



Módulo 7
Unidade 10

Título do Projeto	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Service / Product
Número	4
Data	31/10/2012
Autoria	Brigitte Zörweg (MERIG), Romyana Grozeva (SZ Reda)
Editores	Vanda Sousa (AidLearn)
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno



Lifelong Learning Programme

Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas..

Índice de Conteúdos

Módulo 7: Gestão e Implementação da Estratégia em Empresas Sociais

Unidade 10: Implementação de Estratégia

Entrada.....	4
Palavras-chave.....	4
Objetivo de Aprendizagem	4
Tempo Estimado.....	4
Introdução	4
10.1 Implementação da Estratégia de Empresa.....	4
10.1.1 O que é a Implementação da estratégia?	4
10.1.2 Porque é que a implementação é importante?.....	5
10.1.3 Onde ocorre a implementação da estratégia?	5
10.1.4 Como pode ser bem-sucedida a implementação da estratégia?.....	5
10.1.5 Sumário dos Pontos-chave	6
10.2 Regras Funcionais/Políticas	6
10.2.1 O que São regras funcionais/políticas?.....	7
10.2.2 Porque é que a sua empresa de economia social precisa de regras funcionais/políticas?	7
10.2.3 Onde devem ser implementadas as regras funcionais/políticas?	8
10.2.4 Como podem ser desenvolvidos os manuais operacionais?.....	8
10.2.5 Sumário dos Pontos-chave	9
10.3 Gestão de Processos.....	9
10.3.1 O que é um processo de negócio?.....	9
10.3.2 Porque precisa da gestão de processos de negócio?	9
10.3.3 Onde deve ser aplicado?	10
10.3.4 Como pode ser feito?.....	10
10.3.5 Sumário dos Pontos-chave	11
10.4 Gestão de Risco	11
10.4.1 O que é o risco e gestão de risco?	11
10.4.2 Porque é que o risco deve ser gerido?	11

10.4.3	Onde é que a gestão de risco deve ser usada?	12
10.4.4	Como é que se Implementa um plano de gestão de risco?	12
10.4.5	Sumário dos Pontos-chave	13
10.5	Gestão de Crises	14
10.5.1	O que é uma crise?.....	14
10.5.2	Porque é que os empresários devem ter um plano de gestão de crises?	14
10.5.3	Como se deve comportar a empresa numa crise?	14
10.5.4	Sumário dos Pontos-chave	15
10.6	Gestão de Mudança	15
10.6.1	O que é a gestão de mudança?	15
10.6.2	Porque é que a gestão de mudança é tão Importante?	16
10.6.3	Onde é que as mudanças têm lugar?	16
10.6.4	Como pode a mudança ser aceite a todos os níveis?	17
10.6.5	Sumário dos Pontos-chave	18
10.7	Política de Inovação e Gestão	18
10.7.1	O que é a inovação?.....	18
10.7.2	Porque deve ter uma política de inovação e estratégia?	19
10.7.3	Onde ocorre o processo de inovação?	19
10.7.4	Como a inovação faz parte da Implementação da estratégia empresarial?	19
10.7.5	Estudo de Caso	20
10.7.6	Sumário dos Pontos-chave	20
	Bibliografia.....	20
	Livros/Artigos	20

Entrada

Palavras-chave

Implementação, estratégia empresarial, política funcional / regras, gestão de processos, gestão de riscos, gestão de crises, gestão da mudança política de inovação e gestão

Objetivo de Aprendizagem



Esta unidade tem como objetivo mostrar como as estratégias e os planos se transformam em ações individuais, necessários para produzir melhores desempenhos. Agora que as PME conhecem os seus negócios e as estratégias necessárias para o sucesso, devem usar ferramentas e técnicas diferentes para permitir que a estratégia seja implementada com sucesso e sustentada. Esta unidade irá demonstrar métodos para a implementação eficaz de uma estratégia empresarial e detalhar uma abordagem baseada em processos. Ligará fatores de desempenho com iniciativas estratégicas e com as políticas destinadas a desenvolver e otimizar a PME.

Tempo Estimado



Irá demorar cerca de **60 minutos** para percorrer todo o módulo. Precisa de tempo adicional para fazer os exercícios e aplicar as diferentes ferramentas.

Introdução

Hoje, o rápido desenvolvimento das ciências aplicadas, engenharia e tecnologias, a maior dinâmica no mercado e a capacidade da empresa para responder adequadamente, determinam o sucesso de uma organização. As PME de sucesso são aquelas que têm metas claras, mas que também aprendem rápido as lições do mercado e que são suficientemente flexíveis para mudar como resultado. As PME que permanecem observadores indiferentes das mudanças não sobrevivem por muito tempo. É por isso que organizações que não têm uma estratégia bem formulada, implementada com sucesso e flexível, perdem o rumo e oportunidades para o desenvolvimento.

A implementação bem-sucedida de uma estratégia empresarial envolve aferição constante de resultados para garantir a abordagem correta no apoio ao desenvolvimento de negócios, compreendendo várias esferas, incluindo a introdução de políticas funcionais e de gestão de processos, incertezas, riscos, crises e mudanças, bem como de inovação.

10.1 Implementação da Estratégia de Empresa

10.1.1 O que é a Implementação da estratégia?



A implementação de uma estratégia é uma combinação de atividades inter-relacionadas

realizadas de acordo com normas e cronograma e que são coordenados com antecedência. Esta é a fase final e mais importante, após a identificação de metas e delineamento de medidas e atividades para alcançá-las.

10.1.2 Porque é que a implementação é importante?



Não é despropositado dizer que um mau plano bem executado funciona melhor do que um bom plano mal realizado.

A implementação bem-sucedida de cada estratégia baseia-se em várias observações práticas:

- 80% de alguma coisa é sempre melhor do que 100% de nada. Não espere pela oportunidade ideal ou a estratégia perfeita. Comece hoje, não procure um motivo para adiar. Não perca tempo.
- Seja persistente. Não desista quando encontrar o primeiro problema.
- Seja flexível. Todas as estratégias são baseadas em suposições e um bom gestor compara as metas com os resultados pelo menos numa base trimestral, a fim de manter um foco adequado. Num ambiente muito dinâmico, alterações importantes têm frequentemente de ser introduzidas.
- Tudo depende de seu compromisso. Quando sabe o que quer e tem fundos, não se comprometa. Se deseja iniciar uma nova linha de produtos, encontre as pessoas adequadas, matérias-primas, equipamentos e tecnologias. Qualquer coisa menos comprometer a realização do seu objetivo.

10.1.3 Onde ocorre a implementação da estratégia?

A implementação da estratégia é um processo que envolve todos os membros da equipa dentro da empresa e o trabalho em grupo é extremamente importante. O gestor tem que ter boas competências de comunicação e de gestão, bem como experiência financeira para ser capaz de trabalhar em rede com os membros da equipa, fornecedores, subcontratados e clientes numa base diária. Ao mesmo tempo, tem que seguir os objetivos estratégicos e cumprir os prazos e as restrições orçamentais, bem como considerar a motivação, capacidades e competências de toda a equipa. Os membros da equipa devem conhecer suas responsabilidades; o seu compromisso é de grande importância.

A implementação da estratégia, muitas vezes leva a ideias para novos projetos. Isto prova que a organização é flexível e implementa a sua estratégia de acordo com as condições de mudança. A medida clara de indicadores, ligada à execução de metas estratégicas, controle e avaliação de resultados (veja a unidade 11) permitem uma melhor comparação dos resultados. Se são confiáveis e precisos, pode-se realizar as necessárias ações corretivas.



10.1.4 Como pode ser bem-sucedida a implementação da estratégia?

A implementação bem-sucedida da estratégia de uma PME baseia-se nas seguintes regras importantes:

- Compreenda a diferença entre estratégia, táticas e ação.
- Identifique as metas intermediárias e monitore o progresso.

- A implementação da estratégia pressupõe uma abordagem abrangente e sistemática. Identifique as relações entre projetos e vele pela sua contribuição na realização dos objetivos.
- Identifique as suas próprias táticas para alcançar os objetivos.
- Mude de rotina, não tenha medo de pensar de uma maneira diferente e fazer as coisas de uma maneira diferente.
- Sem o envolvimento direto de todos e cada um na empresa, a implementação com sucesso da estratégia é impossível. Motive a sua equipa e use todo o seu potencial.
- Forneça os recursos adequados - humanos, financeiros, técnicos.
- Acompanhe as tarefas atribuídas e procure responsabilidade.
- Avalie os resultados e não tenha medo de fazer mudanças.
- Construa uma boa e adequada cultura da empresa.

Muitas vezes, as pequenas empresas não têm os recursos necessários para desenvolver uma boa estratégia; pode haver também uma falta de compreensão e experiência sobre o assunto, resultando numa implementação deficiente da estratégia. Algumas dificuldades comuns são:

- o plano não identifica as ações necessárias - não há objetivos e atividades claras e mensuráveis e os membros da equipa não conhecem as suas responsabilidades;
- a estratégia não está atualizada;
- não há recursos suficientes alocados para a implementação da estratégia;
- o gerente muda a sua visão para a implementação da estratégia muito rapidamente;
- o gerente tenta fazer demais num tempo muito curto;
- falta de compromisso por parte da equipa de gestão;
- resistência interna à mudança;
- estimativa incorreta de tempo e dos esforços necessários;
- expectativas irrealistas em termos de benefícios potenciais;
- insuficiente conhecimento e competências, bem como
- má comunicação.

10.1.5 Sumário dos Pontos-chave



Cada estratégia empresarial é uma complexa combinação de medidas e ações destinadas a atingir objetivos traçados. A implementação de uma estratégia da empresa é uma combinação de atividades inter-relacionadas realizadas de acordo com normas e cronograma e que são coordenados com antecedência. Esta é a fase final e mais importante, após a identificação de metas e o delineamento de medidas e atividades para as atingir. Muitas vezes, as melhores estratégias falham se não se tomarem as medidas e as ações mais adequadas na sua execução. A implementação bem-sucedida de cada estratégia baseia-se nas competências de gestão e de trabalho em equipa.

10.2 Regras Funcionais/Políticas

Existem três processos intimamente relacionados ao nível operacional de uma empresa de pequena dimensão:

- Gestão,

- A implementação da estratégia da empresa e
- Funções.

O processo de gestão define o quadro em que cada pessoa "produz" resultados. O processo estratégico estabelece metas de curto e de longo prazo. O processo operacional fornece um "itinerário", ferramentas e recursos para alcançar os objetivos. Se criar um sistema unificado para as atividades cotidianas, os padrões que definir devem poder ser facilmente alcançados. Isto conduz a estabilidade da empresa. Nos estágios iniciais de desenvolvimento da empresa, a gestão é muitas vezes informal, as decisões são tomadas no dia-a-dia, os processos não estão formalizados. Num determinado estágio, contudo, a sua padronização torna-se uma necessidade absoluta para o seu desenvolvimento futuro.

10.2.1 O que São regras funcionais/políticas?



Regras funcionais e políticas são um sistema exato de processos padronizados, procedimentos e diretrizes para os colaboradores sobre como eles devem fornecer os produtos e serviços. Os passos a percorrer são formalizados em guias que descrevem os processos.



Este é o princípio da organização e também uma das principais razões para o sucesso de grandes cadeias multinacionais como a McDonalds, por exemplo. Ele está na base do *franchising* e garante a realização de padrões estabelecidos e a observância rigorosa dos procedimentos. Estes são os principais princípios dos sistemas de gestão da qualidade geralmente adotados na comunidade de negócios internacional. Qualquer empresa com o objetivo de desenvolver-se e crescer deve pensar sobre a introdução de um sistema de gestão da qualidade.

10.2.2 Porque é que a sua empresa de economia social precisa de regras funcionais/políticas?

A padronização é um modelo de operação de negócios que delinea relações organizacionais e de produção e garante a estabilidade dos principais processos. É fácil de entender e pode ser repetido. É por isso que as regras funcionais / políticas são um pré-requisito para o sucesso da implementação da estratégia.

Para tornar o seu negócio mais organizado e eficiente, padronize os seus processos e prepare instruções claras e precisas para os seus colaboradores seguirem.



Aqui estão algumas dicas que podem ser úteis para o conseguir:

- Analise todos os processos da sua empresa;
- Identifique os pontos fracos na sua eficácia e desempenho;
- Prepare um plano de reestruturação e de formalização dos processos;
- Procure e construa parcerias saudáveis com seus fornecedores, investidores, parceiros e trabalhadores;
- Prepare sua empresa para as mudanças;
- Estabeleça as metas intermediárias e monitore os resultados;
- Coloque o plano imediatamente em ação e avance passo a passo para lidar com os desafios;

- Acompanhe e avalie o progresso;
- Não rejeite a possibilidade de usar serviços externos em atividades que não pode enfrentar por si próprio.

Plano de Ação em 4 Passos para a criação de uma Política e Sistema de Procedimentos



Considere as seguintes perguntas:

- Existem regras operacionais na sua empresa?
- Os seus colaboradores são capazes de as implementar?
- Eles estão prontos para fazê-lo?
- Qual custará a sua implementação?

10.2.3 Onde devem ser implementadas as regras funcionais/políticas?

Cada empresa deve definir o seu próprio sistema de regras funcionais e políticas. O sucesso de grandes empresas baseia-se em sistemas bem estabelecidos, que podem ser duplicados. Se não é capaz de duplicar os seus sucessos na produção ou vendas, não vai sobreviver. É por isso que tem que criar o seu próprio sistema de regras operacionais e desenvolver manuais a todos os níveis. Isto pode ser feito com o auxílio de um colaborador experiente. No entanto, tenha a certeza que irá enfrentar resistência por alguns dos colaboradores. A principal razão para uma potencial resistência é o medo de que a descrição do seu trabalho num manual, facilite a sua realização por outros que podem ser formados para o efeito. Tal é percebido como uma ameaça. No entanto, se entenderem os benefícios de um manual, estarão disponíveis para participar na sua criação. A padronização das operações torna as suas atividades mais fáceis, melhorando assim o desempenho e, portanto, aumentando a possibilidade de salários mais elevados.

10.2.4 Como podem ser desenvolvidos os manuais operacionais?



O desenvolvimento de manuais de funcionamento também pode ser normalizado. A informação mínima a incluir é a seguinte:

- Responsabilidades: descrição completa das posições e responsabilidades;
- Padrões: determine os padrões para cada posição. Inclua as políticas da empresa, estabeleça os poderes e as regras de comportamento em geral;
- Instruções de Trabalho: descrevem como o trabalho nesta atividade tem que ser feito;
- Informações gerais: informações sobre a empresa, os seus produtos e serviços, concorrência, etc. Inclua também materiais que possam ajudar os colaboradores a encontrarem o seu próprio caminho no ambiente de trabalho.
- Relações: descreve o relacionamento desta posição com:
 - cargos/posições de nível superior;
 - cargos de nível inferior;
 - cargos do mesmo de nível com que interage frequentemente;
 - cargos de outros níveis com que interage frequentemente;
 - ambiente externo (fornecedores, clientes, etc., com que interage frequentemente).

Cada manual padronizado compreende as seguintes seções:

- posição
- empresa / produtos
- política: as políticas transversais da empresa
- sistemas: planos de ação, formulários, amostragens, fluxogramas, *scripts*, materiais colaterais, etc.
- lógica: Explica os princípios por detrás do trabalho envolvido nesta posição.

O processo de criação do manual é difícil e trabalhoso. No entanto, isso pode ser feito etapa por etapa, em paralelo com a implementação da estratégia da empresa.

10.2.5 Sumário dos Pontos-chave



Esta unidade discute a importância das regras funcionais / políticas como um sistema de processos padronizados, procedimentos e orientações para os colaboradores, e os passos práticos para o desenvolvimento de regras funcionais.

10.3 Gestão de Processos

10.3.1 O que é um processo de negócio?



Um processo de negócio é uma série de tarefas específicas e mensuráveis, executadas por pessoas, e de sistemas, de forma a conseguir um resultado específico.

Os processos têm três características principais: têm utilizadores internos e externos; ocorrem em todo ou entre departamentos da organização ou organizações diferentes e estão baseados na forma como o trabalho é feito na organização.

Consistem em três componentes:

1. Entidades: onde o processo ocorre;
2. Objetos: Os processos são os resultados do manuseamento de objetos. Os objetos podem ser físicos ou informacionais;
3. Tarefas: trabalhos realizados para lidar com os objetos.

10.3.2 Porque precisa da gestão de processos de negócio?



Gestão de processos de negócio é um pré-requisito para a competitividade organizacional. Inclui o estabelecimento e a manutenção de um ambiente em que as pessoas que trabalham em conjunto realizam um trabalho específico de forma eficiente. O papel do líder da equipa é planear, organizar e supervisionar os recursos humanos, gerir e monitorizar.

10.3.3 Onde deve ser aplicado?

A gestão de processos de negócios é aplicável a todos os níveis de gestão, independentemente da dimensão e ramo de atividade. Pode ser atualizado em resposta ao ambiente dinâmico e às novas tendências do setor. Uma parte importante do processo de gestão empresarial é o controlo e a avaliação.

10.3.4 Como pode ser feito?

Os principais componentes incluem a gestão do risco, simulação de processos de negócios, a contratação de fornecedores externos, a motivação do pessoal e o inventário de produtos.

Os benefícios da Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management / BPM*) incluem a redução de custos e economia de tempo, bem como o aumento no desempenho. A preparação para o BPM deve começar com o desenvolvimento de esquema geral da organização, passando depois para os processos de negócios básicos. Eis alguns critérios que o ajudarão a selecionar os processos em que se deve concentrar:

- O processo de negócio deve ser crucial para a melhoria da produtividade;
- Poupanças resultantes da automação devem ser claramente visíveis;
- Retorno sobre o investimento de implantação é alto e, de preferência, imediato.

Concentre-se em três problemas principais:

- (1) tornar os processos de negócio eficazes - a produzir os resultados desejados;
- (2) tornar os processos de negócio eficientes - minimizar os recursos necessários, e
- (3) tornar os processos de negócio adaptáveis – capazes de adaptarem-se às mudanças das necessidades de agentes interessados e clientes.



Para ter sucesso, assegure-se que percorre os seguintes passos cruciais:

1. eliminação da burocracia;
2. eliminação de duplicação;
3. avaliação do valor-acrescentado;
4. eliminação de tarefas / simplificação – redução da complexidade global do processo;
5. redução do tempo do ciclo do processo;
6. prova de erros;
7. definição do problema / solução;
8. considerações sobre a tecnologia / automação;
9. reengenharia de processos de negócios;
10. medição de desempenho.

Considerações práticas gerais:

- 80% de êxito da introdução de BPM depende do apoio da equipa;
- capacite e motive as pessoas, se quer que elas aceitem a mudança;
- converse com as pessoas em primeiro lugar, descubra o que elas querem e precisam, e ajude, se puder.

- tente contratar pessoas com forma semelhante de pensar;
- mostrar os benefícios da mudança;
- é necessária uma forte liderança e liderança pelo exemplo;
- a metodologia é apenas um enquadramento. São necessárias especializações e inovação.
- Se não tem tais recursos disponíveis, então é melhor procurar a ajuda de peritos externos.

10.3.5 Sumário dos Pontos-chave



Os gestores de PME aprenderão mais sobre a gestão de processos de negócios e como aplicá-la em vários campos. Os processos de negócios consistem em tarefas específicas e mensuráveis, executadas de forma a permitir a obtenção de resultados específicos. Têm sempre utilizadores internos e externos; acontecem dentro de uma organização ou entre organizações diferentes e baseiam-se em como o trabalho é feito. A gestão de processos de negócios é aplicável em todos os níveis de gestão e todos os campos e é uma base sólida para a competitividade das PME. Reduz custos, aumenta o desempenho e economiza tempo. O sucesso da gestão do processo depende da metodologia a ser aplicada, a experiência, as habilidades e criatividade dos gestores e do apoio da equipa.

10.4 Gestão de Risco

10.4.1 O que é o risco e gestão de risco?

Cada negócio traz riscos. É por isso que a gestão de riscos é um processo importante para qualquer empresa. Ajuda a evitar riscos previsíveis, protege contra as más decisões de investimento e reduz as perdas e danos a partir de eventos imprevisíveis.



A gestão de riscos empresariais (*Enterprise Risk Management / ERM*) é o processo de planejar, organizar e controlar as atividades de uma organização a fim de minimizar os efeitos do risco. Inclui não apenas os riscos associados com as perdas acidentais, mas também outros tipos de riscos relacionados, financeiros, estratégicos ou operacionais.

10.4.2 Porque é que o risco deve ser gerido?

Existem dois tipos de gestão de riscos:

- Tradicional - riscos decorrentes de questões físicas e jurídicas - desastres naturais, acidentes, ações judiciais.
- Financeira - quando os riscos são financeiros e podem ser geridos usando técnicas financeiras. Cada vez vezes, no entanto, a tecnologia pode resultar em riscos financeiros e têm de ser tomadas medidas de proteção (*firewalls*, servidores seguros, software antivírus, etc.)

EXEMPLO: Por favor, liste os cinco principais riscos para o seu negócio?



A gestão de riscos como um processo inclui os seguintes elementos:



- Elaboração de um plano de gestão de riscos
- Atribuição de responsabilidades
- Compreender a natureza e as responsabilidades de todos os envolvidos no plano
- Estimativa de custos das medidas planeadas e previsão de orçamento
- Acompanhamento e avaliação das medidas
- Implementação de alterações recomendadas.

10.4.3 Onde é que a gestão de risco deve ser usada?



Um plano de gestão de risco deve abranger todo o negócio. Não tem de ser complicado e demorado para ser eficiente. Pode ser preparado, seguindo os passos descritos abaixo:

1. Prepare uma lista de riscos potenciais. Todos os gestores devem participar e cada um descrever pelo menos 10 riscos potenciais;
2. Resumir a lista total;
3. Estudar a sua probabilidade e efeitos; classificá-los em grupos (risco elevado, médio e reduzido).
4. Determinar "sinais de alerta" que avisam para o risco de ocorrência.
5. Determinar possíveis ações preventivas para cada ameaça.
6. Classificar os riscos potenciais e preparar um plano de operação para as maiores. Descobrir e incluir em cada plano, as possíveis ações que poderiam impedir ou reduzir as consequências da ameaça.
7. Identificar as pessoas que estarão encarregues de vigiar os "sinais de alerta" de cada risco e responder adequadamente a essa ameaça.
8. Inspeccionar todo o plano, adicionar ou alterar itens, se necessário.

10.4.4 Como é que se Implementa um plano de gestão de risco?

Um plano de gestão de risco deve ser flexível e não tão extenso que a sua preparação se torne impossível. Num momento posterior, pode-se adicionar os planos operacionais para cada risco da lista. No final deste processo, terá um esboço dos riscos potenciais que é muitas vezes chamado de Matriz de Risco. Se a preparar na forma de uma tabela, tal permitirá ter todas as informações juntas em algumas páginas e será mais fácil de seguir.

As principais técnicas para lidar com o risco são:

- A transferência de risco: uma técnica de gestão de risco, que é aplicada quando uma empresa adquire uma garantia contratual de um outro corpo para pagar por quaisquer perdas que possam sofrer. É usado para diminuir o risco nas relações com fornecedores, subcontratados e

clientes. Assim, a empresa transfere para o contratante alguns riscos durante o transporte das matérias-primas ou dos produtos finais, por exemplo.

- **Prevenção:** Ajuda a eliminar as perdas potenciais. Esta técnica inclui atividades que evitam situações de risco potenciais e não aborda diretamente o risco surgido. Naturalmente, nem todos os riscos podem ser evitados, é por isso que é usado em combinação com outras técnicas.
- **Controlo de perdas:** Esta é uma técnica pró-ativa que ajuda a diminuir a frequência com que as perdas ocorrem. Inclui reações opostas dos fatores de risco diminuindo o seu impacto na empresa e é implementado antes, durante e após a origem da perda.
- **Retenção:** A empresa cobre perdas de ação usando os seus próprios recursos. Às vezes, isso acontece naturalmente quando um certo risco não é conhecido ou previsto. Isso acontece também quando a empresa escolhe deliberadamente correr um risco.
- **Seguro de Risco:** Uma técnica mais caro, mas que funciona como uma última opção. Pressupõe pagar um prémio de seguro para evitar perdas a partir da ocorrência de certos eventos seguros como desastres, por exemplo.



Controlo e avaliação da eficiência do plano são de significativa importância para lidar com problemas futuros. É importante não esquecer:

- Todos têm de conhecer o seu papel e responsabilidades.
- Não pode esperar o sucesso, se os fundos necessários não estão disponíveis.
- As pessoas que tomam parte na execução do plano de gestão de risco têm de ter formação.
- O plano tem de ser flexível e continuamente atualizado.

10.4.5 Sumário dos Pontos-chave



No ambiente atual dinâmico, a capacidade de lidar com o progresso contínuo das tecnologias, com os mercados e as questões organizacionais é extremamente importante para o sucesso da implementação de prioridades estratégicas da PME. Esta unidade discute também as principais competências necessárias para o êxito da gestão de riscos, crises e mudanças.

A gestão de risco ajuda a empresa a evitar riscos previsíveis, protege contra as decisões de mau investimento e reduz as perdas e danos de eventos imprevisíveis. A gestão de risco empresarial (ERM) é o processo de planejar, organizar e controlar as atividades de uma organização para minimizar os efeitos de todos os tipos de risco: a começar pelos associados a perdas acidentais, financeiros, estratégicos, operacionais e outros tipos de riscos relacionados. Explicam-se os elementos que constituem este processo e as medidas práticas para preparar e implementar um plano de gestão de risco. Elencam-se as principais técnicas para lidar com o risco: transferência de risco, prevenção, controlo de perdas, retenção, seguros).

10.5 Gestão de Crises


10.5.1 O que é uma crise?



Crise num contexto social é a presença de ameaça e instabilidade relacionada com problemas económicos, sociais, políticos, militares, ecológicos e outros.

De um ponto de vista empresarial, pode ser organizacional, causada por relações de negócios, ou derivadas de problemas com as tecnologias e preservação do meio ambiente.

10.5.2 Porque é que os empresários devem ter um plano de gestão de crises?

 A gestão de crises integra a gestão das organizações e contribui para o alcance das metas estratégicas. Ajuda o gerente da empresa a enfrentar as situações críticas que podem emergir nos negócios. O plano de gestão de crise ajuda a empresa a continuar o seu desenvolvimento, mesmo durante uma crise e possibilita vantagens competitivas. Para a gestão de crises ser eficaz deve ser cuidadosamente planeada e implementada em três fases:

1. Programação da gestão de crises inclui prevenção, a definição da base material e técnica, o delineamento de cenários de desenvolvimento e a elaboração de um plano de intervenção. Esta fase é muito importante, uma vez que as responsabilidades de todos os colaboradores devem ser fixadas e distribuídas entre os membros da equipa. Ainda nesta fase, os colaboradores devem ser formados sobre os comportamentos a ter em tempos de crise.
2. A gestão proactiva de crises inclui ações como a mobilização da equipa para a execução coordenada e rápida do plano adotado, utilizando todos os recursos existentes.
3. Pós-crise. Inclui a avaliação das ações que foram lançadas ou não lançadas durante a crise e o desempenho de execução; melhoria de estratégia e estruturas para uma resposta rápida. É uma etapa importante da implementação do plano de gestão de crises, pois é uma base para uma melhor reação futura em tempos de crise.

As crises económicas são o maior desafio que as empresas enfrentam. Causam graves dificuldades e as empresas devem ter um plano para responder a este tipo de condições.

10.5.3 Como se deve comportar a empresa numa crise?



- Existem alguns princípios básicos de comportamento da empresa durante a crise:
- Foco no negócio principal da empresa.
 - Otimizar as despesas da empresa.
 - Transferir algumas atividades administrativas e de apoio para fora da empresa.
 - Otimização da equipa e reafecção de pessoal.
 - Trabalhar com parceiros fiéis que oferecem serviços de alta qualidade.



EXERCÍCIO: Pense outras medidas capazes de aliviar a pressão de uma crise e ajudar a organização a sobreviver:

- Congelar os investimentos em projetos e rever o desenvolvimento de programas;
- Concentrar-se em clientes-chave e melhorar o serviço.
- Reestruturação Organizacional.
- Aumentar o desempenho.
- Reorganização de posições, introdução de tempo de trabalho flexível.
- Combinação de posições, formação dos colaboradores para assumir novas funções.
- Manter e motivar os profissionais-chave, criando grupos de colaboradores de apoio à mudança, de comunicações interna e de construção de uma cultura de participação.

10.5.4 Sumário dos Pontos-chave



Explica-se a noção de crise num contexto social e de negócios, bem como o papel da gestão de crises para superar as situações críticas emergentes das experiências empresariais. Explica-se as três fases da gestão de crise: programação, gestão pró-ativa e pós-crise, e os princípios básicos do comportamento da empresa em situação de crise.

10.6 Gestão de Mudança

10.6.1 O que é a gestão de mudança?

As mudanças estão em toda parte em torno de nós e não podemos evitá-las. Podem acontecer no ambiente externo, ou podem ser internas. A maioria delas são pequenas e nós não as notámos. Algumas mudanças, no entanto, têm efeito significativo na vida das pessoas e podem ser geridas.

É por isso que, quando se trata de falar sobre a mudança, os especialistas costumam citar 'Alice no País das Maravilhas' de Lewis Carroll:

"Pode-me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?"

"Isso depende muito de onde quer chegar", disse o Gato.

"Eu não me importo muito para onde vou", disse Alice.

"Então não importa que caminho toma", disse o Gato.



A gestão da mudança é um processo no qual as alterações controladas são realizadas num sistema de acordo com os quadros estabelecidos ou modelos.

As mudanças podem ser implementadas em sistemas, políticas, sistemas organizacionais, comportamento humano e atividades. Considerando a dinâmica do mercado e os desenvolvimentos tecnológicos rápidos, a gestão da mudança tem de ser considerada na gestão estratégica. Os recentes problemas económicos também demonstram a necessidade de gestão de mudança.

Em contraste com a gestão de projetos, que lida com o lado "técnico" e de "negócio" da mudança, a gestão da mudança lida com o elemento humano.

10.6.2 Porque é que a gestão de mudança é tão Importante?



1. Aumenta o sucesso do projeto (sabe-se que na maioria das vezes a razão para o fracasso do projeto é a resistência das pessoas e a má gestão do elemento humano no projeto).
2. O sucesso de um projeto não está apenas relacionado com boa estratégia ou boa gestão técnica. A motivação e as competências da equipa também são importantes.
3. A gestão da mudança é de importância estratégica, sem a qual as empresas não podem existir. A sua capacidade de mudar e de adaptar-se rapidamente traz enormes vantagens de mercado.

10.6.3 Onde é que as mudanças têm lugar?



As mudanças organizacionais exigem mudanças em todos os níveis. Vários fatores importantes devem ser considerados pelos gestores:

- a mudança tem de ser realista, viável e clara.
 - Se tentar forçar a mudança, ela não será estável.
 - A mudança tem de ser entendida e gerida de tal forma que as pessoas possam lidar com ela.
- A mudança pode ser perturbadora. É por isso que quem apresenta um plano de gestão da mudança tem de ter autoridade.

A mudança pode ser difícil, mas pode salvar a empresa e os empregos. Sempre causa *stress* e provoca resistência natural nas pessoas. As pessoas precisam de apoio e tempo para se adaptarem. O gráfico abaixo ilustra as etapas de adaptação por que passam as pessoas numa empresa:

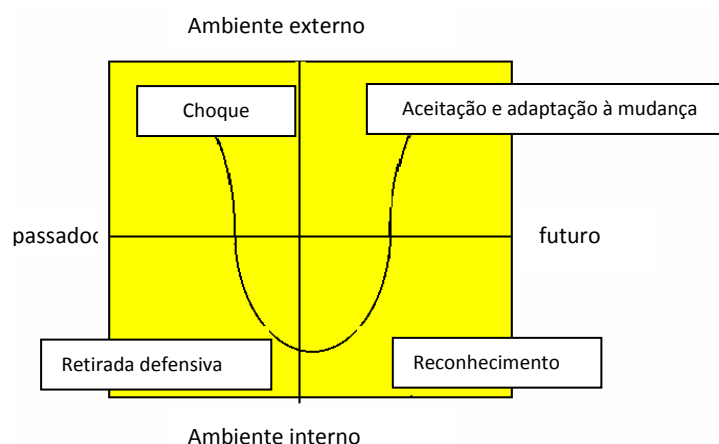


Figura1: Fases de adaptação durante a transição.¹

¹ Human Resource Management in Crisis, Presentation, Stara Zagora, 10.09.2009.

Primeira fase: Choque. Os trabalhadores sentem-se ameaçados e confusos. Retiram-se, não correm riscos. O medo e a tensão dominam. O desempenho diminui.

Segunda fase: Retirada defensiva. Depois de superar o choque há uma reação irritada: resistência aberta, conflito, boicote à mudança. A rotação dos trabalhadores aumenta.

Terceira fase: Reconhecimento. A oposição ativa desaparece: não existe reclamação, mas antes reconciliação. Os trabalhadores tornam-se mais objetivos em ver os prós e contras da nova situação. Se os primeiros passos da mudança são bem-sucedidos, a vontade de assumir um risco aumenta.

Quarta fase: Aceitação e adaptação à mudança. As pessoas comparam o antes e o depois da mudança e relutantemente admitem que a mudança pode ter sido "boa".

10.6.4 Como pode a mudança ser aceite a todos os níveis?



A fim de que a mudança seja compreendida, aceite e apoiada por todos, uma cultura de mudança tem que ser construída.



Existe vários requisitos para formar uma cultura de sucesso:

1. Avalie a cultura da empresa em termos de mudança no momento presente. Faça perguntas, ouça as respostas e mantenha uma atitude aberta:
 - Os colaboradores entendem a diferença que existe no trabalho todos os dias?
 - Existem relações fortes entre os colaboradores e a gestão?
 - Existe um ambiente de abertura e confiança?
 - Existe uma compreensão da missão, propósito, crenças e objetivos do negócio?
 - Existe um ambiente de aprendizagem, crescimento e autonomia? etc.
2. A cultura de gestão de mudança começa "do topo". Mahatma Gandhi disse: "Deve ser a mudança que quer ver no mundo." Os resultados irão refletir a sua própria atitude para mudar. Verá aceitação e vontade de participar, se mostrar uma atitude positiva. Mostre às pessoas os efeitos positivos esperados e como a sua equipa beneficiará com a mudança.
3. Comece a falar com as pessoas sobre a mudança antes que aconteçam, e ainda melhor - antes de ter tomado a decisão final. Haverá uma série de emoções mistas. Tem que se mostrar positivo e ouvir realmente as pessoas; separe as emoções das questões. Pode não ser capaz de responder a todas as perguntas imediatamente, mas responda assim que possível. Isto é importante porque lhe permitirá:
 - Estar ciente das preocupações e medos dos trabalhadores e levá-los em consideração.
 - Usar algumas ideias inovadoras no processo de mudança que possa ocorrer.
 - Ganhar mais trabalhadores para a mudança.
 - Por um fim aos rumores antes que eles saiam do controle.
4. Dê aos seus colaboradores as ferramentas necessárias para o sucesso da gestão de mudança: formação, tecnologia, equipamentos e apoio de gestão para a superação de resistências. As mudanças trazem novas relações e devem ser tomadas medidas para remover os obstáculos.

5. Provoque um sentimento de comunidade. Isso cria uma atitude positiva em relação à mudança.
6. Os trabalhadores lidam com as mudanças de formas diferentes. Esteja preparado para lidar com isso.
7. Acompanhe o progresso da mudança para alcançar melhores resultados. Incentive e dê prémios aos colaboradores que mostram o progresso. Comunique com as pessoas com recurso a todos os canais possíveis.

Listas de verificação da gestão de mudança:

<http://www.change-management.com/ProsciCMChecklist2006.pdf>

<http://www.change-management.com/tutorial-cmmanager.htm>



EXERCÍCIO: Preencha as listas de verificação sobre a gestão da mudança para descobrir se está pronto para implementar mudanças na sua empresa.

10.6.5 Sumário dos Pontos-chave



A gestão da mudança, como parte da implementação da estratégia é um processo no qual as alterações controladas são realizadas num sistema de acordo com quadros estabelecidos ou modelos. Enquanto a gestão de projetos lida com o lado "técnico" e de "negócios" da mudança, a gestão da mudança concentra-se no elemento humano. A motivação da equipa e as competências são de grande importância e permitem vantagens de mercado num ambiente em mudança. O processo é longo e não é fácil; causa *stress* e provoca resistência nas pessoas. Apresenta-se as fases de adaptação durante a transição e a forma como gestores qualificados podem ajudar os colaboradores a aceitar e apoiar as mudanças que são benéficos para a empresa. Propõe-se listas de verificação que ajudam os gestores de empresas e os proprietários a avaliar a sua disponibilidade para gerir com sucesso as mudanças nas suas organizações.

10.7 Política de Inovação e Gestão

10.7.1 O que é a inovação?



Durante a última década, o pensamento estratégico e o planeamento, intelectual, de informações, do potencial dos recursos humanos tornaram-se cada vez mais importantes para o desenvolvimento da empresa. São decisivos para a transição com sucesso de negócios, da fase de informações para a utilização dos saberes.

A inovação é um processo de utilização do conhecimento ou certas informações para criar e introduzir algo novo e útil.

10.7.2 Porque deve ter uma política de inovação e estratégia?



Os principais objetivos de uma política de inovação empresarial estão relacionados com a obtenção de progressos e vantagem competitiva no mercado através da introdução de inovação:

- Atualização e expansão de novos produtos e serviços, da escala e dos mercados relacionados a eles.
- Introdução de novos métodos na produção, fornecimento e distribuição.
- Introdução de mudanças nas organizações, gestão e condições de trabalho.

Uma estratégia de gestão de inovação na empresa é uma das ferramentas para a realização dos objetivos da estratégia empresarial. Estratégias de inovação são classificadas com base em princípios diferentes: tempo de introdução do produto no mercado, métodos de implementação da inovação, a atividade de inovação, as habilidades de empresas para fazer pesquisa.

A estrutura de uma estratégia de inovação da empresa deve incluir os seguintes componentes:

- Físico e técnico - máquinas, laboratórios, unidades de investigação, equipamentos científicos, produção experimental, etc.;
- Trabalho - especialmente pessoal científico qualificado;
- Financeira - financiamento da investigação;
- Informação.

10.7.3 Onde ocorre o processo de inovação?

A estratégia de inovação da empresa depende do ambiente interno e externo. Muitas pequenas e médias empresas não têm, muitas vezes, unidades de investigação próprias, nem têm recursos técnicos ou humanos para realizar a sua própria investigação. A política correta, neste caso, é a de cooperar com organizações externas, universidades, etc.

10.7.4 Como a inovação faz parte da Implementação da estratégia empresarial?



A aplicação e gestão da inovação são de grande importância para a vantagem competitiva de uma empresa. É uma das partes da gestão da estratégia empresarial. Portanto:

- Tem de estar conforme às prioridades da empresa;
- A introdução de inovação pressupõe mudanças que têm de ser geridas;
- Para ser implementada, a estratégia de inovação tem de estar financeiramente prevista;
- Mesmo que a empresa não faça a pesquisa, a implementação da estratégia de inovação pressupõe a disponibilidade de profissionais qualificados, formação, uso de especialistas externos.

10.7.5 Estudo de Caso

Em meados dos anos noventa uma empresa familiar privatizou a pesquisa científica e a unidade de *design* de uma antiga empresa estatal de grande dimensão, envolvida na fabricação de luminárias técnicas. Partindo do zero, mas sendo especialistas neste campo, desenvolveram uma estratégia empresarial em que estabeleceram metas ambiciosas. Mesmo os proprietários e gerentes duvidavam que conseguiriam alcançá-las. No entanto, conseguiram atrair antigos colegas experientes e conhecedores e formaram uma equipe forte.

A empresa começou a produzir luminárias técnicas e componentes elétricos. Conhecendo bem o processo de fabricação, a equipa de gestão criou as regras funcionais como uma base sólida para a gestão de processos. Recorreram a consultoria especializada e conseguiram vencer a resistência dos colaboradores com as mudanças introduzidas.

Seguiu-se uma política de inovação, sistemas de gestão da qualidade foram introduzidas e a sólida gestão de mudança e de crises, permitiu vantagens competitivas e ajudou a empresa a aumentar a sua quota no mercado local e entrar em novos mercados internacionais.

10.7.6 Sumário dos Pontos-chave



Durante a última década, o pensamento estratégico e o planeamento, de informações, intelectual, do potencial dos recursos humanos tornaram-se cada vez mais importante para o desenvolvimento da empresa e isso faz com que a política de inovação e de gestão sejam essenciais para o sucesso da implementação da estratégia.

A inovação é um processo de utilização de conhecimento ou certa informação para criar e introduzir algo novo e útil. As metas da política de inovação da empresa são para alcançar o progresso e vantagem competitiva no mercado através da introdução de inovação: ou seja, produtos novos; produção, entrega e distribuição de tecnologias e equipamentos; mudanças nas organizações, gestão e condições de trabalho. A estratégia de inovação da empresa é composta por componentes físicos e técnicos, de trabalho e financeiros e depende do ambiente interno e externo. Muitas pequenas e médias empresas não têm recursos nem humanos nem técnicos para realizar a sua própria investigação e a melhor maneira de beneficiarem das inovações é a de cooperar com organizações externas, universidades, etc. Mesmo assim, a empresa deve mobilizar os recursos humanos e financeiros para implementar a sua estratégia de inovação.

Bibliografia

Livros/Artigos

Ram Charan, Leadership in the Era of Economic Uncertainty. The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times, Published by McGraw-Hill, 2008.

A.G. Lafley and Ram Charan, The Gamer. How you can drive revenue and Profit Growth with Innovation, Published by Crown Business, 2008.

Ram Charan , Leaders at All Levels. Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis, Published by Jossey-Bass, 2007.

Larry Bossidy, Confronting Reality: Master the New Model of Success, Random House, 2004.

Paul Lemberg, "19 Questions to Jump Start Your Business Plan", Direct Sales Journal, May 2004.

7 Ways to Build Business in Bad Times, Bottom Line Personal, January 2003.

Getting Back on Track When The Track Keeps Moving, Agent Sales Journal, 3rd Quarter, 2002.

Reinventing Your Business, Business Life, January, 2002.

Robin Speculand, Beyond Strategy: The Leader's Role in Successful Implementation, John Wiley and Sons Ltd, 2009.

Melissa Dutmer, The Guide to Follow Through Change Management, 2002.

Jeffrey M.Hiatt, Employee's Survival Guide to Change, Prosci Research, 2002.

Chapman, C. B. , and Stephen Ward., Project Risk Management : Processes, Techniques, and Insights. New York, John Wiley & Sons, Ltd., 1997.

Peter F. Drucker, Innovation and Entrepreneurship, Harper Business Book, 1993.

Robert B Tucker, Driving Growth Through Innovation, Berrett Koehler Publishers, 2002.

Dan Madison, Process Mapping, Process Improvement and Process Management, 2005.

Stephen Page, 40-Step Action Plan to Creating the PERFECT Policy and Procedure System, http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Page.

Change Management Learning Center – Tutorials – <http://www.change-management.com/tutorials.htm>.

Jr., Robert H Waterman and others, In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies, 1982 (Bulgarian Edition, Nauka I izkustvo, 1988).

Help Writing Policies and Procedures Fast - What to Do? – <http://ezinearticles.com/?Help-Writing-Policies-and-Procedures-Fast---What-to-Do?&id=2665456>.