

# CAPÍTULO 12: LIDERANÇA ESTRATÉGICA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

CASOS EM GESTÃO ESTRATÉGICA

*Professora Doutora Carla Curado*

Trabalho realizado por:

- Ana Carolina Almeida - 60907
- André dos Santos - 60513
- Maria Rita Espargosa - 53949
- Rita Sequeira - 61153

# ÍNDICE

- Definir liderança estratégica e descrever a importância dos gestores de alto nível
- Explicar o que são as equipas de gestão de topo e como afetam o desempenho da empresa
- Descrever a gestão processo sucessório utilizando mercados de trabalho internos e externos
- Discutir o valor da liderança estratégica na determinação da direção estratégica da empresa

# LIDERANÇA ESTRATÉGICA E A MUDANÇA ESTRATÉGICA

## Liderança Estratégica

- Capacita outros para criar mudanças estratégicas conforme seja necessário
- Possui natureza Multifuncional
- Quando aplicada de forma eficaz, é a base para uma utilização bem-sucedida do processo de gestão estratégica

## Mudança Estratégica

- Mudança provocada como resultado da seleção e implementação das estratégias de uma empresa.

# OS LÍDERES ESTRATÉGICOS

Quem são numa organização?

- CEO da empresa
- Qualquer individuo com responsabilidade pelo desempenho do capital humano e/ou de uma parte da empresa
- Influencia os comportamentos, pensamentos e sentimentos das pessoas com quem trabalham
- Capacidade de atrair e gerir capital humano
- Proporcionar o melhor ambiente de apoio possível aos stakeholders

# LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

## Conceito

Motivar as pessoas a superar as expectativas que os outros têm delas, enriquecer continuamente as suas capacidades e ter como prioridade os interesses da empresa.

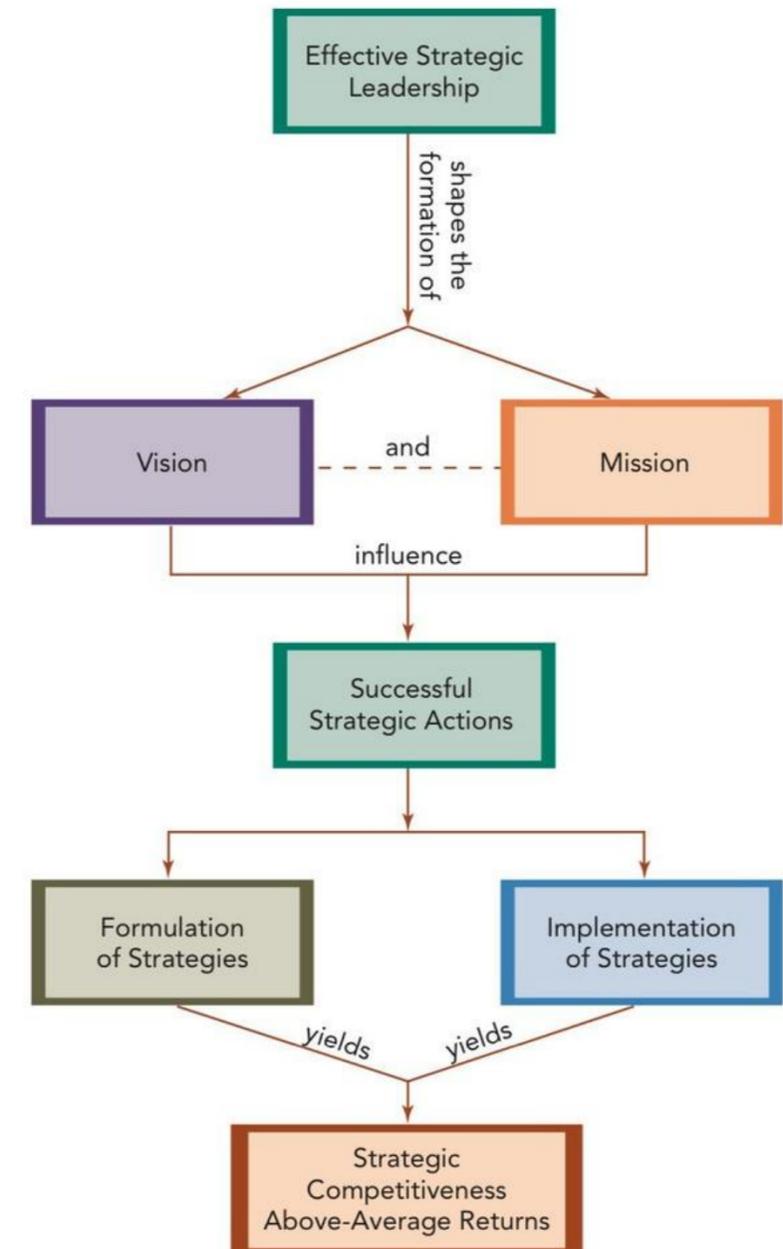
## Como?

- 1- Criação da visão e missão
- 2- Criação da estratégia
- 3- Comunicação aos trabalhadores
- 4 - Motivação para atingir resultados pretendidos

A título de curiosidade

→ Estratégica utilizada por Tom Cook, CEO da Apple

Figura 1 - Processo de liderança estratégica



Fonte: (Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E., 2017)

# O PAPEL DOS GESTORES DE ALTO NÍVEL



Tomam muitas decisões, tais como as ações e respostas estratégicas que fazem parte da rivalidade competitiva com a qual a empresa está envolvida num determinado momento.

Principais fatores que determinam o poder de decisão:

- Fontes ambientais externas, como a estrutura da indústria,
- Características da organização, como tamanho e recursos
- Características do gestor, como o comprometimento que o mesmo tem com a empresa

# EQUIPAS DE GESTÃO DE TOPO

- ▶▶▶ Liderança estratégica efetuada por uma equipa de gestão de topo e não por uma pessoa
- ▶▶▶ Equipas compostas por indivíduos que são responsáveis por garantir que a empresa usa o processo de gestão estratégica eficazmente, especialmente com o propósito de selecionar e implementar estratégias
- ▶▶▶ Equipa heterógena

# SUCCESSÃO DE CARGOS DE GESTÃO

## Sistema de Controlo de liderança:

### O QUE FAZ O SISTEMA?

- Identifica os possíveis candidatos com potencial de liderança estratégica.

### COMO?

- Ao avaliar funcionários que já trabalham na organização e ao acumular informação relevantes das capacidades de líderes estratégicos de empresas concorrentes.



Sem a utilização do programa de formação de liderança nem de sucessão, o processo de gestão estratégica deixa de ser eficaz.

# SUCCESSÃO DE CARGOS DE GESTÃO



**AS ORGANIZAÇÕES SELECIONAM OS SEUS LÍDERES ESTRATÉGICOS ATRAVÉS:**



## **MERCADO INTERNO**

- Compreensão clara dos funcionários da empresa e das suas capacidades;
- Valorização da cultura da empresa e dos valores fundamentais que lhe são associados;
- Grande conhecimento das principais competências da empresa;



## **MERCADO EXTERNO**

- Necessidade da empresa aumentar a sua capacidade de inovação;
- Necessidade da empresa reverter o seu fraco desempenho;
- O facto de a empresa competir numa indústria com rápido crescimento;
- Necessidade de uma mudança estratégica.

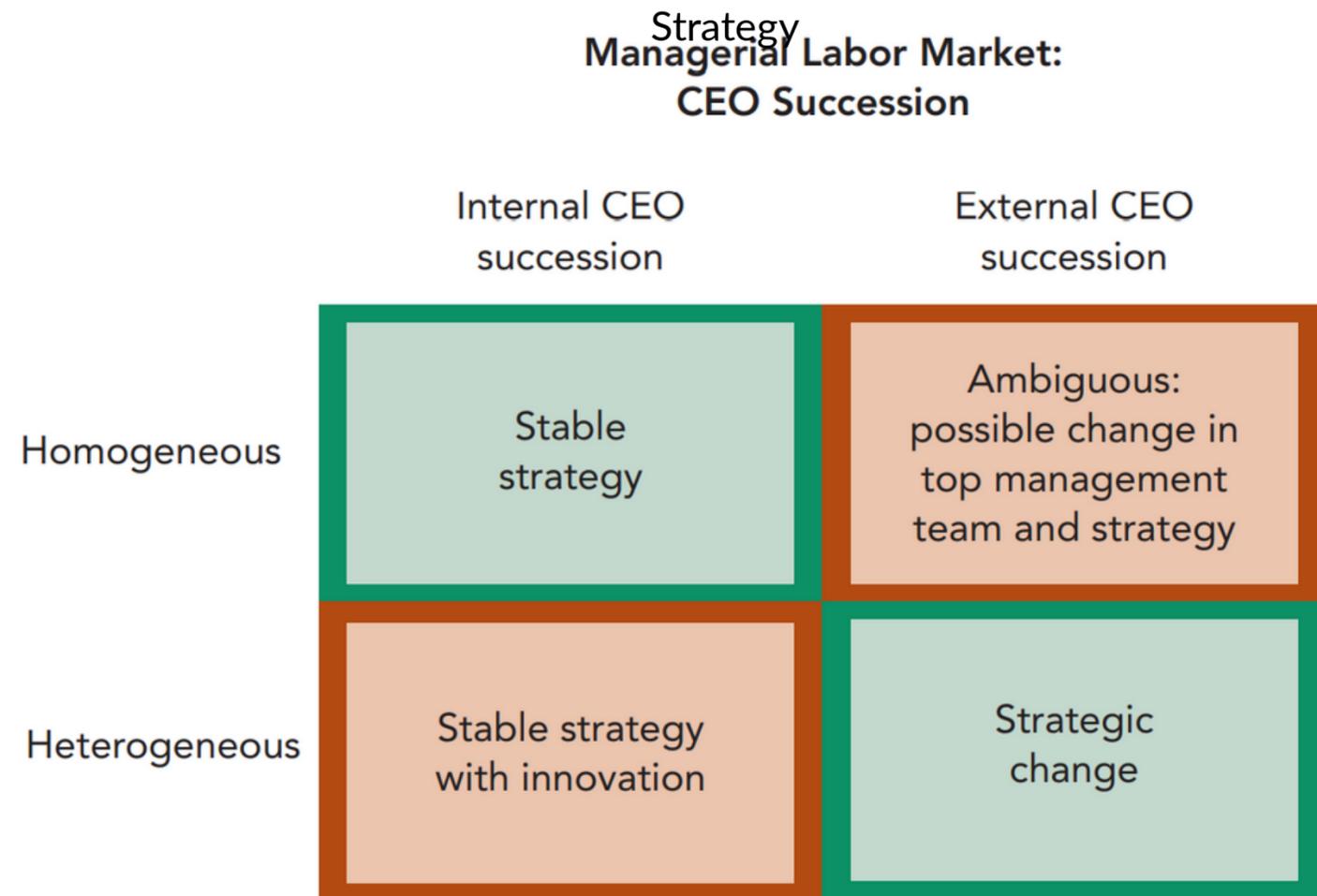


**A DECISÃO DE UTILIZAR UM MERCADO DE TRABALHO INTERNO OU EXTERNO É BASEADO NAS EXPECTATIVAS DO CONSELHO ADMINISTRATIVO.**

# SELEÇÃO DA DIREÇÃO E DO CEO

Diferentes possibilidades, que podem acontecer na empresa dependendo do mercado de onde foi selecionado o novo CEO e da heterogeneidade ou homogeneidade.

Figura 2 - Effects of CEO Succession and Top Management Team Composition on



Fonte: (Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E., 2017)

## CEO PROVISÓRIO

- Não existe plano de sucessão;
- Ocorre uma emergência;
- Geralmente são escolhidos internamente;
- Dá tempo ao conselho administrativo para procurar o melhor candidato.

# PRINCIPAIS AÇÕES DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Existem diversas ações de liderança estratégica que interagem entre si no entanto distinguem-se 5 principais.

Figura 3 - Processo de liderança estratégica



Fonte: (Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E., 2017)

# DETERMINAÇÃO DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA



Carece da definição de uma visão e de seguida de uma estratégia ou estratégias para chegar aos objetivos pretendidos a curto ou longo prazo.

A ter em conta para definir uma estratégia a longo prazo:

- **Ideologia Central** - motivação dos colaboradores resultante da herança da empresa;
- **Futuro previsto** - motivação dos colaboradores para irem além das expectativas de realização, implicando mudanças e progressos, e garantir a capacidade de liderança.

# DETERMINAÇÃO DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA

## Negativo

- **Reticência a ações arriscadas**
  - Empresas com bom desempenho no passado;
  - CEOs que permaneçam nos mesmos empregos durante um longo tempo;
  - CEOs com padrões de escolha incorrentes ou imprevisíveis.

## Negativo ou Positivo

- Incentivo à possibilidade de tomar opções diferentes de ações;
- **Carisma do líder.**

## Positivo

- **Líder estratégico ambicultural.**

# DETERMINAÇÃO DA DIREÇÃO ESTRATÉGICA - EXEMPLOS



- Falta de credibilidade das notícias do Tonight Show;
- Contratação de um novo gestor de topo e presidente da NBC Universal News Group.

Um caso de supervisão inadequada que exige a restauração da estabilidade, credibilidade e altas classificações.



- Em 2009 era um líder do mercado global de *smartphones*;
- Em 2014 deixou de estar listada como rival no mercado.

Um caso de conservadorismo substancial que levou a Nokia a ser ultrapassada pela Apple e Samsung.



- Diminuição dos lucros em 37% entre 2013 e 2014;
- Demissão do CEO - Peter Sands

Um caso de perca da confiança dos investidores relativamente ao CEO na sua capacidade de gerir o risco.

# GESTÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA



Capital financeiro, capital humano, capital social, capital organizacional

Gestão de todos os tipos de recursos

Organização por capacidades

Exploração e manutenção das competências  
essenciais  
(capítulo 1 e 3)

Retenção do capital humano e social da empresa  
(capítulo 9)

# GESTÃO DOS RECURSOS DA EMPRESA – EXEMPLO

Em 2009, Dan Akerson torna-se CEO da GM. Não só tira a empresa da falência como construiu novas capacidades enriquecendo as competências da empresa.

Figura 4 - Dan Akerson, presidente da GM de 2009 a 2014



Fonte: USA Today

# CULTURA ORGANIZACIONAL EFICAZ

- A cultura organizacional, formada por ideologias, símbolos e valores, exerce uma influência significativa sobre a empresa, regulando o comportamento interno.
- Constitui uma fonte de vantagem competitiva, crucial para o desempenho e a diferenciação estratégica da empresa.
- Esta cultura influencia o comportamento dos colaboradores e estimula a procura por retornos superiores no mercado.



# MENTALIDADE EMPRESARIAL

Incentivar a inovação e promover uma cultura organizacional empreendedora através do investimento em oportunidades como opções é essencial para o crescimento e sucesso sustentado das organizações.

A mentalidade empreendedora na organização é definida por cinco dimensões principais:

## **AUTONOMIA**

- permite que os colaboradores tomarem decisões sem constrangimentos

## **INOVAÇÃO**

- processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços

## **ASSUMIR OS RISCOS**

- vontade de procurar novas oportunidade

## **PRO-ATIVIDADE**

- capacidade de uma empresa para ser líder de mercado.

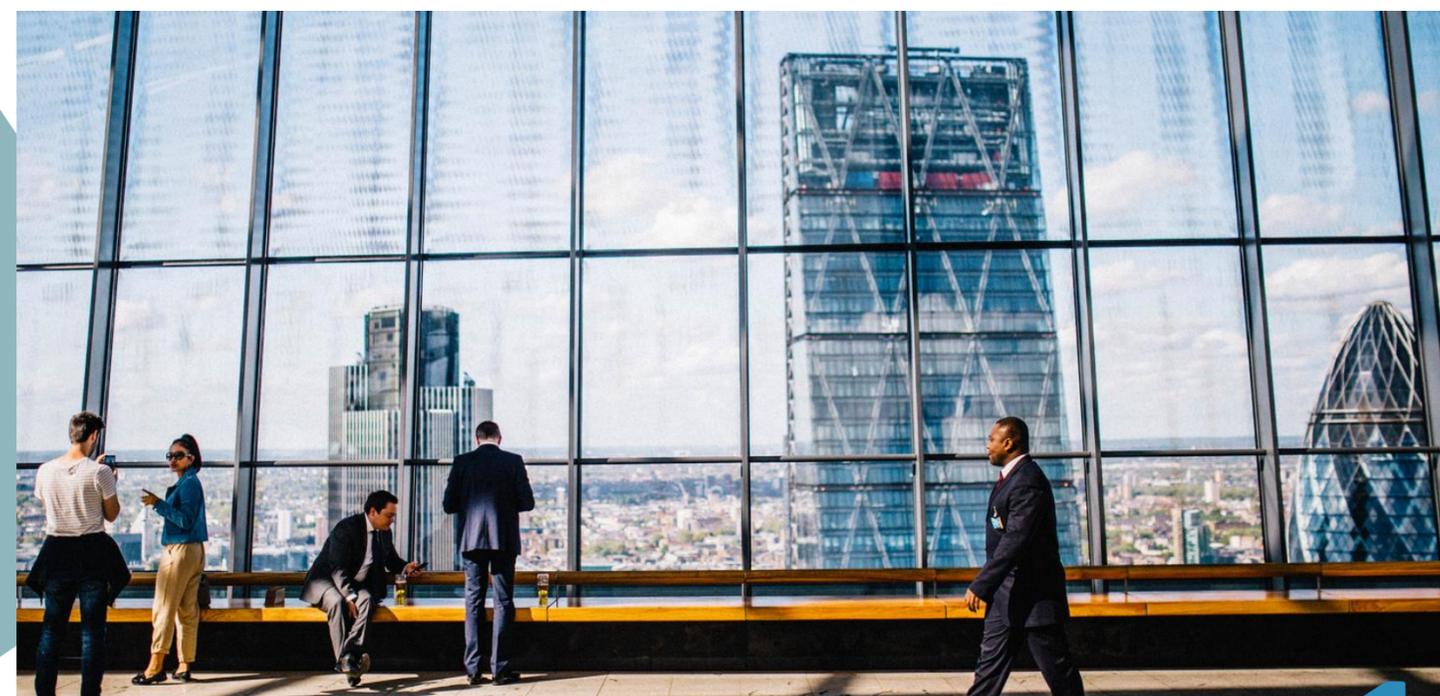
## **COMPETITIVIDADE AGRESSIVA**

- capacidade de uma empresa para ser superior aos seus concorrentes

# MUDANÇA DA CULTURA

## ORGANIZACIONAL

Alterar a cultura de uma organização é um processo complexo e desafiador, requerendo um reconhecimento claro da necessidade de mudança por parte dos líderes estratégicos.



# PRÁTICAS ÉTICAS

A implementação eficaz de estratégias empresariais é reforçada por práticas éticas, promovendo um ambiente onde a ética é valorizada em todos os níveis da organização. A adoção de códigos de ética claros e formação ética são essenciais para fomentar uma cultura ética, incentivando decisões responsáveis, fundamental para o sucesso sustentável da empresa.

Líderes estratégicos podem fortalecer a cultura ética organizacional através de ações como:

- Definição e comunicação clara dos padrões éticos.
- Atualização contínua do código de conduta com feedback abrangente.
- Ampliação do código de conduta.
- Implementação de práticas para cumprir os padrões éticos.
- Reconhecimento de comportamentos éticos com recompensas.
- Criar sistemas de recompensa

# CONTROLOS ORGANIZACIONAIS

Os controles organizacionais são partes fundamentais da gestão estratégica, atuando como métodos formais de informação que gestores usam para manter ou mudar as práticas nas atividades da empresa. Essenciais tanto nas dimensões financeiras quanto estratégicas, eles ajudam a garantir que os objetivos sejam alcançados, construam confiança, mostrem o valor das estratégias aos interessados e facilitem mudanças estratégicas.

**Controlo Estratégico:** Foco no conteúdo e na direção das ações estratégicas, independentemente dos resultados financeiros imediatos. Este controlo avalia se as ações da empresa estão alinhadas com seus objetivos a longo prazo, estratégias e missão

**Controlo Financeiro:** Centra-se nos resultados financeiros a curto prazo, avaliando o sucesso da organização através de métricas financeiras como lucro, receita, e custos.

# BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é uma ferramenta que auxilia as empresas a determinar se estão a alcançar um equilíbrio apropriado entre controlos estratégicos e financeiros.

Integrando quatro perspetivas:

- **PERSPETIVA FINANCEIRA**
- **PERSPETIVA DE CLIENTE**
- **PERSPETIVA DOS PROCESSOS EMPRESARIAIS INTERNOS**
- **PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO**

# CONCLUSÃO

- A liderança estratégica requer um profundo entendimento do ambiente interno e externo da empresa.
- Essencial possuir competências para gerir a cultura organizacional e promover práticas éticas.
- Equilibrar controlos financeiros e estratégicos é crucial para o desenvolvimento sustentável.
- A capacidade de antecipar o futuro e inovar determina o sucesso de um líder estratégico.
- Líderes estratégicos devem saber estabelecer e gerir alianças estratégicas eficientes.
- São fundamentais para o aproveitamento eficaz do processo de gestão estratégica pela empresa.
- A formação e o apoio contínuo a esses líderes são essenciais para o sucesso organizacional a longo prazo.

# REFERÊNCIAS

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

Figura 4: Healey, J. R. (n.d.). GM CEO Dan Akerson's top 9 leadership lessons. USA TODAY.



**OBRIGADO**