

Coordenação José Bandeira e Pedro Reis

Contar Stórias

Storytelling na
Gestão
de Pessoas



Dora Martins

Diretora e docente do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Possui PhD em Ciências Empresariais – Organização e Recursos Humanos, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. É docente no ISCAP e diretora do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Colabora com a Porto Business School, na Pós-graduação Gestão de Pessoas, desde 2009. É autora de mais de 40 artigos, capítulos de livros e comunicações científicas no âmbito da gestão de expatriados, gestão internacional de recursos humanos e práticas de gestão de recursos humanos.

O dilema entre boomerangs e anéis

Beatriz Batista foi uma excelente estudante de gestão de recursos humanos. No ano em que foi finalista, decidiu aproveitar a oportunidade de realizar um estágio curricular na Respower, uma empresa de referência no mercado, que lhe proporcionou o desafio de poder ser elemento ativo na equipa de gestão do recurso mais valioso da empresa: as pessoas!

Orgulhosa da oportunidade, todos os dias dava o seu melhor!

Um dia, ao tomar café com um colega de curso, este faz-lhe uma proposta de trabalho. Com contrapartidas financeiras aparentemente irrecusáveis, Beatriz decidiu aceitar. Gostava do que fazia na Respower, mas a vontade de ver reconhecido o seu talento sobrepôs-se. Confiante no conhecimento e nas competências diferenciadoras adquiridas na Respower, aventurou-se!

Ainda não estava no quinto mês da nova experiência quando começa a perceber que o salário já não a motivava. A falta de visão estratégica da nova liderança alimentava a cada dia um clima de pessimismo no futuro promissor que ambicionava.

O CEO da Respower acreditava que colocava os seus colaboradores no centro da preocupação da gestão, proporcionando-lhes desafios profissionais e oportunidades de aprendizagem e de crescimento. Confuso com a saída de alguns dos seus melhores colaboradores, não percebia porque eram sempre os melhores que saíam. Nos últimos 3 meses tinha perdido três colaboradores talentosos (um deles o próprio gestor corporativo de RH), o que o levou a dizer publicamente, numa palestra sobre gestão de pessoas em que fora orador, que a empresa que liderava estava a ser vítima de um invertido provérbio português: «Parece que na minha empresa se vão os dedos e ficam os anéis!». Adiantou que estava a pensar seriamente em lhes colocar umas «algemas de ouro», mas ainda estudava esta possibilidade, pois não sabia se queria ter colaboradores retidos que não estivessem satisfeitos.

Beatriz estava entre os ouvintes da plateia. Insatisfeita com a sua nova experiência, viu nas palavras do seu antigo CEO um novo ânimo. Encheu-se de coragem e decidiu, no momento do *coffee break*, cumprimentar o Dr. Resende, seu anterior

CEO. A conversa alargou-se e a empatia que os ligava levou Beatriz a revelar-lhe o seu descontentamento com a sua atual situação profissional. Este lembrou-lhe que honrava as palavras que lhe havia dito no dia em que saíra da empresa: «As nossas portas estão sempre abertas para si! Orgulho-me de acreditar no poder dos *boomerangs*! Estou certo que os bons filhos a casa tornam! Na verdade, eu preciso de si e gostava muito que voltasse para a nossa equipa. Até hoje não conheci ninguém melhor a gerir pessoas do que a Beatriz!».

Surpreendida com o interesse do Dr. Resende no seu regresso, Beatriz não continha a felicidade de poder regressar à sua anterior empresa! Admite que foi a sua ambição desmedida em querer ver o seu valor reconhecido que a levou a sair.

Porque a «ocasião faz o ladrão», o Dr. Resende garantiu-lhe a direção de recursos humanos, que afinal ficara sem comando desde que João Rosas saíra há 3 meses. Sem hesitar, Beatriz disse-lhe que estava disponível para começar no início do mês seguinte. Queria voltar a ter a oportunidade de estar perante desafios à sua altura.

O Dr. Resende, deslumbrado com a possibilidade de ter de volta a «Beatriz dos recursos humanos», esqueceu-se por completo que o Vítor Barbosa – também técnico de RH na Respower há 9 anos – estava no Canadá a tratar do recrutamento e seleção de toda a equipa de arranque para a nova fábrica!

150

Quando Vítor Barbosa soube do regresso de Beatriz, telefona ao Dr. Resende e recorda-lhe as promessas que este lhe fizera de assumir a direção corporativa de RH quando João Rosas saiu da Respower. Foi nesta altura que o Dr. Resende tomou consciência do problema que tinha em mão para resolver: valorizar os *boomerangs* ou os anéis? Pior do que isso, estava frustrado porque tinha sido vítima da síndrome «longe da vista, longe do coração!»! Revoltado consigo mesmo, só pensava: «Como me fui esquecer do Vítor quando falei com a Beatriz?»!

Vítor fez um excelente trabalho na fábrica do Canadá. Em 12 meses constituiu uma equipa de 318 colaboradores e deixou a responsabilidade do departamento de gestão de pessoas entregue a três colaboradores nativos perfeitamente alinhados com a política de gestão do capital humano definida. Os resultados de desempenho superaram todas as expectativas e a fábrica do Canadá estava a ser um sucesso.

Vítor Barbosa só queria ver cumpridas as expectativas que lhe foram criadas antes desta missão internacional e reiteradas com uma proposta concreta quando João Rosas saiu. Lembrou-lhe, ainda, a promessa que havia feito à esposa e aos dois filhos menores: «Sacrifico a família durante 12 meses mas no regresso a nossa situação económica sairá beneficiada, assim como a evolução na minha carreira dentro da Respower. São apenas 12 meses, prometo-vos!».

A terminar a missão internacional, Vítor acreditava que o voto de confiança era

merecedor da devida recompensa.

O Dr. Resende é um homem de palavra. Quem o conhece sabe que não volta atrás nos compromissos!

Mas o grande dilema estava em decidir entre tirar Beatriz do cargo que lhe havia oferecido recentemente ou recuar na palavra assumida com o Vítor, a quem deve o sucesso da equipa da fábrica do Canadá.

Vítor, confrontado com a decisão do Dr. Resende em manter a Beatriz no cargo que lhe havia atribuído, aceitou regressar à mesma função que desempenhava antes da missão internacional, embora beneficiando da recompensa de uma boa atualização salarial.

Agradado com o desfecho daquele que lhe parecia um grande dilema, o Dr. Resende confessa ter aprendido uma grande lição: «O meu foco passará a ser, a partir de hoje, a motivação e o desenvolvimento do talento dos meus colaboradores, sejam eles *boomerangs* ou *anéis!*»