

## **“Rezinho”**

“Livre-se dum dia ele vir a ser seu chefe. Aí você vai perceber!”, avisara-a um colega. E a verdade é que os sinais estavam todos lá, só que ela, Túlía, só viu aquilo que queria ver.

Filho único de funcionários públicos, Maciel cresceu na zona de Lisboa. Cedo mostrou a sua inteligência e capacidade de trabalho, sendo um dos melhores alunos da sua escola e, mais tarde, do curso de economia numa das melhores universidades de País. Racional, analítico, organizado, focado e trabalhador, foi-se tornando uma pessoa rigorosa, objetiva e minuciosa, possuindo uma enorme capacidade para identificar, recordar e tratar números.

Socialmente, sempre foi muito reservado e um pouco tímido, exceto quando se encontrava em ambientes em que se sentia seguro e rodeado por colegas de longa data. Talvez por sentir alguma inépcia social, tornou-se muito exigente nas suas relações com os outros, refugiando-se numa atitude elitista, com frequentes demonstrações de superioridade e sobrançeria, especialmente com aqueles em que não vislumbrava qualquer benefício atual ou futuro. A insegurança, por seu lado, levava-o, em relação aos que lhe pareciam potencialmente uteis, a exagerar na ansia de lhes agradar, chegando a “tratar de forma criativa” factos e situações. Era também conhecido por passar de situações de euforia a depressão em pouco tempo.

No ultimo ano da Faculdade, conseguiu através dum familiar um trabalho de férias no armazém de marketing duma multinacional farmacêutica, que, por mérito próprio, se tornou num contrato de trabalho, logo que terminou a licenciatura. Começou como Delegado de Informação Médica (DIM) e subiu a pulso. Todos lhe reconheciam o conhecimento técnico, a dedicação e a ambição por estar sempre na linha da frente. Poucos anos depois, passou a Gestor de Produtos, função em que ganhou um conhecimento abrangente de várias áreas terapêuticas e confirmou as qualidades profissionais. Com grande naturalidade, tornou-se no Diretor de Marketing antes de fazer 35 anos.

Nesta função, compensou uma menor habilidade para gerir pessoas com as suas excelentes competências técnicas e grande capacidade de trabalho. Investia muito tempo na preparação dos temas, o que lhe permitia ter uma visão muito abrangente dos assuntos e, em simultâneo, dominar todos os detalhes. Exigente como era, acompanhava de perto o trabalho dos seus colaboradores, acabando, quase sempre, por dar o seu “toque pessoal” aos trabalhos que lhe eram apresentados.

As suas qualidades profissionais eram, há muito, seguidas pela empresa a nível internacional, pelo que ninguém estranhou quando Maciel foi incluído no plano “High Flyers” e mudou para a Sede da Empresa na Alemanha. Túlía, na qualidade “head” dos Recursos Humanos em Portugal, teve um papel determinante na preparação deste “international move” e também no seu acompanhamento durante os anos que se seguiram.

A saída do “General Manager” da filial Portuguesa, criou a oportunidade para regresso do Maciel, que já tinha dado vários sinais de querer regressar. Contudo, as suas debilidades no campo da gestão de pessoas, tinham-se evidenciado nas funções internacionais e existiam muitas dúvidas sobre a adequação do seu perfil para a função de direção geral duma filial, especialmente numa empresa em que um dos pilares da cultura eram as “Pessoas”.

Túlia foi contactada por David, Diretor Europeu de Recursos Humanos, que lhe expôs as suas dúvidas sobre o seu “endorsement” à nomeação de Maciel para a Direção Geral de Portugal. Túlia respondeu que o conhecia bem e partilhava das mesmas dúvidas, mas que também lhe reconhecia algumas excelentes qualidades. Concluíram que, como condição para que a nomeação se concretizasse, ela se comprometia a funcionar como coach de Maciel. David comunicou a Maciel esta condição e foi estabelecido um acordado verbal entre os três.

Racional, como era, Maciel percebeu as suas “linhas vermelhas” e fez um esforço genuíno por ultrapassar os seus problemas de liderança. Definiu com clareza papéis e responsabilidades, criou grupos de trabalho para temas específicos, incentivou um clima de comunicação aberta, preocupou-se com o reconhecimento e o desenvolvimento das pessoas. Enfim, poucos meses depois da sua vinda, parecia que ele tinha mudado.

Engano seu! A personalidade não muda por decreto. Pouco tempo depois e à medida que se ia sentindo mais seguro e esquecendo o compromisso da sua nomeação, Maciel começou a regressar ao seu estilo pessoal de “(des)liderar”. Escudado no seu incontestável conhecimento técnico, começou, pouco a pouco, a centralizar nele cada vez mais decisões. Inicialmente, apenas as mais estratégicas, mas com o decorrer do tempo até “até a escolha duma simples caneta para oferecer num congresso” tinha de passar por ele.

O pior é que continuava a manter o discurso “politicamente correto” que as pessoas deveriam ter iniciativas e assumir riscos. No entanto, quando alguém se atrevia a expor alguma ideia ou a tomar iniciativa que não estivesse completamente alinhada com a que ele tinha na cabeça, não só era asperamente criticado, como passava de “bestial a besta” num ápice. “E quem está na berlinda, passa tempos muito difíceis, até ele se esquecer ou arranjar outra vítima”.

Foi-se tornando, aliás, especialista em encontrar culpados, especialmente entre aqueles que iam revelando algum potencial de crescimento e sentido crítico. Foi tratando de afastar todos os que iam revelando condições 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 nas novas empresas e levaram-nas a posições de sucesso.

Por outro lado, a sua personalidade de extremos emocionais fazia com que as pessoas nunca soubessem o que poderiam esperar dele. Nos “dias bons”, tudo eram rosas e a equipa uma espécie de “dream team”. Nos “maus dias” (que eram cada vez mais), procurava culpados para tudo o que, na sua opinião, estava menos bem e descobria as razões para punir “o culpado”. Depois de umas quantas fases eufóricas sem justificação e de outras tantas depressivas sem razão, as pessoas deixaram de o respeitar, embora cada vez o temessem mais.

O “Management team” desentendeu-se completamente. Todos os directores sabiam que, mais tarde ou mais cedo, iria chegar o seu momento de passar a “besta” e que não teriam o apoio de ninguém. Por isso, cada Departamento queria apenas tornar-se invisível e ficar no seu canto, com o mínimo de exposição e de interferências. Este clima de medo baixou drasticamente o nível de cooperação entre departamentos. As decisões passaram a ser também menos participadas e, conseqüentemente, menos corretas e a sua implementação menos entusiástica, pela falta de envolvimento.

Túlia ia fazendo o que podia para combater esta situação. Dava-lhe frequentemente orientação nos temas comportamentais. Participava em todas as reuniões que podia, pois sentia que a sua presença refreava as atitudes do Maciel e evitava alguns conflitos. Procurava-o frequentemente

***José Bancaleiro***

e dava-lhe feedback. Mas, à medida que o tempo ia passando, sentia que que era cada vez menos eficaz no coaching do Maciel. Parecia que lhe tinha nascido um “reizinho na barriga”, que ia crescendo e tomando conta dele e que, progressivamente, o ia tornando num pequeno déspota.

As pessoas viviam um dia de cada vez, esperando que o seu “reinado” terminasse. Os mais religiosos iam pondo umas “velinhas” na igreja mais próxima, com a esperança que lhes trouxesse o milagre de lhe era dado outro lugar internacional. Uma frase sintomática e muito ouvida era “esta continua a ser uma boa empresa para se trabalhar, apesar do Director Geral”. Vivia-se um ambiente de “paz podre”.

Como é evidente, os resultados deste tipo de gestão tinham de aparecer. Os colaboradores deixaram de ser embaixadores da Empresa. As demissões voluntárias (em especial dos mais e empregáveis) aumentaram. A capacidade para atrair novos talentos reduziu-se drasticamente. O absentismo aumentou. Alguns colaboradores foram para casa com depressões. As quotas de mercado dos produtos mais importantes caíram a pique. Os lançamentos de novos produtos ficavam sempre muito aquém dos objetivos. A imagem da empresa degradou-se junto dos seus “stakeholders”, com o conseqüente degradar do negócio. Enfim, uma espécie de hemorragia crónica!

Surgiu uma fusão. Deu jeito! No meio do turbilhão dum processo de mudança radical até a liderança mais nefasta passa despercebida!

Maputo, 27 de Outubro de 2016

*José Bancaleiro*

*Managing Partner*

*Stanton Chase International – Your Leadership Partner*

PS: Comentário espontâneo e sentido de quem leu esta “estória”:

“Já passaram alguns anos, mas senti-me a reviver esta estória. Desgraçadamente até a poderia continuar a reviver por mais uns anos e outros tantos episódios igualmente maus e dolorosos:

"De certa maneira, Maciel sentiu-se reforçado quando lhe deram a liderança da nova empresa após a fusão. Perante uma nova oportunidade para mudar a sua imagem em termos de competências de liderança (já que Túlía, que tão bem o conhecia, tinha sido habilmente afastada), tudo fez para agradar aos novos membros da primeira linha de direção, vindos dos quadros da empresa com quem se tinha fundido . . . enquanto aumentava as demonstrações de sobrançeria e mesmo humilhação com aqueles que até ali o tinham apoiado e acreditado em levar a empresa para a frente, apesar das suas muitas falhas como líder..."

.. e continuava toda a noite ;))