

'Liderança estéril e Centros de decisão'

Soube recentemente que mais um director-geral (DG) português de uma grande multinacional vai ser substituído por um outro (ou outra) de origem estrangeira. Este facto não tem nada de original, pelo contrário, é cada vez mais frequente. Talvez tenha sido exactamente isso que me fez pensar e escrever este artigo.

A história deste DG português é igual a muitas outras, embora, felizmente, também existam exemplos contrários. Rotulado de *high flyer* no âmbito de um programa de *talent management* pela multinacional em que trabalhava, passou por um *international assignment* que o levou, apesar de lhe ser reconhecida a falta de competências de liderança, à nomeação como director-geral da empresa em Portugal.

Pouco tempo depois começou a dar sinais evidentes que lhe estava a crescer um 'reizinho na barriga' e que se ia progressivamente tornando num pequeno déspota. Ao longo dos mais de uma dezena de anos que ocupou o lugar, o nosso DG exerceu uma liderança abrasiva e foi tratando de afastar todos aqueles que iam revelando potencial para um dia



José Bancaleiro

CEO da HumanCap
Internacional

lhe suceder. Tornava-lhes a vida tão infernal que eles iam saindo, a maioria deles para elevadas posições de empresas concorrentes, nas quais se tornaram seus competidores acirrados. Muitos deles confirmaram o seu potencial e levaram as suas organizações a posições de sucesso, contrariamente à empresa gerida pelo nosso DG que foi ganhando má imagem no sector e perdendo 'fulgor' ao longo dos anos.

Este é um exemplo paradigmático daquilo que eu apelido uma 'liderança estéril'. De facto, um gestor que esteja anos à frente de uma organização e não consiga gerar outros líderes que o substituam, não pode considerar que teve sucesso na sua missão. Um dos principais papéis dum líder é

identificar e fazer crescer (*coaching*) outros líderes que possam reforçar e sustentar o sucesso da empresa.

Mas este caso é um exemplo duma liderança (pelo menos) triplamente nefasta. Nefasta para as pessoas que trabalham na organização. Um estilo de liderança despótico, corrosivo e que não acredite nas pessoas provoca um ambiente intimidatório e onde as pessoas ficam infelizes. E basta lembrar que é na empresa que vivemos uma boa parte das nossas vidas e que é nelas que temos a possibilidade de nos sentirmos úteis e realizados.

Mas, contrariamente ao que por vezes parece, este estilo de liderança é também muito mau para o negócio. Na verdade, são equipas inequivocamente competentes, energeticamente motivadas e permanentemente focalizadas nos objectivos que 'fazem uma casa'. Ora este tipo de líderes seca tudo à sua

volta, especialmente a iniciativa, a energia e a criatividade dos bons profissionais. A autoridade, a organização e a disciplina conseguem resultados medianos. Resultados excepcionais só se conseguem com equipas completamente envolvidas nos projectos. Uma liderança prepotente mata este envolvimento.

A liderança estéril é também muito nefasta para o país. De facto, desenvolver líderes portugueses competentes é fundamental para que à frente de filiais portuguesas (e não só) de empresas multinacionais fiquem gestores portugueses. E ter gestores portugueses competentes em posições 'poderosas' de multinacionais a actuar no nosso mercado é decisivo para o sucesso da nossa economia. Deixemo-nos de inocências, o mundo não é plano. A competição entre países é enorme e basta lembrar os exemplos da Siemens e da Microsoft para provar a importância de ter líderes portugueses competentes à frente de filiais de grandes empresas multinacionais.

As multinacionais podem ser excelentes escolas de gestão, mas isso não acontece quando a liderança é estéril.

A chamada 'liderança estéril' é triplamente nefasta: afecta as pessoas, as organizações e o país