



Learning Spaces for Sustainable and Responsible Decision-Making

# Estudos de caso

## Tomada de decisões sustentável e responsável

agosto de



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da OeAD-GmbH. Nem a União Europeia nem a entidade que concedeu o financiamento podem ser responsabilizadas pelas mesmas. ID do projeto: **2023-1-AT01-KA220-VET-000166057**



# Introdução

## Antecedentes

Os estudos de caso são ferramentas poderosas na educação e no desenvolvimento profissional. Fornecem cenários do mundo real que desafiam os alunos a aplicar conhecimentos teóricos a situações práticas. A resolução eficaz de um estudo de caso requer uma abordagem estruturada que combine pensamento crítico, competências analíticas e resolução criativa de problemas.

O processo de abordagem de um estudo de caso envolve várias etapas fundamentais: desde o exame cuidadoso da situação e a identificação das questões fundamentais, à análise do contexto utilizando ferramentas e teorias relevantes e, finalmente, o desenvolvimento e a justificação de soluções práticas. Esta abordagem metódica ajuda a tratar o caso específico em questão e desenvolve competências valiosas que os alunos podem aplicar na sua prática quotidiana.

Deve utilizar as abordagens e ferramentas ensinadas no Programa de Formação Wise Up para resolver os seguintes estudos de caso: Um ponto de partida útil é aplicar as seis perspectivas de aprendizagem do quadro do Cubo WiseUp aos seguintes estudos de caso.

## Instruções

1. Ler atentamente o processo.
2. Adapte as informações sobre a empresa de acordo com o seu interesse, preenchendo as caixas.
3. Analisar os antecedentes e a situação da empresa: Identificar as principais questões e partes interessadas.
4. Analisar o dilema (pontos-chave de decisão, resultados possíveis, pontos de discussão) utilizando as seis perspectivas de aprendizagem refletidas pela estrutura do Cubo WiseUp; aplicar as abordagens e ferramentas fornecidas no Programa de Treinamento Wise Up.
5. Fazer um brainstorming e gerar várias decisões/soluções potenciais e debatê-las.
6. Pese as suas alternativas, aplicando propositadamente as perspectivas do Cubo WiseUp.
7. Enumerar as potenciais vantagens e desvantagens de cada alternativa; considerar as implicações a curto e a longo prazo.
8. Com base nas suas considerações, construa um argumento para a sua decisão de ação.
9. Refletir sobre a sua solução tendo em conta os critérios possíveis para a resolução do caso.



# Estudo de caso 1 - Navegar no pós pandemia: o frágil equilíbrio entre estabilidade e adaptação contínua a novas realidades

## Empresa

A empresa Alfons Dupont & Filhas é uma empresa de sucesso no setor [ ] há mais de [ ] anos.

Fundada pelo patriarca da família, conta atualmente com [ ] empregados e construiu uma sólida reputação por [ ] e [ ].

## Antecedentes

A empresa resistiu à pandemia da COVID-19, mas continua a sentir os seus efeitos persistentes. Fundada pelo patriarca da família, a empresa tem um forte legado de qualidade e fiabilidade. Quando Emma, a filha mais velha da família, se prepara para assumir a liderança, enfrenta um conjunto único de desafios decorrentes das consequências da pandemia.

## Situação

Com o recuo da pandemia, a Alfons Dupont & Filhas está a recuperar lentamente da recessão económica. No entanto, a empresa continua exposta a várias consequências persistentes, incluindo mudanças no comportamento dos consumidores, perturbações nas cadeias de abastecimento e uma maior concorrência no mercado. Além disso, a pandemia acelerou as tendências para a sustentabilidade e a digitalização, remodelando ainda mais o panorama empresarial.

## Dilema

Emma encontra-se num momento crítico, com a tarefa de liderar a Alfons Dupont & Filhas durante um período de recuperação e adaptação. Ela tem de navegar na realidade pós-pandémica da empresa, equilibrando a necessidade de medidas imediatas para estabilizar o negócio com o imperativo de posicionar a Alfons Dupont & Filhas para o sucesso a longo prazo num ambiente em rápida evolução.



## Pontos de decisão fundamentais

- Estratégias de recuperação: A Emma tem de conceber estratégias para acelerar a recuperação da Alfons Dupont & Filhas do impacto da pandemia, incluindo a reconstrução das cadeias de abastecimento, o restabelecimento da confiança dos clientes e a otimização dos processos de produção para satisfazer as novas exigências do mercado.
- Adaptação às novas realidades: A pandemia alterou as preferências dos consumidores e a dinâmica da indústria, exigindo ajustes na oferta de produtos, nos canais de distribuição e nas estratégias de marketing da Alfons Dupont & Filhas.
- Sustentabilidade e digitalização: Emma deve responder à crescente procura de sustentabilidade e adotar iniciativas de transformação digital para aumentar a eficiência operacional, melhorar o envolvimento dos clientes e manter-se à frente da concorrência.
- Gestão de talentos: Com o trabalho remoto a tornar-se mais preponderante e o mercado de trabalho a evoluir, Emma tem de repensar as práticas de gestão de talentos, incluindo iniciativas de recrutamento, retenção e melhoria de competências, para atrair e reter os melhores talentos num mundo pós-pandêmico.

## Resultados possíveis

- Foco no curto prazo: A Emma opta por dar prioridade a medidas de recuperação a curto prazo, como a redução de custos e a racionalização das operações, para estabilizar a Alfons Dupont & Filhas no rescaldo imediato da pandemia. Embora esta abordagem possa proporcionar um alívio temporário, arrisca-se a ignorar as oportunidades de crescimento e inovação a longo prazo.
- Adaptação estratégica: Reconhecendo a necessidade de se adaptar às novas realidades pós-pandêmicas, Emma toma medidas proativas para reposicionar a Alfons Dupont & Filhas para o sucesso a longo prazo. Ao investir na sustentabilidade, na digitalização e no desenvolvimento de talentos, pretende reforçar a resiliência e a competitividade da empresa num mercado em evolução.

## Pontos de discussão

- Como pode a Emma encontrar um equilíbrio entre os esforços de recuperação a curto prazo e o planeamento estratégico a longo prazo no rescaldo da pandemia?
- Quais são os principais desafios e oportunidades apresentados pelo ambiente empresarial pós-pandêmico e como devem a Alfons e a Dupont & Filhas responder-lhes?
- Como é que a Emma pode aproveitar as iniciativas de sustentabilidade e digitalização para impulsionar a inovação e o crescimento da empresa?
- Que papel desempenha a agilidade da liderança na orientação das organizações durante períodos de transição e incerteza, e como é que a Emma pode cultivar a agilidade na Alfons Dupont & Filhas?
- Como é que a Alfons Dupont & Filhas deve adaptar a sua abordagem à gestão de talentos à luz da dinâmica em mudança do mercado de trabalho pós-pandemia?



## Critérios possíveis para a resolução do caso

- Alinhamento com os objetivos estratégicos a longo prazo: Avaliar as soluções propostas com base no seu alinhamento com os objetivos e valores estratégicos a longo prazo da Alfons Dupont & Filhas. Considerar se posicionam a empresa para um crescimento sustentável, vantagem competitiva e resiliência no cenário pós-pandêmico.
- Integração da Sustentabilidade e das Práticas Éticas: Avaliar em que medida as soluções propostas incorporam a sustentabilidade e as práticas éticas nas operações da Alfons Dupont & Filhas. Considere iniciativas relacionadas com a gestão ambiental, responsabilidade social, fornecimento ético e governação empresarial.
- Adaptação às realidades pós-pandêmicas: Avaliar as soluções propostas com base na sua capacidade de adaptação às novas realidades do ambiente empresarial pós-pandêmico. Considere a forma como abordam as mudanças no comportamento dos consumidores, as tendências da indústria, os avanços tecnológicos e as alterações regulamentares.
- Gestão de riscos e planeamento de contingências: Avaliar as soluções propostas quanto à sua eficácia na mitigação dos riscos e na resolução de potenciais desafios. Considere fatores como perturbações na cadeia de abastecimento, volatilidade do mercado, ameaças da concorrência e fatores internos e externos imprevistos.
- Envolvimento e bem-estar dos funcionários: Avaliar as soluções propostas com base no seu impacto no envolvimento, satisfação e bem-estar dos empregados. Considerar iniciativas relacionadas com acordos de trabalho remoto, oportunidades de desenvolvimento profissional e apoio à saúde mental e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.



## Estudo de caso 2 - Enfrentar a resistência à transição de liderança

### Empresa

A empresa Alfons Dupont & Filhas é uma empresa de sucesso no setor [ ] há mais de [ ] anos.

Fundada pelo patriarca da família, conta atualmente com [ ] empregados e construiu uma sólida reputação de [ ] e [ ].

### Antecedentes

Emma, a filha mais velha da família proprietária da Alfons Dupont & Filhas, está a preparar-se para assumir a liderança da empresa. No entanto, quando começa a fazer a transição para o seu novo papel, descobre que os trabalhadores mais velhos são resistentes a aceitar a sua autoridade como nova chefe.

### Situação

A Alfons Dupont & Filhas tem uma longa tradição de liderança hierárquica, sendo o respeito e a autoridade normalmente reservados à antiguidade e à experiência. Emma, apesar de estar bem preparada e possuir as competências necessárias para liderar a empresa, enfrenta o ceticismo e a resistência dos empregados mais velhos, habituados à liderança do seu pai, o patriarca cessante.

### Dilema

Emma vê-se encurralada entre a necessidade de afirmar a sua autoridade como nova líder da Alfons Dupont & Filhas e o desejo de manter a harmonia e o respeito entre os trabalhadores. Tem de encontrar o delicado equilíbrio entre ganhar a confiança e a aceitação dos trabalhadores mais velhos e, ao mesmo tempo, afirmar-se como uma líder capaz e respeitada, capaz de fazer avançar a empresa.



## Pontos de decisão fundamentais

- Abordagem à liderança: Emma tem de decidir como afirmar a sua autoridade e estabelecer o seu estilo de liderança, respeitando ao mesmo tempo a experiência e as contribuições dos trabalhadores mais velhos. Deve adotar uma abordagem mais assertiva para afirmar a sua autoridade ou deve concentrar-se na criação de consenso e colaboração?
- Estratégia de comunicação: Emma tem de desenvolver uma estratégia de comunicação para responder às preocupações e ao ceticismo dos trabalhadores mais velhos. Como é que ela pode comunicar eficazmente a sua visão para a empresa e, ao mesmo tempo, ouvir as perspectivas e os pontos de vista dos trabalhadores mais velhos?
- Criação de equipas e colaboração: Emma deve promover um sentido de unidade e colaboração entre os empregados de todas as gerações. Como é que ela pode incentivar a colaboração entre gerações e criar oportunidades para os funcionários mais velhos orientarem e apoiarem os colegas mais novos?
- Formação e desenvolvimento: Emma pode considerar a implementação de programas de formação e desenvolvimento para ajudar os empregados mais velhos a adaptarem-se ao seu estilo de liderança e a aceitarem a mudança. Como é que ela pode fornecer apoio e recursos para ajudar os funcionários mais velhos a melhorar as suas competências e a adaptarem-se a novas formas de trabalho?

## Resultados possíveis

- Resistência e conflito: Apesar dos seus esforços, Emma enfrenta resistência e conflitos contínuos por parte dos trabalhadores mais velhos, o que leva a tensões e perturbações na empresa.
- Construção de pontes e colaboração: Emma consegue colmatar o fosso geracional e ganhar o respeito e a aceitação da força de trabalho mais velha através de uma comunicação aberta, empatia e uma abordagem de liderança colaborativa.

## Pontos de discussão

- Como é que a Emma pode lidar eficazmente com as preocupações e o ceticismo dos trabalhadores mais velhos e, ao mesmo tempo, afirmar a sua autoridade como nova líder?
- Que estratégias pode Emma utilizar para promover a colaboração e a união entre os empregados de todas as gerações?
- Como é que as diferenças geracionais nos hábitos de trabalho, estilos de comunicação e atitudes em relação à autoridade podem afetar a abordagem de liderança da Emma?
- Que papel podem desempenhar a tutoria, o coaching e a aprendizagem intergeracional para colmatar o fosso entre Emma e os trabalhadores mais velhos?
- Como é que Emma pode aproveitar os pontos fortes e a experiência dos trabalhadores mais velhos e, ao mesmo tempo, incentivar a inovação e a adaptação à mudança na empresa?



## Critérios possíveis para a resolução do caso

- **Envolvimento e confiança dos trabalhadores:** Avaliar as soluções propostas com base na sua eficácia na promoção do empenhamento dos empregados e na criação de confiança entre a força de trabalho mais velha. Considerar iniciativas que visem a comunicação aberta, a transparência e o respeito mútuo.
- **Eficácia da liderança:** Avaliar as soluções propostas quanto à sua capacidade de estabelecer Emma como uma líder respeitada e eficaz na Alfons Dupont & Filhas. Considere a sua capacidade de afirmar a autoridade e, ao mesmo tempo, demonstrar empatia, adaptabilidade e visão estratégica.
- **Estratégia de comunicação:** Avaliar as soluções propostas quanto à sua eficácia na abordagem das preocupações e ceticismo da força de trabalho mais velha através de uma comunicação clara, empática e inclusiva. Considerar iniciativas como mecanismos de feedback e discussões individuais.
- **Resolução de conflitos:** Avaliar as soluções propostas quanto à sua capacidade de gerir eficazmente conflitos e tensões que possam surgir entre Emma e os trabalhadores mais velhos. Considerar estratégias para a resolução construtiva de conflitos, mediação e criação de consensos.
- **Formação e desenvolvimento:** Avaliar as soluções propostas quanto à sua possível eficácia na oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento para ajudar os empregados mais velhos a adaptarem-se ao estilo de liderança da Emma e a aceitarem a mudança. Considere iniciativas como workshops, programas de coaching e seminários de desenvolvimento de competências.
- **Retenção e gestão de talentos:** Avaliar as soluções propostas quanto ao seu impacto na retenção de funcionários e na gestão de talentos na Alfons Dupont & Filhas. Considerar as iniciativas destinadas a reconhecer e a aproveitar a experiência e os conhecimentos dos trabalhadores mais velhos, criando simultaneamente oportunidades de crescimento e de progressão na carreira para os trabalhadores mais jovens.



## Estudo de caso 3 - Equilíbrio entre responsabilidade e viabilidade: Navegar pela sustentabilidade no meio de desafios econômicos

### Empresa

A empresa Alfons Dupont & Filhas é uma empresa de sucesso no setor [ ] há mais de [ ] anos.

Fundada pelo patriarca da família, conta atualmente com [ ] empregados e construiu uma sólida reputação de [ ] e [ ].

### Antecedentes

Quando Emma se prepara para assumir a liderança da Alfons Dupont & Filhas, está determinada a transformar a empresa numa organização mais responsável, dando prioridade à sustentabilidade, às práticas éticas e à responsabilidade social. No entanto, enfrenta desafios significativos, incluindo a diminuição das vendas, o aumento dos custos e a falta de pessoal qualificado.

### Situação

A Alfons Dupont & Filhas está a enfrentar uma pressão cada vez maior para responder às preocupações ambientais e sociais, mantendo a viabilidade financeira num mercado competitivo. Emma reconhece a importância de adotar iniciativas de sustentabilidade, mas tem de lidar com as complexidades da sua implementação no meio de desafios económicos e restrições de recursos.

### Dilema

Emma vê-se dividida entre o seu desejo de conduzir a Alfons Dupont & Filhas para um futuro mais responsável e sustentável e a necessidade imediata de responder a preocupações económicas prementes. Tem de equilibrar o compromisso da empresa com a sustentabilidade com a sua estabilidade financeira e competitividade no mercado.



## Pontos de decisão fundamentais

- Iniciativas de sustentabilidade: Emma tem de decidir quais as iniciativas de sustentabilidade a que deve dar prioridade e com que intensidade. Deverá concentrar-se na redução das emissões de carbono, na implementação de processos de fabrico amigos do ambiente, na procura de fornecedores éticos ou no investimento em energias renováveis?
- Gestão de custos: Emma tem de desenvolver estratégias para gerir o aumento dos custos e o declínio das vendas, sem deixar de afetar recursos às iniciativas de sustentabilidade. Como é que ela pode identificar oportunidades de redução de custos, simplificar as operações e otimizar a atribuição de recursos sem comprometer os objetivos de sustentabilidade?
- Aquisição e retenção de talentos: Emma tem de resolver o problema da escassez de pessoal qualificado necessário para conduzir as iniciativas de sustentabilidade e as operações principais da empresa. Como é que ela pode atrair e reter funcionários qualificados com experiência em sustentabilidade, gestão ambiental e práticas empresariais responsáveis?
- Envolvimento das partes interessadas: Emma deve envolver-se com as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, para obter a adesão e o apoio dos esforços de sustentabilidade da Alfons Dupont & Filhas. Como é que ela pode comunicar eficazmente o compromisso da empresa com a sustentabilidade e abordar as preocupações sobre o seu desempenho financeiro?

## Resultados possíveis

- Sacrifício da sustentabilidade: Emma dá prioridade à estabilidade financeira a curto prazo em detrimento das iniciativas de sustentabilidade, reduzindo ou adiando os esforços de responsabilidade ambiental e social para se concentrar em preocupações económicas imediatas.
- Sustentabilidade Estratégica: Emma adopta uma abordagem estratégica à sustentabilidade, identificando iniciativas rentáveis que se alinham com os valores fundamentais e os objetivos a longo prazo da Alfons Dupont & Filhas. Ao integrar a sustentabilidade na estratégia de negócios da empresa, ela tem como objetivo impulsionar a inovação, melhorar a eficiência e aumentar a competitividade no mercado.

## Pontos de discussão

- Como é que Emma pode equilibrar eficazmente as prioridades concorrentes de sustentabilidade e viabilidade financeira na Alfons Dupont & Filhas?
- Que estratégias pode Emma utilizar para gerir os custos e afetar recursos a iniciativas de sustentabilidade de forma a maximizar o seu impacto?
- Como é que a Alfons Dupont & Filhas pode resolver a escassez de pessoal qualificado necessário para impulsionar os esforços de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, garantir que as principais funções comerciais da empresa têm pessoal adequado?
- Que papel pode desempenhar o envolvimento das partes interessadas no apoio à agenda de sustentabilidade da Alfons Dupont & Filhas e na superação da resistência à mudança?



- Como é que as iniciativas de sustentabilidade podem contribuir para o sucesso a longo prazo da Alfons Dupont & Filhas e para a sua resiliência face aos desafios económicos e à incerteza do mercado?

## Critérios possíveis para a resolução do caso

- Impacto na sustentabilidade: Avaliar as soluções propostas com base no seu potencial impacto nas metas e objetivos de sustentabilidade da Alfons Dupont & Filhas. Considere iniciativas destinadas a reduzir a pegada ambiental, promover práticas éticas e fomentar a responsabilidade social.
- Viabilidade financeira: Avaliar as soluções propostas quanto à sua capacidade de enfrentar os desafios econômicos da empresa e manter a estabilidade financeira. Considerar estratégias para gerir os custos, melhorar a eficiência e gerar receitas, sem deixar de investir em iniciativas de sustentabilidade.
- Atribuição de recursos: Avaliar as soluções propostas quanto à sua eficácia na afetação de recursos, incluindo recursos financeiros, humanos e tecnológicos, tanto para os esforços de sustentabilidade como para as operações principais da empresa. Considere como os recursos são priorizados e otimizados para alcançar o máximo impacto.
- Gestão de talentos: Avaliar as soluções propostas quanto à sua capacidade de resolver a escassez de pessoal qualificado necessário para conduzir iniciativas de sustentabilidade e apoiar os objetivos empresariais globais. Considerar estratégias para atrair, reter e desenvolver talentos com experiência em sustentabilidade e práticas empresariais responsáveis.
- Envolvimento das partes interessadas: Avaliar as soluções propostas quanto à sua eficácia no envolvimento com as partes interessadas, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, para obter apoio para os esforços de sustentabilidade e responder a preocupações sobre o desempenho financeiro.
- Inovação e Adaptação: Avaliar as soluções propostas quanto ao seu potencial para impulsionar a inovação e a adaptação na Alfons Dupont & Filhas, tanto em termos de iniciativas de sustentabilidade como de processos empresariais fundamentais. Considerar a forma como a sustentabilidade pode ser integrada na estratégia de negócio da empresa para impulsionar o crescimento e a competitividade a longo prazo.
- Gestão de riscos: Avaliar as soluções propostas quanto à sua capacidade de identificar e mitigar os riscos associados às iniciativas de sustentabilidade, incluindo a conformidade regulamentar, a gestão da reputação e as interrupções na cadeia de fornecimento. Considere estratégias para gerir os riscos de forma proativa e, ao mesmo tempo, prosseguir práticas comerciais responsáveis.
- Resultados mensuráveis: Avaliar as soluções propostas quanto à sua capacidade de produzir resultados mensuráveis e demonstrar o progresso em direção aos objetivos de sustentabilidade. Considere os indicadores-chave de desempenho relacionados com o impacto ambiental, a responsabilidade social e o desempenho financeiro.
- Sustentabilidade a longo prazo: Avaliar as soluções propostas quanto ao seu potencial para promover a sustentabilidade e a resiliência a longo prazo na Alfons Dupont & Filhas. Considerar como os esforços de sustentabilidade podem contribuir para a capacidade da empresa de se adaptar às condições de mercado em mudança, mitigar riscos e criar valor para todas as partes interessadas relevantes ao longo do tempo.



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da OeAD-GmbH. Nem a União Europeia nem a entidade que concedeu o financiamento podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

ID do projeto: **2023-1-AT01-KA220-VET-000166057**

✉ [info@wiseup2succeed.eu](mailto:info@wiseup2succeed.eu)

🌐 [www.wiseup2succeed.eu](http://www.wiseup2succeed.eu)

WiseUp 2 Succeed