

Formação Avançada em Estratégia, Liderança e Tomada de Decisão

Sílabas & Desafios—Unipessoal, Lda.

Publicações Académicas

Consultoria e Formação

Pontos de interesse especiais:

- Estratégia e Decisão
- Análise de Situação
- Planeamento Estratégico
- O Líder em Ação
- *Decision Making for Leaders*

Neste folheto:

Decidir Como Decidir	1
Conteúdos Programáticos	2
Objetivos	3
Método Pedagógico	3
Contactos	4
Equipa de Peritos	4

FINALIDADE

- Habilitar os formandos com os conhecimentos sobre:
 - A delimitação do conceito e abordagem da estratégia;
 - Conhecer a metodologia relativa ao processo de decisão estratégica e sua resultante.
- Utilizar as ferramentas decisórias de interação com os estilos de decisão adotados.
- Adequar o estilo de liderança ao desempenho de funções credoras de decisões nos níveis intermédio e de topo das organizações.

DESTINATÁRIOS

- Chefes/diretores/gestores de nível intermédio e de topo
- Pessoas no desempenho de funções de níveis equivalentes aos mencionados, caracterizados pela assunção do ónus da decisão
- Consultores nas áreas da gestão e da estratégia (planeamento estratégico)
- Empresários

DURAÇÃO

- 15 horas
(Configuração à medida das necessidades da empresa)



Saber escolher o melhor caminho para as pessoas e para a organização é um atributo do Líder.

Decidir Como Decidir

É habitual os gestores usarem a mesma estratégia de tomada de decisão, no confronto com situações-problema complexas. Já não é tão comum que entendam o raciocínio implícito subjacente a essas ações e que aprendam a reconhecer algu-

mas características visíveis nas situações que podem modificar o seu estilo de liderança.

Esta formação é projetada para ajudar os gestores a refletirem nos erros mais comumente cometidos aquando da tomada de decisão e ficarem na pos-

se de ferramentas de apoio à decisão que podem usar para escolher o melhor procedimento a adotar na tomada de decisão: se decidir sozinho ou envolver os colaboradores no confronto com situações-problema complexas.

Aprender a liderar organizações eficazes é uma atividade permanente que envolve uma autoavaliação contínua.

Pretendemos que esta formação seja um auxílio no processo de autoconsciência e de reflexão.

Conteúdos Programáticos

1. O Conceito de Estratégia: sua relação com o decisor

2. Conflito e Competição: o domínio da estratégia em sentido restrito

3. Classificações da Estratégia: associação com os decisores

3.1 Quanto aos meios

3.2 Quanto ao estilo

4. Da Estratégia à Estratégia Empresarial

5. Processo de Decisão Estratégica

5.1 A visão estratégica

5.2 As categorias estratégicas essenciais (tempo – prazo, duração; situação/ambiente/circunstância; ritmo, meios, espaço)

5.3 Definição da situação

5.3 Definição de objetivos

5.4 Análise da situação (resolução e decisão na generalidade e as categorias estratégicas; potenciais, ameaça e risco, custo-benefício, o ganho organizacional/desenvolvimento)

5.5 O planeamento estratégico

5.6 Momentos essenciais de intervenção dos decisores ao longo do processo

5.7 Necessidades posteriores (alinhamento de objetivos, implementa-

ção, controlo, o benefício organizacional. nova reflexão)

5.8 A adoção da metodologia em níveis inferiores

5.9 O processo e os estilos de liderança quanto à decisão (modelo de Victor H. Vroom); características comuns na resolução de questões do «dia-a-dia»

6. O Planeamento Estratégico na Gestão Estratégica como disciplina das ciências da gestão (síntese)

7. O Campo de Estudos do Comportamento Organizacional:

7.1 Delineamento do campo de estudos do comportamento organizacional através do estabelecimento dos seus parâmetros e da identificação das suas variáveis dependentes e independentes básicas, a nível individual grupal e organizacional.

7.2 A liderança estratégica como resultante da conciliação das lideranças visionária e gestiona

8. O Líder em ação: tomada de decisão de acordo com a situação, numa abordagem madura e equilibrada de tomada de risco

8.1 Tomada de decisão combinada com questões de liderança, na forma e grau com que o líder envolve outros no processo de tomada de decisão;

8.2 Os elementos essenciais do modelo normativo;

8.3 Taxonomia de estilos de liderança: os graus de envolvimento do seu grupo e membros da equipa na decisão;

8.4 Os critérios de efetividade: qualidade da decisão tomada, eficácia com que a decisão é implementada, quantidade de tempo consumido na tomada de decisão e a medida em que o processo decisório contribui para o desenvolvimento dos membros da equipa.

8.5 Os fatores situacionais: reconhecer quando usar cada uma das diversas formas de tomar decisões.

8.6 **O Modelo Orientado para o Tempo** (minimização do tempo) versus **O Modelo Orientado para o Desenvolvimento** (desenvolvimento da equipa).

8.7 Preparação (exemplo John Doe) para a interpretação individual do Relatório de Liderança (12 páginas).

Referências atuais

e ferramentas

inovadoras de

apoio à decisão



De onde viemos? Onde estamos? Para onde queremos ir?

Objetivos

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconhecer a evolução do conceito de estratégia; 2. Explicar o conceito de estratégia 3. Relacionar o conceito de estratégia com os decisores e níveis de decisão 4. Diferenciar competição e conflito; 5. Reconhecer o domínio restrito da estratégia e possibilidades e consequências da sua extensão; 6. Classificar a estratégia (meios e estilo); 7. Relacionar as diferentes classificações, consoante o caso, com as características dos decisores instituições/organizações; com a ideia integrada de uma estratégia e com a dialética objetivos/meios; 8. Reconhecer e explicar a metodologia inerente ao processo de decisão estratégica; 9. Relacionar a metodologia exposta com visão estratégica, categorias estratégicas, definição da situação, definição de objetivos, análise da situação, planeamen- | <ol style="list-style-type: none"> to estratégico, momentos de intervenção dos decisores, necessidades posteriores, metodologia aplicável em escalões inferiores, estilos de liderança quanto à decisão, de acordo com o modelo de Victor Vroom; 10. Relacionar o processo de decisão estratégica, particularmente o planeamento estratégico, com o planeamento estratégico na gestão estratégica; 11. Efetuar a delimitação do campo de estudos do comportamento organizacional; 12. Relacionar liderança estratégica com lideranças visionária e gestonária; 13. Relacionar a tomada de decisão com o domínio da liderança; 14. Caracterizar o modelo normativo; 15. Explicar a taxonomia apresentada dos estilos de liderança; 16. Reconhecer os critérios de efetividade e os fatores situacionais considerados nos modelos apresentados; 17. Diferenciar o Modelo Orientado para o | <p>Tempo (minimização do tempo) do Modelo Orientado para o Desenvolvimento (desenvolvimento da equipa);</p> <ol style="list-style-type: none"> 18. Efetuar a interpretação do relatório de liderança gerado (documento de 12 páginas que ajuda a refletir sobre a tomada de decisão individual e comparar com o grupo de participantes (em sala) e com um grupo de 100.000 Executivos Sêniores de todo o mundo). | <hr/> <p>Formação à medida das necessidades da organização</p> |
|---|--|---|--|



Mais importante que a resposta é saber fazer a pergunta certa.

Método Pedagógico

Em sala, combinação dos métodos expositivo, interrogativo e ativo, utilizando as técnicas da exposição, do diálogo/debate, da discussão dirigida, da formulação de questões, do *brainstorming*.

Estudo e discussão de ca-

sos práticos e sua aplicação .

Apresentação, entrega e interpretação dos relatórios do “*Decision Making for Leaders*” pelos nossos peritos.

Nota: conjunto de 30 casos recolhidos e testados

em 25 anos de experiência, analisados e respondidos *online* por cada participante antes do início da sessão. Estes casos serão tratados, avaliados e comparados por um *Expert System* e especialistas da Universidade de Yale.

Equipa de Peritos

Helena de Almeida, PhD

Professora Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (Ualg) onde leciona em cursos de Licenciatura, Mestrado e Doutoramento no âmbito da Liderança, Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.

Investigadora participante do extinto centro de investigação da Universidade do Algarve sobre os Espaços e Organizações (CIEO), onde tem desenvolvido inúmeros artigos sujeitos processo de refere, internacionais e nacionais, indexados no Scopus e ISI Web of Science, no âmbito do empowerment, engagement e transferência do conhecimento.

Autora de livros

"O Potencial Motivador do Trabalho – A Satisfação e Implicação dos Empregados em Unidades Hoteleiras".

"O Perfil do designer e o papel do design nas empresas em Portugal." (coautora)

Autora de Manuais

Manual de Comportamento Organizacional: Guia de Apoio ao Estudante. (coautoria)

Manual de Gestão de Pessoas nas Organizações: da Estratégia à Prática,

Coeditora do ebook internacional *The Role of Knowledge Transfer in Open Innovation*. ISBN: 978152255849. (<https://www.igi-global.com/book/role-knowledge-transfer-open-innovation/193078>)

Autora de capítulos

Academic Entrepreneurship and Knowledge Transfer Networks: Translation Process and Boundary Organizations. In *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development, Chapter 15* (pages 315-344). IGI-GLOBAL, EUA

<http://www.igi-global.com/book/handbook-research-entrepreneurial-success-its/134814>

Human Capital and regional economy: A preliminary approach the Portuguese Case. In PINTO, H. & BOSCHMA (Eds), R. *Resilient Territories: Innovation and creativity for new modes of regional development*. Cambridge Scholars Publishing, 89-102. Date of Publication: 01/03/2015.

www.cambridgescholars.com/resilient-territories

Membro-participante do projeto nacional Design Inovação, Criatividade e Competitividade em associação com a Associação Portuguesa de Design e o Centro

de Investigação sobre os Espaços e Organizações (CIEO).

Membro-participante dos projetos europeus cofinanciados *European projects HARVEST ATLANTIC – Harnessing all resources valuable to economies of seaside territories on the Atlantic and KIMERRA – Knowledge Transfer Improve Marine Economy in Regions from the Atlantic Area*.

Consultora de empresas no âmbito da gestão de recursos humanos, liderança e comportamento organizacional: recrutamento e seleção de pessoal executivo e operacional, análise de perfil pessoal, Liderança (em colaboração com a Universidade de Yale) e comportamento organizacional.

Premiada pelo Melhor trabalho nacional em (coautoria) Santos, Rebelo, Almeida, Mendes. (2017). *Critical factor of the Portuguese mandatory occupational safety and health management system in preventing work-related accidents*. António Dornelas Premium 2017.



Há uma hora de partida mesmo quando não há lugar certo para onde ir.

Carlos Manuel Mendes Dias, PhD

Coronel do Exército na situação de reserva (fora da efetividade de serviço), licenciado em Ciências Militares na especialidade de Artilharia, pós-graduado em Estudos da Paz e da Guerra, **Mestre em Estratégia** e Doutor em Ciências Sociais na especialidade de Relações Internacionais.

Possui o Curso de Estado-Maior, o Estágio de Operações Conjuntas e Combinadas, o Curso de Defesa Nacional, o Estágio de Liderança, o Estágio em Sociedade da Informação, entre outros percursos formativos.

Exerceu **funções de direção e chefia** na Bósnia-Herzegovina, em Moçambique e na Academia Militar, para além de ter sido

2º Comandante da Escola Prática de Artilharia e **Comandante** do Regimento de Artilharia n.º 4.

Exerceu **funções docentes** aos níveis de licenciatura, mestrado e doutoramento, ministrando unidades curriculares como «Geopolítica», «Teoria Geral da Estratégia», «Estratégia e Liderança», «Seminário de Relações Internacionais e Estratégia», Geopolítica Aplicada, entre outras.

Para além de vários artigos publicou como **autor** os livros «Geopolítica: Teorização Clássica e Ensinaamentos», «Kissinger e Brzezinski», «Sobre a Guerra», «Geopolítica. Novas mas Velhas Aproximações»; como **co-autor** «O Salto do Tigre: Geopolítica

Aplicada», «Vo Nguyen Giap», «Viver Academia Militar», «Estratégia. Fundamentos Teóricos. Tomo I» e «Estratégia. Fundamentos Teóricos. Tomo II».

É membro colaborador do Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, e associado da Associação Portuguesa de Estudos da Conjuntura e Estratégia.

Efetou, entre trabalhos finais de curso em mestrados integrados, dissertações de mestrado em mestrados não integrados e doutoramentos, 30 trabalhos de orientação; relevando-se oito ao nível doutoramento