao primeiro grupo foi solicitado que pensassem quais eram as forças que as empresas possuíam, ao segundo as fraquezas. O terceiro grupo ficou responsável por pensar quais seriam as oportunidades que o mercado oferecia e o quarto grupo ficou com as ameaças que poderiam afetar os negócios. Eduardo explicou que essa dinâmica tinha o nome de FOFA e que as forças e fraquezas eram internas e oportunidades e ameaças eram externas à organização. Depois de um tempo foram apresentadas as conclusões de cada grupo.

Ao final do dia, Vinícius, que era o gerente da maior das empresas do grupo, pediu a palavra e me agradeceu pelo dia. Disse que saía dali com uma responsabilidade ainda maior daquela que já possuía e que eu poderia contar com ele. Isso fez com que eu me sentisse menos tensa, porém só o tempo iria mostrar se nosso dia traria bons resultados para todos.

No final de semana, contei para o Sr. Venceslau sobre a reunião. Diego, que estava por perto, mais uma vez mudou de fisionomia. Eu não podia falar nada que o levasse a se lembrar do Eduardo que ele ficava com ciúmes. Não sabia o que fazer, afinal as empresas eram minhas e eu precisava cuidar delas. Mas também amava muito o Diego e não queria perdê-lo.

Seguindo o que foi planejado, fizemos a mesma reunião com os outros executivos. Essa dinâmica, a tal de FOFA, foi ótima para que eu conhecesse mais sobre cada negócio.

Decidir é preciso...

Na semana seguinte, Eduardo e eu iniciamos o planejamento estratégico do grupo para o próximo ano. Chamamos tio Roberto e tia Branca para participarem dos trabalhos. Após algumas conversas, chegamos à conclusão de que o ideal seria vender ou fechar algumas empresas. Fiquei com o coração doendo, mas era melhor cuidar bem de algumas a deixar todas irem para o buraco. Se uma empresa fechasse os profissionais e suas famílias seriam prejudicados. O melhor era passá-la para mãos mais experientes que as minhas.

– Bom, Lívia, você concordou em vender algumas empresas, mas quais serão vendidas? Precisa ser uma decisão madura para não prejudicar a todos – disse Eduardo.

Tio Roberto falou:

– Acredito que devemos começar pelos postos de combustíveis. Até porque, ainda não adquiriram a cultura das empresas pelo pouco tempo, por isso vai ser mais fácil terem outro proprietário. Outro detalhe é que cada posto tem um número menor de

colaboradores, além do fato de ainda não ter sócios em nenhum deles. Sem falar que com o dinheiro da venda pagamos o empréstimo feito junto ao banco.

– Concordo. Já será um alívio.

– Ótimo. Mas, Lívia, você dará conta de cuidar de todos os outros negócios? – perguntou tia Branca

– Da forma que eu gostaria e que é necessário, provavelmente não.

Tia Branca continuou:

– O detalhe é que você tem de cuidar de outras coisas também. Pelo que entendi não pretende fazer como seu pai e viver para o trabalho. Ele foi um empresário de grande visão e um exímio descobridor de talentos, mas teve a oportunidade de aprender com o tempo e com o crescimento do grupo. Você precisa admitir que é muito nova para assumir tudo isso.

– Tenho muita coisa a fazer além do trabalho. Quero terminar minha faculdade, fazer uma pós-graduação em gestão de pessoas, casar e ter filhos.

– Pois é. Então, talvez tenha de vender mais algumas empresas.

– É verdade.

– Lívia, você se lembra que poucos dias depois que o Paulo faleceu recebemos a visita de um corretor, representante de um grande grupo de supermercados? Na ocasião você nem quis falar com ele. – disse o tio Roberto.

– Talvez agora seja um bom momento. Vender todos os supermercados juntos pode elevar o valor. E as três pessoas que pediram para sair, não são todos seus sócios nos supermercados? – falou Eduardo.

– É verdade. Já resolvo também esse problema. Fico sentida é de perder alguns talentos.

– Mas você não precisa perder essas pessoas, convide-os a fazerem parte da sociedade de outras empresas ou arrume algum cargo corporativo. – comentou tia Branca.

– Gostei da ideia. Eu tenho a sensação de que a Graça cuidaria muito bem do setor de gestão de pessoas que quero montar.

– Está vendo? Dos dez supermercados agora você terá de pensar em seis sócios, três sairiam e a Graça viria para a corporação. A seguradora, a empresa de Logística e o consórcio têm tudo a ver com as concessionárias. Acredito que deva continuar com elas.

– É verdade, tio Roberto. Então está decidido. Vamos começar pelo planejamento das empresas deixando de lado os supermercados e os postos de combustíveis. Se não vender rapidamente algum negócio, faremos o planejamento deles depois. E como faço para vender isso? Acredito que precisarei de assessoria nisso também. Pode me indicar alguém, Eduardo?

– Vou pesquisar. Sei que há empresas especializadas nesse tipo de negócio. E vocês também podem tentar descobrir com seus contatos.

– Combinado.

– Outra coisa. Procurem fazer isso de forma rápida e dentro do possível de maneira sigilosa. Assim tende a ter um melhor resultado financeiro.

– Isso aí não vai ser fácil. Como conseguir vender sem divulgar?

– Basta pedir à empresa responsável pela venda que só informe para interessados de verdade. Em negócios isso é possível, até porque os compradores também irão preferir assim.

– Entendi. Tomara que seja um processo que não nos tome muito tempo...

– Bom, vamos continuar com nosso planejamento. Com menos empresas, talvez seja o momento para programar aquele curso de liderança que lhe falei. Um treinamento para você e os executivos das empresas servirá para se conhecerem melhor.

– Ótima ideia, Eduardo. Se eles estiverem bem, suas equipes tendem a ficarem bem também.

Parece até que havia forças estranhas me ajudando. A venda dos supermercados foi muito mais rápida do que eu poderia imaginar. Todos os sócios concordaram em vender suas partes. Eduardo conduziu com maestria a conversa com eles e depois

me ajudou a recolocar cada um dos sócios. Além dos três que já tinham manifestado a intenção de sair, o Mauro aproveitou para se aposentar. Juntou suas economias e o dinheiro que recebeu com a venda de sua parte e comprou um sítio. Disse que já estava na hora de descansar.

Graça demonstrou ter ficado realizada com o convite de estruturar o departamento de gestão de pessoas. Seguindo orientação do Eduardo, decidimos que ela iria realizar diversas atividades, entre elas preparar um plano de carreira para os executivos, implantar um sistema de avaliação de desempenho e criar um informativo mensal. Ele sugeriu também que ela providenciasse exames psicotécnicos de todos os colaboradores, para ver se estavam alocados corretamente. Outra atividade que faria seria desenvolver um plano de treinamentos adequado a cada empresa e realizar pesquisas de clima organizacional. Também precisaria divulgar os valores para todos e criar entrevistas de desligamento. Tudo isso com o objetivo de garantir que as pessoas que trabalhavam no grupo ficassem felizes e ainda aumentassem sua produtividade. Era fundamental garantir que os colaboradores continuassem motivados e aprendi que essa seria uma tarefa a ser praticada continuamente. Tendo alguém na corporação que cuidasse disso teríamos um melhor gerenciamento sobre o tema.

Para Marcos, que era o mais velho de casa, engenheiro e com pós em gestão empresarial, criamos a diretoria de planejamento e estratégia. A ele seria dada a responsabilidade de acompanhar os indicadores e implantar novas estratégias. Faria os planejamentos anuais e acompanharia tudo, já que planejamento e controle andam juntos. Também seria de sua responsabilidade descobrir novos negócios e produtos para as empresas. Ele seria meu assessor direto.

Marco Aurélio assumiu a gerência da qualidade corporativa e tinha o objetivo de implantar um sistema de gestão voltado à satisfação dos clientes. Usaríamos os princípios de gestão da qualidade da ISO 9001 como base. Criamos essa gerência especial, pensando no cliente, que é quem tem o poder nas mãos.

Verificamos que a empresa de logística estava tendo muitos problemas, por isso resolvemos dividir as responsabilidades entre dois diretores: o Pablo, que já cuidava da empresa, ficou com a parte de operações e o Flávio, que veio de um dos supermercados vendidos, assumiu a diretoria administrativa e financeira.

Ao Rafael, que era administrador de empresas, coube uma tarefa dificílima. Ele seria responsável por permitir que os diretores pudessem sair de férias, seria um apoio a todas as unidades, quando algum diretor precisasse se ausentar. Até então, os diretores só tinham direito de emendar algum feriado de vez em quando. Empresários, geralmente, tem dificuldade em delegar e sair tranquilo por muitos dias.

Quando surgiu um comprador para os postos, resolvi aceitar uma proposta que tio Roberto julgou abaixo do valor. Os postos foram vendidos praticamente pelo mesmo valor de compra, mesmo com as várias melhorias que haviam sido realizadas. Sabia que teríamos de reformar a estrutura e implantar vários serviços em alguns postos e que, com mais tempo, poderia vender melhor. Porém, conversei com mamãe e ela me apoiou na ideia de ficar livre dessa responsabilidade.

Senti um alívio enorme com a venda dos postos. No dia seguinte à efetivação da venda, seguindo o conselho de Eduardo, expedi um comunicado para as empresas que restaram informando o que tinha sido vendido, como estava a composição do grupo agora e dizendo, também, que não venderia mais nada. Era importante deixar todo mundo tranquilo.

Menos de um ano havia se passado e eu sentia que tinha envelhecido uns dez anos. Ainda bem que a mamãe e o Diego me davam apoio. Mas sabia que ainda tinha muito serviço pela frente...

Além do trabalho

Dezembro de 2008, formatura do Diego e da minha ex-turma. Eu ainda não havia voltado a estudar, mas estava planejando continuar no próximo semestre. Fui com Diego para um churrasco de confraternização daquela que tinha sido a minha turma. Os colegas me receberam como se eu não tivesse parado de estudar e fosse me formar com eles.

Conversava com algumas amigas quando percebi a chegada da professora Marisa. Ela havia sido escolhida como professora homenageada da turma e, claro, foi convidada para o churrasco. Não me contive e fui falar com ela.

– Boa tarde, professora. Que felicidade encontrá-la por aqui.

– Oi Lívia, que bom vê-la. Como estão as coisas com você?

– Agora um pouco mais calmas. Queria lhe dizer que o que me ensinou foi fundamental para minhas decisões.

– Que bom ouvir isso. Também, você era minha melhor aluna!

– É que me apaixonei pela área de RH. Vamos nos sentar?

– Claro. Nos meus muitos anos de professora, você foi a aluna que mais me fez estudar.

– Eu?

– Sim. Você era muito questionadora, tinha sempre um argumento válido e vivia me pedindo indicações de leituras. Lembra-se?

– É verdade. Você foi a melhor professora que já tive.

– Obrigada. Acredito que tenha a ver com seu interesse pelo assunto.

– Provavelmente. Pena que por uns tempos tenha abandonado os estudos, mas no próximo semestre pretendo voltar.

– Que notícia boa. E como estão as empresas? Sempre que me encontrava com Diego perguntava por você.

– Ele me contava... Ele sabe que eu gosto muito de você. As empresas estão bem, diminuímos a quantidade de negócios, vendemos os supermercados e os postos de gasolina.

– E agora, Lívia? Como se sente sendo uma empresária?

– Não é fácil, Marisa, minha sorte foi que papai profissionalizou muita coisa antes de morrer, as empresas não dependiam tanto dele para andarem. O problema foi que ele era um líder muito bom e as pessoas sentiram muito sua falta, ficaram totalmente desmotivadas.

– Esse assunto me interessa de perto. Podemos conversar sobre isso um dia desses?

– Claro que sim. Por que você não vai me fazer uma visita lá na Lipacal?

– Ótima ideia. Adorei o convite. Pode me aguardar que irei lá. Vou aproveitar que estou de férias na faculdade.

– Será ótimo recebê-la. Você terminou o mestrado?

– Você não tem ideia de quanto foi bom encontrá-la nessa festa e ainda receber esse convite, Lívia. Acredito que você possa me ajudar justamente com a minha tese.

– Como assim?

– Terminei minha pesquisa e agora chegou o momento da parte de campo. Preciso encontrar empresas para aplicar um questionário e verificar como é a influência do líder nos resultados dos negócios. Encontrar você foi providencial. Será que poderia aplicar o questionário a algumas pessoas das suas empresas?

Tenho informações de que seu pai foi um grande empresário e você está dizendo que foi, também, um grande líder. Se você concordar gostaria de fazer minha pesquisa sobre o papel do seu pai como líder. Pesquisar as atitudes dele que deram certo e errado.

– Para mim seria uma honra. Ainda mais sendo você a fazer essa pesquisa. Vou aguardá-la. Agora é bom nos juntarmos aos outros, senão vão dizer que estou sendo egoísta, tendo sua atenção só para mim.

Marisa sorriu e nos juntamos à turma novamente. Queria conversar também com vários colegas.

Alguns dias depois Kátia me informou que uma senhora de nome Sílvia pedia para falar comigo e que o assunto dizia respeito à última viagem do meu pai à Argentina. Quando ela chegou vi que era muito bonita, apesar de seus mais de quarenta anos. Logo que ela chegou, perguntei:

– A Kátia disse que você queria falar algo a respeito de meu pai. Fiquei curiosa sobre o assunto.

– Talvez eu tenha sido a última pessoa conhecida com quem seu pai tenha estado.

– Não me lembro do papai ter falado a seu respeito. De onde se conheciam?

– Fui namorada do seu pai na mesma época que sua mãe. Ele namorava comigo nas férias, quando eu vinha para Belo Horizonte. Quando eu ia para Petrópolis, onde estudava medicina, ele terminava comigo e voltava com a Beatriz. Isso durou cerca de três anos, até que eu me formei e voltei para Belo Horizonte. Aí ele terminou definitivamente comigo e ficou com sua mãe.

– Acho que já ouvi alguma coisa a respeito. Minha mãe um dia contou que papai terminou com ela mais de dez vezes antes de decidirem ficar realmente juntos. E que ela tinha vencido uma disputa. Mas quando viu o papai pela última vez?

– Nos reencontramos no avião, quando ele ia para a Argentina. Desde nossa juventude não nos encontramos mais, casei-me e fui morar no interior. Na ida dele para a Argentina o destino

nos colocou em poltronas juntas no avião. Eu estava de férias e fui conhecer Buenos Aires e as serras gaúchas.

Vi que os olhos dela ficaram rasos d'água e preferi não comentar nada. Ela estava visivelmente emocionada. Senti que fazia um grande esforço para continuar.

– Seu pai e eu tivemos dias maravilhosos em Buenos Aires. Depois o deixei em Porto Alegre e segui para Gramado. Mas com a promessa de não nos separarmos mais, depois que eu voltasse para Belo Horizonte. Seriam poucos dias, mas o perdi mais uma vez. Só que agora para sempre...

– E porque você, depois de mais de um ano, resolveu me procurar?

– Ensaiei esse encontro várias vezes, mas ainda não me sentia preparada. O Paulo falou tanto em você, que fiquei com curiosidade de te conhecer. Imaginei, também, que seria bom para você saber que os últimos dias de seu pai foram muito felizes.

– É muito bom sim. No domingo, antes de sua morte, ele me ligou e eu o senti muito alegre. Ele disse que quando chegasse tinha novidades para me contar, mas não soube o que era. Agora acredito que a novidade era ter te reencontrado.

– Provavelmente. Nosso reencontro foi algo mágico, parecia que esperávamos um ao outro há muitos anos. Ambos estávamos separados e sozinhos há muito tempo.

– O destino tem dessas coisas. Posso te dar um abraço, Sílvia?

– Claro que sim, é tudo o que mais quero nesse momento.

Abraçamo-nos e choramos baixinho. Ela se foi me desejando um Feliz Natal e pedindo que eu a procurasse depois. Tínhamos algo em comum: a perda de papai.

No início de janeiro, Kátia me falou que Marisa queria ver como estava minha agenda, se

teria um tempinho para ela. Pedi que arrumasse um horário para atendê-la e que fosse, de preferência, uma tarde inteira. Tinha certeza que teríamos muito a conversar.

Na terça-feira seguinte a recebi na Lipacal.

– Que bom recebê-la aqui, professora. Reservei a tarde toda para conversarmos, se puder e quiser.

– Obrigada, Lívia. Se não me engano, quando você fez a disciplina de RH comigo se interessou muito pelo tema liderança, não é isso?

– É isso mesmo. Você sempre me transmitiu a sensação de que sabia tudo do assunto. Foi isso o que despertou esse meu interesse.

– Saber tudo? Nada disso. Somos aprendizes nessa vida e eu simplesmente sou uma estudiosa do assunto, além de gostar muito do que faço.

– Por isso faz tão bem feito.

– Obrigada. Isso é bondade sua. Aliás, estou vendo que aprendeu bem a elogiar. E para criticar? Como tem agido?

– Tento me lembrar das suas palavras: "Elogie em público e critique em particular". Você dizia que era uma máxima da liderança. Se bem que nenhuma das duas coisas é fácil.

– Se fosse fácil, todos conseguiriam ser bons líderes. É bom sermos cautelosos ao dar qualquer feedback.

– Se bem que, às vezes, nós temos de assumir algum cargo e, depois, conquistar a liderança, como o que aconteceu comigo.

– É verdade. Mas há também muitos líderes que não exercem cargo algum, que são líderes informais e, mesmo assim, conseguem levar várias pessoas a fazerem o que eles querem. Muitos são bastante carismáticos. Ao passo que há pessoas que são nomeadas para determinado cargo e não conseguem que os outros façam o que é preciso. Nunca chegam a ser líderes. Li um dia desses, num jornal, uma reportagem sobre as suas empresas e vi que você está se saindo muito bem.

– Não é nada fácil, mas estou tentando. Lembro-me bem que você explicou que liderar é conseguir que as pessoas façam o que

você quer que elas façam, é influenciar para que queiram fazer o que é preciso ser feito.

– É isso aí. Se você está no cargo de diretora, deve dirigir; se o cargo é de gerente, vai gerenciar e é assim para vários cargos.

– Você também diferenciou líder de administrador. Até porque fazia parte da grade curricular do nosso curso. Sabe que eu descobri que gosto muito de lidar com pessoas? Poucos meses depois que assumi as empresas tivemos um problema sério de desmotivação que acabou afetando o faturamento da maioria das empresas.

– E como você resolveu?

– Tive de contratar um consultor. Aliás, foi ele quem descobriu que o problema do faturamento abaixo da meta era a falta de motivação dos colaboradores. A primeira providência foi fazermos uma reunião com todos os executivos de todas as unidades. Preparamos um discurso no qual fiz algumas observações que serviram para mexer com todos. Você bem sabe que se o líder estiver desmotivado a equipe não conseguirá atingir os resultados.

– Não tenho dúvidas quanto a isso. E o resultado foi bom? Valeu a pena?

– O resultado foi melhor que a minha expectativa, que era voltar a faturar conforme o planejado. Praticamente todas as unidades conseguiram bater suas metas. O planejamento de 2008 incluiu crescimento em todas as unidades. Um mês ou outro, uma ou outra unidade não atingiu as metas.

– Lívia, você falou que seu pai profissionalizou toda a empresa antes de morrer, que aqui é uma empresa familiar, mas profissionalizada. Você pode me contar como é isso? Como você, com praticamente nenhuma experiência, conseguiu manter e até ajudar a crescer o grupo Lipacal?

– Olha Marisa, papai dizia que as empresas precisam andar independentemente desta ou daquela pessoa. Por mais importante que uma pessoa seja, sua saída não pode desestruturar a empresa. Sua morte serviu para provar que ele estava certo.

– Mas você tem dois diretores que são seus tios, não é?

– Porém, antes de serem meus tios eles são profissionais com grande competência no que fazem. Papai dizia que não é problema contratar parente ou amigo, o que não se pode é contratar profissional incompetente.

– E ele tinha razão, não é mesmo?

– Não tenho a menor dúvida. Tenho alguns sócios que eram amigos de meu pai desde a juventude, mas são todos competentes.

Conversamos a tarde toda, contei para Marisa o que tinha aprendido sobre motivação, e as principais ações que tinha executado. Ela me perguntou sobre o Eduardo e contou que tinha vontade de se tornar consultora, mas que não era empreendedora o suficiente para isso. Gostava de ter salário fixo e consultoria era um ramo um pouco incerto.

Ao final do dia chamei Kátia e falei:

– Kátia, a professora Marisa fará uma pesquisa sobre as atitudes de meu pai como líder. Por favor, ajude-a a chegar até as pessoas que ela precisa entrevistar. Ajude-a inclusive a decidir quais são as melhores pessoas, baseado principalmente no convívio que tinham com meu pai.

– Fique tranquila, Lívia. Se quiser, pode inclusive começar comigo, que era a pessoa mais próxima dele nos últimos tempos.

– Ótima ideia, Kátia. Quero entrevistar principalmente pessoas que trabalharam mais tempo com o Sr. Paulo.

Alguns meses depois, recebi o relatório com a condensação das respostas do questionário que tinha sido aplicado a algumas pessoas que trabalharam com meu pai. Fiquei emocionada com a conclusão da Marisa: meu pai foi considerado o melhor de todos os líderes pesquisados. E eram dados que não tinham nada a ver com o fato de ele não estar mais vivo, até porque não era o único líder da pesquisa que já tinha partido dessa vida. No seu relatório ela destacou que ele era muito carismático e que tinha uma grande capacidade de descobrir e reter os talentos. Conseguia formar seguidores.

Alguns dias depois, no aniversário de Diego, mamãe e eu fomos almoçar na casa dele. Num bate papo antes do almoço contei para o Sr. Venceslau sobre a pesquisa e ele me perguntou:

– E você, Lívia? O que está fazendo para isso? Pelo que sei esse é o principal desafio das empresas no mundo atual: descobrir e manter talentos.

– Criei um setor de gestão de pessoas e a Graça está se saindo muito bem. O nível de rotatividade e absenteísmo caiu bastante.

– E o Eduardo? Continua prestando consultorias para a Lipacal? Conseguiram o resultado esperado?

– Ele me ajudou muito, não sei o que seria das empresas se não houvesse a consultoria. Agora eu o chamo só quando tenho algum problema. Ele tornou-se um bom amigo e continuamos "trocando figurinhas". Ele diz que quem não troca figurinhas não completa o álbum...

– E você, Beatriz, como está a convivência com essa jovem empresária? Aqui em casa notamos que Lívia mudou muito.

– É verdade. Mas continua sendo a minha menina. Voltou a ser alegre como antigamente e, depois que voltou a estudar, parece que o peso que caiu sobre ela já está mais leve de carregar. Aliás, quero agradecer a você e à Conceição. Sei que vocês têm sido como pais para ela.

Conceição, que estava na cozinha, falou:

– Obrigada. Você sabe que gostamos muito da Lívia.

– Sei, sim, Conceição. Para nós os filhos continuam precisando de nós, mas é impossível não notar o quanto a Lívia amadureceu nesse período.

– Dona Beatriz, a senhora acha que a Lívia já está pronta para se casar? A Sra. permite que eu a tome como esposa?

– Diego, que história é essa? – perguntei sorrindo.

– É que gostaria de aproveitar esse momento para pedir sua mão em casamento, Lívia. Agora, que me formei e já estou trabalhando, posso pensar em constituir uma família. Você aceita ser minha esposa? Amor da minha vida.

Abracei Diego, sorrindo.

– Mas é claro que aceito. Mas tem duas coisas: você precisa confiar mais em mim e deixar de ciúmes e precisamos ter um longo noivado. Agora que voltei a estudar, quero terminar a faculdade.

– Combinado, querida. Ouvi dizer que o noivado é uma época melhor que o namoro e o casamento...

FIM

Leia, da mesma autora

A Arte de Liderar – Vivenciando mudanças num mundo globalizado. Um verdadeiro manual sobre liderança!

Resenha publicada no jornal "Diário do Comércio" em 08 de julho de 2006, sobre *A Arte de Liderar*:

"Diariamente, muitas empresas enfrentam o problema de perderem o foco de atuação quando o líder 'desaparece'. O líder é tão importante que muitas são as organizações que o valorizam com a mesma intensidade que a seu próprio patrimônio, uma vez que seus diretores sabem que, sem ele, o patrimônio também pode 'sumir' e com a mesma rapidez. Foi justamente por presenciar esse cenário comum nas organizações que a consultora Sonia Jordão, conferencista e especializada em liderança empresarial, escreveu o livro *A Arte de Liderar*, abordando justamente a influência do líder. 'Com frequência, observava dois grandes problemas nas empresas em relação aos líderes: essas pessoas precisam conhecer a si mesmas e aos membros da sua equipe', revela. A autora teve a preocupação de redigir numa linearidade tal que o leitor possa consultar qualquer dos seus tópicos isoladamente. Dessa forma, os capítulos são independentes o suficiente para que o tema analisado em cada um seja esgotado ao final do texto. 'Desde o início, o objetivo foi tornar o livro fonte para pesquisas, facilitando o acesso a informações, com rapidez e precisão'."

E agora, Venceslau? – Como deixar de ser um líder explosivo

Resenha publicada no "Jornal do Comércio" em 10 de agosto de 2007, sobre E agora, Venceslau:

"A professora e consultora organizacional Sonia Jordão em *E agora, Venceslau?* aborda a questão da instabilidade profissional de forma prática e inteligente. Do mesmo modo que José, o personagem imortalizado por Carlos Drummond de Andrade, Venceslau vive dilema existencial. Deve tomar decisões que afetam seu cotidiano, mas não sabe por onde começar a redefinir um rumo. O personagem é apenas uma boa desculpa para essa crônica que trata das diversas lições corporativas. Qual é a melhor gestão para carreiras, a importância de frequente autoanálise profissional e a percepção do mundo corporativo e pessoal são questões abordadas no livro."

Brevíssimos comentários de quem já leu *A Arte de Liderar*:

Como ser um líder que atinge resultados e motiva os colaboradores? Para Sonia Jordão, ele deve, antes de mais nada, gostar de lidar com pessoas. (Jornalista Miriam Novaes – Revista Vencer, Nov. 2003).

O livro *A Arte de Liderar* contribui de forma excepcional para o crescimento daqueles que ocupam ou almejam ocupar posições de gestores em seus negócios. (Eng. Gilberto Chiarelli).

Recomendo sua leitura para profissionais de todas as áreas, estudantes e quaisquer pessoas que queiram ser melhores, tornando-se artistas da liderança. (Prof. Júlio Miranda).

Belíssimo livro de Liderança. Garanto que sua contribuição é enorme, uma bela síntese e temas super atuais. (Prof. Paulo Villamarim).

Em especial considero de grandiosa contribuição os itens: Funções da liderança e Como se desenvolver como líder. (Dra. Selma França S. Costa).

A engenheira escreve com competência sobre liderança e conseguiu organizar material didático de qualidade em conteúdo

provocador. (Jornalista Jefferson da Fonseca – Jornal Estado de Minas, outubro de 2006).

Brevíssimos comentários de quem já leu *E agora, Venceslau?*:

Infelizmente, ainda existem muitos Venceslaus no mundo corporativo e o pior, são profissionais novos (com menos de 40 anos)! As empresas precisam adquirir as obras de Sonia Jordão a fim de que haja um desenvolvimento consciente dos profissionais e empresários do novo milênio. São várias as competências essenciais aos profissionais do século XXI e LIDERANÇA é uma delas. (Josiane Souza).

Tive a oportunidade de ler o livro *E agora, Venceslau?* e consegui identificar nele muitas situações cotidianas nas supervisões das empresas atuais. Com certeza é um bom livro para supervisores que precisam rever seus conceitos em relação a nova geração de funcionários que se encontram no mercado atual. (Marcelo Adriano Person).

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

ALL PRINT
EDITORA
www.allprinteditora.com.br
info@allprinteditora.com.br
Fone: (11) 2478-3413