



José Bancaleiro

Managing Partner da Stanton Chase international

“Complicialistas”

Há poucos dias, no decorrer duma entrevista, pedi a um candidato para me “contar como tinha lidado com um colaborador complicado”. “Eu não tenho colaboradores complicados na minha equipa,” - respondeu ele - “os que tive já saíram e estabeleci uma regra de ter uma equipa livre de complicados”. Achei curiosa a resposta e retorqui, provocatoriamente, “já percebi, aqueles que lhe dizem que não, você manda-os embora”. Ele sorriu e replicou “não, eu aprecio quem pensa pela sua cabeça e é frontal. O que não gosto é daquelas pessoas que só vêm os problemas e que para eles tudo são dificuldades” – acrescentando - “passava mais tempo a ultrapassar as dificuldades que eles levantavam do que a gerir as soluções”.

Quem é que não conhece gente assim? Pessoas que só valorizam os aspectos negativos, mesmo que sejam evidente os positivos. Indivíduos que têm sempre como primeiro pensamento os inconvenientes que podem aparecer, mesmo que não seja certo que eles venham a surgir. Colegas cujas primeiras palavras são sempre “isso não é possível”, “não tenho tempo” ou “isso é muito complicado”. Gente que consome as suas energias a analisar os problemas em vez de se focar em procurar e implementar as soluções.

Costumo denominar este tipo de pessoas de “complicialistas” porque, mesmo sem terem noção clara disso, se tornam especialistas em complicar aquilo que pode ser simples. Estas pessoas parecem ter uma espécie de “complicómetro” que, em face a uma qualquer iniciativa, ligam e que vai gerando obstáculo atrás de obstáculo. Uns ligam-no apenas em certos casos, como, por exemplo se a situação não lhes agrada ou lhes dará muito trabalho. Outros, porque faz parte do perfil psicológico ou porque estão desmotivados, trazem-no quase sempre ligado. Outros, ainda, parecem que escolheram fazer disso profissão. Basta pensar em alguns dirigentes de Corporações ou de Sindicatos, nomeadamente, de profissões mais ligadas a funções de serviço público.

Importa aqui distinguir complicação de complexidade. A complexidade é algo presente no mundo dos negócios e é uma característica estrutural dos fenómenos que

crescentemente nos aparecem, exigindo o tratamento de cada vez maior número de variáveis e de conhecimentos cada vez mais diversos e complementares. A complicação é habitualmente um pequeno problema lateral e conjuntural que pode ser facilmente ultrapassável. Nada pior que encher um projecto complexo de repetidas complicações.

O principal dano que os “complicialistas” provocam numa equipa ou numa organização nem é o custo da sua ineficácia. É o impacto que eles, em regra, provocam nos outros elementos da equipa. A sua tendência para se focar permanentemente em problemas e a sua atitude negativa acaba por influenciar, em maior ou menor grau, os restantes membros da equipa, desfocando-os dos objectivos prioritários do negócio, consumindo as suas energias na ultrapassagem de obstáculos desnecessários e, o que é pior, coibindo-os em relação à apresentação de novas iniciativas e de novas ideias.

Muitos “complicialistas” numa organização (ou, por exemplo, numa administração pública) levam, quase inevitavelmente, (recordamos que a moeda má mata a moeda boa) a uma cultura de “complicialismo”, o que pode ser dramático. Estas organizações, sem se aperceberem disso, vão construindo um ambiente fechado, pouco colaborativo, pouco energético e avesso ao risco e à inovação. Consequentemente, viram-se para dentro, tornam-se autistas em relação ao mercado, burocráticas nos seus processos, arrogantes em relação aos seus clientes, e, no médio prazo, ineficazes.

Mas convém não confundir a figura do “complicialista” com a do “refilão”. No essencial, perante uma iniciativa, o “complicialista” objecta focando-se nos problemas que podem emergir e defendendo que a empresa não consegue lá chegar. O verdadeiro refilão é um insatisfeito que gosta da empresa, pelo que contesta argumentando que a empresa podia e devia ir mais longe. O “complicialista” puxa para baixo, o refilão puxa para cima.

E você, caro leitor, como lida com colaboradores complicados?

José Bancaleiro