

“Anti liderança”

Vem mesmo a calhar! – pensou Lucas depois de finalizar o telefonema com o “head hunter” que lhe tinha ligado de Lisboa. A posição que ele lhe tinha falado poderia até significar um pequeno retrocesso, mas era a possibilidade de regressar rapidamente a Lisboa.

A sua carreira tinha sido marcada pelo sucesso, mas no último ano, devido ao impasse no “projeto Romenia” em que tinha sido colocado, a empresa “estacionara-o” na sede em Múrcia. Sentia que se encontrava numa fase de indefinição e ele tinha muita dificuldade em estar parado e em “fingir que trabalhava”.



Começara cedo a trabalhar na indústria automóvel, exercendo funções de operário de linha. Gostara do rigor dos processos de trabalho e do ambiente fabril, o que o levava a estudar gestão industrial. Enquanto frequentava as aulas, foi passando por diversas áreas e assumindo funções de crescente complexidade até que, poucos

anos depois de concluir o curso, chegou a Diretor de Produção. Mais alguns anos intensamente passados e foi-lhe lançado o repto de ser “Plant Manager” numa unidade industrial de média dimensão, situada na região centro do país e que estava a passar por uma “fase menos boa”. O fato desta unidade ter ganho, três anos depois, o prémio da melhor fábrica da empresa, deu-lhe visibilidade e levou a ser desafiado para liderar a construção numa grande fábrica na Roménia. Infelizmente, este investimento vinha sendo adiado e corria sérios riscos de não se concretizar, razão porque foi colocado “em transição” na sede da empresa em Múrcia.

O processo de recrutamento para o qual tinha sido abordado correu com uma “particular e estranha” celeridade. Uma primeira entrevista por Skype com um responsável dum banco de investimento, seguida de uma entrevista presencial em Lisboa e poucos dias depois estava a discutir as condições e a data de admissão. O acordo sobre o pacote salarial não foi difícil de fazer. Um salário base um pouco mais baixo que o último que tivera em Portugal, um bónus relacionado com objetivos e um carro com um plafond razoável. Enfim condições normais e aceitáveis. Só estranhou a sensação de ser, desde início, o único candidato.

Percebeu que se tratava numa empresa industrial da área da metalomecânica pesada, denominada BelarMec, situada na região de Lisboa e pertencente a um empresário da região, ao qual o banco tinha feito grandes empréstimos. Pelo que lhe disseram e pela investigação que fez, parecia tratar-se numa unidade bem equipada e, embora apresentasse números pouco atrativos, tinha um enorme potencial de crescimento. Compreendeu também que o banco estava a tomar um papel mais interventivo na

José Bancaleiro

gestão, porque para além da sua contratação para Diretor Geral, estava também a recrutar um Diretor Financeiro.

O que não esperava foi o que encontrou no primeiro dia de trabalho na BelarMec. Belarmino, o “dono” da empresa, demonstrou claramente que não apreciava muito a sua contratação, mas como “estava nas mãos do banco” não tinha outro remédio senão abrir-lhe a porta e dar-lhe espaço. Mais tarde, compreendeu que falta de espaço não ia ter, porque o Belarmino partiu para o Brasil, país onde tinha alguns investimentos, feitos, ao que diziam as pessoas da empresa, com dinheiro desviado da BelarMec. Durante muitos meses só teve notícias dele quando necessitava da sua assinatura em documentos que exigiam a rubrica dos membros da administração.

Pior que isso era a situação da empresa. Os cerca de 240 trabalhadores tinham entre um e quatro meses de salários em atraso e estavam parados por não terem matéria-prima para trabalharem. Todos os fornecedores, sem exceção, se queixavam de terem sido várias vezes, ludibriados pelas promessas de pagamento do Belarmino, pelo que fecharam a torneira a fornecimentos a crédito. Dinheiro era algo que não havia há alguns meses e percebeu que o banco tinha tomado a decisão de não “enterrar lá nem mais um tostão”. Salário . . . não sabia quando poderia receber e o carro prometido acabou por ser uma velha carrinha “Ford Transit”. Foi fácil de concluir que se tinha metido numa grande alhada.

Acreditava que não havia problemas, mas sim dificuldades e essas . . . resolvem-se! Por isso, pôs mãos à obra. Felizmente, a empresa tinha boas encomendas e pessoas competentes. Os problemas eram só financeiros. Pegou nas notas de encomenda e foi falar com os fornecedores para os convencer a entregar a matéria-prima necessária a retomar a produção. Comprometendo a sua palavra, foi conseguindo a matéria-prima e foi, pouco a pouco, regularizando as dívidas existentes.

Os colaboradores olharam-no inicialmente com desconfiança, depois com ceticismo e mais tarde com esperança. O Belarmino tinha-se encarregado de ligar a sua vinda à previsão de nuvens negras, mas as pessoas estavam desejosas de ter uma razão para lutarem e rapidamente perceberam que as suas intenções eram nobres e sérias. Quando viram surgir os primeiros materiais, deram o benefício da dúvida, quando receberam o primeiro salário e parte do atrasado, ganharam uma nova esperança e quando viram a fábrica a laborar com intensidade e processos mais eficientes, ficaram entusiasmados.

Não tinha sido fácil motivá-los. Tinham sido muitos anos de autoritarismo, desconsiderações e enganar. Lucas mostrou-lhes onde podiam chegar e como o poderiam fazer. Informou-os e envolveu-os nas soluções que iam sendo implementadas. Dava o exemplo, trabalhando horas sem fim e fazendo-os sentir que, para o bem e para o mal, estavam no mesmo barco. As “vitórias” foram surgindo e eram celebradas em conjunto. Mesmo os mais céticos, não demoraram a dar-se a comprometer-se com os novos processos e objetivos.

Ao fim de pouco mais de seis meses, a BelarMec já laborava mais e melhor do que alguma vez tinha trabalhado e retomou o pagamento dos empréstimos bancários. Nessa altura, um cliente propôs-lhe uma encomenda que implicava a duplicar a capacidade de produção instalada. O negócio era excelente e significava consolidar uma área de negócio muito rentável, mas também obrigava a um novo empréstimo bancário de valor

José Bancaleiro

considerável. Os benefícios eram evidentes e perante a firmeza e credibilidade da encomenda o banco concedeu o empréstimo.

Os dias de preparação da nova encomenda corriam intensamente e com o empenho de todos, quando, inesperadamente, o Belarmino surgiu na empresa “montado” num resplandecente Audi Q7 topo de gama e, depois de o mostrar a toda a gente, dirigiu-se ao seu antigo gabinete e convocou as chefias da fábrica para lhes dizer que estava de volta e que contava com eles. Lucas e o Diretor Financeiro perceberam poucos dias depois que o Q7 e um Mercedes SL (entretanto comprado para a mulher do Belarmino) tinham sido os primeiros “equipamentos” adquiridos com o dinheiro do novo empréstimo bancário. Várias outras decisões de “investimento” do mesmo tipo se seguiram, até que Lucas, cansado de lutar, concluiu que a situação só podia piorar e desistiu.

A insolvência demorou poucos anos.

Sintra, 12 de Maio de 2016

José Bancaleiro

PS: “Estória” escrita a partir duma situação real.

José Bancaleiro

Sintra, 2 de Maio de 2016

José Bancaleiro

Estórias revividas