

# Strategic Management Competitiveness & Globalization

## Análise do Capítulo 12 – *Strategic Leadership*

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

**Unidade Curricular:** Gestão Estratégica | **Docente:** Professora Doutora Carla Curado

**Discentes:** Adriana Silva, Inês Costa, Keng Leon, Mariana Serras e Sara Ribeiro

# Índice

1

*Strategic Leadership and Style*

2

*The Role of Top-Level Managers*

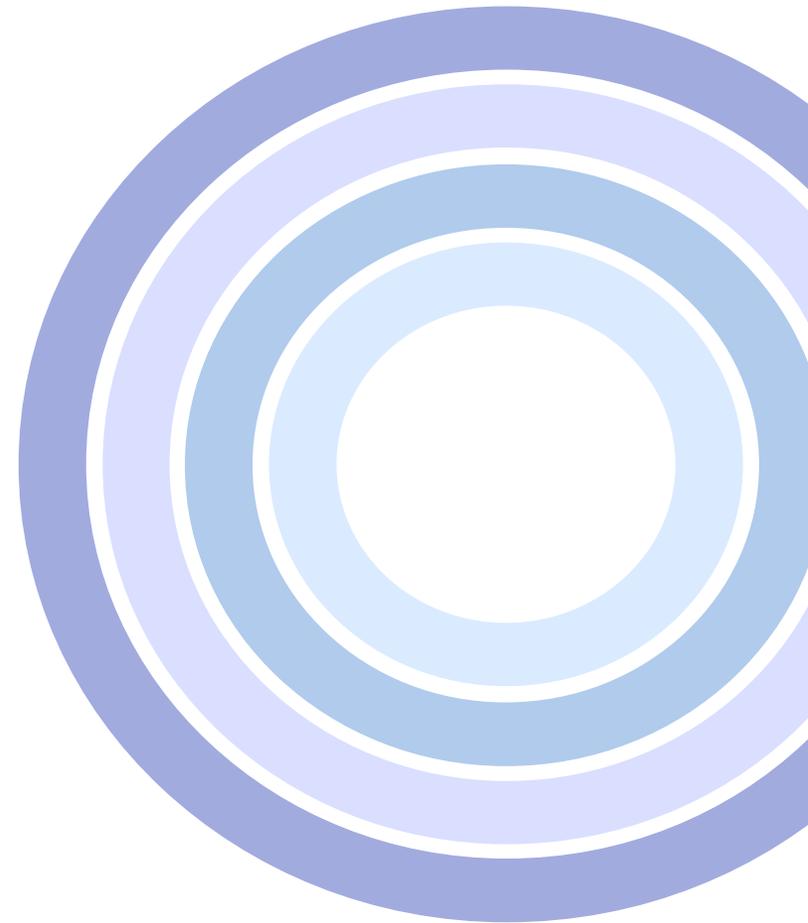
3

*Managerial Succession*

4

*Key Strategic Leadership Actions*

# Introdução





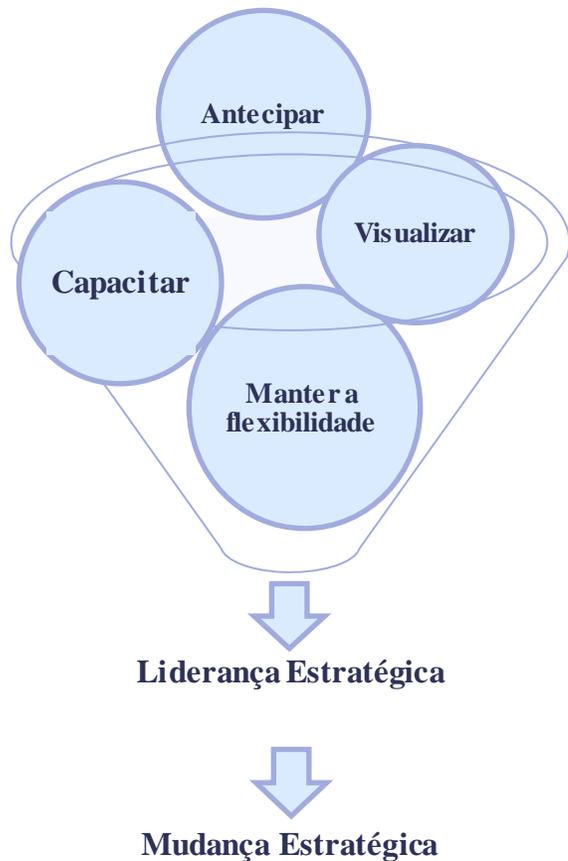
1

## *Strategic Leadership and Style*

# 1. Strategic Leadership and Style

**Liderança estratégica:** A liderança estratégica é a capacidade de antecipar, visualizar, manter a flexibilidade e capacitar os outros para criar mudanças estratégicas quando necessário.

**Mudança estratégica:** A mudança estratégica é a mudança resultante da seleção e implementação das estratégias de uma empresa.



## Responsabilidades

- Tomada de decisões
- Gerir os outros
- Gerir de toda a organização
- Lidar com a mudança

## Competências

- **Atrair e gerir o capital humano**
- Criar um ambiente para apoiar os stakeholders e maximizar a eficiência do desempenho

## Reconhecer Líderes Estratégicos

- No topo – CEO
- Membros do conselho de administração
- Equipa de gestão de topo
- Diretores gerais de divisão
- Contribuinte para o desempenho individual

# 1. Strategic Leadership and Style

**Estilo de liderança:** Encontra-se interligado com a cultura organizacional, a forma como é exibido afectaria a produtividade das partes interessadas.

## Responsabilidades



Dilemas  
Financeiro  
& Crise



Recrutamento



Resoluções de  
Problemas  
Estratégicos



Ascensão  
Financeira

## Estilo de liderança

### Importância

- Interligados com a cultura organizacional afectam a produtividade dos stakeholders
- Direção de topo é particularmente crítica muitas vezes com base na sua ideologia pessoal

### Liderança transformacional

- Desenvolver e comunicar a visão da organização e incentivar os seguidores a alcançá-la
- Estilo mais eficaz

### Requisitos

- Elevado grau de integridade e carácter
- Inteligência emocional (forte motivação empatia competências interpessoais)



2

## *The Role of Top-Level Managers*

## 2. *The Role of Top-Level Managers*

Os gestores de topo tomam várias decisões a nível estratégico, com o objetivo de oferecer condições à empresa para superar os seus concorrentes. Por se tratarem de decisões complexas são tomadas por uma equipa de administração de topo. Esta equipa seleciona e implementam as estratégias adequadas para o sucesso da empresa.

Principais fatores que determinam as decisões estratégicas:

### 1. Fontes ambientais externas

- estrutura da indústria
- taxa de crescimento do mercado na indústria primária da empresa
- grau em que os produtos podem ser diferenciados

### 2. Características da organização

- tamanho, idade, recursos e cultura

### 3. Características do gestor

- compromisso com a empresa e seus resultados estratégicos,
- tolerância à ambiguidade, habilidades para trabalhar com pessoas diferentes
- níveis de aspiração

## 2.1. Top Management Teams

As decisões tomadas pela equipa de administração de topo influenciam o desempenho da empresa, simultaneamente permitem a aquisição de vantagem competitiva. Através da formação de uma equipa as organizações evitam a falsa crença da invencibilidade que afetam alguns gestores

### Fatores chave que influenciam a eficácia da gestão de topo

#### Heterogeneidade

- Formações, experiências e cargos diferentes permitem diferentes perspetivas;
- Os debates entre gestores permite a aquisição de novos conhecimentos;
- A heterogeneidade fomenta a inovação e mudança estratégica;

#### Valor obtido

- As equipas devem trabalhar de forma coesa, apesar das suas diferenças profissionais;
- **Liderança transformacional e mudança estratégica** – o CEO auxilia a que empresa combine as suas oportunidades com os seus pontos fortes de modo a implementar a estratégia

## 2.2 The CEO and Top Management Team Power

Os conselhos de administração podem ter dificuldade em dirigir as decisões e as ações resultantes de CEO poderosos e de equipes de gestão de topo.

### Dualidade do CEO



1. A escolha de membros para o conselho pode ser pouco fidedigna;
2. Pode existir o risco de soberania de decisões;
3. Altos executivos com longa permanência desenvolvem menos alternativas para tomar decisões estratégicas;



1. Caso a empresa enfrente uma crise, a ação rápida do CEO é uma mais-valia;
2. O CEO pode atuar como administrador e desempenhar duplas funções, aumentando a eficiência;

A relação de trabalho eficaz entre o conselho e o CEO e outros membros da equipa de gestão de topo é a base através da qual são tomadas decisões que têm a maior probabilidade de servir melhor os interesses das partes interessadas.

**3**

## *Managerial Succession*

### ***3. Managerial Succession***

A escolha de gerentes, especialmente *CEO's*, é uma decisão crítica com implicações importantes para o desempenho da empresa.

Para seleccionar os gestores e líderes estratégicos, as organizações optam por dois tipos de mercados de trabalho:

#### **Mercado de Trabalho Interno**

Consiste nas oportunidades dentro da empresa, ou seja, os candidatos provêm da própria organização

#### **Mercado de Trabalho Externo**

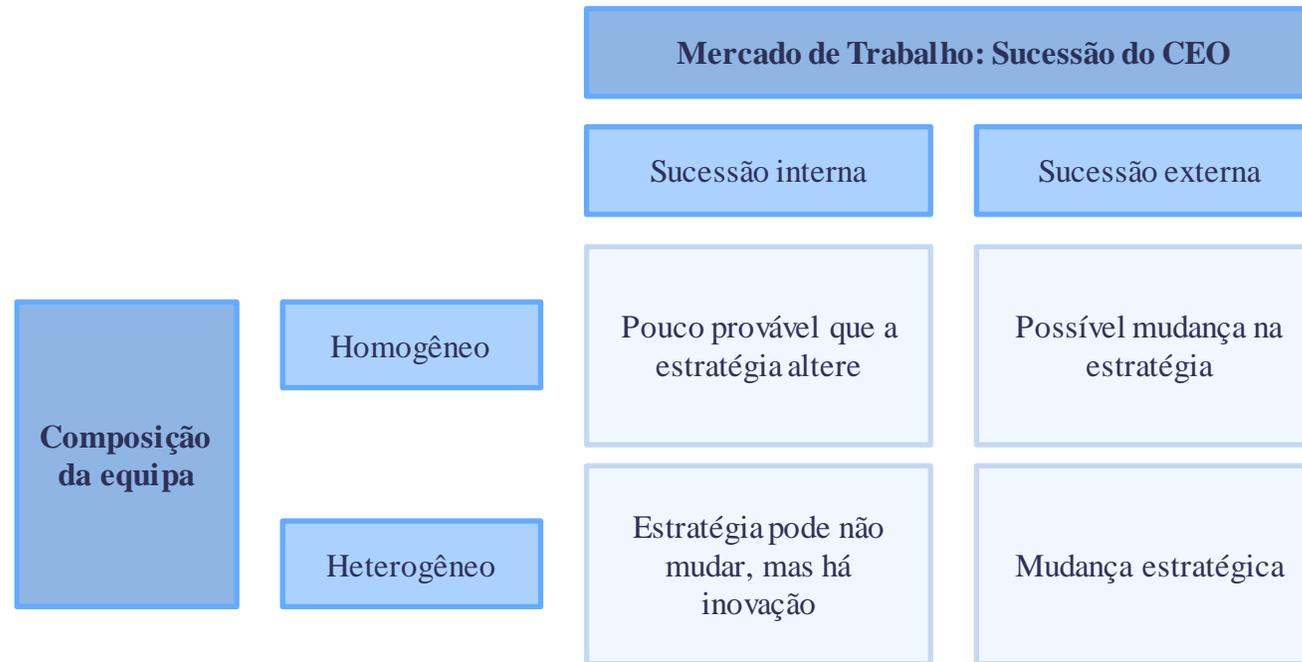
É quando a organização preenche as suas vagas recorrendo a candidatos estranhos à organização.

### *3. Managerial Succession*

Geralmente, para este tipo de função, os trabalhadores da empresa preferem que o mercado de trabalho interno seja usado, uma vez que o candidato selecionado:

- Tem um compromisso com as estratégias, a missão, visão e valores da empresa;
- Está familiarizado com os produtos, as tecnologias e os procedimentos da empresa, e, portanto, já sabe o que pode ou não funcionar na organização;
- Já conhece a equipa e conhece o método de trabalho de cada colega, sendo este um papel fundamental para o bom ambiente de trabalho;

A decisão de utilizar o mercado de trabalho interno ou externo para seleccionar o novo CEO de uma empresa deve ser baseada em expectativas; por outras palavras:  
“o que é que o conselho de administração pretende que o novo CEO e a equipa de gestão de topo realizem?”



**Figura:** Efeitos da sucessão do CEO e da composição da equipa;  
**Fonte:** Adaptado a Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson R. E. (2017, p.393)

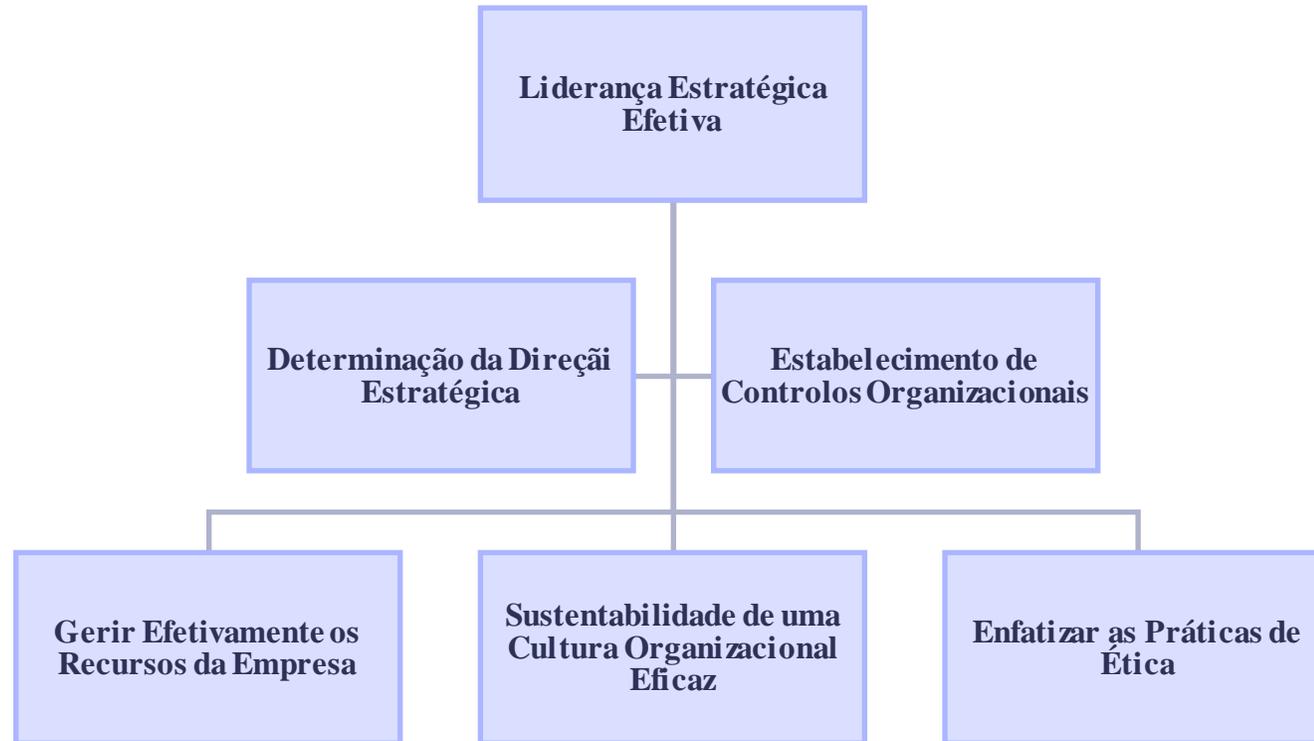


4

## *Key Strategic Leadership Actions*

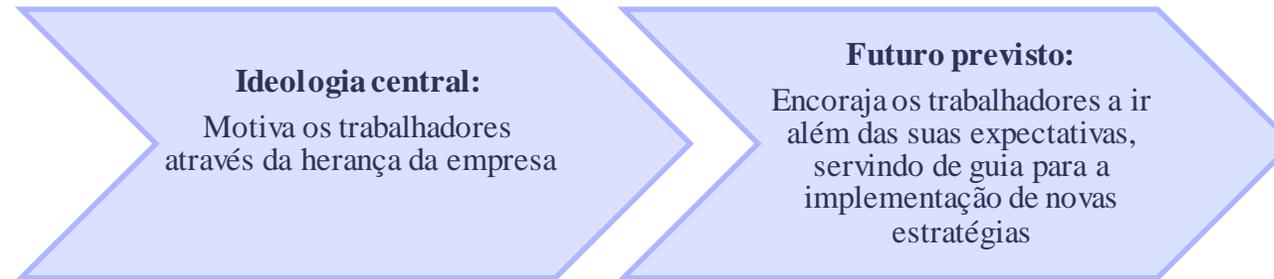
## 4a. *Key Strategic Leadership Actions*

Uma liderança estratégica eficaz é caracterizada pelo seguinte conjunto de ações:



## 4a.1. *Determining Strategic Direction*

A direção estratégica a longo prazo para ser eficaz apresenta duas fases:



O trabalho dos líderes não é apenas a seleção de uma estratégia para o alcance dos objetivos, pois este é um processo contínuo. Identificam-se por isso 3 características principais nos CEO's:

- Medo** em tomar decisões arriscadas;
- Carisma**, pois promovem o compromisso das partes interessadas com uma nova visão e direção estratégica;
- Ambicultural**, que consiste no empenho do CEO em identificar as melhores ações a realizar, sendo estas cruciais para o sucesso a curto prazo, pois desta forma será mais fácil alcançar a visão a longo prazo

## 4b. *Effectively Managing the Firm's Resource Portfolio*

Os recursos de uma organização podem ser caracterizados como:

- Capital Financeiro;
- Capital Humano;
- Capital Social;
- Capital Organizacional

Como forma a facilitar esta gestão é crucial organizar os recursos em capacidades como forma a criar valor, para isso é necessário explorar e manter as competências centrais e desenvolver e reter o **capital humano** e **social** da empresa..

### **Capital Humano**

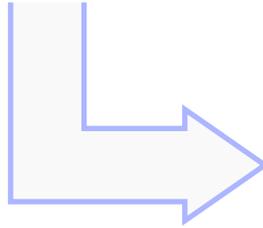
Conhecimentos, competências e habilidades que os indivíduos de uma empresa apresentam

### **Capital Social**

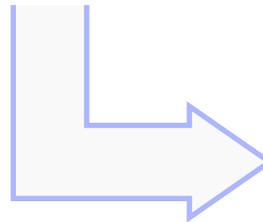
Relacionamento interno e externo de uma empresa que auxilia o alcance da realização de tarefas e na criação de valor

## *4b.1 Capital Humano*

O conhecimento e as competências dos indivíduos que integram uma empresa têm-se tornado elementos chave para o sucesso das organizações.



A Gestão de Recursos Humanos torna-se crucial para a criação de valor, dado que as suas práticas facilitam a seleção e posteriormente a implementação de estratégias na empresa.

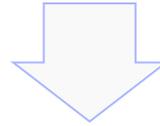


Os trabalhadores devem ser vistos como um recurso a ser maximizado e não o inverso, pois desta forma será possível implementar estratégias com uma maior probabilidade de serem bem sucedidas

## *4b.2. Capital Humano*

Nas organizações a aprendizagem deve ser contínua, uma vez que esta em conjunto com os conhecimentos base dos indivíduos permite o alcance do sucesso estratégico.  
Para isso são implementados programas de desenvolvimento que contribuem para o aumento das competências centrais.

“Learning also can preclude errors”, p.399



As empresas ao passarem por dificuldades toma decisões como o despedimento de parte do seu capital social:

- Despedimento de grande dimensão: pode melhorar o desempenho das empresas a curto prazo
- Despedimento de grande dimensão: produz quedas de desempenho mais fortes nas empresas.

## *4b.2. Capital Social*

### **Capital Social Interno**

- É um ativo essencial nas organizações, uma vez que os trabalhadores devem cooperar uns com os outros para que seja possível alcançar os objetivos estabelecidos.

### **Capital Social Externo**

- É um fator crítico para o sucesso das empresas, uma vez que este auxilia na competição das mesmas contra os seus rivais.
- Por essa razão, as empresas podem recorrer a alianças estratégicas, partilhando recursos complementares, produzindo benefícios.

### 4b.3. Exemplos



- **Problema:** suspensão do jornalista Brian Williams levou à queda de audiências e preocupação por parte dos líderes quanto à credibilidade da estação.
- Foram tomadas decisões erradas na forma como se geria o capital humano, uma vez que os gestores de topo não conseguiram fornecer supervisão adequada que garantisse a credibilidade das notícias.

**NOKIA**

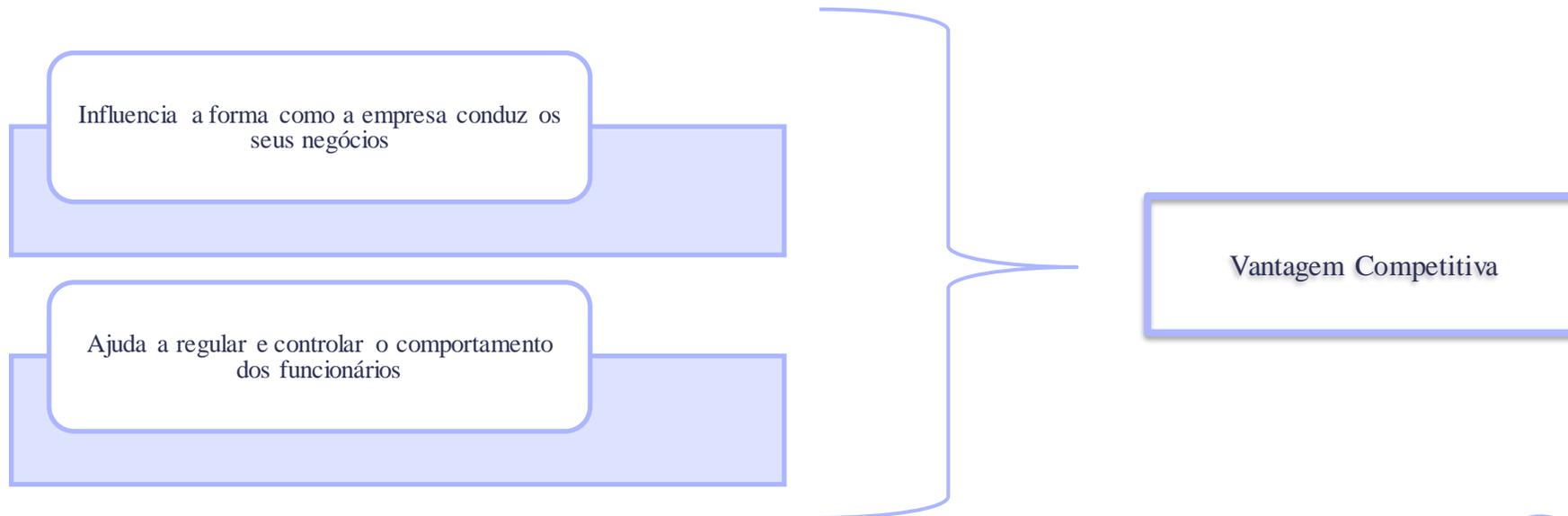
- **Problema:** em 2014 liderava o mercado não se adaptando à entrada de novos concorrentes. Tendo os líderes da empresa rejeitado ideias de especialistas, tomadas de decisão erradas.
- Por ser gerida por líderes conservadores, foram tomadas decisões erradas sobre o produto tendo “desaparecido” do mercado.



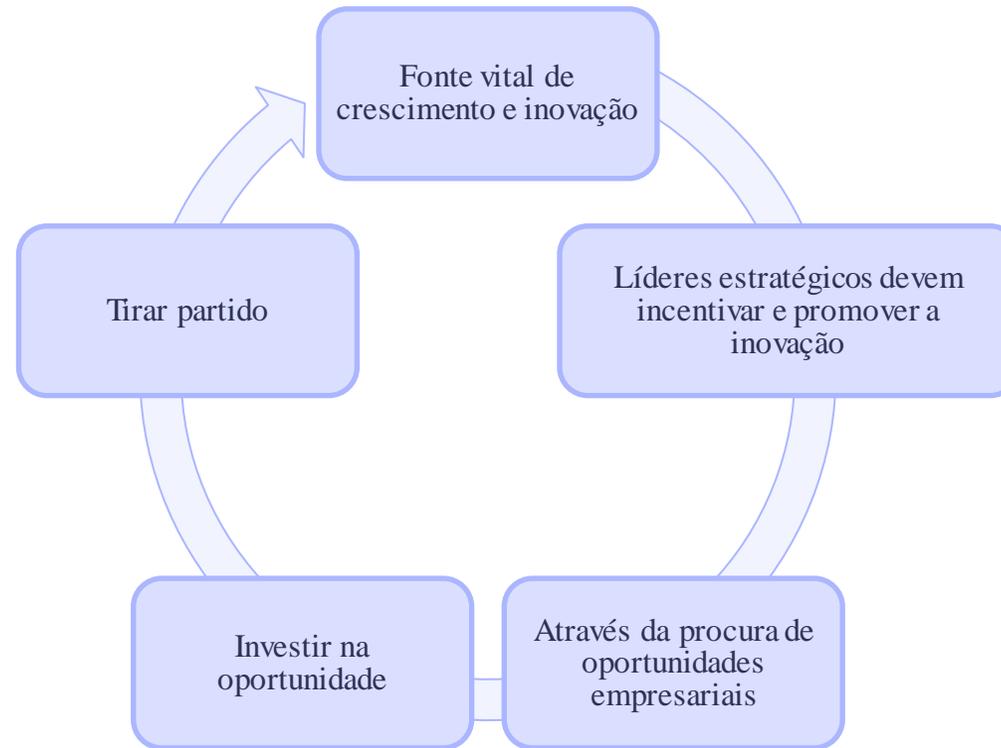
- **Problema:** de 2013 para 2014 diminuiu o lucro em cerca de 37%, devido à sua fraca posição de capital e exposições ao risco no mercado asiático, tendo ainda sido multada devido a acusações de ter transferido milhares de milhões de dólares para o Irão e outros países. CEO convidado a renunciar o cargo.
- Foram tomadas decisões erradas, muitas delas antiéticas.

## 4c- Sustentabilidade de uma Cultura Organizacional Eficaz

Conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores fundamentais que são partilhados por toda a empresa.



## *4c.1. Mentalidade Empreendedora*



## *4c.1. Mentalidade Empreendedora*

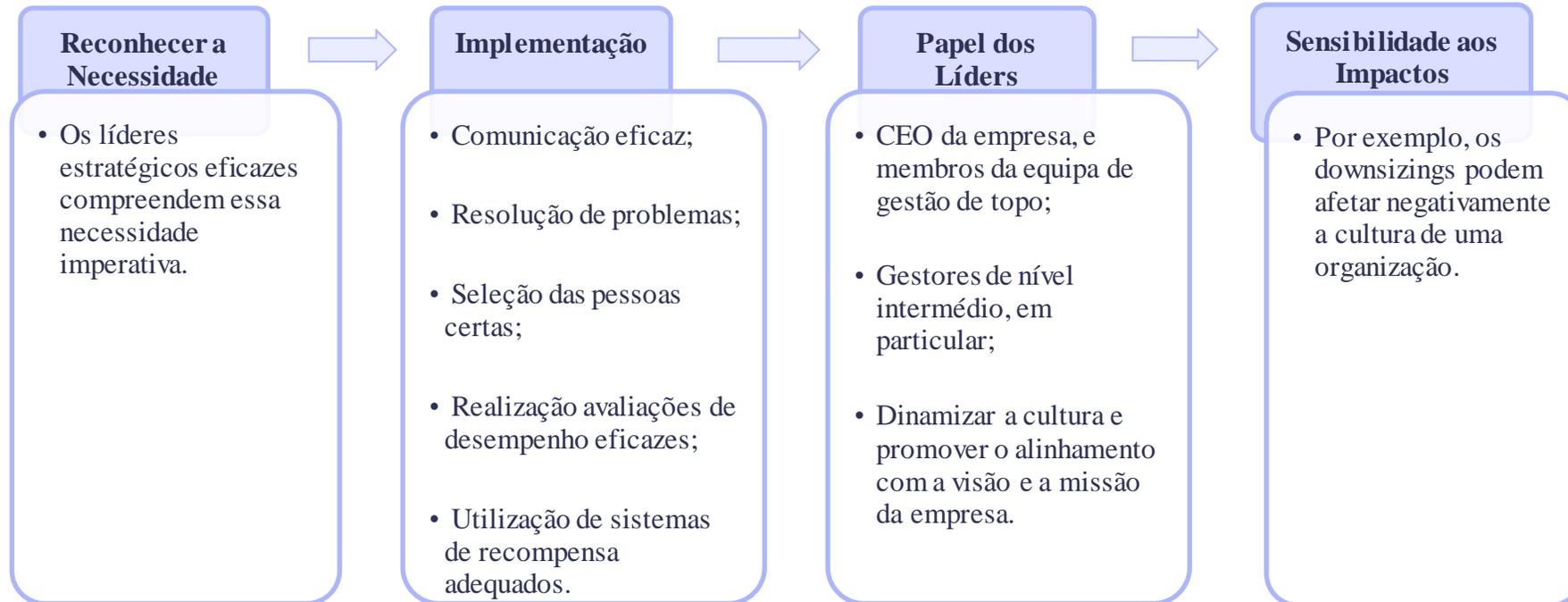
Pode ser caracterizada por cinco dimensões:

<b>Autonomia</b>	<b>Capacidade de Inovação</b>	<b>Assunção de Riscos</b>	<b>Proatividade</b>	<b>Agressividade Competitiva</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permite que os funcionários ajam sem restrições organizacionais, incentivando a iniciativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflete a disposição da empresa em apoiar novas ideias e experimentação que podem resultar em novos produtos ou serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflete a disposição da empresa em aceitar riscos mensuráveis na busca de oportunidades empresariais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descreve a capacidade da empresa de liderar o mercado e antecipar as necessidades futuras antes dos concorrentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflete a disposição da empresa em superar consistentemente seus concorrentes de forma substancial</li></ul>

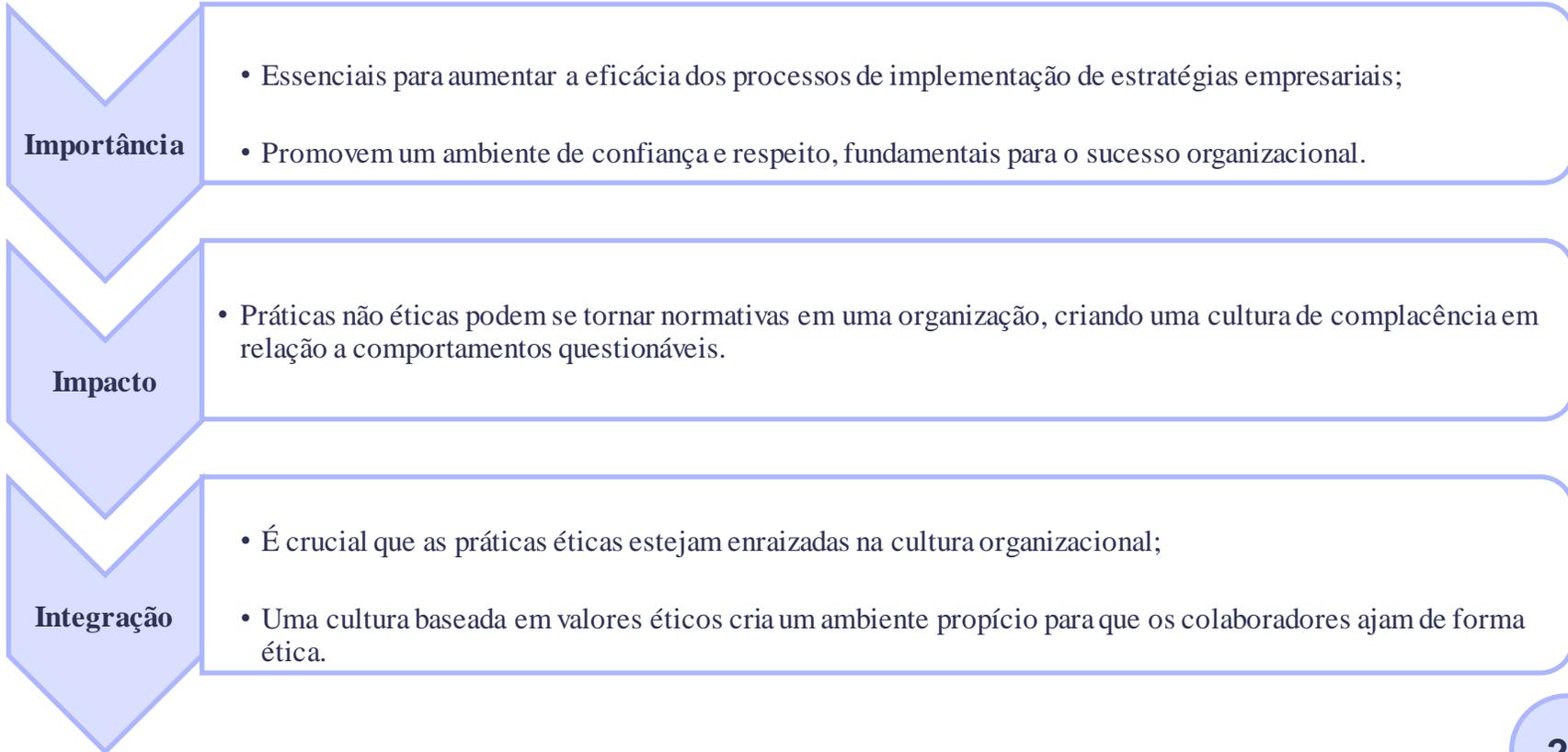
Estas dimensões influenciam as ações da empresa para ser inovadora durante o processo de gestão estratégica, incentivando uma cultura de empreendedorismo e inovação.

## 4c.2. Alteração da Cultura Organizacional e Reestruturação

Mudar a cultura organizacional de uma empresa é um processo desafiador, mas crucial para sua evolução e sustentabilidade.



## 4d. *Enfatizar as Práticas de Ética*



## 4d. *Enfatizar as Práticas de Ética*

### Consequências das Infrações

- Infrações éticas, podem abalar a confiança dos acionistas e investidores na empresa, resultando em repercussões negativas para a reputação e o desempenho financeiro da organização.

### Desafios

- Agir de forma oportunista quando as expectativas em relação ao comportamento ético são baixas.
- Decisões que priorizam interesses individuais sobre o bem-estar da organização.

### Importância dos Códigos de Ética

- Os códigos de ética servem como guias para comportamentos dentro da organização.
- Estabelecem e aplicam parâmetros de modo a que as empresas podem criar um ambiente onde a tomada de decisões éticas seja valorizada e incentivada.

## ***4d.1. Medidas para Desenvolver e Apoiar uma Cultura Organizacional Ética***

### **Estabelecer e comunicar objectivos específicos**

- Desenvolver e divulgar um código de conduta

### **Desenvolver e implementar métodos e procedimentos**

- Usar práticas de auditoria interna que sejam consistentes com os padrões

### **Divulgar o código de conduta a todas as partes interessadas**

### **Criar um ambiente de trabalho com dignidade**

### **Rever e atualizar continuamente o código de conduta, com base em contributos**

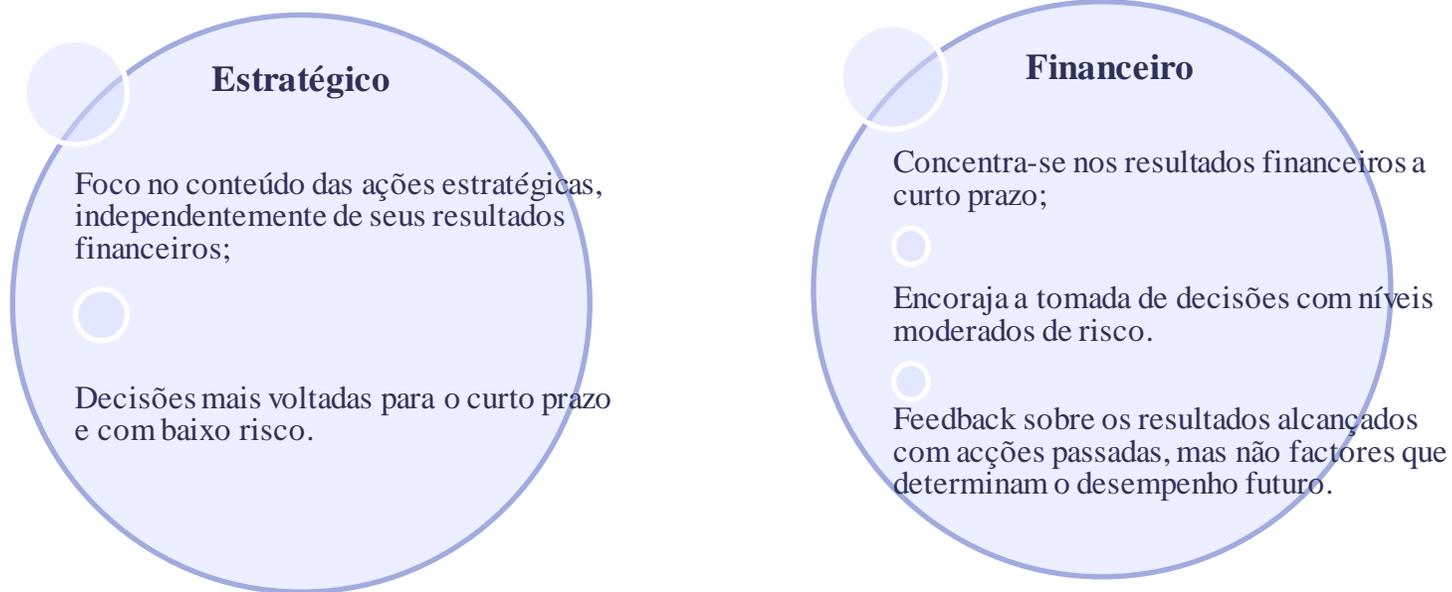
### **Criar e utilizar sistemas de recompensa explícitos que reconheçam actos de coragem**

- Recompensar aqueles que utilizam os canais e procedimentos adequados para comunicar irregularidades.

A eficácia destas acções aumenta quando são tomadas em simultâneo.

## 4e. *Estabelecimento de Controlos Organizacionais Equilibrados*

São necessários para garantir que as empresas alcancem os resultados, sendo definidos como procedimentos formais baseados em informações utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.



O desafio para os líderes estratégicos é equilibrar o uso desses dois tipos de controlos.

## 4e.1. *Balanced Scorecard*

Ferramenta que as empresas utilizam para determinar se estão a atingir um equilíbrio adequado quando utilizam os controlos estratégicos e financeiros como forma de influenciar positivamente o desempenho

Quatro perspectivas são integradas para formar o balanced scorecard:

Financeira	Clientes	Interna	Aprendizagem e Crescimento
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento;</li><li>• Rentabilidade;</li><li>• Risco na perspectiva dos acionistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantidade de valor que os clientes consideram ter sido criado pelos produtos da empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco nas prioridades para vários processos de negócio que criam a satisfação do cliente e dos acionistas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esforço da empresa para criar um clima que apoie a mudança, inovação e o crescimento.</li></ul>

## 4e.2. *Balanced Scorecard*

As empresas utilizam critérios diferentes para medir a sua posição relativamente às quatro perspectivas do balanced score card. A empresa deve seleccionar o número de critérios que lhe permitirá ter uma compreensão estratégica e financeira do seu desempenho sem ficar imersa em demasiados detalhes.



# Conclusões

## Líderes estratégicos:

- Importância na determinação de um **equilíbrio adequado** entre controlos estratégicos (**futuro**) e financeiros (**presente**).
- Inclui a **orientação do empreendedorismo** estratégico, que é essencial para a inovação e adaptação ao ambiente de negócios em constante mudança.

## Reestruturação empresarial:

- Objetivo de **reorientar a empresa** para as suas atividades principais.
- Reestruturações visam **restabelecer o controlo** estratégico das unidades de negócio separadas, permitindo uma gestão mais eficaz.
- Integração com a **autonomia das subunidades** para promover vantagem competitiva.

## Controlo estratégico:

- Promoção da **partilha de recursos tangíveis e intangíveis** entre empresas interdependentes.
- Flexibilidade para aproveitar **oportunidades de mercado** específicas.
- **Vantagem competitiva** obtida através da utilização eficaz do controlo estratégico e da autonomia.

**Obrigada pela vossa atenção!**

