

## Tópico 2 · Liderança e factor humano na Gestão de PME

61049 Gestão de PME · notas de preparação para avaliação sumativa<sup>1</sup> ·

Dezembro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

[https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort\\_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit\\_browse=Update](https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit_browse=Update)

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

### 1) Liderança e factor humano na Gestão de PME · considerações genéricas

Qual é a importância da humildade para a gestão de PME e não só?

Começando pela definição da palavra humildade segundo o Dicionário on-line Priberam:

Humildade -> Capacidade de reconhecer os próprios erros, defeitos ou limitações. (

<https://dicionario.priberam.org/humildade> )

---

<sup>1</sup> Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lígia Oliveira, entre muitos.

Todos cometemos erros e errar faz parte do ser Humano, não existe ninguém perfeito.

Ser humilde não é mostrar que se é fraco, pelo contrário, é ter a capacidade de demonstrar que se fez algo mal e reconhecê-lo.

Dar o próprio exemplo aos outros é muito importante para um Líder e na sua gestão praticada.

Julgo que o que aqui importa referir é que errar é humano e que um bom líder deve ter a humildade de reconhecer, admitir e assumir as culpas dos seus erros. É inevitável cometer erros ao longo do "caminho", mas o mais importante é crescer e aprender com eles, ganhar experiência e tentar no futuro minimizar a hipótese de o repetir ao máximo.

Mais vale uma má decisão do que uma indecisão, apesar de achar que o líder se deve precaver e tentar sempre analisar em qualquer situação o que pode correr mal, é inevitável que este tome decisões.

O caminho é sempre o de aprendizagem contínua e ganhar experiência, por exemplo por um negócio correr mal, não é errado investir uma segunda vez no mesmo negócio ou na mesma área, pois da segunda vez, o líder já se encontra bem mais preparado para os desafios que irá encontrar.

.....A humildade deve ser encarada como um processo avançado de autoconhecimento, não só ao nível da Gestão de PME(s) mas a todos os níveis, inclusive na vida e deve ser considerada como um ato de coragem, coragem em assumir os erros e defeitos e isto, não pode de forma alguma ser considerado depreciativo pelo contrário, é um ato inteligente e uma demonstração de conhecimento de nós próprios com todas as qualidades, defeitos e limitações que possuímos. Ao nível da Gestão de PME(S) a humildade é de extrema importância e, para não repetir os pontos já focados pelos meus colegas como por exemplo, "a capacidade de assumir os erros", vou acrescentar que é também a responsabilidade de aprender com os erros além de os assumir, é a consciência de que não somos capazes de resolver tudo sozinhos e ter a capacidade de pedir conselhos, seja a pessoas mais experientes ao nível da gestão, seja aos próprios técnicos ou operários das empresas que lidam diariamente com o trabalho prático e que muitas vezes é do desconhecimento do Gestor ou Líder e cabe a este, ter a humildade de perguntar a qualquer funcionário ou vários, as dúvidas que possa ter para posteriormente decidir de forma consciente.

A humildade é a capacidade que geralmente a maioria dos Gestores das PME(s) do nosso país não têm, provavelmente esse é um dos motivos (não é obviamente o único) pelos quais tantas empresas abriram insolvência nos últimos anos (e não devem considerar esta minha afirmação como parte da resposta até porque se trata de uma visão pessoal crítica, apenas a estou a colocar como mote de debate que considero sempre construtivo). Já se falou da importância da liderança e suponho que todos sabemos que existem vários tipos de líderes, o problema é que durante anos nunca existiu uma consciencialização por parte dos líderes das empresas do nosso país e isto não tem necessariamente a ver com a formação académica dos empresários, embora esta seja cada vez mais necessária face ao contexto macroeconómico e de Globalização, tem sim a ver com uma mentalidade enraizada de que qualquer um pode e sabe mandar (errado, cada pessoa tem uma personalidade diferente), de que qualquer um pode ser patrão e cabe a este decidir tudo e controlar tudo porque é o patrão (o típico exemplo de falta de humildade) e, como tal, não se delegam decisões, não se delegam responsabilidades, não se pedem opiniões e pior ainda não se contratam pessoas qualificadas porque têm que pagar vencimentos altos, afinal qualquer pessoa sabe separar papéis e é suficiente o ordenado mínimo mesmo que isso mais tarde acarreta erros danosos e prejuízos para as empresas. Humildade não é sinónimo de fraqueza da mesma forma que, autoritarismo não é sinónimo de respeito, o respeito é algo que se adquire com atitudes corretas e não autoritarismo. Não se deve também confundir humildade com excesso de confiança e aqui o líder deve ter a capacidade de distinguir ambas.

Vou deixar-vos um exemplo do meu caso pessoal para que possam refletir sobre o assunto, e atenção que coloco todos os dias em causa a minha forma de atuação, até porque considero a vida uma aprendizagem continua em que temos que aprender a adaptar-nos às circunstâncias e desenvolvimento sob pena de nos tornarmos obsoletos. Como já referi na minha apresentação sou Gestora, nasci e vivi em Lisboa até há um ano atrás, trabalhei numa grande empresa onde cresci profissionalmente, onde geri centenas de pessoas e onde aprendi a nível profissional quase tudo o que sei hoje, mas em determinada altura achei que estando com 40 anos e quase no topo da carreira precisava de mais por uma questão de motivação pessoal e decidi ter as minhas próprias empresas e, se em Lisboa muitas vezes as oportunidades são escassas garanto que na zona interior do país é o que não falta, para pessoas que tenham vontade de trabalhar e o saibam fazer, mas também é necessária coragem. Inicialmente vim trabalhar para uma empresa como Diretora Financeira até porque, senti necessidade de primeiro me adaptar à região, abri uma pequena empresa em Pombal e há uns meses adquiri uma fábrica de dimensão grande perto da Serra da Estrela que não vou especificar qual é ( a fábrica em questão ia fechar no dia seguinte à aquisição). A sensação que tenho é que passei a viver num país do terceiro Mundo no meu próprio país, mas o que mais me chocou foi a reação dos funcionários durante os primeiros meses, tenho por hábito todas as manhãs antes de começar o meu dia de trabalho cumprimentar pessoalmente todos os funcionários um a um e faço-o em 15 minutos (algo estranho para os funcionários em questão), tenho por hábito fazer perguntas e pedir opiniões práticas sobre assuntos que não sei (algo também estranho), mais estranho ainda quando deleguei determinadas decisões nos chefes de equipa e, quando solicitei a presença destes nas entrevistas feitas para a inclusão de novos trabalhadores (na minha ótica a opinião de um chefe de equipa é imprescindível porque é este que vai ter contacto direto com o novo colaborador) isto para não falar obviamente da dificuldade em obter trabalhadores qualificados (3 meses para contratar uma Eng Alimentar). Também consideraram estranho o facto de estar presente quase todos os dias, algo que o antigo Gerente só fazia à quinta feira para assinar documentos, bem como, o facto de ter prescindido de um BMW ou um Peugeot topo de gama (para utilização pessoal do antigo dono) e os ter trocado por Renault(s) Kangoo necessárias para a distribuição e por um Renault Clio, também acharam estranho eu prescindir de cartões de crédito da empresa, de não apresentar despesas de almoço, de não colocar a minha internet de casa a ser paga na empresa, nem o meu telefone e de viver do meu vencimento mensal. Atualmente os funcionários já se habituaram à mudança, trabalham mais e melhor, com entusiasmo, e a empresa que ia fechar recuperou em tempo recorde. O exemplo que vos coloco é apenas um exemplo e o método pode até nem ser o ideal mas funcionou, da mesma forma que o método antigo foi ruinoso mas infelizmente é o exemplo da maioria e está enraizado na consciência dos pequenos empresários portugueses.

\*\*\*\*\*

A humildade é uma característica distinta dos melhores líderes, contrariamente à definição tradicional de liderança. A imagem de um grande líder é de um indivíduo assertivo, forte e duro nas negociações. Aceitamos que o líder tem direito a falar mais alto pois é esse o trabalho dele, foi assim que nos educaram.

A humildade tem um papel importante no desempenho das funções de liderança, são os mais humildes que abdicam do bem estar pessoal em função da empresa ou organização.

Os líderes assertivos pensam neles primeiro, os líderes humildes colocam a empresa no topo das prioridades e muitas vezes pensam neles em último lugar, respeitando as pessoas que com ele trabalham, todos merecem o interesse por parte do líder e por isso tendem a conhecer melhor os colaboradores e a desenvolver uma relação aberta e de mútuo respeito.

## 2) Caracterize a liderança e o fator humano nas PME.

Uma boa liderança é caracterizada através da maneira de que o Líder, se comporta para com seus funcionários. Nomeadamente, este deve tratar de maneira digna os funcionários, no âmbito que se sintam respeitados, incentivá-los, promover harmonia e solidariedade entre eles através do diálogo dando-lhes oportunidade para aprender e de se sentirem realizados.

Concordo plenamente com o colega, uma boa liderança pode ser caracterizada através do modo como o líder lida com a sua equipa e consegue incentivá-los e motivá-los a dar o melhor todos os dias a fim de se alcançar os objectivos pretendidos não só para a empresa, mas também a tornar estas pessoas mais competentes e realizadas.

O líder deve promover no seio da organização a ideia de melhoria contínua e mesmo que não tenha os recursos desejados deve conseguir motivar a sua equipa, e por vezes pequenos gestos fazem toda a diferença, como por exemplo;

Tratar dignamente os seu empregados, oferecer pequena recompensas, promover um bom ambiente laboral, dar formação, estar disponível para comunicar com os empregados, etc..

Para se conseguir uma boa liderança, o líder nunca deve falhar nas relações humanas. Ser covarde, enganar o pessoal, mostrar preferências, ser injusto, inconsistente e discriminatório. São alguns exemplos do que um bom líder não deve fazer.

## 3) Onde é que o líder nunca deve falhar numa PME? Em que ordem de questões?

Explicita a seguinte formulação: “Uma organização sem liderança é como um corpo sem cabeça: não vive.”