

U&E/6 DESTAQUES
OPINIÃO

Muda* de gestão
JOANA OGANDO

Professora da Aese, Business School

Estamos na época em que nas empresas (e no país) se planeia o ano seguinte. Ao gizar orçamentos e planos de investimento, é útil antecipar também onde se poderão apagar erros e eliminar desperdícios. Procure-se na empresa onde estes estão; como se podem reduzir? Como podemos reutilizar os que não se conseguem eliminar? Um destes desperdícios é precisamente o de estarmos tão ocupados com o instante que no final de cada dia de trabalho nos apercebemos que não sobrou tempo para pensar em assuntos importantes. E tantas vezes deixamos o reflectir "para amanhã". Adiamos, nunca parece oportuno pausar. Meritório será aproveitar esta época de balanço para afinar uma auto avaliação, pessoal ou empresarial, definir qual a vantagem distintiva, quais as competências mais difíceis de copiar, e como podem ser sustentadas a longo prazo. Será que estes assuntos podem esperar? Ou devem?

Isto é tão mais relevante quanto maior a preocupação de longo prazo. 66% do PIB português vem de empresas familiares*. São 60 a 75% as empresas portuguesas que desejam continuidade e transmissão para as gerações seguintes. Garantem mais de 50% do emprego em Portugal, têm iniciativa, melhor desempenho ao longo do tempo, menor probabilidade de despedimento, mas nem sempre sobrevivem às mudanças, principalmente na sucessão. As empresas, como o país, têm a ganhar com uma visão de alcance, com um plano de longo prazo. Nas últimas semanas foram aqui elencados os 8 tipos de desperdício. Da perda de tempo, ao desperdício de talento, é crucial identificar as causas de erro, querer melhorar, planejar para fazer bem à primeira. Naturalmente, as mudanças não aparecem todas da noite para o dia. É importante continuar o trabalho que tem vindo a ser feito. Quando as mudanças demoram mais tempo a acontecer, é bom saber esperar para que os resultados sejam visíveis. Como garantir continuidade? Como precisamos de estabilidade!

Neste período de inevitável inércia, proponho reflectir sobre o papel do dirigente na melhoria das empresas: uma melhoria que seja operacional (experiente), conceptual (por princípio) e fomentada pela gestão. Precisamos de um gestor preparado para progredir com estabilidade. Para promover, incentivar, premiar. E dar o exemplo. Centrado nas pessoas: clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores. Um líder que não acode apenas emergências técnicas, mas capacitado para tomar decisões que originem resultados sustentáveis, e, mutatis mutandis, perenes. ■

* Muda é um termo japonês para desperdício.