

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS
PÚBLICAS

ESTUDO DE CASO

A ELECTRA – EMPRESA PÚBLICA DE ELECTRICIDADE E ÁGUA

José António Vaz Fernandes

Dissertação da Tese de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Eduardo Baptista Correia,
ISCTE, Business School, Departamento de Gestão

Março de 2011

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS PÚBLICAS
ESTUDO DE CASO
A ELECTRA – EMPRESA PÚBLICA DE ABASTECIMENTO
DE ÁGUA E ENERGIA

José António Vaz Fernandes

Este Trabalho foi expressamente elaborado como Tese para efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresa, sendo apresentado no Instituto Universitário de Lisboa – *ISCTE - Business School*

Em memória dos meus Pais Hotel Gomes
Fernandes e Virgínia e do meu Fredson José
Fernandes, com eterna saudade.

AGRADECIMENTOS

Deixamos expresso o nosso agradecimento a todos aqueles que colaboram connosco na elaboração desta tese, a começar pelos professores do curso de Mestrado em gestão de Empresas realizado em Cabo Verde.

De entre todos, deixo o meu reconhecimento ao Professor Doutor Eduardo Careira, por ter aceitado orientar este trabalho, a grande disponibilidade e o apoio na definição do plano de trabalho e das linhas gerais a seguir, como as sugestões e observações críticas ao trabalho desenvolvido, contribuindo desse modo para o desenvolvimento e finalização do mesmo.

Agradeço ao meu amigo Eng.º José Manuel Borges pelos apoios que ter - nos dados na elaboração deste trabalho, que contribuíram de uma forma muito especial para que esse trabalho se tornasse realidade.

É de toda a justiça destacar também com muito amor e carinho, a minha esposa Dr.^a Virgínia Machado Fernandes, o apoio e achegas que deu e que também contribuíram para melhorar o trabalho final, e ainda pelo apoio psicológico e afectivo para a realização deste trabalho. Esse amor e carinho são extensivos a todos os meus filhos.

A todos, que de uma forma ou de outra contribuíram para a elaboração deste trabalho, incluindo os colegas do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, apresento o nosso profundo agradecimento.

RESUMO

A rápida expansão do crescimento efectivo da população, ligada a recursos inadequados para fazer face à crescente procura dos serviços, fez da administração e gestão empresarial um empreendimento mais complexo do que foi há algumas décadas. Para garantir uma administração e gestão eficaz e eficiente, as direcções das empresas devem não só, serem dinâmicas e inovadoras com recursos, mas também capazes de se relacionarem com as pessoas dentro, como fora das empresas: com funcionários, clientes, fornecedores, enfim todos quantos necessitam de ser envolvidos de uma ou outra forma no processo de planificação e na tomada de decisões.

Por outras palavras, para se ter sucesso na gestão empresarial, é importante a criação de um ambiente para uma “democracia participativa” na gestão das empresas públicas. Uns dos ingredientes para uma gestão eficaz de uma empresa são as boas relações públicas. Com efeito, a gestão de uma empresa requer relações e comunicação com a comunidade, uma vez que a empresa é uma comunidade dentro de uma comunidade maior (a vila e o concelho) e da sociedade em geral (o estado, a nação). E não uma gestão de rotina em que a grande parte das decisões são baseadas em suposições e intuição. Na gestão de rotina o planeado é de curto prazo, baseado no ciclo orçamental. Os produtos ou serviços são definidos de forma sequencial por departamentos isolados.

Gestão Estratégia – estabelece uma relação entre o planeado e as actividades operacionais. As decisões são baseadas em factos, a partir dos dados concretos e procedimentos científicos.

Palavra-chave: Gestão estratégica, Planeamento financeiro, Planeamento estratégico, Gestão incremental.

ABSTRACT

The rapid expansion of the effective population's growth, linked to an inappropriate resources to meet the increasing demand for services, made administration and business management a much more complex task than they were decades ago. To ensure the effectiveness and efficiency of an administration and management, the boards of companies should not only be dynamic and innovative, but also able to relate to people inside and outside of corporations (companies): employees, customers, suppliers, finally all those who need to be involved in one way or another in the process of planning and decision making.

In other words, to succeed in business management, it is important to creating an environment for a "participatory democracy" in the management of public enterprises. Some of the ingredients for the effective management of a company are good public relations. Indeed, running a business requires public relations/good connections and communication with the community, since the company is a community within a larger community (the town and county) and society in general (state, nation). And not a routine management in the most decisions are based on assumptions and intuition. In the routine management planned is a short-term, based on the budget cycle. The products or services are defined sequentially by separate departments.

Management Strategy - establishes a link between planned activities and operational. Decisions are based on facts, based on actual data and procedures. Requires involvement of all stakeholders in management process.

Key word: Strategic Management, Financial Planning, Strategic Planning, Management incrementally.

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE GRÁFICOS	iv
LISTA DE ABREVIACÕES	v
CAPÍTULO I INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Justificativo	3
1.2. Pergunta de partida	3
1.3. Problematização do trabalho.....	4
1.4. Objectivo geral.....	4
1.4.1. Objectivos específicos.....	4
1.5. Hipóteses.....	5
1.6. Metodologia	5
1.7. Delimitação do tema	6
CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 A gestão estratégica	8
2.1.1 Conceito e origem de gestão estratégica.....	10
CAPÍTULO III IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA	14
3.1 Análise sistematica ambiental.....	17
3.1.1 Formulação de estratégia.....	18
3.1.2 Nível de negócio.....	21
3.1.3 Nível funcional	21
3.1.4 Nível empresarial.....	22
3.1.5 Nível internacional	22
3.1.6 Implementação de estratégia	23
3.2 Avaliação e controlo	24
3.3 Comunicação de estratégia	25
3.4 Relação da gestão estratégia com outros factores.....	27
3.5 Os pressupostos da gestão estratégia	28
3.6 Liderança.....	28
3.7 Objectivos empresariais	28
3.8 Indicadores de desempenho	29
3.9 Integrar planeamento e orçamento.....	29
3.10 Avaliação como instrumento da melhoria	30

CAPÍTULO IV. ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS E ESTRATÉGIAS REALIZADAS...	31
4.1 Estratégias pretendidas.....	31
4.1.1 Finalidades.....	31
4.1.2 Políticas e planos	32
4.2 Estratégias realizadas	32
4.3 Planeamento formal e gestão incrementada.....	33
4.4 Planeamento formal	33
4.5 Gestão incremental.....	34
Capítulo V – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS.....	36
5.1 Gestão estratégica dos recursos humanos	36
5.2 Gestão estratégica financeira	38
5.3 Gestão financeira a curto prazo.....	40
5.4 Planeamento financeiro a médio e longo prazo	41
5.5 Planos e orçamentos.....	42
5.6. Recorrer à gestão orçamental.....	43
CAPÍTULO VI – O MODELO DE GESTÃO POR EXCELÊNCIA NAS EMPRESAS PÚBLICAS.....	46
6.1 Gestão pela qualidade	46
6.2 Gestão participativa	49
CAPÍTULO VII – CARACTERIZAÇÃO DA ELECTRA E ANÁLISE DO TRABALHO PRÁTICO.....	51
7.1 Caracterização da empresa Electra	51
7.2 Visão, missão e objectivo	54
7.3 Áreas de actividade	54
7.4 Organigrama	55
7.5 Análise dos questionários aplicados: estudo de caso Electra.....	56
7.6 Análise dos dados dos questionários aplicados aos trabalhadores.....	56
7.7 Análise dos dados dos questionários aplicados aos utentes.....	60
7.8 Análise dos dados dos questionários aplicados à direcção da Electra.....	63
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO	65
8.1 Recomendações.....	67
8.1.1 Recomendações ao Governo e à Direcção da Electra.....	67
8.1.2 Recomendações aos futuros Investigadores.....	69
Bibliografia.....	71
Anexo.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Elementos básicos do processo de gestão estratégica	17
Figura 2- Diagrama dos quatro factores	27
Figura 3 – Elementos dum estratégia pretendida	31
Figura 4 – Esquema da evolução dum estratégia	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Modelo de gestão estratégica.....	56
Gráfico 2- Modelo de gestão de sistema social.....	57
Gráfico 3- Modelo de gestão pela qualidade.....	58
Gráfico 4- Modelo de gestão participativa.....	59
Gráfico 5- Factores tangíveis	60
Gráfico 6- Capacidade de resposta	60
Gráfico 7- Empatia	61
Gráfico 8- Fiabilidade	62
Gráfico 9- Confiança e segurança	62
Gráfico 10- Questionário aplicado à direcção da empresal.....	63

LISTA DE ABREVIACOES

CEM – Central Eléctrica do Mindelo

CEP - Central Eléctrica da Praia

EAM – Electricidade e água do Mindelo

EAS – Electricidade e água do Sal

EP – Empresa Pública

KWH - QuiloWatt-Hora

JAIDA – Junta Autnoma das Instalações de Dessalinização de gua

ROI – *Return on investment*

SARL – Sociedade Annima de Responsabilidade Limitada

TQM – Total Quality Management

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

As exigências do mundo actual e do processo de desenvolvimento reclamam por um sistema empresarial que promova uma gestão estratégica dos recursos, nas empresas públicas capaz de promover um processo de crescimento e do desenvolvimento económico sustentável, com qualidade e capacidade de gerar competências, familiarizado com as novas tecnologias e avanço das ciências e cada vez mais sintonizado com as necessidades de Cabo Verde.

As empresas públicas são instituições que gerem os seus recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos), têm os seus orçamentos e os seus planos de actividades e assumem a responsabilidade de implementar projectos financeiros ligados às mesmas, levando em consideração o processo de crescimento e desenvolvimento económico delas e do país, bem como o processo de descentralização e democratização.

Para que consigam implementar os seus projectos, as empresas públicas terão de estabelecer uma boa relação com o meio envolvente, uma vez que a gestão empresarial não deve centrar-se na própria empresa, mas sim, numa gestão aberta consistindo nas relações efectivas e intensas com o meio, com as actividades oficiais e privadas além das normais relações com os órgãos da estrutura do estado de que dependem. A gestão empresarial só constitui um sistema aberto, quando for capaz de variar o grau e a natureza das trocas regulares com o seu meio envolvente.

A gestão estratégica dos recursos é importante, para a vida de qualquer organização e o seu impacto no processo do desenvolvimento do país torna-se um campo de actuação e de pesquisa fundamental para o sucesso de qualquer organização.

Uma das principais características da sociedade actual é a intensidade das mudanças. Estas são frequentes, dinâmicas, inesperadas e muitas vezes profundas desafiando as organizações empresariais. Factores económicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais têm afectado o desempenho das organizações.

As empresas públicas, a exemplo de outras organizações económicas e sociais, encontram-se inseridas neste contexto de mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, desafiando os seus gestores. Para enfrentar os problemas, os gestores terão de usar de forma crescente a gestão estratégica dos recursos.

O planeamento estratégico constitui como que uma função de gestão relevante em que as empresas se projectam para o futuro, elaborando uma programação na qual os objectivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados, visando a sua implementação. Na prática este processo reveste-se de grande complexidade, ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições.

A rápida expansão do crescimento efectivo da população, ligada a recursos inadequados para fazer face à crescente procura dos serviços, fez da administração e gestão empresarial um empreendimento muito mais complexo do que foi há algumas décadas. Para garantir uma administração e gestão eficazes e eficientes, as direcções das empresas devem não só serem dinâmicas e inovadoras com recursos, mas também capazes de se relacionarem com as pessoas dentro como fora das empresas: com funcionários, clientes, fornecedores, enfim todos quantos necessitam de ser envolvidos de uma ou outra forma no processo de planificação e na tomada de decisões.

Por outras palavras, para se ter sucesso na gestão empresarial, é importante a criação de um ambiente para uma democracia participativa na gestão das empresas públicas. Uns dos ingredientes para uma gestão eficaz de uma empresa são as boas relações públicas. Com efeito, a gestão de uma empresa requer relações e comunicação com a comunidade, uma vez que a empresa é uma comunidade dentro de uma comunidade maior (a vila e o concelho) e da sociedade em geral (o estado, a nação). E não uma gestão de rotina em que a grande parte das decisões são baseadas em suposições e intuição. Na gestão de rotina o planeado é de curto prazo, baseado no ciclo orçamental. Os produtos ou serviços são definidos de forma sequencial por departamentos isolados.

Gestão Estratégia – estabelece uma relação entre o planeado e as actividades operacionais. As decisões são baseadas em factos, a partir dos dados concretos e procedimentos científicos. Exige envolvimento de todos os intervenientes no processo de gestão. É planeado no médio ou longo prazo com o objectivo em melhorar o desempenho da missão das instituições.

1.1. Justificativo

Prende-se em primeiro lugar com o desejo de conhecer e aprofundar a questão relacionada com os grandes desperdícios dos escassos recursos das empresas públicas, em particular da Electra - Empresa Pública de Electricidade e Água, movido por falta de uma visão estratégica.

A gestão estratégica dos recursos é fundamental para a vida de qualquer organização, seja pública seja privada. O seu impacto no processo do desenvolvimento do país torna-se um campo de actuação e de pesquisas indispensável para o sucesso das organizações.

A importância deste trabalho vai no sentido de permitir conhecer as inúmeras dificuldades e os constrangimentos estruturais, existente na gestão das empresas públicas com efeito negativo para o processo de crescimento e do desenvolvimento económico e social de Cabo verde e sugerir sugestão para a melhoria da qualidade de gestão.

O tema escolhido é derivado da importância que a problemática da gestão estratégica coloca hoje, face ao processo do desenvolvimento económico do país e na perspectiva de contribuir com elementos essenciais para a planificação das actividades das empresas a médio e longo prazo, que permita o melhoramento do processo de gestão.

É por esta razão que no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, no ISCTE – Portugal, decidimos elaborar este projecto de investigação que nos irá permitir fazer um estudo aprofundado sobre a importância da gestão estratégica nas empresas públicas em cabo verde, mais concretamente centrado na análise da Empresa ELECTRIA (Empresa Pública de Electricidade e Água).

1.2. Pergunta de partida

O projecto ora apresentado é motivado pela seguinte pergunta de partida:

Será que a Electra – Empresa Publica de Electricidade e Água tem estado a elaborar estratégias para gerir os seus recursos?

1.3 Problematização do trabalho

Na linha da questão de partida acima referida, tomamos como pressuposto básico, que um dos males por que passam as empresas públicas cabo-verdianas reside na falta de definição de estratégia e de estabelecimento de relação entre o planeado e as actividades operacionais. As decisões não são normalmente tomadas, com fundamentos em factos, nem a partir de dados concretos e procedimentos científicos, assim como manda a boa regra da gestão estratégica. Os decisores da empresa não envolvem os trabalhadores nas planificações das actividades, na elaboração do orçamento das empresas ou na elaboração de projectos financeiros e nem tão pouco nas tomadas de decisões. Com efeito, os trabalhadores queixam-se da não existência de um ambiente sã para uma democracia participativa na gestão das empresas públicas e que os recursos das mesmas não são geridos de melhor forma. Por isso, existem conflitos entre os trabalhadores e a direcção da empresa, entre trabalhadores e utentes, o que muitas vezes reflecte no insucesso da empresa.

1.4 Objectivo geral

Este projecto de investigação tem como objectivo geral verificar se a Electra - empresa pública cabo-verdiana elabora ou não estratégias para gerir os seus recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos) existentes. Dependendo dos resultados, caso revelar oportuno, poderemos eventualmente, apresentar sugestões de políticas alternativas.

1.4.1 Objectivos específicos

Identificar os tipos de gestão estratégia utilizados na Electra - Empresa pública cabo-verdiana de Electricidade e Água;

Analisar a importância da gestão estratégia dos recursos na empresa;

Verificar se a empresa estabelece relações entre o plano estratégico e as actividades operacionais;

1.5 Hipóteses

Partindo do pressuposto que a Electra não utiliza estratégias para gerir os seus recursos, colocamos a hipótese de que o insucesso dessa empresa tem estado a resultar essencialmente da não utilização de estratégias de gestão dos seus recursos, tanto humanos, financeiros, materiais como tecnológicos.

1.6 Metodologia

A metodologia utilizada na realização deste trabalho corresponde a uma combinação de diversas abordagens tais como pesquisa bibliográfica, análise documental e aplicação de questionário para analisar as variáveis. Fala-se sobre a população e amostra, sobre os procedimentos de colecta, tratamento e análise dos dados.

Nesta investigação procurou combinar técnicas de análise quantitativa e qualitativa de modo a tornar mais rica a análise e gerar mais subsídios para o trabalho.

Note-se, neste trabalho, a predominância da vertente quantitativa. Todavia, deve ser levada em consideração a importância conferida aos conteúdos subjectivos avaliados através de técnicas interpretativas, pertinentes à vertente qualitativa.

Quanto aos objectivos:

No que diz respeito aos objectivos ou motivação para a realização da pesquisa, combinaram-se os tipos de pesquisa (exploratória e descritiva).

A pesquisa exploratória é interpretada como aquela que é realizada numa área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado ou seja, procura-se essencialmente, proceder ao reconhecimento de uma realidade ainda pouco estudada em Cabo verde, enquanto que a investigação descritiva permite a percepção de maiores detalhes sobre o assunto, objecto de investigação.

O objectivo da pesquisa exploratória é familiarizar-se com a área do assunto em investigação, ou seja busca explorar com maior profundidade o tema, enquanto a pesquisa descritiva vai

para além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes.

1.7 Delimitação do tema

A amostra da pesquisa é composta por 70 trabalhadores, 350 utentes e 5 directores da Empresa Pública de Electricidade e Água - Electra, na Ilha de Santiago (Concelhos da Praia, Santa Catarina e Santa Cruz), Ilha de São Vicente, Ilha do Fogo (Concelhos de São Filipe, Mosteiros e Santa Catarina do Fogo), Ilha do Sal, definida a partir de entendimentos e razões práticas do pesquisador, no sentido de se obter o número máximo possível de respostas.

Dos 70 questionários aplicados aos trabalhadores, 350 aos utentes e 5 aos directores, obtivemos as seguintes respostas:

- Dos utentes recebemos 200 questionários, sendo: 100 da ilha de Santiago (Praia, Santa Catarina e Santa Cruz), 50 da Ilha de São Vicente, 30 da Ilha do Fogo e 20 da Ilha do Sal;
- Dos trabalhadores recebemos: 40, sendo 20 da Cidade da Praia, 10 da Ilha de São Vicente, 5 da Ilha do Fogo e 5 da ilha do Sal.
- Dos directores: recebemos 3, sendo 2 de São Vicente e 1 da Cidade da Praia.

Com o objectivo de verificar se a Electra - empresa pública cabo-verdiana elabora ou não estratégias para gerir os seus recursos (humanos, financeiros, materiais e tecnológicos) existentes, foram aplicados questionários, estruturados com questões fechadas e complementadas com questões abertas, dirigidos aos trabalhadores, utentes e directores da empresa Electra.

Os questionários compõem-se de um conjunto de perguntas pré-elaboradas sistemática e sequencialmente organizadas em itens, que formam o tema da pesquisa, com o propósito de conseguir dos inquiridos, sob forma escrita, respostas sobre o assunto.

Entre o processo de envio dos questionários e de obtenção das respostas demorou cerca de três meses.

As principais dificuldades identificadas neste processo foram:

1. A indisponibilidade das pessoas certas para responderem os questionários, visto que, uma grande parte justificava por falta de tempo;
2. O tempo (longo) que as aplicações dos questionários requerem.

Não obstante, as dificuldades acima referidas, optamos pela aplicação dos questionários pela seguinte razões:

- Tem um carácter muito preciso e formal da sua construção e da sua aplicação prática;
- Permite maior grau de liberdade dos inqueridos e seu grau de influência do inquiridor;
- Fornece dados mais completos e padronizados;

CAPÍTULO II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A gestão estratégica

A nova conjuntura internacional, no plano económico, social, educacional e cultural, caracteriza-se por uma tendência à multilateralização e a globalização, bem como pela existência de grandes blocos económicos regionais. Actualmente vive-se num tempo histórico, que tem como característica fundamental a rapidez com que se sucedem as mudanças. Estas atingem o social, o científico/tecnológico, o económico e as suas relações mútuas, tornando assim, mais complexo o contexto no qual se desenvolvem tanto as pessoas, como as organizações e instituições públicas e privadas.

Todos os conhecimentos se vêem afectados: o directamente vinculado a mundo do emprego, os conhecimentos básicos, as formas de pensamento, as competências cognitivas de carácter geral. Existe uma revalorização do conhecimento, do saber ser, do saber fazer e do saber estar como instrumentos de progresso pessoal, económico e social, o que atinge também as famílias, e origina, como efeito induzido, um aumento das suas expectativas com respeito a gestão das empresas públicas cabo-verdianas.

Num mundo caracterizado pela incerteza, pela evolução tecnológica, pela pressão do *just-in-time* e pelo maior dinamismo da sociedade e das suas associações, obriga as organizações a procurem respostas estratégicas mais eficientes e eficazes que a própria inovação se tome estratégica também dentro do princípio de que a vantagem competitiva reside na criação e sustentação de uma diferença orientada, não já para as organizações concorrentes, mas sim, para os clientes, uma vez que se trata de uma diferenciação ligada à vantagem concorrencial, a qual decorre, por seu turno, da cadeia de valor da organização e do seu reconhecimento pelos consumidores, por um lado, e por outro, procurarem alcançar a qualidade total pelo serviço ao cliente e pelo empenhamento de toda a organização.

A gestão estratégica é um processo no qual uma organização analisa e assimila a informação do seu ambiente interno e externo, estabelece direcções estratégicas, cria estratégias no

sentido de mover a organização naquela direcção e implementa essas estratégias, com o objectivo final de satisfazer os seus intervenientes. Ela assenta fundamentalmente em quatro níveis: estratégia de negócios, estratégia funcional, estratégia empresarial e estratégia internacional. Todas têm como objectivo único executar o plano estratégico de uma organização.

A estratégia diz respeito à sobrevivência e ao êxito¹. Desenvolver uma gestão estratégica significa tomar medidas para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem no seu ambiente, tirando partido das oportunidades que se lhe deparem, e para sobreviver aos grandes choques que o seu sistema venha a sofrer.

Segundo Johnson e Scholes (1987), Estêvão (1999) ap. a “estratégia organizacional é a conjugação das actividades de uma organização e do ambiente em que esta funciona” e “... à conjugação das actividades da organização e da sua capacidade de recursos”.

Desenvolver uma estratégia de gestão dos recursos é, da mesma forma, um processo de combinação, e diz respeito ao modo e à medida como o *stock* de mão-de-obra deve ser ajustado às mudanças previsíveis no meio ambiente e às exigências dos planos institucionais da empresa/serviço relativamente à mão-de-obra.

A gestão estratégica de recursos humanos parte do pressuposto que as pessoas são o elemento mais dinâmico de qualquer organização, são a razão de ser da sua existência, e tenta responder ao principal desafio do nosso tempo que é melhorar o funcionamento das organizações e, para que estas sejam melhoradas, a estratégia de gestão de recursos humanos tem de ser utilizada com mais eficácia possível. Actualmente a estratégia de gestão de recursos humanos é abordado por grande parte dos autores, numa perspectiva sistémica.

A estratégia é, nos nossos dias, absolutamente crucial para o sucesso das organizações sejam públicas sejam privadas, lucrativas ou não-lucrativas. O seu conceito remonta às guerras antigas e às decisões militares que lhe estão associadas, alastrando-se rapidamente às organizações.

¹ Cowling, Alan e Mailer Chloe, Gerir os Recursos Humanos, 1998

Importa, em primeiro lugar, distinguir planeamento de estratégia. Enquanto o primeiro se refere em suma, à análise, o segundo privilegia a síntese. Porém, a estratégia pode resultar de um processo de planeamento: a visão futurista depende da análise de dados.

A estratégia tem como objectivo fazer face a acontecimentos inesperados como inovações tecnológicas ou novas regulamentações segundo Mintzberg (1955) ap. Estevão (1999), esta deve “reflectir sobre o que está na base da vantagem competitiva de uma empresa” enquanto “o planeamento, que deveria chamar-se programação estratégica, concentra-se na acção que consiste em fazer funcionar a estratégia”.

Deste modo, estratégia é o cerne de qualquer plano, a chave para responder a todas as perguntas que digam respeito aos rumos de uma empresa ou negócio segundo, Mary J. Parson e Mathew J. Culligan, (1994), ap. Estêvão (1999).

A estratégia é sobretudo um posicionamento das forças antes de as acções começarem, que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com que a organização deve lidar; tem a ver com os valores que se pretendem para a organização, “especificando o que fazer (e não como fazer, que é próprio do planeamento estratégico) ”.

2.1.1 Conceito e origem de gestão estratégica

Gestão Estratégica é o conjunto de decisões e acções estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no médio e longo prazo. A Gestão Estratégica é formada pela análise profunda dos ambientes externo e interno, formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controlo. Isto se traduz no monitoramento e avaliação de oportunidades e ameaças externas considerando as forças e fraquezas de uma corporação. A Gestão Estratégica está sempre orientada para o longo prazo. Muitas organizações podem ser bem-sucedidas com objectivos pouco claros e estratégias baseadas na intuição, mas estas estratégias intuitivas não podem prosseguir com sucesso caso a organização se torne grande, os níveis de gerência aumentem ou o ambiente se modifique significativamente. Isto porque as chances de se cometerem erros, equívocos dispendiosos ou até a insolvência da organização nestas circunstâncias aumentam. Por isso, os

gestores, que querem manter suas empresas competitivas, passaram a avaliar a Gestão Estratégica com seriedade.

Segundo Richard P. Rumelt, Dan E. Schendel e David J. Teece (1994) a gestão estratégica, frequentemente designada por “política” ou, como ocorre actualmente, simplesmente por estratégia, tem a ver com a direcção das organizações, e, ainda mais frequentemente, com a direcção das empresas.

Inclui os assuntos que constituem as preocupações fundamentais para a gestão de topo ou para alguém buscando explicações para o sucesso e insucesso nas organizações. As empresas, se não mesmo todas as organizações, encontram-se em concorrência – concorrência por factores de inputs, concorrência por clientes e, por fim, concorrência por receitas que cubram os custos dos meios utilizados para sobreviverem.

Segundo Dos Santos (1996) a estratégia é o meio utilizado para atingir objectivos, é um plano que está verificado para dar cobertura a todas as principais actividades da empresa e são as decisões tomadas que determinam se uma empresa vai sobreviver ou acabar.

A estratégia é sobretudo um posicionamento das forças antes de acções começarem, que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com que a organização deve lidar; tem a ver com os valores que se pretendem para a organização, especificando o que fazer (e não como fazer, que é próprio do planeamento estratégico). Ela implica a capacidade de raciocínio lógico, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reacções às acções empreendidas.

Provavelmente a estratégia surgiu relacionada a operações militares, nas quais são encontrados todos os elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre a capacidade e as intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das acções à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação e a natureza fundamental das percepções recíprocas entre os adversários.

O conceito de estratégia aplicado aos negócios, de modo geral, aparece no final da década de 50. Até então o planeamento, dito de longo prazo, era a projecção do passado no futuro, em que o lapso de tempo a ser considerado dependia do sector analisado.

Robert (1998) afirma que a palavra estratégia passou a significar coisas diferentes para pessoas diferentes e que quanto mais livros lia, mais confuso ficava. Decidiu, então, entrevistar diversos presidentes sobre o futuro de suas empresas, deparando com um fenómeno interessante. Todos começavam a falar sobre uma certa “visão” em suas mentes (a imagem da organização no futuro) definida pelo autor como o início do processo de “raciocínio estratégico” que, para Hamel e Prahalad (1989), constitui a “intenção estratégica”.

Assim como o planeamento estratégico, também a noção de estratégia evoluiu, sobretudo a partir dos finais da Segunda Guerra Mundial. Porém, antes da década dos anos 60, o termo estratégia aparece muito pouco na literatura gerencial. É com Ansoff (1965) e os professores de *Havard Business School* que a noção de análise estratégica ganha um impulso decisivo, contribuindo assim, desta forma para destacarem, entre outros aspectos, a noção de competência distintiva e posicionarem o factor-chave do sucesso das organizações na consideração do meio, entendido como uma conjugação de oportunidades e de ameaças.

A partir da década dos anos 70, a reflexão estratégica orienta-se para a análise sobretudo do contexto concorrencial e da tipologia dos sistemas concorrenciais, falando-se agora menos de mercado e mais de organização compreendida como um actor capaz de desenvolver uma estratégia. Nos anos 80, aparece uma segunda geração de modelos de análise estratégica, sobressaindo aqui o de Porter (1993), que cruza o alvo das organizações com as vantagens estratégicas.

Não obstante a importância que estas meta-análises alcançaram, elas acabaram também por ser alvo de dúvidas e de críticas por poderem revelar-se demasiado estáticas face a um mundo dinâmico e imprevisível, onde, por vezes, o êxito pode emergir de decisões de gestores intermédios ou não obedecer até qualquer estratégia escrita ou intencionalmente planeada. Daí que outro grupo de investigadores tivesse preferido, nessa altura, “abordar a estratégia de um modo menos formalizado, destacando-se aí o trabalho de Peters & Waterman (1987), ap. Estêvão (1999), que numa abordagem psicossociológica, sublinha a função da cultura no êxito das organizações. Não obstante esta nova proposta, estes autores não ficaram também imunes a críticas, uma vez que as suas receitas para a obtenção da excelência das organizações pareciam obedecer a um processo de nivelamento cujos efeitos reverteriam a favor da

consolidação da posição no mercado das organizações líderes, ao mesmo tempo que reduziriam as iniciativas estratégicas”.

Quando se pretende elaborar uma estratégia deve reflectir sobre um conjunto de questões fundamentais, a saber:

- Em que negocio estamos inseridos?
- Porque estamos neste negócio?
- Qual vai ser a nossa vantagem concorrencial sustentável?
- Qual será a nossa competência distintiva?
- Quais as finalidades estratégicas da nossa organização?

A resposta à primeira questão requer a definição clara e coerente da missão, visão ou a finalidade da actividade empresarial.

As restantes questões envolvem a definição de objectivos, políticas e metas para serem acompanhados.

Não poderíamos, ao falar de estratégia, omitir uma referência, ainda que sintética, a um dos últimos trabalhos de Porter (1996), relaciona a estratégia com a produção de vantagens competitivas (resultantes do conjunto de todas actividades e não apenas de algumas). A estratégia, ou o posicionamento estratégico, implica, segundo ele, exercer actividades diferentes das organizações rivais ou exercer actividades semelhantes de modo diferente.

CAPÍTULO III IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é hoje, um dos principais desafios de executivos em todas as organizações. O cenário dos negócios está cada vez mais imprevisível, dinâmico e competitivo, reforçando a necessidade de gerir a estratégia de forma contínua.

A gestão estratégica é um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficácia) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica; ela é um processo contínuo de decisão que determina a performance da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização.

Neste sentido, o gestor estratégico ultrapassa o papel do mero planeador profissional, tornando-se o conselheiro e facilitador das decisões em todos os níveis da organização. Reconhece-se então que o estratégico - chave é o gestor executivo dos programas em que a estratégia se desdobra.

Como se infere facilmente, a gestão estratégica apresenta um conjunto de características que a distinguem de outros processos (como o de planeamento estratégico, que é um dos seus componentes essenciais) e de que destacamos:

- É um processo integral; implica a orquestração de todos os recursos da organização para a obtenção de vantagens competitivas;
- É contínua e iterativa, isto é, consiste de uma série de etapas que são repetidas de modo cíclico, exigindo um reajustamento contínuo;
- Propicia um enquadramento que orienta a condução de outras fases da gestão (tais como a fase da orçamentação, avaliação de recursos, elaboração de programas, entre outros),

- Valoriza a flexibilidade e a criatividade, mantendo uma articulação interna mais débil de todos os componentes e processos organizacionais;
- É difícil de realizar, dado exigir que a organização, em vez de aguardar o desenrolar dos acontecimentos ou das crises, corra o risco de escolher alternativas;
- Ambiciona construir o futuro da organização, trabalhando numa perspectiva de longo prazo. Do mesmo modo, quanto aos seus objectivos, a gestão estratégica deve procurar:
 - Fornecer uma direcção estratégica, ou seja, estabelecer valores a partir das questões:
 - a) Onde queremos chegar?
 - b) Que iniciativas são necessárias para lá chegarmos?
 - c) Onde devemos concentrar esforços?
 - Reorientar os recursos (materiais e humanos);
 - Estabelecer padrões de excelência;
 - Definir valores comuns;
 - Lidar com a incerteza;
 - Dar uma base objectiva ao controlo e à avaliação.

Considerando que a gestão estratégica é fundamental, como vimos, uma abordagem compreensiva para gerir as organizações, que implica uma interacção complexa entre diferentes aspectos dos seus processos internos, podemos sintetizar os aspectos organizacionais mais relevantes que pressupõe, do seguinte modo:

- Visão da organização: sistema aberto; organizações abertas à mudanças; confiança no planeamento estratégico.
- Orientação temporal: futuro longo prazo; liga os processos estratégicos e operacionais.
- Cultura: exige mudanças e enfatiza a criatividade; promove a capacidade da organização fazer escolhas.

- Liderança: exige um compromisso de longo prazo; as equipas executivas de topo são as primeiras responsáveis pela implementação.
- Controlo gerencial: controlo forte utilizando sistemas de controlo interno; sistema de controlo gerencial; avaliação da performance.

Segundo, um estudo da Ernest & Young, do ponto de vista da avaliação das empresas, mais importante do que a estratégia em si, é a sua implementação e para garantir uma efectiva e correcta implementação, é preciso geri-la. Entretanto, gerir é uma actividade complexa e requer uma mudança cultural dos executivos.

Muitas organizações se dedicam, de forma acertada, a desenvolver uma óptima estratégia, concentrando seus principais executivos em complexos ciclos anuais de reflexão e formulação da estratégia. Falham, entretanto, após o encerramento dessa actividade, esquecendo-se de que o produto desta reflexão, deve ser gerido para ser implementado com sucesso.

O sucesso da gestão estratégica depende da habilidade da organização para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar seu comportamento para reflectir novos conhecimentos e ideias.

Todas as pessoas em todos os níveis de colaboração da empresa devem estar envolvidas na Gestão Estratégica, pois depende delas a correcta análise das fraquezas e forças da organização, bem como o aproveitamento das oportunidades, contornando as ameaças. Conseguir realizar uma combinação do ambiente de uma organização com a estratégia, a estrutura e os processos da mesma gera efeitos positivos no desempenho da organização. Nem sempre a Gestão Estratégica precisa ser um processo formal para ser eficaz. O presidente e alguns gerentes de topo podem reunir-se casualmente para resolver questões estratégicas e planejar suas etapas seguintes, pois o verdadeiro valor do planeamento estratégico pode estar mais na orientação do próprio processo de planeamento para o futuro do que em qualquer plano estratégico escrito. Entretanto, nas grandes corporações, como uma decisão estratégica afecta um número relativamente elevado de pessoas é necessário um sistema formal e mais sofisticado para garantir que o planeamento estratégico leve a um desempenho bem-sucedido, caso contrário, a alta administração passa a ficar isolada dos desenvolvimentos nas divisões e os gerentes de níveis inferiores se perdem quanto à missão da organização. A formulação da estratégia geralmente não é um processo regular e contínuo. Há períodos de estabilidade no

desenvolvimento da estratégia, mas também há períodos de constantes mudanças, investigações, tentativa e erro, mudanças em etapas e mudanças globais. Esse período da chamada crise estratégica pode simplesmente ser resultado da inércia da organização ou reflectir a crença da gerência de que a actual estratégia ainda é apropriada e só precisa de um certo ajuste.

A Gestão estratégica consiste em quatro elementos básicos: análise sistemática do ambiente, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle. A figura₁ mostra como esses quatro elementos interagem. São chamados de factores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



Figura 1 - Elementos básicos do processo de Gestão Estratégica

Fonte: HUNGER, J. David & WHEELLEN, Thomas L., *Gestão Estratégica: Princípios e Práticas*; 2ª Edição – Reichmann & Affonso Editores, 2002.

3.1 Análise sistemática ambiental

A Análise Sistemática Ambiental é o monitoramento e a avaliação do ambiente externo e interno, e a disseminação das informações para pessoas-chave da corporação. O Ambiente Externo consiste em variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da organização, em geral fora do controle de curto prazo por parte da alta administração. O Ambiente Interno de uma corporação consiste em variáveis (forças e fraquezas) presentes na própria organização e que, geralmente, também não estão sob o controle de curto prazo da alta administração.

3.1.1 Formulação de estratégia

A Formulação de Estratégia é o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, levando em consideração as forças e fraquezas da organização. Inclui definir a visão, missão da organização, avaliação e controle, especificar os objectivos atingíveis, desenvolver estratégias e estabelecer as linhas mestras das políticas e metas a alcançar.

Visão porquê? Porque a visão é um instrumento que mostra onde a empresa está, aonde quer chegar e quais os meios necessários para atingir os objectivos. Ela reflecte os ideais da organização, sob a perspectiva dos seus principais responsáveis, servindo-lhes de inspirador às suas decisões e de motivador a todos elementos da equipa. Ela serve para motivar os funcionários, dar um rumo aos negócios e avaliar o progresso da empresa, comparando resultados. Ela pode estabelecer ordem no caos e ainda fornecer um critério para medição do êxito. Deve ser realmente eficaz, precisa e bastante coerente para criar uma imagem identificável do futuro, ser bastante convincente para gerar comprometimento com o desempenho, enfatizar o que pode ser e esclarecer o que deve ser.

Segundo James Collins e Jerry Porras (1996), os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Uma empresa com visão tem rumo, planeja seu futuro de forma eficiente e eficaz, cria condições de trabalhar em conjunto que inspira, motiva, fornece orientação e promove o êxito.

Na gestão estratégica, a visão refere-se aos objectivos de mais longo prazo e mais gerais. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para as alcançar. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor. Isso pode ser por exemplo prestar o melhor serviço ou desenvolver o produto mais resistente, e deve ser sempre inspirativo.

Então se as visões são para inspirar, elas têm que ser comunicadas e possivelmente para muitas pessoas. A comunicação da visão pode ser feita de duas maneiras: uma mais óbvia,

através da missão e outra menos óbvia usando a liderança. Apesar de poder parecer menos óbvia a segunda maneira é talvez a melhor, baseia-se na capacidade de persuasão da liderança, através do comportamento dos líderes na exposição da visão.

Missão porquê? Porque, missão é o propósito da organização. Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela define-se pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objectivos da empresa.

A visão torna-se tangível com a definição da missão. Esta reflecte aquilo em que um líder pensa relativamente à organização e às direcções que ela deve seguir. Apesar de a missão ser específica de cada organização, a definição da missão deve conter as respostas às seguintes questões:

- Qual a razão da nossa existência? Qual é o nosso propósito?
- O que é que a nossa organização tem de único ou distinto?
- Que diferenças terá o nosso negócio daqui por 3 ou 5 anos?
- Quem são, ou deveriam ser, os nossos principais clientes, ou segmentos de mercado?
- Quais são os nossos principais produtos? E quais serão?
- Quem são, ou deveriam ser, as nossas principais preocupações económicas?
- Quais são os nossos valores, aspirações e prioridades filosóficas?

Uma definição de missão que responda a estas questões tem as 3 seguintes vantagens:

- Uma definição de missão estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia
- Uma definição de missão estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões
- Uma definição de missão sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos

Política porquê? Porque a política da empresa descreve as linhas mestras de acção para o *management*. Ela deve ser precisa, coerente e concisa com a visão e missão da empresa.

Objectivos porquê? Porque Objectivos são os resultados que se pretende alcançar com uma actividade planeada. Definem o que devem ser conquistados e quando, além do que devem ser

quantificados, se possível. Os objectivos traduzem a missão da empresa, em termos quantitativos de forma a poderem materializar-se em acções específicas e a nortear o desempenho das equipas. A definição dos objectivos proporcionam uma direcção a todos os elementos da equipa, estabelecem prioridades, orientam as decisões e facilitam o acompanhamento, controlo e avaliação do desempenho. Objectivo é o que se quer ser, o que se quer fazer, o que se quer atingir, como por exemplo: o lucro, a sobrevivência, o crescimento, o prestígio, etc. Os objectivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar.

Estratégia porquê? Porque a estratégia trata-se da forma de utilização e gestão dos meios (humanos, materiais e financeiros) à disposição das organizações, como forma de atingir os objectivos de médio e longo prazo fixados para a organização. É o caminho que a empresa deverá seguir para obter o sucesso empresarial. Ao traçar esse caminho deve ter-se em atenção o significado de sucesso empresarial. A sua definição assenta nos seguintes critérios:

- Sobrevivência a longo prazo: continuidade operacional com independência estratégica.
- Crescimento sustentado: evolução positiva das vendas, activos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo.
- Rentabilidade adequada: obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhos e a retribuição aos accionistas.
- Capacidade de inovação: adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

De um modo genérico, poder-se-á dizer que a estratégia consiste em tomar decisões que determinam a vida de uma organização, o que implica a realização de um pensamento estratégico complexo que, por natureza, envolve percepções e intuições, que nem sempre são precisas e objectivas.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica a definição clara do seu campo de actuação, na habilidade de previsão de possíveis reacções às acções empreendidas e no direccionamento que a levará ao crescimento.

Política porquê? Porque a política é uma directriz ampla para tomada de decisão que liga a formulação da estratégia à sua implementação. As empresas utilizam políticas para se

certificarem de que todos os seus funcionários tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão, aos objectivos e às estratégias da corporação.

Meta porquê? Porque a Meta é uma declaração sem limites do que alguém deseja conquistar, sem quantificação do que deve ser alcançado e sem tempo determinado para conclusão.

Uma boa análise estratégica é a base da formulação da estratégia, que se subdivide em quatro níveis: **funcional, negócio, empresarial e internacional.**

Estes níveis advêm do facto de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais do que um país.

3.1.2 Nível de negócio

Este nível é o mais importante dos quatro são aqui que as empresas se defrontam no campo de batalha, para aumentar a sua fatia de mercado, sobre os seus adversários (a concorrência).

Uma empresa com um leque de produtos no mercado, terá que analisar em que sector de negócios se encaixa cada produto. Deste modo se na estratégia cobrir mais do que um dos produtos (ou mercados), então esses produtos podem pertencer à mesma unidade estratégica de negócios, se não, então as operações sobre esses produtos deverão ser repartidas por diferentes unidades de estratégia de negócios. Mais simples é o caso dos negócios individuais, que concentram toda a gestão estratégica num só ponto.

3.1.3 Nível funcional

As vantagens competitivas que tornam possível a progressão dum negócio, ou área de negócios, dependem da imagem e do valor que a organização dá aos seus clientes. Tal valor deve ser desenvolvido pelas várias áreas funcionais que compõe o negócio em questão. Essas várias funções podem ser ligadas através duma estrutura chamada cadeia de valores, que assume que todas as funções são capazes de produzir valor para os clientes. Funções como produção, marketing, vendas e serviços, contribuem directamente com valor para o cliente. A estas funções chama-se funções primárias. As funções secundárias como a gestão os sistemas

de informação e gestão de recursos humanos, também produzem valor para o cliente, apesar de ser de uma forma mais indirecta que as funções primárias.

3.1.4 Nível empresarial

Uma empresa expande através da inclusão de áreas de negócios, isto é, diversificando os seus negócios. As estratégias para diversificar, as áreas de actuação, mais atraentes são aquelas onde a empresa foca os seus conhecimentos, exclusivos, em áreas críticas. São áreas onde o conhecimento está contido num grupo restrito e é dificilmente transmitido. Esta forma de conhecimentos denomina-se por competências fechadas. Numa empresa, onde algumas das suas forças sejam competências fechadas, então essa área de negócios é uma excelente oportunidade de diversificar os negócios de empresa.

As estratégias ao nível empresarial com base na diversificação, são melhor constituídas se houver primeiro a análise dos requisitos para o sucesso ao nível dos negócios, ou seja, o sucesso na criação de valor para o cliente ao nível funcional. Pode-se, portanto concluir, que a formulação de estratégia deverá estar duramente ligada com os três níveis acima descritos, para que se consiga maximizar a eficácia.

3.1.5 Nível internacional

As organizações mais complexas integram na formulação da estratégia, não são os níveis de negócios, funcional e empresarial, para actuar noutros países.

Para lidarem com características sociais, políticas, culturais e económicas diferentes das do seu país, este tipo de empresas enfrentam desafios muito para além daqueles ao nível nacional.

No sentido de ganhar flexibilidade nos mercados locais, algumas destas empresas dão quase autonomia completa às unidades de negócio espalhado pelo mundo. A esta descentralização chama-se Estratégia Multinacional, porque cada unidade de negócio é apenas responsável pelo seu mercado nacional. No oposto desta abordagem, está a Estratégia Global que tenta tirar o máximo partido das forças da empresa através da centralização das suas operações. Nos últimos anos tem-se visto o aparecimento de estratégias híbridas que tentam evitar o melhor das estratégias multinacionais e globais.

3.1.6 Implementação de estratégia

A Implementação de Estratégia é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em acção com base no desenvolvimento de programas, em orçamentos e procedimentos.

Como é evidente, a formulação duma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e composta por: integração, estrutura organizacional, controlo e liderança.

Para a completa realização duma estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização, necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. Mas o mais crítico é integrar os objectivos a curto prazo com os objectivos a longo prazo descritos na missão e visão da organização.

Para à implementação duma estratégia são necessários alguns requisitos como delegação de responsabilidades, canais de comunicação, etc. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizativa necessária à implementação.

Durante este processo é preciso controlar, por duas razões: manter os esforços focados no mesmo objectivo e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos. Os meios usados pelos gestores podem ser prémios (compensações), regras ou até mesmo a cultura da organização que influencie o comportamento dos seus colaboradores.

Os líderes são os arquitectos da estrutura organizativa, os engenheiros dos sistemas de controlo da organização são principalmente a força por detrás de implementação duma estratégia. Usam a cultura da empresa para levar a cabo as suas visões e para ajustar as ideias de forma a influenciar os comportamentos e ideias dentro da organização. A ética é um elemento crítico e é da responsabilidade do líder, pois é um dos elementos mais importantes da cultura da empresa e necessário à sua sobrevivência.

3.2 Avaliação e controlo

Avaliação e Controlo são o processo pelo qual as actividades organizativas e os resultados de desempenho são monitorizados de modo que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho projectado. Os gestores de todos os níveis utilizam as informações resultantes para empreender acções correctivas e resolver problemas. Embora representem o maior elemento final da Gestão Estratégica, a Avaliação e o Controle também podem determinar com precisão as fraquezas em planos estratégicos implementados anteriormente e, dessa maneira, estimular todo o processo para começar de novo. O modelo de Gestão Estratégica representado na figura 1 inclui um Processo de Feedback/Aprendizagem no qual as informações de cada elemento do processo são utilizadas como um possível ajuste a cada um dos elementos anteriores do processo. À medida que formula ou implementa estratégias, a empresa ou unidade de negócios deve voltar de vez em quando para revisar ou corrigir decisões tomadas anteriormente no processo. A característica que distingue a Gestão Estratégica é a ênfase que ela dá à tomada de Decisões Estratégicas.

Mas afinal de contas, o que é Gestão Estratégica?

A gestão estratégica consiste em fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente acompanhada, analisada e, se for preciso, redefinida, para garantir que a visão de futuro, objectivo maior da organização, seja alcançada.

A gestão estratégica pressupõe uma mudança cultural e de atitude na organização, desde a gestão do topo até a operação, incluindo áreas de apoio e, na maioria das vezes, até mesmo os terceiros.

As mudanças no cenário competitivo cada vez mais comuns e acontecendo em ciclos menores, obrigam os gestores a pensar estrategicamente todo o tempo. Entretanto, a sistemática formal de Planeamento Estratégico cria um "hábito" inadequado de pensar na estratégia somente ao final de cada ciclo anual.

A alta gestão carece de mecanismos efectivos de acompanhamento da estratégia e suporte à tomada de decisões, fundamentados em indicadores que reflectam o progresso da organização em direcção à sua visão de futuro. Dentre as ferramentas e conceitos que ajudam estes

gestores na gestão e implementação da estratégia está o *Balanced Scorecard*. Outra dificuldade está no modelo de reuniões executivas adoptado na maioria das organizações, demasiadamente orientado para a revisão da performance passada. Este tipo de reunião consome de forma improdutivo o tempo do corpo de executivos e condiciona as decisões a uma simples extrapolação do passado. Ora, se o ambiente de negócios é cada vez mais imprevisível e competitivo, é no mínimo um equívoco gerir a organização simplesmente com base em premissas passadas.

Cada vez mais, os executivos precisam criar ambientes contínuos de reflexão estratégica em suas reuniões e garantir que as análises sejam prospectivas, observando as tendências, o movimento do mercado, a concorrência entre outros pontos. A partir desta análise, é necessário extrair aqueles aspectos considerados estratégicos e que exercem impacto directo nos objectivos, estabelecendo assim o foco na tomada de decisão e consequentemente, nas necessidades da empresa para que ela consiga alcançar a visão de futuro. Por isso, é tão importante que as empresas criem modelos de gestão estratégica, utilizando reuniões executivas para a tomada de decisão, estruturadas e concebidas, em ciclos curtos e mais assertivos que os actuais ciclos anuais de planeamento.

Este ciclo mais frequente de gestão estratégica, variando de 1 a 3 meses dependendo da empresa, faz com que o ciclo estratégico anual seja mais ténue pois, grande parte das discussões que anteriormente só aconteciam uma vez ao ano, passam a acorrer com uma maior intensidade nas reuniões de gestão estratégica do negócio, ou reuniões mensais, trimestrais, ou em qualquer outra periodicidade que seja mais adequada às necessidades da empresa.

Estas reuniões são fundamentais para garantir que a estratégia seja acompanhada, gerida e revista, e consequentemente, as grandes decisões tomadas, sejam comunicadas para quem está efectivamente executando a estratégia, ou seja, as áreas mais operacionais da organização.

3.3 Comunicação de estratégia

A gestão de topo, na qualidade de responsável pela formulação da estratégia, não pode ignorar que, na realidade, quem implementa a estratégia e garante que o cliente é atendido correctamente são as pessoas, até o nível mais operacional da organização. A estratégia é

executada pelas equipas directamente ligadas à cadeia de valor, executando processos excelentes, seja ela uma indústria, uma empresa de serviços, uma organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Nesse contexto, estas pessoas precisam conhecer a decisão ou direcção que a organização está tomando para poder executar, melhorar e rever seus processos de forma alinhada a estratégia. Essa mudança de cultura e atitude está relacionada, principalmente ao factor "pensar estrategicamente". As pessoas, no nível que lhes cabem, precisam entender qual é o impacto que suas acções têm para a implementação da estratégia e o alcance da visão de futuro da organização, visando uma actuação com foco no que efectivamente deve ser feito para gerar os resultados estratégicos esperados pela organização.

Uma das grandes dificuldades das empresas em colocar a estratégia em prática, em implementá-la efectivamente, está na comunicação, ou melhor, na falta dela. Na maioria das vezes, as pessoas não são comunicadas a respeito da estratégia da empresa, mas simplesmente recebem (e às vezes, nem isso ocorre) um quadro para colocar na parede ou uma placa para deixar sobre a mesa contendo a missão e a visão da empresa. Raramente os níveis mais operacionais da organização são incluídos no processo, ou têm acesso à estratégia da empresa. Logo, por falta de informação, não entendem, o seu papel na estratégia e como conseguem, na prática, ajudar a organização a alcançar a visão de futuro.

A falta de comunicação da estratégia está, na maioria das vezes, relacionada à crença colocada na "tira". Muitos executivos ainda acreditam que a estratégia é confidencial e que portanto não pode ser comunicada para todos, sob o risco de ser conhecida pelo concorrente. Embora seja necessário concordar que em certo grau a estratégia é realmente confidencial, esta confidencialidade tem diferentes níveis que respeitam a necessidade de foco e esforço por parte das pessoas que vão executar a estratégia.

Por outro lado, executivos que acreditam que comunicar a estratégia é necessário, se fundamentam na tese de que mais importante do que o seu concorrente saber qual é a sua estratégia, é fazer com que seus funcionários a conheçam e estejam aptos a actuar nas mudanças de rota da organização rapidamente, caso uma nova estratégia precise ser implementada. Isso não significa que não se deva ter cuidado na comunicação da estratégia para evitar que ela vaze para os concorrentes, nem que todos da organização precisem

conhecer todos os seus detalhes. Cada pessoa, conforme a complexidade de sua actuação, precisa ter o conhecimento sobre a estratégia que lhe permita executar as suas actividades e entender o seu papel e foco.

3.4 Relação da gestão estratégica com outros factores

A gestão estratégica é o “eixo” da roda da gestão e relaciona-se com outros factores, designadamente com o planeamento estratégico, com as necessidades de recursos, com a estrutura e processos organizacionais e, finalmente, com o controlo estratégico, Estêvão (1999).

Para visualizarmos um pouco melhor a relação complexa e dinâmica entre estes factores e a gestão estratégica, reparemos no diagrama dos quatro factores estratégicos.

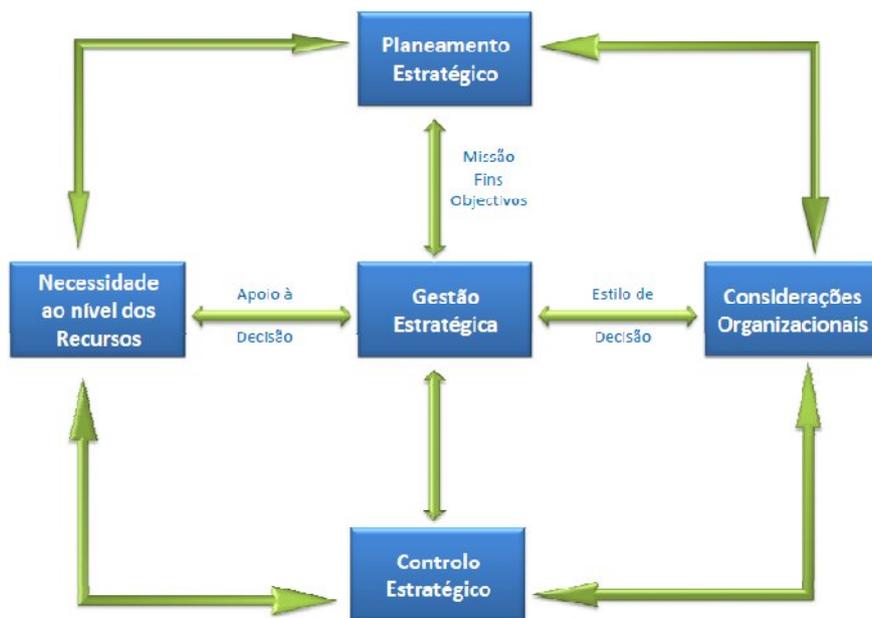


Figura 2- Diagrama dos 4 factores

Fonte: Adaptado de Rowe , e Tal. 1986: pag. 302

O esquema deste diagrama mostra-nos claramente que a gestão estratégica interage com quatro factores estratégicos: com as necessidades de recursos, que mantêm uma relação estreita com as fontes de recursos; com o planeamento estratégico, que sofre as pressões

institucionais do meio estratégica com o factor organizacional e com o controlo estratégico interfere respectivamente no estilo de decisão e na avaliação das realizações da organização.

Da análise do diagrama, pode-se constar que todos estes factores interactuam entre si, propiciando determinadas análises do meio, dos serviços, da clientela e dos recursos, condicionando certos perfis das capacidades da organização assim como os tipos de controlo.

3.5 Os pressupostos da gestão estratégia

Segundo Estêvão (1999), a prática do planeamento e gestão estratégica revela a necessidade de se dedicar maior atenção implementação dos planos produzidos nos gabinetes. Para isso são identificados, a seguir alguns elementos que requerem maior atenção dos gestores das empresas públicas e que representam obstáculos a serem superados no processo de implementação do planeamento estratégico nas empresas. Estes factores são: liderança, definição dos principais objectivos institucionais, identificação de indicadores de desempenho quantificáveis e integração entre planeamento e orçamento e, avaliação como instrumento de melhoria continua.

3.6 Liderança

Um dos problemas do processo de planeamento e de sua implantação é a necessidade da direcção lidar o processo na instituição. Os trabalhadores apoiam o processo quando o gestor da empresa assume o papel de capitão do barco e capitaneia o processo. A competência técnica e comportamental do gestor é fundamental para manter sua posição de liderança na organização e pelo poder que emana da sua posição é fundamental para que o processo se desenvolva, se dissemine na instituição produzindo os resultados esperados.

A ausência de liderança no processo ou a ausência do dirigente máximo como responsável maior, enfraquece a imagem e a credibilidade política da administração e do próprio planeamento e da sua potencialidade para resolver os desafios actuais e futuros da instituição.

3.7 Objectivos empresariais

O sucesso da implementação dos planos depende fundamentalmente da clareza e coerência que a direcção da empresa defina um conjunto dos principais objectivos da empresa para o

período planeado. Os planos estratégicos possuem um conjunto de objectivos institucionais. Há necessidade de seleccioná-los, dar-lhes uma definição clara e destacar sua importância para o futuro da empresa. É fundamental que todos os intervenientes entendam os objectivos e sua contribuição para a construção do futuro da empresa. É comum encontrar nos planos estratégicos objectivos vagos como, por exemplo: “melhorar a qualidade dos produtos ou serviços” ou “aumentar a produtividade de serviços” ou ainda diversificar as fontes de financiamentos., etc.

3.8 Indicadores de desempenho

É essencial que os objectivos constantes dos planos sejam acompanhados e seguidos de perto pelos diversos áreas e sectores da empresa. Para que isto ocorra é imprescindível que sejam previamente definidos os principais indicadores de resultado para cada um dos objectivos principais seleccionados pela empresa. Tanto quanto possível estes indicadores deverão ter uma dimensão quantificável, facilitando a implementação dos objectivos e permitindo seu acompanhamento e avaliação. Raros são os planos estratégicos produzidos nas empresas que possuem estas características. Segundo Estêvão (1999), em geral os objectivos empresariais são de natureza vaga e ambígua. Trata-se de um desafio aos responsáveis pelo planeamento e gestão estratégica formular indicadores de resultado que possam ser assimilados e utilizados pelos executores.

3.9 Integrar planeamento e orçamento

É fundamental para o sucesso da organização empresarial que os planos e orçamentos estejam intrinsecamente ligados num único documento. Mas, muitas vezes na prática da gestão das empresas públicas o planeamento e o orçamento se constituam em peças desintegradas. Enquanto o planeamento estabelece objectivos e prioridades em determinada direcção, o orçamento, por sua vez, define suas próprias metas e outras prioridades distintas daquelas estabelecidas no planeamento. O resultado é uma situação de conflitos em que objectivos e estratégias, sem o respaldo dos recursos orçamentários ficam no papel, desmoralizando o processo de planeamento e aumentando as frustrações não só dos gestores como dos trabalhadores.

A integração aqui enfatizada permitirá que os principais sectores das empresas tenham recursos disponíveis no orçamento para sua implantação dos objectivos preconizados. É

recomendável que se criem incentivos no orçamento para as unidades que cumprirem os objectivos previstos no plano estratégico. Observa-se que os elementos aqui propostos têm o objectivo de contribuir para a aproximação do acto de pensar e agir nas organizações empresariais. Objectivos claros e mensuráveis facilitam a integração de esforços, a comunicação aproximando as acções desenvolvidas por gestores e trabalhadores, bem como, a avaliação da eficácia do planeamento medida pelo alcance de seus resultados.

3.10 Avaliação como instrumento da melhoria

Hoje em dia, o processo de avaliação de empresa deixou de ser actividade opcional na gestão empresarial contemporânea para se tornar componente intrínseco e rotineiro de toda a vida organizacional. Torna-se ferramenta de gestão e desenvolvimento da institucional, pois está relacionada à evolução da identidade institucional e ao aprimoramento da qualidade expressa em seu planeamento estratégico.

Na mesma medida em que antevê como necessária a evolução do planeamento, impõem a análise das estratégias adoptadas, sejam elas emergentes ou planeadas.

Como autoavaliação institucional, usa como parâmetros o respeito à identidade institucional, expressa em sua missão, valores éticos e objectivos projectados em seu planeamento. A efectividade da acção gestora, concretizada em suas estratégias, para o alcance de seus objectivos, a participação de todos os segmentos envolvidos, a comparabilidade de suas dimensões objectivas e subjectivas, a continuidade das acções programadas, e, a visualização crítica do processo, constituem os elementos que fazem da avaliação um instrumento de melhoria contínua das empresas.

CAPÍTULO IV. ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS E ESTRATÉGIAS REALIZADAS

4.1 Estratégias pretendidas

Em qualquer organização a estratégia pretendida contém: finalidades, políticas e planos.

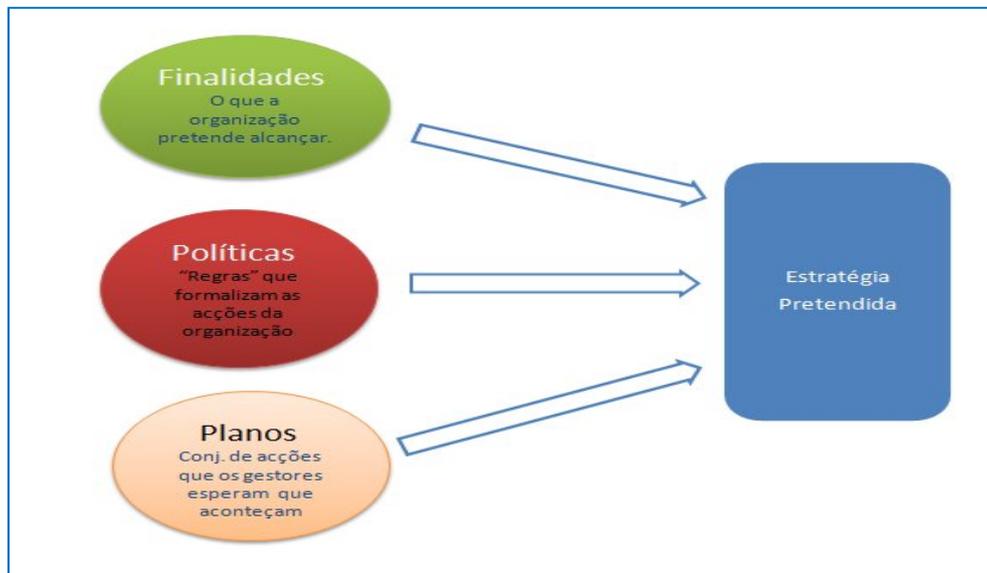


Figura 3 - Elementos duma Estratégia Pretendida

4.1.1 Finalidades

Toda organização, quer ela pública quer ela privada, tem objectivos de curto, médio e longo prazo. Para atingir um objectivo de longo prazo, tem que se realizar primeiro um conjunto de objectivos de curto e médio prazo. Todavia, temos que ter muito cuidado em não investir tempo e recursos em objectivos de curto prazo que não nos levam a alcançar os objectivos de longo prazo.

Para os objectivos de longo prazo tenham sucesso é necessário fazer uma certa hierarquia que vai desde uma visão alargada do que a organização deverá ser, passando depois por um conjunto de objectivos mais detalhados descrevendo a missão da organização, e transformando assim, nos chamados objectivos estratégicos, com um grau de especificação mais elevado. Esta hierarquia de objectivos é a base de todo o processo de gestão estratégica.

4.1.2 Políticas e planos

As estratégias pretendidas devem servir como linhas orientadoras para a forma como a organização trabalha para atingir as suas finalidades. Estas linhas orientadoras incorporam políticas ou de planos.

As políticas são linhas orientadoras que indicam limites ou restrições sobre aquilo que se quer conseguir. Os planos têm a ver com os meios que usamos para chegar a certos fins.

4.2 Estratégias realizadas

Por enquanto que as estratégias pretendidas, focam nos aspectos futuros, as estratégias realizadas referem-se ao passado. Não obstante de se considerar que teoricamente, uma estratégia pretendida é bem-sucedida se for implementada e realizada na sua totalidade (Estratégia Deliberada), as estratégias pretendidas podem ser bastante diferentes das que realmente se realizam. Na prática o que acontece frequentemente, é que a estratégia original, é alterada muitas vezes durante a sua implementação, quer devido obstáculos inesperados, quer devido a oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia. Ou seja, raramente se vê uma estratégia sobreviver na sua forma original. Às partes (planos) que não chegam a ser realizadas, chamam-se Elemento Não-Realizado. E aos novos elementos que surgem durante a realização, chamam-se Estratégias Emergentes. Produzindo um produto final, que é a combinação de estratégias deliberadas com emergentes, tal como se pode ver pela figura 4.

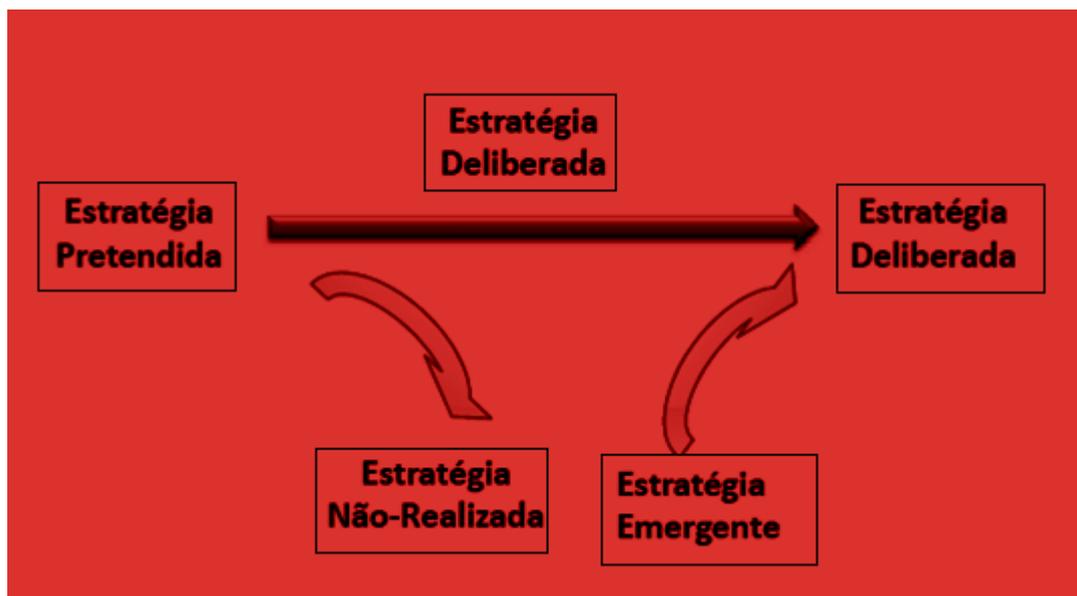


Figura 4 - Esquema da evolução duma Estratégia

4.3 Planeamento formal e gestão incrementada

Efectivamente, a gestão estratégica é um processo complexo que consiste na análise, formulação e implementação. Tanto gestor como trabalhador têm papéis individuais a desempenhar, que deve ser todo integrado de alguma forma. O facto de não homogeneidade de pensamento dos intervenientes na gestão por um lado, e por outro o grande número de indivíduos envolvidos, são um grande desafio em qualquer tentativa de gestão estratégica. Existe dois métodos para lidar com esta situação. Planeamento Formal e Gestão Incremental, enquanto, o planeamento formal procura o caminho mais curto para a organização mudar duma situação para outra, a gestão incremental baseia-se no facto de que os gestores apesar de se mover na mesma direcção de descrita no plano, eles movem-se em pequenos passos, testando em cada a um a sua viabilidade e ajustando-se ao longo do caminho.

4.4 Planeamento formal

A descentralização do poder trouxe um aumento de importância ao elemento formal. Peter Drucker, uma das pessoas respeitadas em questões de gestão, nos últimos trinta anos, compara o executivo e o seu plano com o maestro a sua orquestra. O maestro não consegue tocar os instrumentos tão bem como os músicos, verdadeiros especialistas, que estão dispostos darem o seu melhor contributo. O maestro interpreta o trecho da peça e comunica a sua lição global de como a peça deverá ser tocada. Sem o maestro a peça sairia toda desafinada. Em

semelhança, a liderança e direcção do executivo deve existir no plano estratégico para que a descentralização e o trabalho individual funcionava eficazmente. Um processo de planeamento formal é tipicamente um ciclo de actividades que leva um ano a ser realizado. Consiste em quatro fases:

Identificar e perceber as falhas entre os objectivos estabelecidos e o desempenho, do passado.

Identificar recursos necessários para cobrir as falhas entre o actual desempenho e futuro objectivos.

Distribuir esses recursos.

Visualizar o uso dos recursos, na mudança da organização no sentido dos objectivos.

Todas estas quatro fases requerem a colaboração, nos quatro níveis de formulação estratégica (negócios, funcional, empresarial e internacional).

O processo de planeamento estratégico serve para integrar a vasta gama de decisões e de acções que a gestão estratégica requer. Quando bem feito, o planeamento formal fornece à organização um " mapa de estradas" que facilita a iniciativa individual.

Os executivos começam a perceber que o seu poder consiste na habilidade de conseguir ter diversos membros da organização com os mesmos objectivos e depois dar-lhe liberdade (delegar) para decidirem como melhor alcançar esses objectivos.

4.5 Gestão incremental

Tendo em conta à incerteza relativamente ao futuro, a maioria dos planos estratégicos são apenas linhas mestras para orientação do trabalho de cada um, ou seja, não é possível definir um conjunto de tarefas a realizar por cada indivíduo. Por causa destes factores, a gestão estratégica não poderá ser vista, apenas, como o processo de desenhar um plano e depois implementá-lo. Na verdade, a maioria da gestão é o processo de repensar e ajustar continuamente os planos e actividade da organização.

Os gestores que, devido à falta de informação, se recusam a adivinhar e dar a sua melhor hipótese, gerem de maneira incremental mas com um propósito bem definido. Este tipo de

gestão estratégica chama-se incrementismo lógico e as suas seguintes características são apresentadas de seguida.

Os gestores têm a visão do que eles querem que a organização esteja a fazer nos próximos anos, mas tentam avançar de forma evolutória. Conseguem fazer isto, criando um negócio flexível, continuando a fazer tentativas à margem disso. Tais tentativas são vistas como opostas, pois eles sabem que o futuro é imprevisível. Em vez de tentarem prever o futuro, eles tentam tornar-se sensíveis aos desenvolvimentos do ambiente envolvente, procurando novas tendências.

Quando encontram novas tendências, eles procuram fazer pequenas experiências para ver de que maneira a organização reage. Conscientes que não podem testar todas as experiências, eles encorajam o aparecimento de experiências semelhantes dentro da organização.

Contrariamente ao que possa parecer, a gestão incremental é mais usada do que parece e os gestores não estão assim tão desfasados uns dos outros, relativamente aos objectivos da organização. Algumas decisões, tomadas por estes gestores, podem parecer desligadas, mas quando se vêem como um todo, apercebe-se que é possível estarem, todos a levar a organização no sentido das finalidades desta.

Capítulo V – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS

5.1 Gestão estratégica dos recursos humanos

“Muitas são as maravilhas e nenhuma é mais maravilhosa do que o homem” – SÓFOCLES –
“Antígona”

O ser humano é considerado um animal complexo, dotado de diversas necessidades, que orientam e dinamizam o seu comportamento.

A dificuldade de compreensão dos recursos humanos nas organizações, resulta do facto de eles serem simultaneamente o objecto e o sujeito da gestão:

- Objecto, se considerarmos o pessoal como um recurso a gerir;
- Sujeito, se considerarmos que quem dirige faz igualmente parte dos recursos.

A gestão estratégica de recursos humanos parte do pressuposto que as pessoas são o elemento mais dinâmico de qualquer organização²; são a razão de ser da sua existência e tenta responder ao principal desafio do nosso tempo que é melhorar o funcionamento das organizações e, para que estas sejam melhoradas, a estratégia de gestão de recursos humanos tem de ser utilizada com mais eficácia possível. Actualmente a estratégia de gestão de recursos humanos é abordado por grande parte dos autores, numa perspectiva sistémica.

A gestão de recursos humanos é encarada como um sistema de muitas actividades interdependentes, em que cada uma afecta a outra, sendo também afectada por ela.

As origens da estratégia de gestão de recursos humanos definida como uma escola de pensamento remontam aos anos 70 e ao desenvolvimento da teoria do capital humano, a qual enunciava que seria mais apropriado encarar os recursos humanos como um activo da organização do que como um custo.

² Barroso de Sampaio, Armindo M. Elias – Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, Editorial Edual, 2001.

Esta visão ganha força apenas nos anos 80, devido às pressões económicas a que os americanos se encontravam sujeitos por parte do Japão. Assim. Começa-se a prestar mais atenção aos baixos níveis de empenho verificados nas organizações anglo-saxónicas e a encarar a necessidade de reestruturar e reorganizar as empresas com vista a fazer face ao aumento de competitividade colocado pelos japoneses.

Os objectivos da gestão de recursos humanos podem ser definidos nos seguintes aspectos:

- Social: (a sociedade como um macrosistema): permite a visualização da complexa sociedade das organizações e dos fluxos entre elas; responsável pelas necessidades e desafios da sociedade, ao mesmo tempo que procura minimizar o impacto negativo de tais exigências sobre a organização;
- Organizacional: (a organização como um sistema): permite a visualização da organização como um todo que interage com o meio ambiente; não é um fim em si, mas um meio de fazer com que a organização atinja os seus principais objectivos;
- Funcional: manter a contribuição das pessoas num nível apropriado às necessidades da organização.
- Pessoal: (o individuo como um microsistema): permite uma melhor compreensão da natureza humana nomeadamente a nível do comportamento, motivação e aprendizagem.

A gestão de Recursos Humanos procura responder a uma dupla aspiração: proporcionar o aproveitamento óptimo do trabalho fornecido pelo elemento humano da organização e, simultaneamente, contribuir para que a actividade profissional desenvolvida constitua um factor de promoção humana em todos os seus aspectos.

A estratégia de recursos humanos pressupõe como um processo de combinação, e diz respeito ao modo e à medida como o *stock* de mão-de-obra deve ser ajustado às mudanças previsíveis no meio ambiente e às exigências dos planos institucionais da organização relativamente à mão-de-obra. A gestão estratégica dos recursos humanos permite a organização colocar (homem ser no lugar certo), evitando desperdícios de tempo e de recursos.

Na gestão dos recursos humanos devemos ter sempre em consideração o potencial humano na organização. Por vezes as chefias comportam-se nas organizações como o líder de uma expedição ao deserto que arrasta heroicamente uma longa coluna de pessoas sequiosas atrás de si, perseguindo miragens em busca de oásis distantes onde possa obter água, esquecendo ou ignorando que, no fim da fila, segue um colaborador carregado com cantis e mantimentos.

A vivência das organizações proporciona-nos exemplos diários deste tipo de ocorrências, sempre que alguém sente que as suas competências não são reconhecidas nem aproveitadas, sempre que assiste ao recrutamento de alguém para fazer aquilo que sente que ele próprio faria bem e melhor, sempre que, dessa forma, sente perder oportunidades de se desenvolver e enriquecer socio-profissionalmente.

Como é evidente, estas ocorrências acabam por desenvolver nas pessoas, não apenas sentimentos de desmotivação, como até atitudes de cepticismo e de cinismo crítico face aos esforços bem-intencionados da organização para investir no desenvolvimento pessoal.

O maior potencial humano de uma organização é a consciência dos seus trabalhadores, porque nenhum serviço poderá crescer e desenvolver-se, por mais recursos financeiros e materiais que tiverem, se os seus trabalhadores não tiverem consciência dos seus deveres e das suas obrigações. Não basta, porém, apenas tomar consciência da importância dos seus deveres e das suas obrigações. É ainda mais importante tomar consciência das múltiplas consequências que o não cumprimento dos seus deveres e das suas obrigações trazem para a empresa/serviço, para os trabalhadores, para as famílias e para a sociedade, tais como: a falência da empresa/serviço, o desemprego dos trabalhadores, a falta de pão para a família, atritos sociais, etc.

5.2 Gestão estratégica financeira

A gestão financeira consiste no processo de obtenção de recursos financeiros que possibilitem à empresa atingir e manter o seu nível de actividade desejada.

A empresa para iniciar a sua actividade necessita de adquirir equipamentos e constituir stocks que lhe possibilitam lançar-se na sua actividade produtiva. Para que isto acontece a empresa precisa de capital: Próprio ou alheio.

Capital próprio – é o conjunto de recursos financeiros que os sócios ou accionistas colocam à disposição da empresa para que esta os utilize livremente a fim de financiar as suas actividades.

Capital alheio – são os recursos financeiros postos à disposição da empresa (emprestados) por terceiros, sócios ou credores em geral, e que a empresa tem a obrigação de vir a devolver, com ou sem prazo certo.

A gestão financeira é responsável por definir e implementar a estratégia de financiamento da empresa a médio e longo prazo, com vista a precaver a sua estabilidade e ao mesmo tempo maximizar os resultados líquidos da empresa

A gestão Financeira tem relevância na construção do ambiente empresarial, a área financeira é aquela que condiciona decisivamente as opções que se pretendam tomar em favor desta ou daquela vertente. É primordial que o gestor da empresa responsável pela área financeira proceda de forma atenta, racional e articulada com as vertentes recursos humanos, produção e comercialização.

Gerir uma empresa é governá-la numa perspectiva da sistemática inventariação dos seus problemas accionando todos os recursos humanos, materiais e financeiros, para a resolução e satisfação dos seus anseios, necessidades e projectos, com vista ao alcance do sucesso empresarial.

Assim como não se pode gerir o que não se mede, também não se pode medir o que não se pode descrever, com base nesta máxima surgiu o Mapa Estratégico, Inovadora ferramenta para as empresas converterem activos intangíveis em activos tangíveis na busca de resultados notáveis. Resultados Notáveis = Mapas Estratégicos + Estratégia em Acção + Organização Orientada para a Estratégia.

A descrição da estratégia deve ser de forma disciplinada para aumentar a probabilidade de sucesso em sua implantação. Uma boa estratégia pode fracassar se a empresa não conseguir implantá-la. O *Balanced Scorecard* possibilita que os executivos avaliem como suas unidades de negócio criam valor para os clientes actuais e futuros, sem desviar o interesse do desempenho financeiro transcendendo sua concepção como sistema de controlo de gestão, para se transformar em um novo processo de gestão estratégica.

Este sistema de gestão serve como mecanismo para mobilizar e guiar o processo de transformação.

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* mostra a ligação entre a estratégia e os activos intangíveis a processos que criam valor. A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como ROI, valor para os accionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade, são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou para o fracasso.

A estratégia de crescimento da receita exige uma proposta de valor específica, na perspectiva do cliente, que descreve como a organização criará valor diferenciado e sustentável para clientes-alvos. No mapa estratégico os directores identificam os segmentos de clientes-alvo almejados, os respectivos objectivos de negócios e os seus correspondentes indicadores de desempenho.

Definidos os clientes-alvos a empresa terá condições de identificar os objectivos e os indicadores de sua proposição de valor, que determina a estratégia da empresa em relação aos clientes, descrevendo a combinação de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a companhia oferece ao segmento de mercado seleccionado. Esta proposição de valor deverá deixar claro o que a empresa poderá fazer por seu cliente, de maneira melhor ou diferente de seu concorrente.

5.3 Gestão financeira a curto prazo

A gestão financeira é, pois, a responsável pela programação dos pagamentos e recebimentos da empresa, tendo de cingir-se às condições que lhe são impostas pelas políticas comercial e de aprovisionamentos da empresa. É ainda a responsável por obter os meios financeiros adicionais nos casos em que há deficit de tesouraria (pagamentos superiores a recebimentos no período), ao menor custo possível, ou de aplicar os excedentes criados de forma a obter a melhor remuneração possível. Tem a função de fazer optimização da estrutura financeira da empresa com vista a atingir simultaneamente os objectivos de estabilidade e rentabilidade.

Ela compete a negociação permanente com o meio envolvente da empresa, nomeadamente a nível dos mercados financeiros, a fim de obter ou aplicar da melhor forma os meios

financeiros em falta ou excesso resultados do ciclo de actividade corrente da empresa e da renovação do seu aparelho produtivo

5.4 Planeamento financeiro a médio e longo prazo

O processo de financiamento não é uma mera actividade que visa somente determinar o montante de financiamento desejado. Deve ser um exercício de planeamento completo e coerente que envolve alguma complexidade face à necessidade de integração entre as decisões de investimento e de financiamento, Nabais, Carlos, *et. al.* (2005). Assim, devem ser devidamente quantificadas as consequências das decisões que forem tomadas e analisadas à luz do seu enquadramento com o plano estratégico da empresa. Este processo de financiamento será objecto do respectivo planeamento.

O Planeamento Financeiro considera as necessidades financeiras, fundamental no processo integrado do desenvolvimento da empresa e das necessidades de investimento e à sua consequente quantificação, de forma a satisfaze-las. Devem ser encarados mais de que um cenário, na perspectiva de serem avaliadas às várias alternativas perante deferente circunstancia e com presumíveis consequências diferenciadas. Qualquer tomada de decisão nestas áreas vai influenciar significativamente a rentabilidade futura, o montante de meios financeiros adicionais, pelo que deve ser simulada antecipadamente. Por outro lado, permite visualizar a coerência entre os objectivos de crescimento, de investimento, financiamento (liquidez, risco e grau de autonomia pretendida) e política de dividendos, e esta condicionada pela evolução dos factores internos e externos que delimitam a capacidade da empresa para sua consecução e para o alcance de determinados objectivos, como o crescimento. Assim, é importante avaliar a dinâmica de crescimento da empresa e a perspectiva que os novos investimentos poderão induzir nesta variável, tendo em linha de conta um somatório de factores económicos e de mercado.

A dinâmica de crescimento e a previsão estimada da sua evolução vão naturalmente, condicionar o reforço das necessidades de fundo de maneio e consequente acréscimo de capitais permanentes, assente no aumento de capitais próprios e/ou de capitais alheios de médio/longo prazo, ou eventual alteração na política de aplicação dos resultados.

O planeamento pode ser a curto prazo, quando se pretende limitar a um estudo por um prazo mais imediato, de modo a concluir – se sobre a capacidade da empresa em satisfazer os seus compromissos para os próximos meses, e tem por objectivo principal uma melhor gestão dos recursos da empresa. Este tipo de planeamento foi estudado no capítulo anterior e tem a sua expressão máxima nos orçamentos de tesouraria e financeiros mensais. Pode ser ainda médio e longo prazo quando estamos perante os investimentos que visam a sobrevivência e/ou expansão da empresa, pelo que se torna imperativo alargar o horizonte temporal para um prazo não inferior a três anos, variando consoante o tipo de investimentos e a estratégia a implementar. Trataremos deste tipo de planeamento no presente capítulo, sobretudo através de casos práticos.

5.5 Planos e orçamentos

Para executar o planeamento, é conveniente:

- **Conhecer a estrutura económico-financeira passada da empresa**

È indispensável conhecer o histórico da empresa em elementos conhecidos relativamente a um conjunto de variáveis:

- A sua estrutura de capitais e de custos;
- As suas fontes de financiamento;
- A sua evolução recente quanto ao volume de vendas, à capacidade de produção e outros factores relacionados com as características do sector.

Antes de se iniciar o processamento previsional, deve-se conhecer os dados históricos do passado recente, procurando extrapolar para os anos vindouros relativos ao horizonte temporal.

È ainda necessário assumir os pressupostos baseados em estimativas formuladas para o futuro, em que os valores relativos às várias componentes estarão sujeitos a flutuações mais ou menos significativas e cuja variação vai depender de factores essencialmente exógenos à empresa, mas assente em tendências das respectivas evoluções. Deste modo, torna-se indispensável definir esses pressupostos, nomeadamente quanto a:

- Percentagem de utilização da capacidade instalada;
- Quantidade a vender;
- Preço de venda e previsão da sua evolução;
- Recursos humanos;
- Critérios de valometria das existências;
- Taxas dos impostos directos e indirectos;
- Efeitos de inflação; nomeadamente sobre as vendas, compras, salários, investimentos;
- Parâmetros de Funcionamento (prazos médios de recebimentos e pagamentos);
- Taxas de amortização do imobilizado;
- Taxas de juro.

Todos estes elementos permitem conduzir à elaboração dos documentos fundamentais da gestão previsional, que são o Orçamento de tesouraria, a Demonstração de resultados e o Balanço previsional.

5.6. Recorrer à gestão orçamental

Pode – se fazer - lo para proceder a uma análise da perspectiva da actividade da empresa para os anos seguintes, tanto em termos de estrutura patrimonial como de exploração, bem como das suas necessidades financeiras, com base nos programas e respectivos orçamentos, objectivos estratégicos e táticos neles explicitados. Sente – se a necessidade de se construírem vários cenários alternativos que facilitem a decisão final.

O plano e o orçamento anuais são instrumentos indispensáveis para uma gestão financeira integrada e constituem um guião que, associado a um sistema de informação de gestão, permite a todo momento acompanhar e controlar a evolução da empresa e a sua conformidade com um plano traçado e proceder eventuais correcções. O plano anual pode ser integrado no horizonte mais vasto do planeamento a médio/longo prazo.

O plano previsional é um instrumento de primordial importância para a empresa no seu todo e tem de servir de controlo a todos os sectores para que seja possível o desenvolvimento harmonioso e equilibrado da empresa para que permita:

- Um melhor aproveitamento de recursos técnicos, humanos e financeiros;

- A criação de condições necessárias para cumprimento dos objectivos da empresa;
- A planificação das vendas com a determinação dos respectivos objectivos e da quantificação das necessidades da força de vendas;
- Um aproveitamento das oportunidades de novos mercados ou a diversificação de produtos;
- Um planeamento das compras e a obtenção de uma gestão de stocks que minimize os custos;
- A definição de uma política de recursos humanos e de formação Profissional que contribua para uma aumento de produtividade;
- Um controlo permanente da evolução de custos e os eventuais efeitos da inflação;
- Acompanhar a evolução dos desvios observados relativamente às previsões e analisar as suas repercussões nas respectivas demonstrações financeiras previsionais;
- Uma gestão racional e melhor controlo de gestão;
- Procurar intervir nas variáveis que estejam a influenciar negativamente para o cumprimento dos objectivos;
- Introduzir, quanto possível, factores que contribuam para uma melhoria imediata de outras variáveis que possam contrabalançar o comportamento anormal, com efeitos prejudiciais, nos resultados da empresa;
- Uma análise comparativa da rentabilidade da empresa;
- Uma evolução das necessidades de fundo de maneoio;
- Uma análise do crescimento e dos seus efeitos na estrutura patrimonial da empresa.
- São elaborados vários orçamentos de actividade com expressão final no orçamento financeiro plurianual - fundamentado nas necessidades previsíveis de meios financeiros e na sua forma de os obter e na presumível capacidade de os reembolsar

quando houver lugar ao recurso a capitais alheio e no Balanço e Demonstração dos resultados previsionais.

CAPÍTULO VI – O MODELO DE GESTÃO POR EXCELÊNCIA NAS EMPRESAS PÚBLICAS

6.1 Gestão pela qualidade

A gestão pela qualidade – é uma estratégia para transformar a organização, orientando-a para resultados e para a satisfação dos beneficiários. O conceito de gestão pela qualidade engloba a relevância das aprendizagens, a equidade, a eficácia e a eficiência. Também diz respeito ao empenho da organização para garantir que os seus produtos satisfaçam as exigências de qualidade dos consumidores e cumprir todos os regulamentos existentes relativos a este produto. A qualidade da empresa não se cinge à produção de bens e serviços ou da transmissão de conhecimentos e valores, mas sim, depende grandemente da qualidade de gestão e liderança.

A Qualidade é encarada como uma variável ligada à satisfação do Cliente³, ou seja, traduz o reconhecimento pelas Organizações de que um objecto possui especificações adequadas ao objectivo para o qual o Cliente o pretende usar.

Assim, as Organizações passam a querer garantir que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos clientes e utilizadores. Isso implica a adopção de uma atitude estratégica consequente das organizações que procuram maximizar as condições para que o produto ou serviço oferecido aos Utilizadores e Clientes corresponda às expectativas destes.

Eis por que as Organizações implantam Sistemas de Garantia da Qualidade ou adoptam sistemas de Gestão TQM (*Total Quality Management*). Na verdade, a Qualidade passou a fazer parte das preocupações que norteiam as actividades das Organizações, lucrativas ou não, que desejam ser bem sucedidas.

O Modelo de Gestão pela Excelência (muito em voga, hoje em dia) põe acento tónico na premissa, segundo a qual a máxima qualidade do bem produzido ou do serviço prestado (que

³ Varela, Bartolomeu, Manual de Planeamento e Gestão de Instituições Educativa, 2004.

é a aspiração do cliente) deve ser uma construção permanente, pelo que a actuação de todos os elementos da organização deve pautar-se, cada dia, pelo esforço de procura ou garantia de níveis cada vez mais elevados de eficiência e eficácia.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público.

Esse Modelo, portanto, deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

Os primeiros fundamentos são constitucionais, encontram-se no Artigo 37 da Constituição Federal do Brasil: a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, moral, impessoal, pública e eficiente.

a) Legalidade: estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

b) Moralidade: pautar a gestão das empresas públicas por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.

c) Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os clientes indistintamente. Em se tratando da empresa pública, todos os seus clientes são preferenciais, são pessoas muito importantes.

d) Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos dados e factos. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.

e) Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer custo, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Orientados por esses fundamentos constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos apresentados a seguir.

•**Foco em resultados:** o resultado é a materialização de todo o esforço da empresa para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. O sucesso de uma empresa é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores.

•**Processos e factos:** As actividades são geridas sistematicamente em termos de processo. Os processos têm responsáveis, são bem compreendidos e existem actividades de melhoria no trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação constituem a base da gestão.

•**Melhoria contínua e inovação:** Existe uma cultura de melhoria contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento, e são encorajadas atitudes como pensar com originalidade e inovar. Utiliza-se o "benchmarking" ou comparação de dados relevantes com os de Organizações de Excelência, que permitam estabelecer objectivos de melhoria para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento.

•**Liderança e consistência de objectivos:** Os líderes desenvolvem a cultura das organizações, conduzindo os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia são implementadas de uma forma estruturada e sistemática a toda a organização e todas as actividades estão coordenadas. O comportamento das pessoas está em harmonia com os valores organizacionais, a política e a estratégia.

•**Focalização no Cliente:** O cliente é o juiz final da qualidade de produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e o compromisso de lhe fornecer valor estão perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes é medida e analisada, assim como os factores de fidelização

•**Controle social:** a gestão estratégica das empresas publicas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercerem ativamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns.

Nesse sentido, a boa gestão estratégica pressupõe a criação de canais efectivos de participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões, na avaliação dos serviços prestados pelas empresas, inclusive na avaliação da actuação das empresas relativamente aos impactos que possa causar mal-estar na sociedade, à segurança e ao meio ambiente.

6.2 Gestão participativa

No domínio das teorias da administração em geral, a «gestão participativa» corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão.

Este envolvimento manifesta-se, em geral, nas organizações democraticamente administradas na participação dos trabalhadores na elaboração dos planos estratégicos, definição dos objectivos, políticas, metas, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação, no controlo da execução e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente

Ele pode assumir graus diferentes de poder e responsabilidade e afectar quer a organização no seu conjunto, quer cada colaborador e o seu posto de trabalho, embora esteja sempre orientado para a realização das finalidades da organização.

O estilo da gestão da empresa pública de excelência é participativo. Isso determina uma atitude de gestão e de liderança, que busque o máximo de cooperação dos trabalhadores, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e colectivos, a fim de conseguir a sinergia das equipas de trabalho.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, partilha de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho.

O princípio da participação contínua deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas actividades, seja na constante busca da eliminação das causas dos problemas, na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas actividades sempre da melhor maneira possível.

É importante destacar que este fundamento é transversal a toda a organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, a participação deve acontecer de maneira sistémica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

CAPÍTULO VII – CARACTERIZAÇÃO DA ELECTRA E ANÁLISE DO TRABALHO PRÁTICO

7.1 Caracterização da empresa Electra

A Electra, empresa pública de electricidade e água, foi criada a 17 de Abril de 1982, pelo Decreto-lei nº 37/82.

Foram três os organismos que estiveram na origem e integraram a Electra E.P., na altura da sua fundação:

- A Electricidade e Água do Mindelo (EAM), que por sua vez havia sido constituída pela fusão da Junta Autónoma das Instalações de Dessalinização de Água (JAIDA) com a Central Eléctrica do Mindelo (CEM). Esta fusão teve lugar em Agosto de 1978, juntando os organismos que na ilha de S. Vicente eram responsáveis pela produção e distribuição de água dessalinizada e de energia eléctrica.
- A Central Eléctrica da Praia, (CEP), organismo autónomo encarregado da produção e distribuição de electricidade na Cidade da Praia.
- A Electricidade e Água do Sal (EAS), saída da transformação, realizada em Agosto de 1978, dos Serviços Municipais de Água e de Electricidade, da ilha do Sal.

O objectivo central da criação da Electra, E.P. foi o de dar resposta à necessidade que se fazia sentir de formar uma empresa com capacidade técnica e financeira para garantir o abastecimento contínuo de água e electricidade aos centros urbanos das ilhas de S. Vicente, Sal e à cidade da Praia, em condições económicas e de segurança, de modo a favorecer o desenvolvimento sócio-económico.

Com sede social e serviços centrais em Mindelo, a empresa exercia a sua actividade operacional através de três Delegações, sendo as de S. Vicente e Sal responsáveis pela

produção, distribuição e venda de electricidade e água dessalinizada e a da Praia responsável apenas pela produção e distribuição de electricidade.

Na altura da fundação da Electra, a empresa contava com 196 trabalhadores, tendo um total de 9.255 clientes de energia eléctrica e 2.855 clientes de água dessalinizada.

A produção de energia, no conjunto das centrais eléctricas então existentes, atingia os 14.155.000 kWh, registando-se um consumo de 9.538.000 kWh.

A produção de água era de 519.996 m³, registando-se então um consumo de 302.290 m³.

A Electra foi progressivamente procurando atingir os objectivos que lhe haviam sido fixados, nomeadamente, satisfazer a sua missão de fornecer energia e água às populações de S. Vicente, Sal e à cidade da Praia, na medida dos meios de investimento de que dispunha, e adquirindo conhecimentos especializados nestas áreas de actividade.

Em Dezembro de 1992, a Electra celebrou com a Câmara da Boavista um contrato de concessão e passa a assegurar a produção e distribuição de electricidade e água, na vila de Sal Rei e na zona norte da ilha.

A extensão da actividade da Electra a todo o território nacional Em 1998 o Governo, considerando que os objectivos inicialmente fixados para a Electra estavam esgotados e que, era essencial iniciar um conjunto de reformas perspectivadas, a nível do Plano Nacional de Desenvolvimento, para o período de 1997-2000, cria, pelo Decreto-Lei nº68/98, a sociedade anónima Electra S.A.R.L., que sucedeu à Electra E.P.

Esta transformação tinha como principais objectivos, estender a acção da Electra a todo o país, proporcionando vantagens económicas acrescidas para todo território nacional e melhores condições para o desenvolvimento.

Neste novo contexto, o capital social da Electra SARL (600 000 contos) foi partilhado entre o Estado e as Câmaras Municipais na proporção de 85% e 15%, respectivamente.

Em consequência, na Electra foram sendo integrados progressivamente, a partir de Abril de 1999, os serviços municipais de produção e distribuição de electricidade de S. Nicolau,

Mosteiros, Brava, S. Miguel, Tarrafal, Maio, S. Domingos, Santa Catarina, Praia Rural, Paúl, Ribeira Grande, Porto Novo, de Rabil na Boavista e também a EMAP, Empresa Municipal de Água da Praia que, na cidade da Praia, assegurava a captação, distribuição de água e a recolha e tratamento de águas residuais.

À data da constituição da Electra S.A.R.L., (31-12-1998), ainda com os serviços municipais não integrados, a empresa contava com 362 trabalhadores, tendo um total de 29.114 clientes de energia eléctrica e 9.919 de água dessalinizada.

A produção de energia no conjunto das centrais, incluindo os parques eólicos totalizava os 100.775.749 kWh, sendo a produção total de água de 1.785.998 m³. Gradualmente, a Electra SARL, passa a ter Delegações em todas as ilhas:

- S. Vicente (produção e distribuição de electricidade e água dessalinizada)
- Sal (produção e distribuição de electricidade e água dessalinizada)
- Santiago (produção e distribuição de electricidade, produção e distribuição de água e recolha e tratamento de águas residuais)
- Boavista (produção e distribuição de electricidade e água dessalinizada)
- S. Nicolau (produção e distribuição de electricidade)
- Fogo (produção e distribuição de energia - só Mosteiros)
- Brava (produção e distribuição de electricidade)
- Maio (produção e distribuição de electricidade)
- S. Antão (produção e distribuição de electricidade)

Em 1 de Janeiro do ano 2000, face ao inicialmente previsto, só não se encontravam integrados na Electra os serviços de produção e distribuição de electricidade de S. Filipe e de Santa Cruz e os serviços de recolha e tratamento de águas residuais do Mindelo.

7.2 Visão, missão e objectivo

- **Visão:** Ser uma empresa de referência em Cabo Verde.

- **Missão:** Fornecer energia eléctrica, água e serviços que agregam valor e conforto, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, com uma equipa que aposta na máxima satisfação dos seus clientes, accionistas e colaboradores.

- **Objectivo:** Produção e a distribuição de Electricidade em todo o território de Cabo Verde, com uma taxa de cobertura actual de 75%, bem como a produção e distribuição de água potável, em S. Vicente, Sal, cidade da Praia em Santiago e Vila do Sal-Rei na Boavista, com uma taxa de cobertura de 50% e ainda, a recolha, o tratamento e a reutilização das águas residuais na cidade da Praia.

Com a Sede Social e Serviços Centrais na cidade do Mindelo, ilha de S. Vicente e com cerca de 695 trabalhadores, a empresa exerce a sua actividade operacional através de nove Unidades de Produção e Distribuição, duas na Ilha de Santiago e uma em cada das restantes ilhas, havendo ilhas com mais do que uma Central de Produção e Serviços de Distribuição.

Pela importância que tem enquanto empresa estratégica, essencial para o desenvolvimento de Cabo Verde, a Electra, SARL tem pela frente importantes desafios a vencer, agravados pela dispersidade e pela sua responsabilidade social, pelo que a colaboração de todos os clientes no cumprimento das suas obrigações, tem um enorme significado.

7.3 Áreas de actividade

A Electra, tal como previsto no processo de privatização, desenvolve a sua actividade, gerindo cinco negócios autónomos.

Três negócios são geridos na base dum Contrato de Concessão assinado entre a empresa e o Governo, que tendo como início a data de 18.Janeiro de 2000, é válido por um período de trinta e seis anos. Os três negócios, geridos pela Electra enquanto Concessionária de serviços públicos, são os seguintes:

Transporte e distribuição de electricidade, em todo o território nacional, em regime de exclusividade;

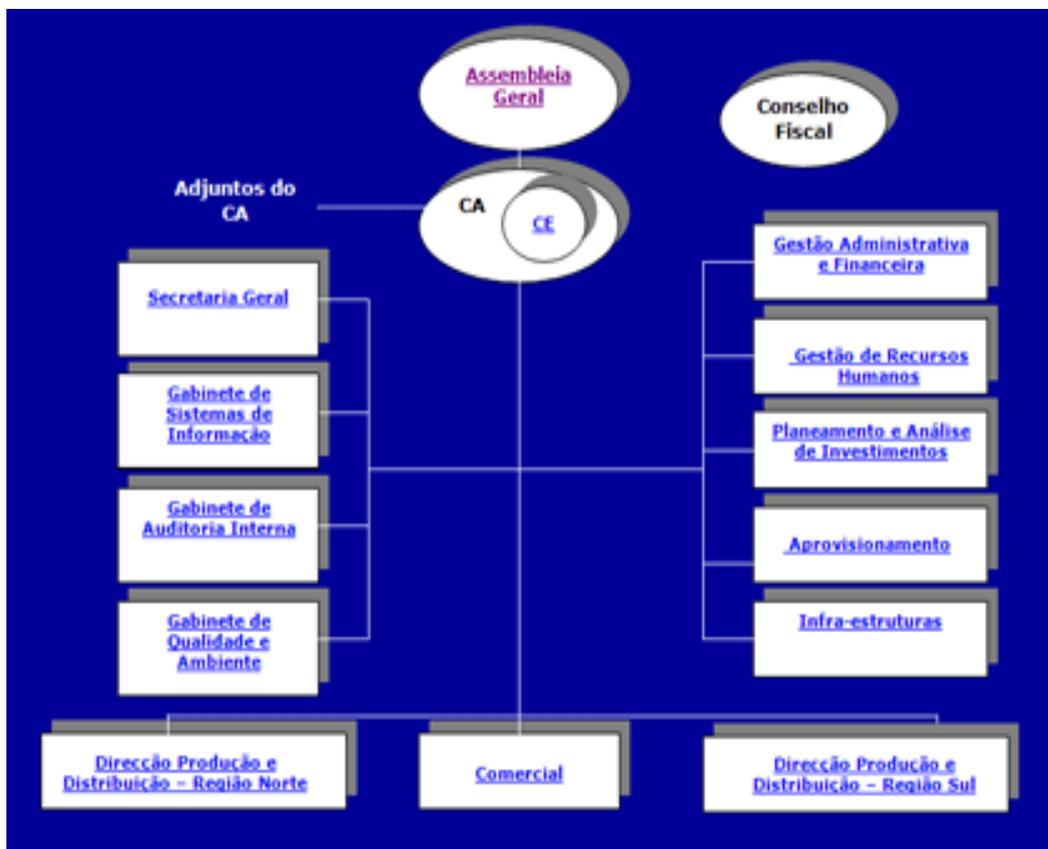
Transporte e distribuição de água, em S. Vicente, Sal, Boavista e na cidade da Praia, em regime de exclusividade;

Recolha de águas residuais e seu tratamento para reutilização, na cidade da Praia, em regime de exclusividade.

Dois negócios são objecto de licença, por parte do Governo, válida por trinta anos, também a contar de 18.01.2000, a saber:

- Produção de electricidade, em todo o território nacional;
- Produção de água dessalinizada, em S. Vicente, Sal, Boavista e na cidade da Praia

7.4 Organigrama



7.5 Análise dos questionários aplicados: estudo de caso Electra

Para a realização deste estudo de caso, aplicamos questionários com o objectivo de recolher informações sobre as estratégias que a empresa Electra utiliza para gerir os seus recursos, versando um conjunto de temáticas, relacionadas ao modo como os trabalhadores e os utentes percebem a empresa, de forma a aferir os modelos de gestão, bem como o grau de satisfação, empatia, capacidade de resposta, confiança, segurança e motivação sobre as actividades que a empresa desenvolve.

7.6 Análise dos dados dos questionários aplicados aos trabalhadores

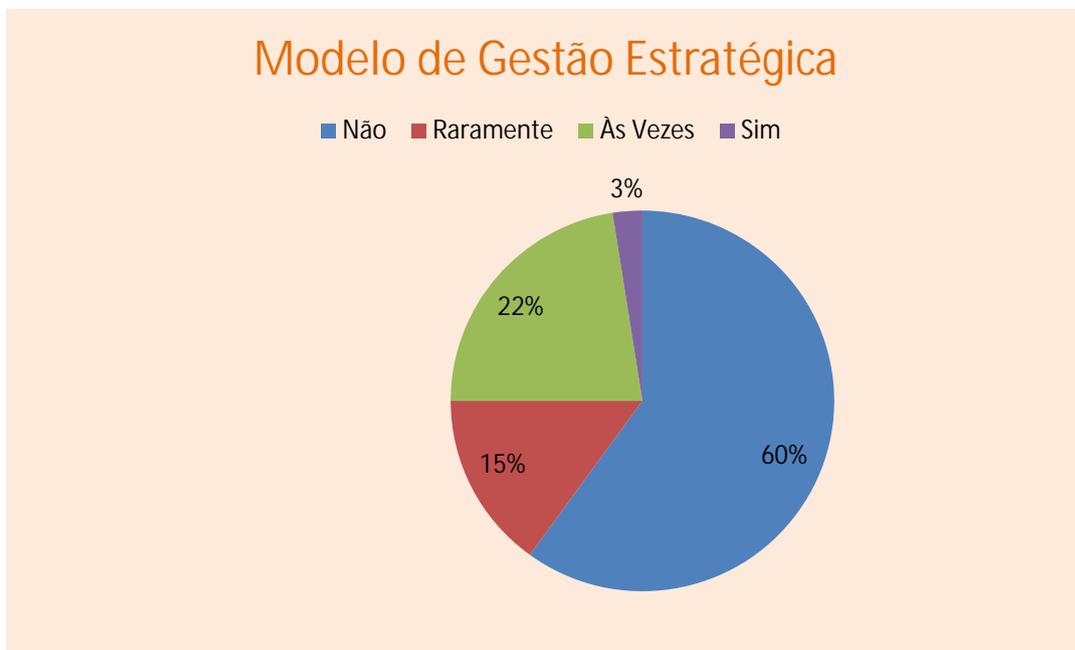


Gráfico 1 – Modelo de gestão estratégica

De acordo com análises do gráfico do modelo de gestão estratégica, dos 40 trabalhadores questionados, 60% responderam não, 15% responderam raramente, 22% responderam às vezes e 3% responderam sim as questões constantes no referido modelo.

Da análise, pode-se perceber que a forma como a empresa Electra é gerida não obedece os princípios da gestão estratégica, visto que a maioria - 60% - dos trabalhadores questionados considera que as estratégias de gestão não são desenvolvidas em função dos objectivos da empresa, que a direcção da empresa não elabora plano estratégico para gerir os recursos

existentes na empresa, que não existe uma relação entre as actividades planeadas e actividades operacionais e que as decisões tomadas pela direcção não são fundamentadas em factos ou com base em dados concretos e procedimentos científicos, que são princípios fundamentais na gestão estratégica dos recursos.

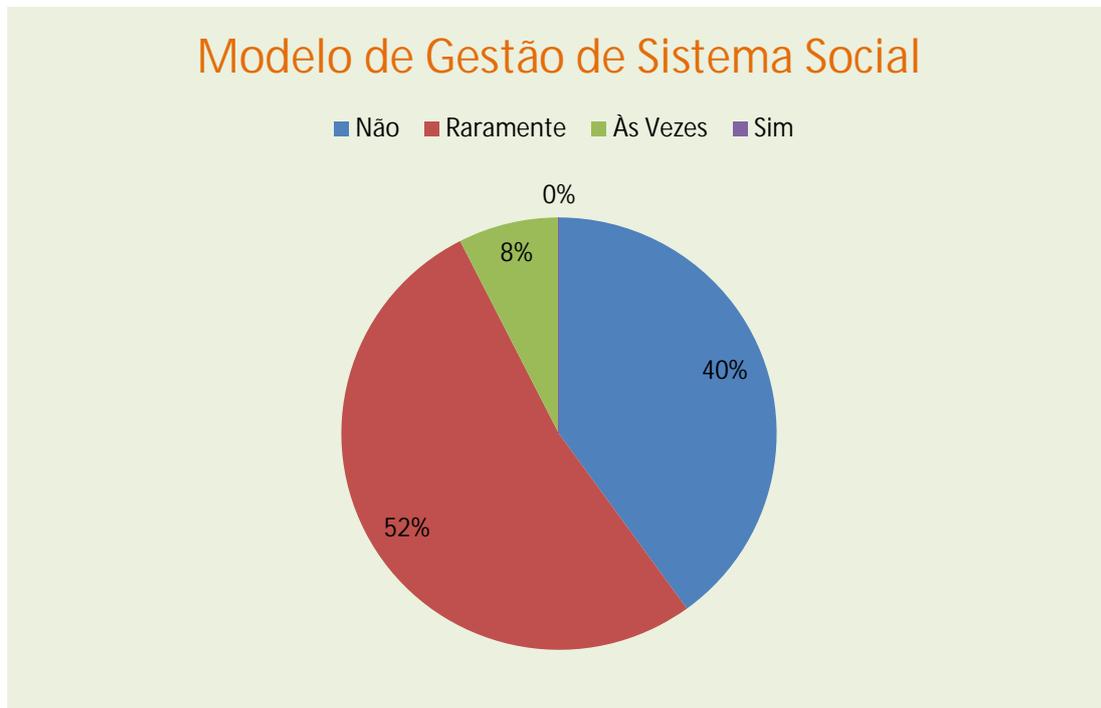


Gráfico 2 – Modelo de gestão de sistema social

O gráfico deste modelo mostra-nos que dos trabalhadores questionados 40% afirmaram não, 52% afirmaram raramente, 8% afirmaram às vezes e 0% de sim.

Se somarmos os 40% dos que responderam não aos 52% dos que responderam raramente, percebemos que, a direcção da empresa não valoriza participação espontânea dos trabalhadores, não preocupa em conhecer os problemas pessoais de cada um dos trabalhadores, não preocupa em ouvir os trabalhadores na tomada de decisão, não aceita a opinião dos trabalhadores no processo de tomada de decisões, o que quer dizer que, a direcção da empresa não tem em linha de conta o princípio de modelo de gestão social, isto é, a parte social na gestão de empresa é praticamente desvalorizada.

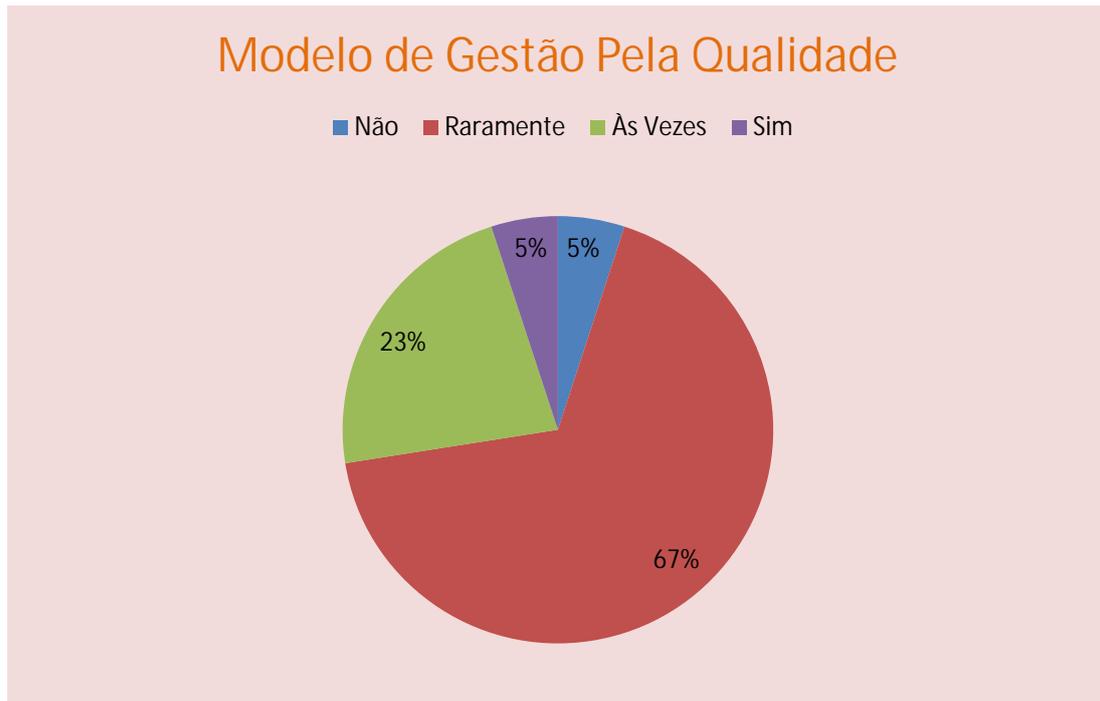


Gráfico 3 – Modelo de gestão pela qualidade

Ao analisar o gráfico do modelo de gestão pela qualidade, percebemos que dos 40 trabalhadores questionados, 5% responderam “Não”, 67% responderam “Raramente”, 23% responderam “Às vezes” e 5% responderam “Sim”, o que significa que, a maioria dos trabalhadores considera que raramente a direcção da empresa aplica o modelo de gestão pela qualidade. Isto quer dizer que, a gestão da empresa não é feita com foco em resultados, com base na melhoria contínua e na inovação, com foco no cliente e com base na legalidade e moralidade que são os elementos fundamentais na gestão pela qualidade.

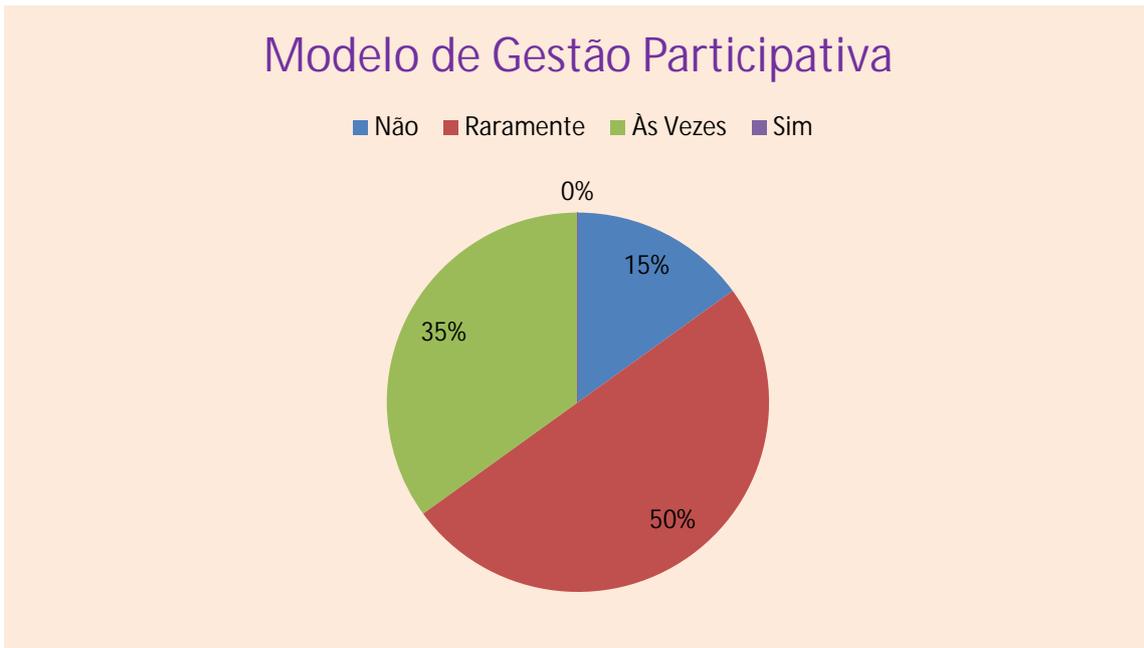


Gráfico 4 – Modelo de gestão participativa

O gráfico do modelo de gestão participativa mostra-nos que dos 40 trabalhadores questionados, 15% responderam “Não”, 50% responderam raramente, 35% responderam às vezes e nenhum respondeu “Sim”. Isto quer dizer que, dos 100% dos trabalhadores questionados 50% consideram que raramente participam no processo de gestão da empresa, que raramente os objectivos são claramente definidos e entendidos pelos trabalhadores, que raramente todos conhecem o objectivo do seu trabalho e que raramente os trabalhadores conseguem comunicar com a direcção da empresa quando precisam, etc. Se somarmos os 15% dos que responderam “Não” aos 50% dos que responderam “Raramente”, poderemos perceber que efectivamente, a empresa Electra não é gerida na base dos princípios de modelo de gestão participativa, isto é, que a voz dos trabalhadores não é tida em conta na gestão da empresa.

7.7 Análise dos dados dos questionários aplicados aos utentes

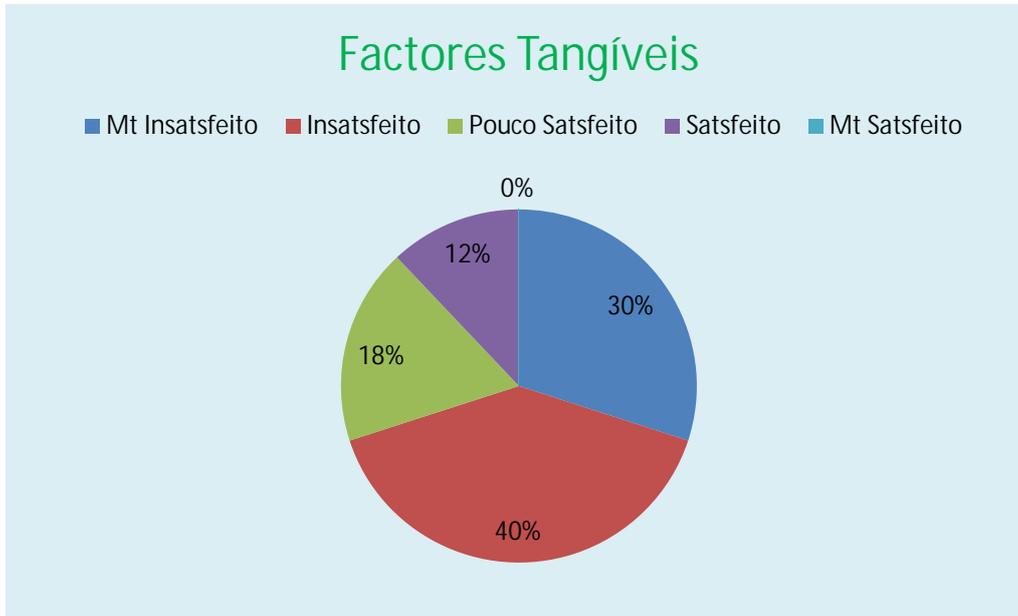


Gráfico 5 – Factores tangíveis

Da análise do gráfico dos factores tangíveis percebemos que dos 200 questionários aplicados aos utentes, 30% responderam “Muito insatisfeitos”, 40% responderam “Insatisfeitos”, 12% responderam “Satisfeitos”, 18% responderam “Pouco satisfeitos” e 0% “Muito satisfeito”, o que significa que a maioria (40%) dos utentes está insatisfeita com os serviços prestados pela Electra.

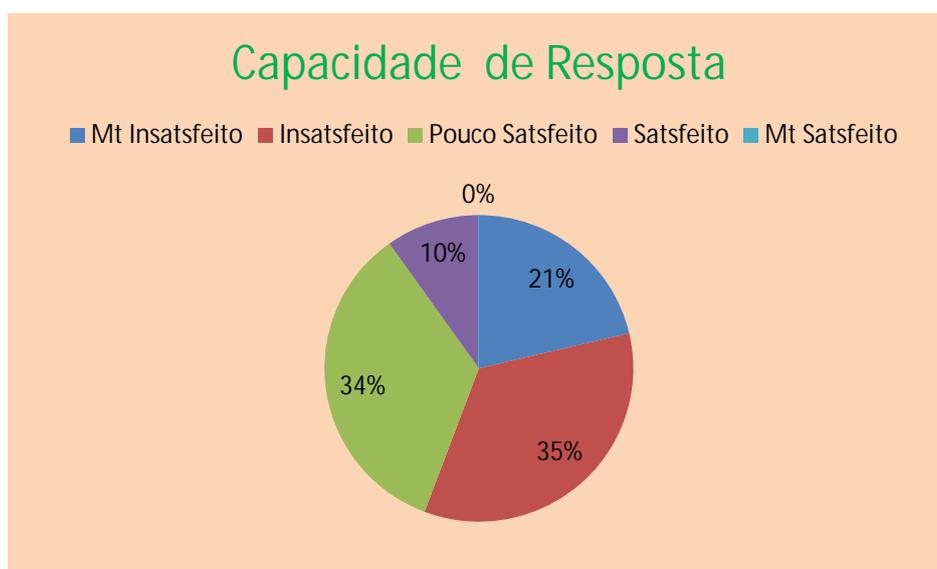


Gráfico 6 – Capacidade de resposta

Quanto ao capacidade de resposta, o gráfico acima mostra-nos que dos 200 questionários aplicados aos utentes, 21% responderam “Muito insatisfeito”, 35% responderam “Insatisfeito”, 34% responderem “Pouco satisfeito”, 10% responderam “Satisfeitos” e ninguém respondeu “Muito insatisfeito”, o que significa, que a maioria (35%) dos utentes está insatisfeita, quanto a capacidade de resposta da empresa Electra às solicitações.

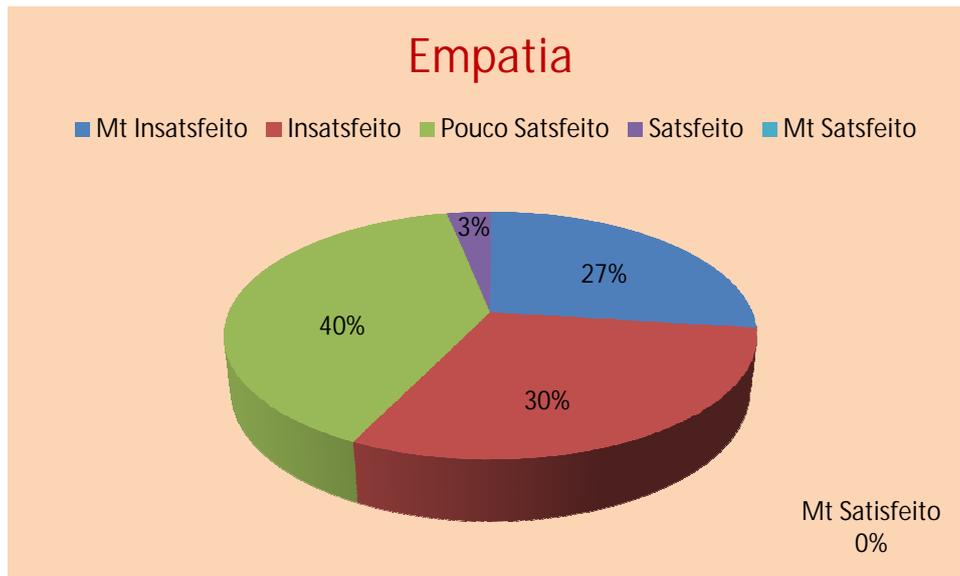


Gráfico 7 – Empatia

Quanto ao grau da empatia, o gráfico acima mostra-nos que, dos 200 questionários aplicados aos utentes, 40% responderam “Pouco satisfeito”, 30% responderam “Insatisfeitos”, 27% responderam “Muito insatisfeito”, 3% responderam “Satisfeito” e 0% “Muito satisfeito”, o que quer dizer que, a maioria dos utentes está pouco satisfeito em relação ao grau da empatia para com a empresa Electra.

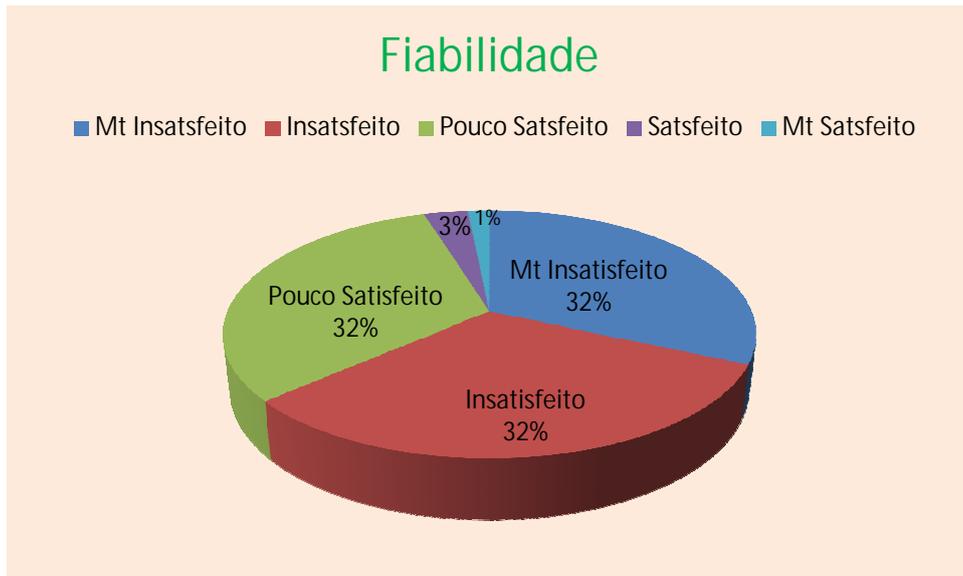


Gráfico 8 - Fiabilidade

Quanto ao grau de fiabilidade, o gráfico acima mostra-nos que, dos 200 questionários aplicados, 32% responderam respectivamente “Muito insatisfeitos”, “Insatisfeitos” e “Pouco satisfeitos”, 3% responderam “Satisfeitos” e 1% responderam “Muito satisfeitos”, o que demonstra que efectivamente o grau de satisfação em relação a fiabilidade dos utentes para com os serviços de Electra é extremamente baixo, visto que, apenas 3% e 1% mostraram que estão satisfeitos e muito satisfeitos respectivamente.



Gráfico 9 – Confiança e segurança

Quanto ao grau da satisfação de confiança e segurança dos utentes, de acordo com o gráfico acima, dos 200 questionários aplicados aos utentes, 45% responderam “Muito insatisfeitos”, 27% responderam “Insatisfeitos”, 27% responderam “Pouco satisfeitos”, 1% responderam “Satisfeito” e 0% responderam “Muito satisfeito”, o que significa que, a maioria (45%) dos utentes está muito insatisfeito quanto ao grau da satisfação em relação a confiança e segurança dos serviços prestados pela Electra.

7.8 Análise dos dados dos questionários aplicados à direcção da Electra

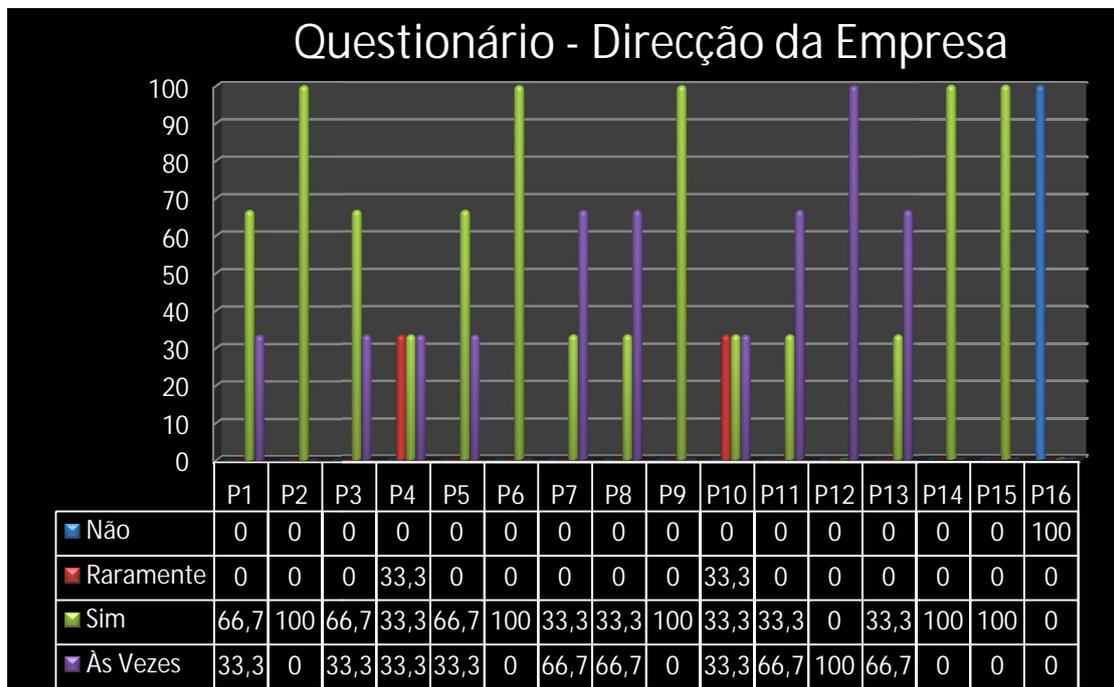


Gráfico 10 – Questionário – direcção da Electra

De acordo com a análise da tabela de dados, das 16 perguntas constantes no questionário aplicado aos três membros da Direcção da empresa da Electra, constata-se existir uma discordância de respostas dos directores nas P4 – o director delega responsabilidade de execução de tarefas a cada trabalhador e P10 - o director reúne com os trabalhadores da empresa para ter a certeza de que eles estão satisfeitos no trabalho, com respostas raramente, sim e às vezes, o que significa que, efectivamente, os directores não agem da mesma forma.

Quanto as P2 – o director incentiva a equipa, os trabalhadores administrativos e os trabalhadores técnicos a assumirem com interesse as tarefas desafiadoras, P6 – há convivência entre os elementos do Conselho Directivo, para construir um espírito de equipa, P9 – o conselho directivo aceita a opinião dos trabalhadores, P14 – o director trata os trabalhadores da empresa de igual forma e P15 – o director procura conhecer as expectativas dos clientes da empresa, as respostas são unanimemente sim.

Quanto a P12 – o director na elaboração do plano de actividade procura ouvir opiniões dos trabalhadores, responderam unanimemente às vezes, o que pode perceber que, efectivamente, as opiniões dos trabalhadores não são tidas em conta na elaboração do plano de actividade.

Quanto a P16 – o director deixa as pessoas trabalharem da forma que bem entenderem, todos responderam não, o que quer dizer, que os trabalhadores não têm muita liberdade de manobra na execução das suas tarefas.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO

Das análises feitas dos questionários aplicados aos trabalhadores, aos utentes e os directores sobre os modelos de gestão utilizados pela Empresa Electra, para gerir os recursos (humanos, financeiros e matérias) depreendemos que a forma como a empresa é gerida, contraria a filosofia dos modelos da gestão estratégica e da gestão pela excelência, que exigem que a gestão dos recursos deve ser feita de uma forma integrada, com o propósito de maximizar os resultados e minimizar os prejuízos e que a máxima qualidade do serviço prestado é aspiração do cliente e deve ser uma construção permanente, pelo que a actuação de todos os elementos da organização deve pautar-se, cada dia, pelo esforço de procura ou garantia de níveis cada vez mais elevados de eficiência e eficácia.

Pode-se constatar que não há uma forma regular e significativa de envolvimento dos trabalhadores no processo decisório e na fixação dos objectivos, na resolução dos problemas. Como sabe, a gestão participativa requer cooperação, partilha de informações e confiança para delegação de poderes, dando autonomia para atingir metas fixados.

O princípio de participação não está internalizado na cultura organizacional da empresa Electra, de forma a eliminar as causas dos problemas, buscar inovações e promover a motivação dos trabalhadores pela própria satisfação de executarem suas actividades sempre da melhor forma possível.

Constata-se que, da forma como a empresa é gerida não estimula os trabalhadores, os utentes e nem a própria sociedade a exercerem activamente o seu papel de guardiões de seus direitos e dos bens comuns, isto é, não estimula a participação da cidadania.

De acordo com análises feitas, percebe-se que a forma como a empresa é gerir põe em causa o princípio da gestão pela qualidade, que defende que a organização tem o dever de garantir que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos clientes e utilizadores. Também pode-se perceber que o grau de empatia, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e segurança dos

utentes para com os serviços prestados pela empresa é extremamente baixo.

Análise dos questionários aplicados aos trabalhadores, utentes e directores sobre os modelos de gestão utilizados na Electra confirma-se a hipótese colocada no início do nosso trabalho de que a Direcção da Electra não utiliza estratégica para gerir os seus recursos.

A gestão estratégica é uma proposta que está na moda, apresenta potencialidades técnicas que podem ser recomendadas no sentido de melhorar a *performance* das nossas empresas públicas cabo-verdianas, mas sem se tomar uma panaceia para todos os males de que elas padecem. Como tecnologia, ela é aliciante, mas pode fazer esquecer o carácter eminentemente político e simbólico da construção de um projecto estratégico ou da tomada de decisão estratégica (as estratégias nunca são meramente funcionais e é por isso que elas ameaçam a cultura e as posições de poder vigentes na organização).

A gestão estratégica é um instrumento fundamental para que as empresas públicas possam sobreviver num ambiente de mudanças rápidas, de intensa competição e de grandes desafios. Portanto, há necessidade que o planeamento estratégico seja concretizado nas diversas áreas que compõem a gestão da empresa. Para isso, é necessário que seus gestores desenvolvam acções que viabilizem a integração entre o planeamento e sua implementação, entre o planeamento e o pensamento estratégico e entre pensamento e acção estratégica.

Para concluir, gostaríamos de afirmar que a gestão estratégica exige que deve estabelecer uma relação entre as actividades planeadas e as actividades operacionais e que as decisões devem ser tomadas normalmente, baseadas em factos concretos e procedimentos científicos. Então as acções planeadas devem aproximar o pensar e o agir estratégicos na gestão da Electra.

Sem esta integração qualquer esforço desenvolvido nesta área se limita a uma programação estratégica de alto custo, com benefícios duvidosos para a melhoria do desempenho institucional.

Por último ainda encerra alguma observação: a avaliação de um modelo de gestão estratégica não pode omitir também outras questões, como as éticas, que foram apenas afloradas aqui; isto é, na avaliação da gestão estratégica devem entrar critérios que tenham a ver com definições de cidadania, de equidade, de interesse geral.

Qualquer responsável, pois, pela concretização de um modelo de gestão estratégica numa dada empresa, a ser possível, deve considerar a responsabilidade social dos seus actos gestionários no sentido de ir além dos meros interesses economicistas e etnocentros da organização e almejar objectivos e actividades civicamente críticas e socialmente empenhada.

Das análises dos questionários pode-se perceber que há uma certa sintonia entre a forma como os trabalhadores e utentes avaliam a gestão da Electra por um lado e por outro, deixa nos perceber que reina um clima de desentendimento e de desorganização no seio da administração da empresa o que em nada abona para a imagem da empresa.

8.1 Recomendações

8.1.1 Recomendações ao Governo e a Direcção da Electra

Face às conclusões a que chegamos é intenção nossa deixar aqui expressas algumas recomendações, que levadas em consideração e implementadas, servirão no futuro, para corrigir eventuais embaraços que porventura vêm atropelando a normal funcionamento da gestão da Electra, bem como melhoramento da sua imagem no mercado em particular e no geral todas as empresas públicas do país. Assim, consideramos importante para o enriquecimento e ajuste à política de gestão estratégica implementada fazer as seguintes recomendações:

- a) Fazer uma avaliação aprofundada sobre os modelos de gestão utilizados em todas as empresas públicas do país e as formas como as mesmas vem gerindo os recursos (humanos, financeiros e materiais) existentes nessas empresas no sentido de se introduzir os ajustes necessários com o objectivo de se evidenciar a qualidade de gestão pretendida pelos intervenientes na gestão dessas empresas em particular e pela sociedade em geral.
- b) Introduzir o processo de avaliação e monitorização regular na gestão das empresas públicas do país, como forma de corrigir as eventuais falhas existentes.
- c) Melhorar e adequar os instrumentos da gestão nas empresas públicas do país.
- d) Exigir uma equipe de liderança competente e motivada (com habilidades completas: técnicas, comportamentais e humanas, ...). Para tanto, é fundamental que a empresa

tenha um plano estratégico de formação que abraça principalmente a formação e reciclagem permanente do corpo directivo da empresa, bem como dos trabalhadores, como forma de inovar conhecimentos.

e) Criar a nível da administração central do Estado, um Serviço de avaliação e coordenação permanente da gestão das empresas públicas, de modo a, não só controlar a sua eficiência e eficácia, mas também, a maximizar os recursos postos à sua disposição.

f) A gestão estratégica é uma proposta de gestão que está na moda, apresenta potencialidades técnicas que podem ser recomendadas no sentido da sua generalização nas nossas empresas públicas como forma de melhorar a performance da gestão de empresas, mas sem se tomar uma panaceia para todos os males de que as empresas públicas padecem.

g) A direcção da Electra de promover uma cultura de melhoria contínua, utilizando melhores experiencias de outras empresas similares que ajuda explicar todo o processo que envolve uma excelente “ performance empresarial”. Aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento, e estimula atitudes como pensar com originalidade e inovar. Utiliza-se o "*benchmarking*" ou comparação de dados relevantes com os de Organizações de Excelência, que permitam estabelecer objectivos de melhoria para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento. Como é evidente, o processo contínuo e sistemático permite fazer a comparação das performances das organizações e respectivas funções, face ao que é considerado “o melhor nível”, tendo em conta não só a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

h) A direcção da empresa Electra deve desenvolver uma cultura organizacional, que conduza os recursos e os esforços da empresa na direcção da excelência. Deve implementar a política e a estratégia de uma forma estruturada e sistemática em que toda a organização e todas as actividades estarão coordenadas.

j) A direcção da empresa Electra deve ter sempre em linha de conta, que o cliente é o juiz final da qualidade de produtos e serviços e que a fidelização dos mesmos depende fundamentalmente de qualidade de produtos e serviços, dos preços e tempo.

k) A direcção da Electra deve criar mecanismos que facilitem a efectiva participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões, na avaliação dos serviços prestados pela empresa, bem como no processo de avaliação da actuação da empresa relativamente aos impactos que possa causar mal-estar na sociedade, à segurança e ao meio ambiente.

j) A direcção da empresa Electra deve discutir sempre como os trabalhadores o plano estratégico, porque, na realidade, quem implementa a estratégia e garante que o cliente é atendido correctamente são os trabalhadores, até o nível mais operacional da organização

8.1.2 Recomendações aos futuros investigadores

Não sendo esta dissertação uma norma na matéria de Gestão Estratégica, decerto constitui uma ferramenta importante que poderá contribuir positivamente para realizações de futuros trabalhos nesta área ao mesmo tempo que constitui um diagnóstico interessante da situação da empresa Electra, realizado em jeito de um exercício real onde foi posto em prática a teoria e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Para os futuros trabalhos, recomenda-se a utilização de uma amostra mais ampla, abrangendo mais empresas públicas, para poder perceber como essas empresas, na elaboração do planeamento estratégico estabelecem relação entre as actividades planeadas e as actividades operacionais e se as decisões são tomadas normalmente, baseadas em factos concretos e procedimentos científicos.

Uma sugestão seria o desenvolvimento de um estudo com utilização de hipóteses causais para perceber se existe ou não a correlação entre a performance na gestão das empresas públicas cabo-verdianas com os princípios da gestão estratégica.

Outra possibilidade seria a realização de estudos de casos para avaliar o impacto da gestão participativa, praticadas pelas empresas públicas cabo-verdianas tem sobre a motivação e desempenho dos seus trabalhadores.

Também seria de extrema importância desenvolver pesquisas, abordando os factores que dificultam a utilização da gestão estratégica em todas as empresas públicas cabo-verdianas.

Sugerimos pesquisas comparadas de diferentes empresas públicas cabo-verdianas em relação às práticas dos modelos de gestão (estratégica, pela qualidade, participativa e do sistema social).

O objectivo das recomendações/sugestões apresentadas é contribuir para o enriquecimento de conhecimentos relacionados com os princípios da gestão estratégica que ainda estão em desenvolvimento e permitir que as empresas públicas cabo-verdianas percebam a importância de gestão estratégia dos recursos (humanos, financeiros, materiais).

Bibliografia

Alves, José Matias (1996) - Modos de Organização, Direcção e Gestão das Escolas Profissionais. Porto Editora.

Ansoff, I. (1965), *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).

António, Nelson Santos (2006) – *Estratégia Organizacional do posicionamento ao movimento*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

Barroso de Sampaio, Armindo Manuel Elias (2001) - *Gestão de Recursos Humanos*, promoção Editorial: Lisboa.

Caetano, Marcelo - *Manual de Direito Administrativo*, Tomos I e II. Editora Livraria Almeida, Coimbra.

Cardoso, L.(1992) - *Gestão Estratégica Enfrentar a Mudança*. S/I: IAPMEL.

Carvalho, José dos Santos (1996) - *O Processo Orçamental das Autarquias Locais*, Editora Livraria Almeida, Coimbra.

Ceitel, Mário (2006) – *Gestão de Recursos Humanos*, Edições Sílabo, Lisboa.

Chiavenato, Idalberto (1987) - *Teoria Geral da Administração*, 3ª Edição, Editora Mc GraW-Hill Ltda.

Collins, James C. e Porras, Jerry I., *Construindo a visão da sua empresa*. In ULRICH, Dave (org.) *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectiva para os profissionais de RH*, São Paulo, Futura 2000.

Costa, Jorge Adelino (1999) - *Gestão Escolar - Participação-Autonomia, Projecto Educativo da Escola*, Texto Editora.

Cowling, Alan e Mailer, Chloe (1998) - Gerir os Recursos Humanos, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Cruz, e. (1988) - Planeamento Estratégico Uma Guia para a PME. Lisboa: Texto Editor.

Finuras, Paulo (1999) – Gestão Internacional e Recursos Humanos, Edições Sílabo, Lisboa.

Dos Santos, Carlos Figueiredo (1996), Gestão Empresarial. Bertrand Editora, Lda. – Venda Nova.

Drucker, Peter F.(1985), Inovação e Gestão – uma Nova Conceção de Estratégia de Empresa. Editorial Presença, Lda. – Lisboa.

Drucker, Peter Ferdinand, Administrando em tempos de grandes Mudanças, Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr., São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

Estêvão, Carlos (1999), Gestão Estratégia nas Escolas. Editora Instituto de Inovação Educacional.

Ghilardi, Franco e Spallarossa, Carlos (1991) - Guia para organização da Escola. Edições ASA.

Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1989), Strategic Intent. Harvard Business Review, p. 63-76, may/jun.

Instrumentos Avaliação da Gestão Pública (2003).

Lacrampe, S. e Causse G. - Métodos de Gestão da tesouraria. Editora Hommes et Techniques, Porto Portugal.

Lamas, Estela P.R., Tarujo, Luís Manuel, Carvalho, Maria Clara, Corredoira, Teresa (2001) Contributos para uma metodologia científica mais cuidada. Neograf- Artes Gráfica Lda. Lisboa.

Manual do Planeamento Estratégico (MundiServiços) - 2003.

Manual para Avaliação da Gestão Pública. A gestão Pública a caminho da excelência - Programa de Qualidade do Serviço Público, 2003.

Meyer JR, V. e Lopes, M.C. (2004) - Planeamento e estratégia: Um estudo de caso em Universidades Brasileiras. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia - SLADE Itapema.

Modelo de Avaliação da Gestão Pública - Base Conceptual (2003).

Moraia, Carlos Branco (1986) - Organização e Administração de empresas, 6ª edição.

Moura, Rui. (2003) - Liderança, Gestão de Equipas e Tomada de Decisão, Editora de Rui Moura (MundiServiços).

Nabais, Carlos, Nabais Francisco (2005), Prática Financeira II- Gestão Financeira. Edição e Distribuição – Lidel – Lisboa.

Pereira, Artur. (1981) - Liderança de grupos e condução de reuniões (Didáctica Editora, Lisboa.

Porter, Michael E. (1980), Estratégia Competitiva – Técnica para Análise da Indústria e da concorrência. Elsevier Editora, Lda.

Porter, M. (1993). Vantagem Competitiva. S. Paulo: Atlas.

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, Nov./Dez., pp. 60-80.

Robert, M. (1998), Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio.

Rumelt, Richard P., Schendel, Dan E., Teece, David J.(1994), Questões Fundamentais de Estratégia. Bertrand Editora, Lda. – Venda Nova.

Sampaio, Armindo M. E. Barroso (2001), Gestão de Recursos Humanos, Editorial: Edual- Universidade Autónoma de Lisboa.

Strategor (1993). Política Global da Empresa. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Sousa, Francisco José Mendonça (1985) - Acção Administrativa Integrada. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos.

Varela, Bartolomeu (2004) - Planeamento e Gestão de Instituições Educativas.

Vasconcellos Filho, Paulo de, Machado, Antonio de Mattos. (1982) -Planeamento Estratégico: formulação implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos.

Weill, M. (1995) - A Gestão Estratégica. Lisboa: Publicações D. Quixote.

ANEXO

Questionário de Modelos de Gestão

Identificação da Organização: Empresa Pública de Electricidade e Água - **ELECTRA**

Data: 00/00/10

Instruções de respostas ao questionário:

Este questionário tem por objectivo recolher informações sobre as estratégias que a empresa Electra utiliza para gerir os seus recursos. Versa um conjunto de temáticas, relacionadas ao modo como os trabalhadores percebem a Empresa, de forma a aferir os modelos de gestão, bem como o grau de satisfação e motivação sobre as actividades que a empresa desenvolve. Pretende-se com os resultados analisar os modelos de gestão implementados na empresa.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que prestam os utentes.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens. Pretende-se apenas recolher a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não estando sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é absolutamente respeitado.

1 = Não, 2 = Raramente, 3 =As Vezes, 4 = Sim.

1. Modelo de Gestão Estratégica						
	Grau					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4		
1.As estratégias de gestão são desenvolvidas em função dos objectivos da empresa.						
2.A direcção da empresa elabora o plano estratégico para gerir os recursos existentes na empresa.						
3. A direcção da empresa comunica aos trabalhadores da estratégia formulada para gerir a empresa.						
4.Existe uma relação entre as actividades planeadas e actividades operacionais.						
5.A direcção utiliza estratégia para gerir os seus recursos.						
6.A direcção da empresa toma decisão com fundamentos em factos ou com base em dados concretos e procedimentos científicos.						
7.No processo de tomada de decisão a direcção da empresa envolve os trabalhadores.						
8.Quando a Direcção da empresa toma as decisões tem sempre em consideração:						
- Coerência interna e externa da empresa						
- As finalidades estratégicas da empresa						
- Os deveres dos trabalhadores da empresa						
- Os direitos dos trabalhadores da Empresa						
- Os objectivos estratégicos da empresa						

1 = Não, 2 = Raramente, 3 = As Vezes, 4 = Sim.

2. Modelo de Gestão Participativa					
	Grau				Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	
1. Os trabalhadores participam no processo de gestão da empresa (Planeamento, Organização, Direcção e Controlo).					
2. Os objectivos são claramente definidos e entendidos pelos trabalhadores.					
3. Todos na empresa conhecem o objectivo do seu trabalho.					
4. Os trabalhadores da empresa participa na elaboração do:					
Plano estratégico das actividades da empresa					
Plano a médio prazo					
Plano anual das actividades de empresa					
5. Os trabalhadores conseguem comunicar com a Direcção da empresa quando precisam.					
6. A Direcção controla o desempenho de cada pessoa.					
7. A Direcção zela pelo cumprimento das normas na execução de qualquer tarefa na empresa.					
8. A Direcção gere com transparência os recursos (financeiros, materiais e humanos) da empresa.					

1 = Não, 2 = Raramente, 3 = As Vezes, 4 = Sim.

3. Modelo de Gestão Pela Qualidade					
	Grau				Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	
1- A gestão da empresa é feita com foco nos resultados, tendo em conta os recursos existentes.					
2- A gestão da empresa é feita com base na melhoria contínua e na inovação.					
3- A gestão da empresa é feita com foco no cliente.					
4- A gestão da empresa é feita na base de legalidade e moralidade.					

1 = Não, 2 = Raramente, 3 = As Vezes, 4 = Sim.

4. Modelo de Gestão de Sistema Social						
	Grau					Registe aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4		
1- A Direcção da empresa valoriza participação espontânea dos trabalhadores na elaboração de estratégia.						
2- Na tomada de qualquer decisão na empresa, a direcção preocupa em ouvir os trabalhadores.						
3- A Direcção da empresa aceita a opinião dos trabalhadores no processo de tomada de decisões.						
4- A Direcção da empresa incentiva pessoas a trabalhar em equipa.						
5- A Direcção da empresa preocupa-se em conhecer os problemas pessoais de cada um dos trabalhadores.						
6- Os objectivos da empresa são vagos (pouco claro) e não explícitos.						
7- A Direcção da empresa tem atitudes pouco claras para com os trabalhadores e os clientes da empresa.						
8- As decisões na empresa são tomadas de forma pouco planificada e mais pelo sentido de oportunidade percebida.						
9- Os trabalhadores da empresa actuam mais pelo sentido profissional.						
10- Os trabalhadores da empresa actuam essencialmente em função das directrizes dos seus superiores hierárquicos.						
11- A liderança na empresa é facilmente reconhecida.						
12- A participação no processo da tomada de decisão é fluida.						
13- Os trabalhadores da empresa têm liberdade na realização das suas actividades.						

Muito obrigado pela sua colaboração.

Questionário aplicado à Direcção da Empresa

Identificação da Organização: Empresa Pública de Electricidade e Água - **ELECTRA**

Data: 00/00/10

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário tem por objectivo recolher informações sobre as estratégias que a direcção da empresa utiliza para gerir os seus recursos.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é absolutamente respeitado.

1.O Director da empresa partilha a função de líder com outros membros da equipa?

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

2- O Director incentiva a equipa, os trabalhadores administrativos e os trabalhadores técnicos a assumirem com interesse as tarefas desafiantes.

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

3- O Director controla o desempenho de cada pessoa na empresa?

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

4- O Director delega responsabilidade de execução de tarefas a cada trabalhador?

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

5- O Director reconhece e elogia trabalhos de cada pessoa?

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

6- Há convivência entre os elementos do Conselho Directivo, para construir um espírito de equipa?

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

7- O Director promove encontros com trabalhadores para conhecer as suas opiniões em relação ao funcionamento da empresa?

Não	<input type="checkbox"/>		Sim	<input type="checkbox"/>
Raramente	<input type="checkbox"/>		As vezes	<input type="checkbox"/>

8- O Director põe em prática as sugestões dadas pelos trabalhadores da empresa?

Não
Raramente | Sim
As vezes

9- O Concelho Directivo aceita a opinião dos trabalhadores?

Não
Raramente | Sim
As vezes

10- O Director reúne com os trabalhadores da empresa para ter a certeza de que eles estão satisfeitos no trabalho?

Não
Raramente | Sim
As vezes

11- O Director envolve os trabalhadores da empresa na tomada de decisão?

Não
Raramente | Sim
As vezes

12- O Director na elaboração do plano de actividade procura ouvir opiniões dos trabalhadores da empresa.

Não
Raramente | Sim
As vezes

13- O Director procura conhecer os problemas pessoais dos trabalhadores da empresa?

Não
Raramente | Sim
As vezes

14- O Director trata os trabalhadores da empresa de igual forma?

Não
Raramente | Sim
As vezes

15- O Director procura conhecer as expectativas dos clientes da empresa?

Não
Raramente | Sim
As vezes

16- O Director deixa as pessoas trabalharem da forma que bem entenderem?

Não
Raramente

|

Sim
As vezes

Muito obrigado pela sua colaboração.



Questionário de satisfação para Serviços/Utentes

Identificação da Organização: Empresa Pública de Electricidade e Água - ELECTRA

Data: 00/00/00

Uma organização pública de qualidade tem como parte integrante do processo de auto-avaliação a auscultação das necessidades e do nível de satisfação dos seus clientes.

O serviço ao cliente traz benefícios para todos os envolvidos, mas, sobretudo resulta numa melhoria substancial e qualitativa do serviço prestado ao cliente interno e, conseqüentemente, ao cliente externo.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza absolutamente confidencial e anónima.

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Capacidade Resposta						
P12	Como avalia a prestação de serviços da Electrica					
P13	Considera que o Tempo de resposta às solicitações é					
P14	O que acha do tempo de espera nos serviços de atendimento					
P15	Como avalia a capacidade de resposta da empresa em resolver os serviços de avárias					
P16	Como avalia a qualidade da informação disponibilizada pela empresa em relação aos serviços que prestam					
P17	A empresa responsabiliza pelos prejuizos causados aos clientes					
P18	Como avalia a qualidade da água fornecida					
P19	Como avalia o período de fornecimento					
P20	Como avalia a quantidade de energia fornecida					
P21	Como avalia a segurança da energia fornecida					
P22	Como avalia a confiança na Electrica					
P23	Como avalia o relacionamento da empresa com os clientes em momentos de cortes					
P24	Como avalia o tempo de espera nos invertebrados de cortes					
P25	Sente-se seguro e confiável nos produtos oferecidos pela Electrica					
Confiança e Segurança						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Factores Tangíveis						
P1	Como avalia os equipamentos da empresa actual					
P2	Os equipamentos (contadores, cabos, custos) da Electrica estão adequados aos serviços					
P3	Como avalia os trabalhadores da Electrica em termos de educação e apresentação					
P4	Como avalia os equipamentos instalados na sua residência e nas ruas em termos de manutenção e de facilidade de utilização					
P5	Como avalia as variáveis da Empresa quanto ao tipo de serviços que prestam					
P6	Sempre que precise de algum serviço, a Electrica arranja sempre uma solução					
P7	Como avalia o processo de execução das respostas às solicitações					
P8	Como avalia os resultados de serviços prestados					
P9	O que acha das avaliações periódicas para definir o índice de satisfação					
P10	Como avalia consulta aos clientes (participação em debates, melhorias no serviço, etc.)					
P11	Como avalia o desempenho global da empresa					
Fiabilidade						

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
P26 Como avalia a preocupação da empresa em conhecer as necessidades dos clientes						
P27 Como avalia os serviços de atendimento a clientes						
P28 Como avalia o tempo de espera na solicitação/reclamação de um serviço						
P29 Como avalia a percepção dos produtos e serviços fornecidos pela Eledra em relação às expectativas						
P30 Como avalia o grau de relacionamento entre Clientes e Eledra						
P31 Como são salvaguardados os seus dados perante a empresa						

Muito obrigado pela sua colaboração.