



Liderança Estéril e Centros de Decisão

José Bancaleiro
CEO da HumanCap International

Soube recentemente que mais um Director Geral (DG) Português duma 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 dum 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 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 apeliado uma “liderança estéril”. De facto, um gestor que esteja anos à frente duma organização e não consiga gerar outros líderes que o substituam, não pode considerar que teve sucesso na sua missão. Um dos principais papeis dum líder é identificar e fazer crescer (coaching) outros líderes que possam reforçar e sustentar o sucesso

da sua 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 sentir 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.

José Bancaleiro