No meu quotidiano costumo ouvir de forma regular os termos gestão, liderar, gerir ou mesmo expressões tais como "…se eu tivesse dinheiro fazia isto…", "…abria aquilo (…) era o meu patrão". A constituição de uma empresa tendo por base os caprichos de cada um, apesar de em termos teóricos tudo encaixar e fazer sentido poderá não ser suficiente. Quando não temos de responder a uma entidade patronal, os nossos patrões passam a ser os clientes. Abrir um negócio é fácil, o seu planeamento e manutenção é que se elevam nas complexidades.

Pretende-se com este artigo refletir sobre a gestão/liderança e como um conhecimento especializado poderá fazer a diferença entre o sucesso ou fracasso de uma organização. Continuo no mesmo registo, PME, como salientei no outro artigo (Desafios e tendências do Marketing para Pequenas e Médias Empresas PME no séc. XXI), elas são a grande fatia do nosso tecido empresarial.

Retomando o tom desafiador do título deste artigo "querer ser feliz não basta" e como costumo ouvir "…a sorte dá trabalho", exige um investimento de tempo, trabalho e dedicação extrema. Para mim… a sorte é a ponta do iceberg.

O mais experiente empreendedor e o mais recente aventureiro no mundo dos negócios têm uma coisa em comum: a paixão pelo seu negócio e tudo começa com uma ideia. Empreendedor é o termo utilizado para definir de forma qualitativa o indivíduo que detém uma forma especial e inovadora de se dedicar às demais atividades de uma organização (Mações, 2017a). Da ideia inicial ao modelo de negócio é necessário percorrer um caminho, que nem todos estão dispostos ou mesmo nem todos têm perfil para. Claro que, todos quando iniciamos algo, sentimos que é único e revolucionário, mas por vezes, ou vem fora do tempo ou estamos no mercado errado. Não me interpretem de forma errada, não estamos perante uma situação de desdém perante qualquer conceito que irá integrar no mercado, apenas pretendo estruturar algumas ideias que devem estar presentes e contribuir para o sucesso.

São inúmeras as estratégias para interpretação dos mercados, não existe uma única forma certa, apenas deve ser utilizada a estratégia mais adequada, de forma correta e que permita ao(s) investidor(es) obter resultados no fim.

Qualquer ideia que surja no mercado deve procurar suprimir necessidades dos atuais e potencias clientes. O empreendedor deve conhecer bem o mercado em que se insere e saber

as condições de oferta e procura. Existem diferentes estratégias que um empreendedor pode recorrer numa fase inicial. Estratégia tem sua origem na palavra grega στρατηγία: stratēgia, que no sentido lato corresponde a um método para alcançar um objetivo. O termo estratégia foi inicialmente utilizado como um termo militar, que traduzia a arte de planear e executar operações de guerra. Com o passar do tempo, este termo passou a ser utilizado também em outros contextos, como por exemplo nas organizações. (Maçães, 2017b).

São várias as definições de estratégia no âmbito empresarial, umas que focam na determinação de objetivos como o caso de Chandler, outras nas vantagens competitivas e concorrência como afirmou Porter ou mesmo salientar que estratégias podem emergir de formas não previstas, as estratégias emergentes, pelo que não resultam diretamente de escolhas deliberadas ou plano lógico (Mintzberg).

Um correto planeamento estratégico torna as organizações mais competitivas. Uma empresa deve ser gerida através da criação de estratégias e programas de ação sustentáveis para dar resposta ao contexto externo. O sucesso de qualquer organização depende da sua competitividade. É fundamental o papel do gestor, desde o planeamento, à organização e liderança/direção, bem como o controlo. Durante o planeamento os gestores procuram definir os objetivos e como os atingir. Devem definir estratégias e planificar recursos. Ao nível da organização o gestor deve alocar tarefas e recursos para atingir os objetivos. A liderança refere-se à forma com os processos de gestão são desempenhados, como os colaboradores são liderados e motivados, qual canal de comunicação e mediação de conflitos. Por fim, o controlo, surge com o objetivo de verificar se as ações desenvolvidas pelos órgãos da organização e equipas de trabalho estão a ser executadas de acordo com o planeamento e objetivos.

Os termos gestão, gestor, gerir estão cada vez mais implementados no quotidiano da nossa sociedade. Por definição gestão é administrar, gerir. Os princípios da gestão são universais. As teorias e os modelos estudados podem ser aplicados por exemplo às micro, médias empresas e até às empresas de grandes dimensões. O conceito de gestão traduz-se no conjunto ações/tarefas desempenhadas para garantir que todos os recursos de determinada organização são afetos de forma eficaz e eficiente de forma a atingir os objetivos previamente determinados pela organização, num contexto de permanente mudança, evolução. Peter Drucker definiu “a eficiência consiste em fazer certo as coisas”. Portanto está mais ligado ao nível operacional, como realizar operações com menos recursos. Melhora com

a repetição e otimização das operações. “já eficácia consiste em fazer as coisas certas”. Mais relacionado com nível estratégico. Implica pensar antes de agir. Alguém que se inicie no mercado de trabalho poderá, para seu benefício, ponderar inicialmente estudar bem o mercado, estruturar e amadurecer a sua ideia antes de a implementar.

Cabe ao gestor, numa postura de liderança, harmonizar a interação entre objetivos organizacionais e pessoais. Um líder tem o dever de estruturar um plano para a organização que valorize a satisfação dos objetivos pessoais por parte dos colaboradores e que assim estes contribuam de forma produtiva para o sucesso e cumprimento dos objetivos da organização. Torna-se assim essencial o gestor dominar uma transversalidade de conhecimentos, nomeadamente motivação, liderança, psicologia e sociologia.

Adotar um estilo de liderança pró-ativo permite levar a organização a aceitar a mudança e a ambiguidade, criar projetos visionários e coerentes. A noção de líder da mudança organizacional implica uma gestão de pessoas que terá de compatibilizar as práticas táticas com as estratégicas.

Embora a liderança, na nossa realidade, seja uma função dos gestores, existe distinção entre esta e a gestão. A gestão atua com a complexidade da preservação da ordem e da consistência. A liderança por sua vez, atua de acordo com as mudanças no mundo competitivo e em rápida mutação.

Um gestor recorre mais à parte racional, em que promove a estabilidade e ordem, e um líder à parte emocional, em que promove a visão e mudança.

A liderança não surge como alternativa à gestão, mas como complemento desta. Uma pessoa pode ser um bom gestor, e mau líder, ou bom líder e mau gestor ou conter um pouco de ambos.

Existem inúmeras definições de liderança, quase tantas quantas as pessoas que tentaram definir o conceito. Parece ser consensual que liderança é a capacidade que um indivíduo tem de exercer influência sobre os outros, com vista a atingir determinados objetivos (Nabais, 2017) (Sousa, 2009).

O novo líder do sec. XXI deve ser diferente de tudo o que possa vincular a sua posição a um status de poder autoritário. Precisa de conduzir a sua autoridade influenciando e motivando

os seus liderados, estimulando o seu contributo para atingir os objetivos tanto pessoais como da organização. Entenda-se por motivação tudo o que leva uma pessoa a agir de determinada forma. Os estímulos podem ser internos (personalidade, perceção) ou externos (recompensa, punição).

A motivação é criada a partir de uma interação entre o indivíduo e a situação que o mesmo está envolvido, ou seja, o nível de motivação varia de pessoa para pessoa e dentro de um indivíduo pode variar através do momento em que estamos a viver. As várias teorias construídas ao longo dos tempos mostram como funciona o processo de motivação. De todas, é possível extrair que motivação depende do indivíduo, no entanto, o clima motivacional pode ser influenciado por terceiros, sendo este o ponto de foco das organizações. Estas devem investir para recrutar e manter os talentos. Um desempenho de funções por parte de um colaborador motivado, constitui a energia motriz para atingir os resultados desejados por parte da organização. O colaborador motivado permite criar um ambiente bom e tranquilo, aumentando sinergias entre os demais.

Um líder deve socializar as suas responsabilidades de forma subtil e, quando se justificar, exercer alguma forma de poder para liderar uma equipa, procurando descartar o autoritarismo. Num mundo cada vez mais globalizado, com várias tecnologias emergentes e informação na ponta dos dedos, o líder deve adotar uma postura de liderança de autoridade motivadora, deve ser dotado de uma sensibilidade quase espiritual para perceber as necessidades permanentes dos liderados. Todas estas transformações implicam reestruturação de políticas internas aumentando a competitividade e produtividade, pelo que a liderança deve ser dotada de conhecimento prestando o melhor serviço, apresentando um produto com qualidade, sempre com ênfase no cliente. É esta a combinação necessária para entrar num mercado competitivo e feroz. O líder atual deve ser atualizado e ativo buscando sempre um aprimoramento contínuo que amplia os seus conhecimentos e habilidades para transmitir confiança. Deve respeitar o lado abstrato da organização, criando uma equipa harmoniosa e cooperativa, otimizando a produção e competitividade.

Toda a atividade no seio de uma organização tem início e fim através de uma tomada de decisão refletida, consciente e consistente. A decisão é o que nos distingue enquanto seres singulares, encaminha a nossa estratégia enquanto investidores. É sabido que existem formas de minimizar o risco inerente a estes tipos de investimento, mas no limite a decisão será sempre do investidor. Existirão alturas em que tudo sairá como planeado e veremos os

resultados esperados, outras em que tormentas e arrependimentos serão bastante explícitos. Cabe ao investidor/líder ser superior, aprender e ajustar-se às novas realidades, revelando toda a sua sapiência num único momento. Depois do negócio implementado e iniciado, o gestor deve manter o seu espírito empreendedor e conjugar com uma atitude de liderança, só assim conseguir levar o rumo certo e num processo de crescimento da própria organização motivar os seus atuais e futuros colaboradores.

Aproveito para partilhar o percurso de uma das organizações que acompanho e perfaz este ano 15 anos de existência. Não me alargando na descrição do percurso, saliento uma pequena parte da sua história. Em 2004 a referida organização começou apenas com um colaborador. Dotado de uma visão empreendedora arregaçou as mangas e colocou mãos-à-obra. O percurso da organização foi tudo menos estável e retilíneo. A organização cresceu e anos de depois precisou de mais colaboradores. Em 2010 começou um período de recessão económica. O mercado abrandou, os compromissos começaram a surgir, dificilmente se via um bom desfecho para esta organização. No ano de 2012 deu-se o ponto da viragem. O líder desta organização reuniu-se com a sua equipa e estruturou um plano de ação e otimização dos serviços prestados. Foi necessário adotar um estilo de liderança adequado à situação em causa e igualmente motivar os colaboradores.

De forma sustentável foi possível recuperar e voltar a crescer. Atualmente conta com dois centros logísticos, um escritório e uma frota de veículos que percorre a ilha da Madeira diariamente. Em conversas informais com esta pessoa, ele olha para trás e pensa "…eu sabia que a ideia era boa, o caminho não foi nem é nada fácil, mas nunca pensei chegar onde cheguei (…) foi um trabalho de equipa". Esta situação, como outras semelhantes, é exemplo de gestão e liderança. Quando a situação deixa de ser favorável, é possível ver quem tem o que é preciso para continuar. Outro exemplo que posso dar é de vários amigos que decidiram ser empreendedores e quando nos cruzamos e perguntamos como está a correr, normalmente as conversas convergem para "não tenho férias à 2 anos e trabalho mais de 10 horas por dia". Estes exemplos dados, são alguns dos vários que eu conheço e certamente desse lado também devem conhecer. O sucesso dependeu de vários fatores e claro, da visão e determinação de quem lidera os projetos.

Como disse ao início, ser feliz não basta, como também não é suficiente só uma boa ideia. Temos de lutar pelo que acreditamos mesmo que tudo aponte para o contrário. E lembrem-se depois de todas as conquistas, no final do dia… foi sorte

Mações, M. (2017a). *Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea*. (C. Editora, Ed.). Lisboa.

Mações, M. (2017b). *Planeamento, estratégia e Tomada de Decisão*. (C. Editora, Ed.). Lisboa.

Nabais, C. (2017). *Dicionário de Gestão*. (E. Plátano, Ed.) (1ª Edição). Corroios.

Sousa, A. (2009). *Introdução à Gestão*. (Verbo, Ed.) (1ª Edição). Lisboa.

Imagem (rawpixel) de uso gratuito em Pixabay