



José Bancaleiro
Managing Partner da Stanton Chase International

“Responsável e Responsabilizável”

Um hospital teve há poucos dias que “reportar” um conjunto de dados económicos e financeiros a uma entidade superior. O trabalho exigia um esforço grande de recolha, tratamento e estruturação da informação e tinha de ser efetuado num prazo muito curto. O Presidente do Conselho de Administração (CA) dividiu as tarefas pelos membros do CA, ficando cada um responsável pelos “números” do respetivo pelouro. Na data limite, quando juntou toda a informação que lhe tinha sido entregue, o Presidente constatou que os números duma área eram completamente disparatados. Confrontou a responsável pela entrega da informação errada, que lhe respondeu – “pois, não sei. Esses foram os números que me deram, mas vou ver”. Pouco tempo depois, telefonou e informou num tom despreocupado – “tem razão, os números estão todos errados. Foi um erro na fórmula que Fulana fez”.

São **duas as ideias** que tentarei ilustrar com esta pequena (e real) “estória”. **A primeira** tem a ver com algo que há muito já me tinha apercebido, mas que alguns acontecimentos recentes tornaram mais evidente para mim. Muitas pessoas adoram ser responsáveis, mas detestam ser responsabilizadas. Dito de outra forma, **desejam ser consideradas responsáveis por uma função, projeto ou objetivo, mas não querem ser responsabilizados pelos resultados do seu trabalho**, especialmente quando as coisas correm mal.

Isto acontece nas organizações e a todos os níveis. Do operário que tem a obrigação de manter a máquina afinada e não o faz, com graves danos em termos de produto final. Passando pelo CEO duma empresa de construção civil que tem de entrar em novos mercados e que faz uma gestão danosa, prejudicando os acionistas e condenando centenas de trabalhadores ao desemprego. Até ao governador que não controla um banco que tinha a responsabilidade de controlar, com consequências colossalmente dramáticas para um país. Em todos estes casos, os titulares quiseram e aceitaram as responsabilidades que lhes foram atribuídas e foram pagos para as cumprirem. Mas qualquer deles se desculpabilizará e oporá a sofrer as consequências das suas ações ou omissões.

Em suma, consideravam-se responsáveis mas não responsabilizáveis.

Nunca foi adepto de culturas orientadas para a punição, mas ensino todos os dias aos meus filhos que somos responsáveis pelos nossos atos e temos obrigação de assumir as suas consequências. Estes casos de “irresponsabilização” e impunidade são sempre negativos, mas **são particularmente nefastos quando se dão nos lugares de topo duma organização**. Estas situações não só têm grande visibilidade, como têm o impacto do exemplo que vem de cima. Infelizmente, tenho comprovado a existência deste tipo de atitude em muitos gestores e políticos. Defendem que o seu cargo implica elevadas responsabilidades para justificarem salários e prémios elevados, mas quando não alcançam os resultados pelos quais eram responsáveis, não admitem ser responsabilizados. Pior, em muitos dos casos que incluem “poderosos”, a culpa tem morrido solteira, o que está ter um **efeito epidémico na nossa sociedade**.

A segunda ideia que pretendo ilustrar com esta “estória” relaciona-se com o fato da **“administradora” ter atirado com a culpa para um elemento da sua equipa**. Inspirando-me em Mintzberg, defendo que um dos papéis mais importantes dum líder é, representar a sua equipa, o que implica considerar-se como o responsável pelo que de bem ou de mal é por ela originado. Um chefe que se apodera dos sucessos da equipa e transfere para ela os insucessos, perde a credibilidade e tem nela um impacto altamente desmoralizador. O líder que quer ter uma equipa coesa sabe que tem que a proteger e dar a cara por ela, principalmente nos momentos mais exigentes.

Como diz o comandante do filme Brasileiro “Tropa de elite”, **“A responsabilidade é minha, o comando é meu”**.

José Bancaleiro

