

- Prioridades.

Táticas Funcionais

São os instrumentos de gestão de médio prazo.

Confrontação com as estratégias de negócio.

- Horizonte temporal.
- Especificidade.
- Executantes.

Por área funcional.

Sistema de Recompensas e Empowerment

Sistemas de recompensa:

- Prémios de excelência.
- Stock Options
- Acções privilegiadas.
- Sistemas de compensação em caso de despedimento ou reforma.

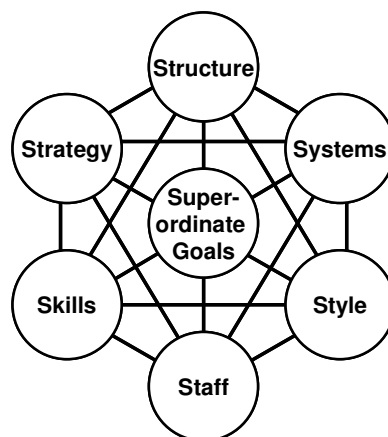
Empowerment – Capacidade de tomar decisões pelos executantes directos:

As políticas e manuais de procedimentos devem:

- Delegar autoridade.
- Controlo indirecto.
- Uniformidade de procedimentos face a situações idênticas.
- Decisões rápidas.
- Institucionalização de aspectos fundamentais dos comportamentos organizacionais.
- Redução da incerteza nas operações diárias.
- Combater a resistência às novas estratégias.
- Definem as respostas aos problemas de rotina.
- Limitam a tomada de decisão errada em assuntos operacionais.
- Criar condições que levem o colaborador a assumir responsabilidades.

Organização, Reestruturação e Reengenharia

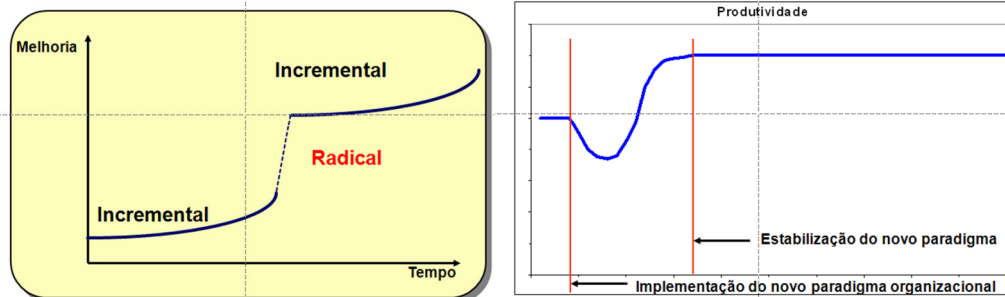
- Uma discussão clássica: a *Estratégia precede Estrutura* ou a *Estrutura precede Estratégia* (Chandler, Alfred D., Jr. 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.)
- Os 7-S da McKinsey



- Tipos de estruturas organizacionais.
 - Funcionais
 - Geográficas
 - Divisionais (ou por SBU)
 - Matriciais
 - Em rede

- Equipa de produto
- ...
- Reengenharia de processos de negócio = Business Process Reengineering (BPR).
(ver Hammer, Michael. 1990. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, July-August 1990:104-112.)

Mudança radical e mudança incremental Mudança e produtividade



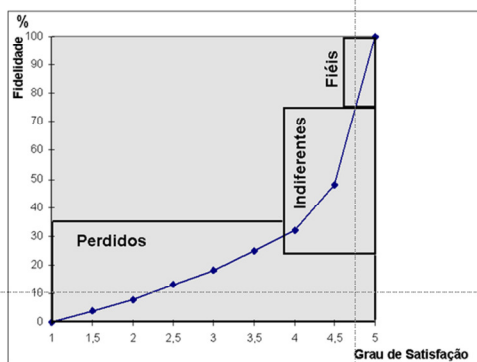
Modelo de Kotter para a gestão da mudança



Fonte: Kotter, John P. 1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

- A Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management*)
 - Foco permanente no cliente.
 - Sistemas e processos.
 - Importância dada às pessoas para conseguir o apoio activo de todos.
 - Melhoria Contínua dos Processos.

Satisfação e Fidelidade dos clientes



A perspectiva do cliente



As dimensões da qualidade (1)

Produtos fabricados: (David Garvin, HBS)

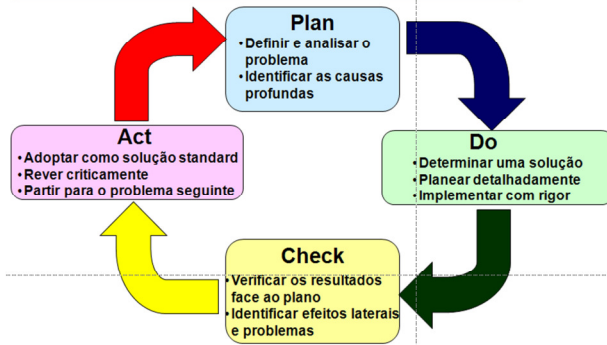
1. Desempenho (performance)
2. Características (features)
3. Fiabilidade (reliability)
4. Conformidade (conformance)
5. Durabilidade (durability)
6. Serviço (serviceability)
7. Estética (Aesthetics)
8. Qualidade percebida (Perceived quality)

As dimensões da qualidade (2)

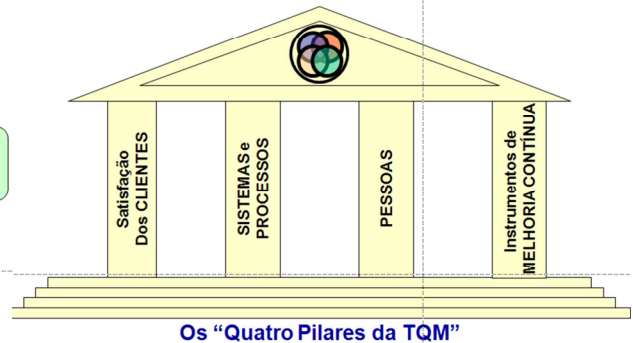
Serviços (Zeithaml, Berry & Parasuraman)

1. Fiabilidade (reliability)
2. Capacidade de resposta (responsiveness)
3. Capacidade de inspirar confiança (assurance)
4. Empatia
5. Tangíveis

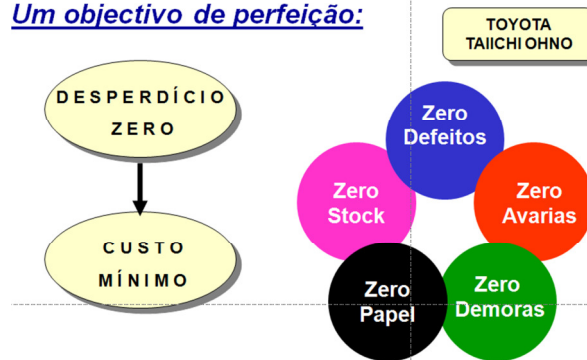
Melhoria contínua : O ciclo de Deming



Total Quality Management (TQM)



Um objectivo de perfeição:



Liderança

Conceito:

Liderança: Capacidade de levar os outros a colaborarem activamente para atingir um determinado objectivo.

Nos 7-S da McKinsey: Gestão identifica-se com Skills (competências) e Liderança com Style.

John Kotter:

- Gestão tem a ver com a necessidade de lidar com a complexidade.
- Liderança tem a ver com a necessidade de promover a mudança.

Factores a ter em conta no processo de liderança estratégica:

- Assumir a necessidade da mudança.
- Clarificar a Intenção Estratégica.
- Construir a organização.
- Criar a Cultura da Organização.
- Nomear os Gestores das Áreas chave.

Cultura Organizacional

Conceito:

Cultura Organizacional: Conjunto de valores – muitas vezes não explicitados – atitudes e comportamentos que são partilhados pelos membros de uma organização.

Modos de o líder criar e desenvolver uma cultura organizacional:

- Colocar a ênfase em Temas Chave ou Valores Dominantes.
- Encorajar a disseminação de histórias sobre os valores nucleares.
- Institucionalizar práticas que reforçam sistematicamente as Crenças e os Valores.

Responsabilidade Social das Empresas

Conceito:

Responsabilidade Social da Empresa:

Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.

[Fonte: Holme, Richard and Phil Watts. 2000. *Corporate social responsibility: Making Good Business Sense*. World Business Council for Sustainable Development. Geneva.]

O Problema:

How can firms compete in a morally acceptable way, given the fact that they have to survive in an environment where competition is (a) more or less intense, (b) more or less regulated, and (c) more or less susceptible to the scrutiny of influential stakeholders?

(...) the fact that CSR [= *Corporate Social Responsibility*] can serve strategic purposes does not say anything about the motivations behind it. Maybe the members of the board of directors are truly motivated by a sense of moral duty, maybe they are only backing the CSR efforts because it is good for business or for themselves. They will probably have mixed motives to integrate CSR in their corporate strategy. (...)

CSR should make sense from the perspective of the overall competitive strategy of a firm (and the other way around), and should be treated as an integral part of it; not only because this furthers the long-term survival of a firm, but also because this way the moral claims of stakeholders have the best chance of becoming an accepted part of the firm's decision-making structure and its organizational culture. (...)

[Fonte: Ven, Bert van de and Ronald Jeurissen. 2005. Competing Responsibly. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15(2):299-317.]

As empresas lutam constantemente pela sua sobrevivência. Têm de definir estratégias e tomar decisões com impacto no ambiente. Este impacto pode ser de diversa natureza, designadamente, cívica, social, ambiental, ou política.

A empresa deve portanto, ao tomar decisões, avaliar os impactos e abster-se (ou pelo menos conter-se) naqueles casos em que o impacto seja negativo.

Podem referir-se:

- Utilização de mão-de-obra em condições consideradas como violadoras dos direitos humanos
- Recorrer a práticas que violem a legislação do país.
- Intervenção na vida política dos países.
- Emissão de resíduos poluentes sem o tratamento adequado.
- Utilização de produtos que contribuam para aumentar o ‘buraco do ozono’ ou os níveis de CO₂ na atmosfera.
- Práticas que coloquem em risco o habitat de espécies protegidas.
- Utilização de produtos de que causem sofrimento aos animais de onde são retirados.
- Práticas que originem, no longo prazo, o colapso de uma indústria ou mercado.

Exemplos não éticos

- Boeing – Pagou a quadros do Departamento de Defesa dos EUA para ter facilidade na obtenção de contratos.
- Enron – Falsificou todas a contabilidade da empresa para apresentar lucros que não tinha, entrando em processo de falência fraudulenta.
- BPN – [ler os jornais].
- Escândalo Madoff – [ler os jornais].
- Adidas – na utilização de produtos fabricados na Indonésia em condições infra-humanas (*sweatshops*)
Ver a propósito de sweatshops:

- A posição de Jeffrey Sachs e Paul Krugman em <http://www.nytimes.com/1997/06/22/weekinreview/in-principle-a-case-for-more-sweatshops.html>
- A explicação detalhada de Paul Krugman em <http://web.mit.edu/krugman/www/smokey.html>
- ...

Comportamentos éticos exemplares:

- Filantropia: O interesse esclarecido da própria empresa leva-a a participar em acções de apoio à comunidade, a incluir o social
 - Bill Gates
 - Champalimaud
 - ...
- A BP recusa fazer negócio com empresas / países que recusem a divulgação do total dos montantes pagos.

Argumentos a favor da Responsabilidade Social das Empresas

- Expectativas da sociedade aumentam.
- Melhoria social beneficia a empresa e a sociedade.
- Desencorajamento da regulação dos Estados.
- Equilíbrio entre poder e responsabilidade.
- Lucros e interesses dos accionistas mais prováveis a longo prazo.
- Empresas têm recursos que podem ter fins sociais.
- Melhoria da imagem e reputação da empresa.

Argumentos contra a Responsabilidade Social das Empresas

- Violação da maximização do lucro.
- Diluição de objectivos (missão: produtividade).
- Aumenta custos (alguém tem que pagar os custos sociais).
- O poder da empresa ainda seria maior.
- Ausência de competência em áreas sociais.
- Globalização e intensidade competitiva exigem menores custos.

[Fonte: Ramos, Amílcar. 2008. *A Responsabilidade Social das Organizações*. ISCTE.]

A União Europeia e a Responsabilidade Social das Empresas:

- Commission of the European Communities. 2001. *Corporate Social Responsibility Green Paper, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (July 2001) (COM (2001)366 final of 18.7.2001).

The Five Components of a Socially Responsible Behavior



Fonte: Thompson, Strickland and Gamble, 2007, *Crafting and Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill

A Ética nos Negócios

A escola do “*Universalismo ético*” afirma que os conceitos de ‘certo’ e ‘errado’ são conceitos universais.

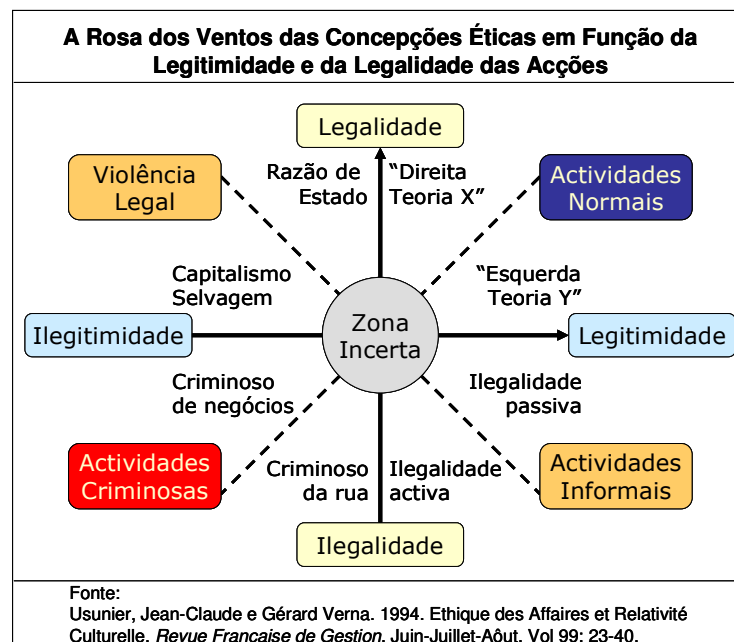
A escola do “*Relativismo ético*” afirma que há variações significativas nos modos como diferentes sociedades reconhecem o que há de ‘certo’ e ‘errado’ na condução dos negócios.

- O gestor **M**oral
- O gestor **A**moral
- O gestor **I**moral

Casos a referir:

- Subornos.
- Fraudes fiscais.
- Pagamentos e recebimentos não documentados.
- Obtenção de informação sobre os concorrentes de modo ilegítimo.
- Contratação de grávidas.
- Perguntas sobre intenção de maternidade em entrevistas de emprego.
- Assédio sexual no local de trabalho.

A importância dos factores culturais na avaliação ética dos comportamentos.



APLICAÇÕES:

- TESTE “ÉTICA DE NEGÓCIOS”.
- CASO SEARS.