INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO EMPRESARIAL

IMPACTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO, EDIÇÕES NOVEMBRO, E.P PROVÍNCIA DE LUANDA, Iº SEMESTRE DO ANO DE 2022

Autor: Daniel Manuel Gongo

Orientador: Prof. José Leonídio Lopes Teixeira, Lic.

Luanda, 2025

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO EMPRESARIAL

IMPACTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES. ESTUDO DE CASO, EDIÇÕES NOVEMBRO, E.P PROVÍNCIA DE LUANDA, Iº SEMESTRE DO ANO DE 2022

Trabalho de fim de curso apresentado ao Instituto Superior de Angola, como requisito para a obtenção do grau de licenciatura em gestão empresarial, sob orientação do professor, José Leonídio Lopes Teixeira, Lic.

Autor (a): Daniel Manuel Gongo

Orientador : Prof. José Leonídio Lopes Teixeira, Lic.

Luanda, 2025

DEDICATÓRIA

Aos meus pais “Manuel Gongo e Domingas João”, com muito amor e carinho, por tudo quanto fizeram por mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus todo-poderoso pelo dom da vida, pela força e coragem com que me brindou todos os dias, para que este feito, se pudesse dar por concretizado.

Aos meus irmãos, meus filhos, enfim, a toda a minha família, pela força e coragem, no sentido de materializar o actual trabalho.

Ao meu orientador, professor José Teixeira, pela sua dedicação no sentido de concluir este trabalho.

A Direcão do ISA, pela formação de qualidade.

Aos meus colegas por todo apoio, em particular o Kubunda Dongala, Baptista Mahinga Gongo, Fânia Mayaki, pela jornada que agora é finda, pela partilha que tivemos neste bons quatro (4) anos.

A todas as pessoas, que directa ou indirectamente, contribuiram para que este trabalho fosse um sucesso o meu muito obrigado.

EPÍGRAFE

"Confia no senhor e ele tudo fará"

Salmo: 37

RESUMO

Impacto da estratégia empresarial e seu impacto nas organizações. estudo de caso, Edições Novembro, E.P Província DE Luanda, Iº Semestre do ano de 2022. A gestão estratégica, é no entanto um elemento muito importante a vida das organizações, esse valioso instrumento, permite a empresa ser vista como um todo, sobretudo em relação a obtenção de resultados. O trabalho visou questionar “que impacto poderá produzir a gestão estratégica ao normal funcionamento da empresa Edições Novembro, E.P?”. Para tanto, foram sugeridas três hipóteses: poderá consumar-se em aumento e melhoria da produtividade desta; impacta a Edições Novembro, E.P para uma nova visão e tendência de planeamento mais rigoroso e; em última instância não produzi qualquer impacto, uma vez que o sucesso desta depende das operações de rotina. O trabalho teve também como objectivo geral, conhecer o impacto produzido pela gestão estratégica ao normal funcionamento da empresa Edições Novembro, E.P. O modelo de abordagem foi o paradigma quantitativo. O instrumento de colecta de dados utilizado, foi o questionário. Em termos de resultados a resposta mais concisa a pergunta levantada, foi a primeira, quando 55,5% da amostra ao estudo, afirmou que a gestão estratégica na Edições Novembro, E.P, Consuma-se em aumento e melhoria da produtividade desta.

Palavras-chave: 1. Estratégia, 2.Empresa, 3. Organizações.

ABSTRACT

Strategic management is a crucial element in the life of any organisation, as it serves as a valuable instrument that allows a company to be perceived holistically, particularly in relation to the achievement of results. This study focused on analysing the impact of business strategy on organisations, using the case of Edições Novembro, E.P., in the Province of Luanda during the first semester of 2022. The central research question addressed was: “What impact can strategic management have on the normal functioning of Edições Novembro, E.P.?” In response, three hypotheses were proposed: firstly, that strategic management may result in increased and improved productivity; secondly, that it may drive the organisation towards a new vision and a more rigorous planning trend; and finally, that it may have no significant impact, as the company’s success may be more closely linked to routine operations. The general objective of the study was to understand the actual impact of strategic management on the operational functioning of the enterprise. The research was conducted using a quantitative approach, and data were collected through a structured questionnaire. The results revealed that the most supported hypothesis among respondents was the first, with 55.5% of the sample affirming that strategic management at Edições Novembro, E.P. effectively results in increased productivity and improved performance.

Keywords: Strategy; Company; Organisations.

LISTAS DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1 – Genéro.....43

Gráfico 1- Género.....43

Tabela 2- Idade.....44

Gráfico 2- Idade.....44

Tabela 3- Eficiência do processo de gestão estratégica na organização.....45

Gráfico nº 03 – Processo de gestão estratégica nas organizações.....45

Tabela nº4- Como vê o ambiente interno da empresa.....46

Gráfico nº 4- ambiente interno da empresa.....46

Tabela 5- A análise do ambiente externo da empresa.....47

Gráfico nº 5- Ambiente externo da empresa.....47

Tabela 6- Tipo de estratégia utilizada pela Edições Novembro E.P.....48

Gráfico nº 6 - Tipo de estratégia utilizada pela Edições Novembro E.P.....48

Gráfico nº 7 – Impacto produzido pela Gestão Estratégica na Edições Novembro E.P.....49

Tabela 7 – Impacto produzido pela Gestão Estratégica na Edições Novembro E.P.....49

ÍNDICE

DEDICATÓRIA iii

AGRADECIMENTOS iv

EPÍGRAFE v

RESUMO vi

ABSTRACT vii

LISTAS DE GRÁFICOS E TABELAS viii

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 4

1.1. Definição dos termos e conceitos 4

1.2. Contexto e definição de estratégia 5

1.3. As escolas do pensamento estratégico 7

1.4. Planeamento estratégico 10

1.5. Cultura organizacional e estratégia 15

1.6. Administração estratégica 16

1.7. Organização voltada à estratégia — Balanced Scorecard. 17

1.8. Gerenciamento pelas diretrizes 22

1.9. Benefícios da gestão estratégica 25

1.10. Visão estratégica de pessoal 27

1.11. Gestão Estratégica de Pessoas 29

1.12. Factores Restritivos ao Processo de Gestão Estratégica 32

1.13. Implantação da Gestão Estratégica 34

1.14. Implantação da Gestão Estratégica 36

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA 38

2.1. Tipo de pesquisa 38

2.2. Modelo de abordagem 38

2.3. Nível de estruturação do método 38

2.4. Técnicas de colecta de dados 39
2.5. Instrumentos e procedimentos 39
2.6. População e amostra 40
CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÕES 41
3.1. Caracterização da Unidade de análise 41
3.2. Resultados do campo 43
CONCLUSÃO 50
SUGESTÕES 52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53
APÊNDICE 56
ANEXO 59

INTRODUÇÃO

Vale ressaltar que o aprendizado em estratégia foi enfatizado com o militarismo desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, que reinou de 1740 a 1786, e que compôs um exército de pessoas sem princípios.

Para mudar rapidamente começou uma reforma em que copiou muito das práticas das legiões romanas e das armadas européias do século XVI, mas também introduziu numerosas inovações inspiradas pelas invenções mecânicas da sua época.

Neste sentido Porter (1986, p.90), define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer.

Além disto, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias.

Diversos enfoques ou escolas relativas à estratégia foram elaboradas nas últimas décadas, cada um delas de acordo com uma determinada visão. A seguir serão analisados as visões de Porter, Hamel e Prahalad e Minztberg como os principais teóricos da estratégia, cada um com seu ponto de vista.

Assim, antes de ir-se a dentro da questão problemática, vale ressaltar a definição de problema, que abaixo é arrolada.

O problema é um facto, fenómeno que ainda não possui resposta ou explicação, trata-se de uma questão ainda sem solução, e que é um objecto de discussão, em qualquer área do domínio do conhecimento cuja solução será possível por meio da pesquisa, (Marconi e Lakatos; 200 p.102).

A estratégia e uma ferramenta de gestão muito importante, e interessante, pois que a mesma acarreta um conjunto de elementos que uma gestão comum não transporta no seu entorno, um destes elementos, é no entanto a soma de todas as partes envolvidas no processo e nos resultados das operações organizacionais. A estratégia, comumente, certifica-se que a instituição tem tudo o que precisa, para uma determinada empreitada e se vale a pena seguir em frente com determinado plano, se todas as organizações fizessem o uso desta ferramenta, acredita-se que melhor seria o seu desempenho.

Diante do contexto, acima apresentado, levantou-se a seguinte pergunta de partida:

Que impacto poderá produzir a gestão estratégica ao normal funcionamento da empresa Edições Novembro, E.P Província DE Luanda, Iº Semestre do ano de 2022?

- ## Hipóteses

De acordo com Gil (2007, p.10), hipóteses *"são suposições colocadas como resposta plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa".*

Em função da pergunta de partida acima colocada, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: Poderá consumar-se em aumento e melhoria da produtividade desta;

H2: Impacta a Edições Novembro, E.P para uma nova visão e tendência de planeamento mais rigoroso.

H3: Não produz qualquer impacto, uma vez que o sucesso desta depende das operações de rotina.

- ## Objectivos

Objectivo geral

Conhecer o impacto produzido pela gestão estratégica ao normal funcionamento da empresa Edições Novembro, E.P.

Objectivos específicos

(1) Apresentar a fundamentação teórica atinente ao tema;

(2) Identificar o tipo de gestão estratégica utilizada pela Edições Novembro, E.P;

(3) Descrever o impacto gerado pela estratégia utilizada;

(4) Propor um quadro de sugestões sobre o modelo de gestão estratégica utilizado.

Delimitação

Não pretendemos estender a presente abordagem para outras instituições, pelo facto de considerarmos o nosso estudo como sendo superficial, assim sendo e deste modo, faremos o mesmo nas Edições Novembro E.P, tendo em atenção o exercício económico de 2022, pesa embora ainda não seja findo.

Justificativa

Tenciono ser um grande estrategista, no entanto, não encontro momento melhor do que este, para aflorar está questão, assim é que minha reflexão, entende que o tema poderá ser de mais-valia para sociedade leitora, pois que é minha pretensão publicar o presente trabalho;

Para academia, um marco científico, no sentido que o trabalho estará disponível na biblioteca para todos os interessados;

Por último, para mim, é o melhor que posso deixar em termos de contributo para a ciência, depois de todo o tempo que a mesma, a mim emprestou todo o seu saber.

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição dos termos e conceitos

A partir deste ponto, nossa preocupação prende-se em definir os termos e conceitos que irão dar norte, ao presente trabalho, ou seja, os termos que abaixo se seguem.

a) Estratégia

Porter (1986, p.90), define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer.

Mintzberg (2000, p.123), para definir estratégia, considera os cinco "P":

> O primeiro que estratégia pode ser um plano (plan), isto é, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver. Pode ser considerada também como um padrão (pattern), isto é, uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. Posição (position) é um outro ponto de vista do autor, levando em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser uma perspectiva (perspective), focando na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. E, finalmente, estratégia pode ser um truque (ploy), isto é, uma manobra para enganar ou distrair um concorrente, sem a intenção real de realizá-la.

Para Oliveira (2001, p. 27), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

b) Empresa

Para Maximiano (2007, p.90), empresa é uma organização que realiza actividades económicas com finalidades comerciais por meio da produção e venda de bens e serviços.

Já na visão de Montana & Charnov (2003, p.89), empresa é um sistema económico social organizado para produzir e ofertar produtos (bens e serviços) que possas satisfazer às necessidades e desejos das pessoas.

No entender de Moraes (2004, p.67), empresa é uma unidade económico-social, integrada por elementos humanos, materiais e técnicos, que tem por objectivo e utilidade a sua participação no mercado de bens e serviços. Nesse sentido, faz uso dos factores produtivos (trabalho, terra e capital).

c) Organizações

Na ideia de Moraes (2004, p.90), organização é a acção ou efeito de organizar; ato ou resultado de se organizar. Formação estrutural daquilo que compõe um ser vivo ou do que constitui um sistema; Conjunto de pessoas que possuem os mesmos interesses; associação. Instituição que se destina à realização de atos no âmbito político, social, econômico.

No entender de Lacombe (2003, p.78), organização é uma combinação de esforços individuais, somados a recursos materiais, tecnológicos, administrativos e financeiros, com a finalidade de realizar propósitos coletivos. Elas se caracterizam pela existência da divisão social do trabalho, do planejamento, dos objetivos que justificam a própria finalidade de sua existência, além de uma estrutura de poder hierarquizada e racionalizada.

De acordo com Drucker (2002, p.99), organização ou organizações, é a forma como se dispõe (prepara, arranja, arruma) um sistema para atingir os resultados pretendidos. Normalmente é formado por uma, duas ou mais pessoas que executam funções de modo controlado e coordenado com a missão de atingir um objetivo em comum com eficácia e eficiência.

1.2. Contexto e definição de estratégia

O aprendizado em estratégia foi enfatizado com o militarismo desde os tempos de Frederico, o Grande, da Prússia, que reinou de 1740 a 1786, e que compôs um exército de pessoas sem princípios. Para mudar rapidamente começou uma reforma em que copiou muito das práticas das legiões romanas e das armadas européias do século XVI, mas também introduziu numerosas inovações inspiradas pelas invenções mecânicas da sua época.

Porter (1986, p.78), define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a

organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disto, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias.

Para Porter (1996, p.123), eficiência operacional também não é estratégia, pois embora também seja essencial para o desempenho de uma organização, ela não garante aquelas características únicas que proporcionam maior valor para o cliente, e permitem que uma empresa ultrapasse seus rivais.

A eficiência operacional garante apenas custos inferiores, sem contudo representar uma vantagem competitiva que por si só suplante a estratégia e garanta a capacidade de sobrevivência e investimento da empresa a longo prazo.

Ao passo que Mintzberg (1994, p.89), para definir estratégia, considera os cinco "P". O primeiro que estratégia pode ser um plano (plan), isto é, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver.

Pode ser considerada também como um padrão (pattern), isto é, uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. Posição (position) é um outro ponto de vista do autor, levando em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser uma perspectiva (perspective), focando na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. E, finalmente, estratégia pode ser um truque (ploy), isto é, uma manobra para enganar ou distrair um concorrente, sem a intenção real de realizá-la.

Ainda Mintzberg (1994, p.89) difere da perspectiva de Porter (1986,p.78) ao utilizar uma definição mais abrangente de estratégia.

Porter (1996) restringe sua definição em posicionamento e selecção de estratégias genéricas enquanto Mintzberg et al. (2000) analisa os diversas "facetas" da estratégia, em toda a sua complexidade.

Para Oliveira (2001, p. 27), estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Diversos enfoques ou escolas relativas à estratégia foram elaboradas nas últimas décadas, cada um delas de acordo com uma determinada visão. A seguir serão analisados as visões de Porter, Hamel e Prahalad e Minztberg como os principais teóricos da estratégia, cada um com seu ponto de vista.

1.3. As escolas do pensamento estratégico

De forma sintetica, no quadro que se segue abaixo, apresentou-se as diversas escolas do pensamento estratégico, sendo que a posterior seguem-se a explicação do postulado de cada uma delas.

Quadro 01 - As Escolas de Pensamento e suas distintas do Processo de Estratégia.

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	CONCEITO-CHAVE	PRINCIPAIS AUTORES
Design	Como um processo de concepção.	Busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, posicionando uma empresa em seu ambiente.	Andrews (1965)
Planejamento	como um processo formal.	Conduz a formulação de estratégias a partir de um departamento de estratégia que responde diretamente ao executivo principal, e através de um processo formal com muitos indicadores e controles.	Ansoff , Igor (1965)
Posicionamento	como um processo analítico.	Estratégias genéricas. Define-se um grupo muito pequeno de poucas estratégias-chave que são desejáveis em uma determinada organização e que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros.	Porter, Michael (1980)
Empreendedora	como um processo visionário.	A força de um único líder, na sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério, para definir as estratégias formais da organização.	Schumpeter (1950)
Cognitiva	como um processo mental	Tem como ferramenta fundamental a psicologia cognitiva, que através de técnicas adequadas efetua uma sondagem da mente do	Simon (1947)

		estrategista.	
Aprendizado	como um processo emergente.	Está fundamentada no fato de que as estratégias vão surgindo e se consolidando a partir da maneira com as pessoas e a organização vão aprendendo a lidar com elas.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	como um processo negociação.	Tem como foco o uso de poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	Allison (1971)
Cultural	como um processo coletivo.	È um processo enraizado na força social da cultura organizacional, preocupando-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica.	Norman (1960)
Ambiental	como um processo reativo.	Está relacionado com uma organização passiva, que permite que o ambiente conduza uma pauta de mudanças, devido a forte influência que exerce sobre a formação de estratégias.	Freeman (1977)
Configuração	como um processo de transformação.	Considera-se os estados da organização e do contexto no qual ela se insere como configurações. Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. .	Mintzberg e Miller (1970) Miles e Show (1978)

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Na visão Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, pp.78-80), classificam as dez escolas em três agrupamentos:

As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em saber como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. A primeira delas, a escola do design, que nos anos 80 apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas, focaliza a formulação de estratégias como um processo de desenho informal. A segunda escola – a escola do planeamento – desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planeamento formal separado e sistemático. Esta escola perdeu espaço nos anos 80 para a escola do posicionamento, menos preocupada com o processo de formulação de

estratégias e mais com o conteúdo real das mesmas, concentrando-se na seleção de posições estratégicas no mercado.

As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação das estratégias e se preocupam menos com a descrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são formuladas de fato.

Alguns autores proeminentes associam, há muito, a estratégia com espírito empreendedor e descrevem o processo em termos de criação da visão pelo grande líder. Se a estratégia pode ser uma visão pessoal, então sua formulação também precisa ser entendida como o processo de obtenção do conceito na mente de um indivíduo. Analogamente. Foi também desenvolvida uma escola cognitiva, a qual busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

Cada um das quatro escolas seguintes procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo. Para a escola de aprendizado, o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas, de uma só vez, como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve surgir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou aprende.

A escola do poder trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflituantes, dentro de uma organização, ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Em comparação com esta, há uma outra escola de pensamento, a escola cultural que considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura da organização, vendo o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.

E há os proponentes de uma escola ambiental onde a formulação das estratégias é um processo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Assim sendo, procuram compreender as pressões impostas sobre as organizações.

O grupo final compreende apenas uma escola – a de configuração. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam vários elementos:

processo de formulação de estratégias, conteúdo das mesmas e estruturas organizacionais e seus contextos. Isso em estágios, às vezes, sequenciados ao longo do tempo, para descrever os ciclos de vida das organizações.

No entanto, se as organizações se acomodam em quadros estáveis, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para o outro. E assim, outro lado desta escola descreve o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas.

1.4. Planeamento estratégico

Neste quesito Mintzberg (1994, p.123) define Planeamento estratégico como um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema de decisão integrado.

Já Oliveira (2001, p.89) define que o processo consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças do meio ambiente com o objectivo de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa.

Consiste, também, no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões, presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão para o futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Outra citação de Oliveira (2001, p. 47), define que planeamento estratégico "é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada".

A maioria dos processos de elaboração de planeamento estratégico desenvolvido em empresas apresenta-se de forma estruturada, mesmo que informal (Oliveira, 2001, 56). é quando se apresenta de maneira estruturada e formal, contém alguns aspectos que são comuns a todos.

Já Oliveira (2001, p.84), apresenta um modelo de elaboração de Planeamento Estratégico não como um padrão a ser seguido cegamente, mas como uma orientação para o mesmo, visto que não existe uma metodologia universal para este caso, em função de as empresas diferirem em tamanho, operação, filosofia, forma de organização, entre outras. Conforme a abordagem anterior, as quatro fases básicas para elaboração e implementação do planeamento estratégico, são apresentadas a seguir.

Fase I - Diagnóstico Estratégico: nesta fase são levantados dados para determinar a situação atual da empresa, através de aspectos relacionados à realidade interna e externa. E importante, nesta fase, que o resultado deste diagnóstico seja realista, completo e impessoal, desvinculado de qualquer idéia individual e que estabeleça as ideias da empresa, através do bom-senso e consenso geral. O autor subdividiu esta fase em quatro etapas:

- Identificação da Visão - a visão deve representar as expectativas e desejos da empresa, correspondendo aos limites que os dirigentes máximos da mesma, conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, que proporcionará uma direção a ser seguida no delineamento do planeamento estratégico a ser desenvolvido e implementado;
- Análise Externa - na análise do ambiente externo serão verificadas quais são as ameaças e oportunidades ao desenvolvimento da empresa e quais os melhores meios para evitar ou aproveitar estas situações. Esta análise deve ser realizada considerando uma série de tópicos, entre os quais o mercado internacional, nacional e regional, a evolução tecnológica, os fornecedores, os aspectos financeiros, econômicos, sociais, culturais e políticos, concorrentes, órgãos governamentais e mercado de mão-de-obra.

Nesta análise deve-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tenha condições ou interesse de usufruir. Do contrário a situação pode tornar-se uma ameaça;

- Análise Interna - nesta etapa se faz à análise dos pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros da empresa. Aqui, Oliveira (2001, p.100), define como ponto neutro uma variável identificada pela empresa, mas que não se consegue definir como ponto forte ou fraco. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve levar em consideração, principalmente, a estrutura organizacional da empresa, visto que apenas uma empresa com uma estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de forma adequada. Os principais fatores a serem considerados na análise do ambiente interno são os produtos e serviços atuais, os novos produtos e serviços, a imagem institucional, a comercialização, o sistema de informações, a estrutura organizacional, a tecnologia, os suprimentos, o parque industrial, os recursos humanos, o estilo de administração, os recursos financeiros e o controle e avaliação;
- Análise dos Concorrentes - busca reforçar a importância dos concorrentes, já analisado na etapa anterior, seu tratamento deve ser detalhado, visando identificar as vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes.

Fase II - Missão da Empresa: considerando a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, subdividido em fase e em 5 etapas:

- Estabelecimento da Missão da Empresa - definição de um horizonte dentro do qual a empresa atua ou virá a atuar. Ela envolve expectativas, procura determinar para onde a empresa deve ir e deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo;
- Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais - definição de quais são os propósitos da empresa, atuais e futuros, isto é, explicitar os setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou virá a atuar, armazenando todos os dados e informações a respeito;
- Estruturação e Debate de Cenários - elaboração com base em dados e informações estratégicas. Representam cenários futuros a serem discutidos e analisados, visando posicionar a empresa dentro dele;
- Estabelecimento da Postura Estratégica definição da maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão,

devendo proporcionar um quadro diagnóstico geral da empresa, relativo ao confronto entre os pontos fortes e fracos e a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e rechaçar as ameaças;

- Estabelecimento das Macroestratégias e Macropolíticas - entende-se nesta etapa como macroestratégias as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente, enquanto as macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral. Na realidade, o conjunto das macroestratégias e das macropolíticas corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: procura definir a forma de atuação da empresa para chegar na situação que se deseja. Para tanto, divide-se em duas etapas:

- Instrumentos Prescritivos - sempre visualizando os propósitos definidos na missão, na sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as acções estabelecidas pelas macroestratégias, deve-se definir o que será realizado pela empresa para que a mesma se direcione ao alcance daqueles propósitos. Para tanto, esta etapa deverá ser realizada através do estabelecimento de objetivos, desafios e metas, pelo estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e pelo estabelecimento dos projetos e planos de ação;
- Instrumentos Quantitativos nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa, através de projeções económico-financeiras do planeamento orçamentário. É uma etapa importante, visto que o executivo deve sempre fazer a interligação do planeamento Estratégico com os planeamentos operacionais.

Fase IV Controle e Avaliação: deve-se realizar, em qualquer situação, um acompanhamento do desenvolvimento de ações. Neste caso, verifica-se como a empresa está caminhando rumo à situação desejada, através de ações

que visem assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

O planeamento estratégico, enquanto instrumento gerencial traz inúmeras vantagens para a empresa. Para Oliveira (2001, p.99), através do planeamento estratégico a empresa busca:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;

- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;

- Conhecer e usufruir as oportunidades externas; e - ter um efetivo plano de trabalho.

A programação de estratégias, segundo Mintzberg (1994), existe para a coordenação, assegurando que cada um na organização caminhe na mesma direção. Os planos, na forma de programação, podem ser a principal mídia para comunicar as intenções estratégicas e para controlar a busca individual delas.

Mintzberg (1994) também ressalta que a falácia do planeamento Estratégico apoia-se em três suposições: a falácia da predição — nem tudo pode ser prevista; a falácia da separação — estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação; e a falácia da formalização — sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Mintzberg (1994, p.99), descreve que o planeamento estratégico caiu de seu pedestal porque foi confundido com o pensamento estratégico. Na verdade, o que o autor faz é implodir esse pensamento, levando os gerentes a confundirem a visão da realidade com a manipulação de números. Ele, o planeamento, deveria ser um estilo de compromisso e não um estilo de cálculo de gerenciamento. Um outro problema do planeamento formal se deu devido ao fato de promover estratégias extrapoladas do passado ou copiadas de outros. Do modo como tem sido praticado, o planeamento passou a ser uma

programação estratégica, ou seja, articulação e elaboração de estratégias elou visões que já existem.

Hamel e Prahalad (1995, p.111), afirmam que o planeamento estratégico normalmente não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da empresa ou suas aspirações para daqui a dez anos.

Raramente o planeamento Estratégico escapa às fronteiras das unidades de negócios existentes; ilumina oportunidades de novos espaços em branco; revela as necessidades não articuladas dos clientes; proporciona algum insight sobre como reescrever as regras do sector; é abrangente o suficiente para englobar a ameaça dos concorrentes não tradicionais; força os gerentes a confrontarem suas convenções potencialmente obsoletas.

Finalmente, quando se fala no nível pessoal, pode-se afirmar que a vida é, em grande parte, planejada. O que acontece são as chamadas contingências. Assim, o manejamento aplica-se a todas as situações, isto é, tem de ser flexível e aberto a contingências. Se analisadas em face de uma dimensão mais ampla de tempo, todas essas questões podem ser plenamente explicadas dentro de uma perspectiva favorável ao planeamento.

1.5. Cultura organizacional e estratégia

No entender de Rodriguez (2005, p. 83), a cultura organizacional está relacionada à natureza humana e ao que se constitui em valores apropriados à organização, abrange as normas do grupo ou formas tradicionais de comportamento que as pessoas vão desenvolvendo ao longo do tempo.

A cultura organizacional está presente em todas as organizações, às vezes de forma explícita ou implícita. A mesma pode agir de forma positiva ou negativa para a implantação da gestão estratégica. Ela atua dentro dos grupos por intermédio de valores pessoais compartilhados entre os mesmos.

A cultura organizacional de uma organização quando atua como forma negativa, é uma barreira para implantação de novos processos. Mas esse ponto de vista pode ser mudado desde que se faça um trabalho de

acompanhamento e mudanças dentro da empresa. O facto de ela existir não impede que ocorram mudanças, o gestor vai precisar realizar mudanças quanto à hierarquia, delegação de autoridades e tarefas para unir os demais colaboradores.

1.6. Administração estratégica

Oliveira (2001, p. 29) conceitua administração estratégica como: uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planeamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental com a maximização das relações interpessoais.

Segundo Oliveira (2001, p.89):

> A preocupação da administração estratégica reside na tentativa de projetar a organização em situações futuras desejadas, onde a mesma deve dedicar-se ao processo de investigação da configuração actual e das futuras do ambiente em que as organizações estão inseridas, e a partir destas análises planejar suas ações e organizar seus recursos de modo a interferir nestas situações de maneira estruturada e intuitiva, ou seja, estruturada devido ao fato de se dar de modo sistemático e organizado, com planos de ações, normas e procedimentos apropriados e propósitos definidos, de forma intuitiva pelo fato de exigir da postura do administrador, habilidades de respostas rápidas e adequadas a questões mais difíceis e por vezes impossíveis previsibilidades que se colocam diante dele.

Oliveira (2001,p.67) aponta que a administração estratégica representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interactiva com a evolução da economia nacional e internacional. A razão defendida pelo autor é que os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século, de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época.

Para o autor, o modelo estratégico é o que tem mais despertado interesse entre os administradores que conseguem perceber a influência do ambiente

sobre a vida das organizações, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que vise o maior aproveitamento das oportunidades.

Oliveira (2001) defende que a administração estratégica vem preencher as exigências de um instrumento de gestão para a época atuai, pois possui caráter evolutivo, visa por princípio a constante atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

1.7. Organização voltada à estratégia — Balanced Scorecard.

A evolução dos estudos de estratégia, estimulados pelos problemas apontados no planeamento estratégico conduziram a constatações como aquelas trazidas por Kaplan & Norton (2000,p.89), onde foram identificadas em diversas pesquisas que menos de 10 0/0 das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito e que gestores consideravam a capacidade de executar a estratégia mais importante que a estratégia em si

Em 1996, Kaplan & Norton lançaram o livro "A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard" no qual apresentavam informações sobre como construir e implementar o BSC - um veículo para esclarecer e comunicar a estratégia. Na verdade, o BSC deixou de ser apenas um bom sistema de medição para se transformar numa ferramenta gerencial que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho.

Em 2000, após a criação de empresa de consultoria e capacitação, a Balanced Scorecard Collaborative - BSCOL, exclusivamente focada no BSC, lançaram a segunda publicação sobre o assunto, sob o título "A Organização orientada para a estratégia", na qual afirmam terem constatado que os diversos tipos de organização, independente de porte, maturidade ou se pública ou privada, que adotaram o BSC como ferramenta gerencial, na verdade estavam resolvendo um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p.67), a grande dificuldade empresarial consistia em como implementar novas estratégias. Estudos de várias fontes comprovavam que as organizações enfrentavam grandes dificuldades e muitas vezes fracassavam na execução da estratégia.

Os executivos das organizações adotantes aplicavam o Balanced Scorecard para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas organizacionais gerais. Em consequência, os processos gerenciais críticos - planeamento, alocação de recursos, orçamento, relatórios periódicos e reunião de gerentes - se concentravam em torno da estratégia.

Os autores afirmam que os sistemas concebidos para controle gerenciai, utilizados em fins da década de 1970, a exemplo do orçamento são inadequados para o ambiente dinâmico de hoje, entretanto muitas organizações ainda utilizam essas mesmas ferramentas gerando dificuldades na implementação das suas estratégias.

Adotam um posicionamento crítico com relação aos modelos adotados até então, onde a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso.

Efectivamente o principal motivador do desenvolvimento do BSC foi a necessidade de melhorar os métodos de medição. Kaplan e Norton (2000, p.56) destacam que o problema é que as estratégias estão mudando, mas as ferramentas para a mensuração das estratégias ficaram para trás. Na falta dessas ferramentas, as empresas têm dificuldade em gerenciar o que não conseguem descrever ou medir.

O Balanced Scorecard preconiza que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações, enquanto que os altos executivos precisam identificar os vetores de sucesso de longo prazo.

As medidas do BSC não são apenas um conjunto aleatório de indicadores, pois derivam de uma conexão, uma relação causa-efeito entre as diversas perspectivas, representando o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e indicadores internos dos processos de negócio e aprendizado.

O novo sistema resgata a abordagem da escola do aprendizado, que considera a formulação e implementação da estratégia como um processo coletivo, ao defender o seguinte ponto de vista de que a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo.

Desse modo, o novo sistema concebido por Kaplan e Norton para gerenciar a estratégia, contava com três dimensões distintas:

1. Estratégia. A estratégia passa a ser descrita e comunicada de maneira compreensível, servindo de base para a ação.

2. Foco. Todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.

3. Organização. Todo o pessoal se mobiliza para novas formas de atuação, onde há formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados.

Para Kaplan e Norton (2000,p.89) a ideia central do sistema proposto é o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa, por meio dos seguintes processos gerenciais:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: a estratégia da unidade de negócio deve ser traduzida em objetivos estratégicos específicos, utilizando-se um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito, nas diferentes perspectivas de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Comunicar e associar objetivos e medidos estratégicos: a comunicação cumpre o papel de mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos a serem alcançados para o sucesso da estratégia da empresa.

Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas transformarão a empresa. O BSC passa a ser um indutor de mudança organizacional.

Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: incorpora um contexto de aprendizado estratégico, sendo o aspecto mais inovador e importante do método, pois permite que os executivos monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessária efetuem mudanças na própria estratégia. As revisões e atualizações gerenciais deixarão de analisar o passado para aprender sobre o futuro.

Kaplan e Norton (2000,p.87) apresentam também cinco princípios comuns às empresas bem-sucedidas que adotaram o Balanced Scorecard, objeto de pesquisa dos autores, que revelou um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico, os quais denominaram de princípios da organização focalizada na estratégia.

Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais:

É preciso criar um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa, pois não será possível implementar a estratégia, sem que se consiga descrevê-la. Ao traduzir a estratégia de modo eficaz, as

organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia.

Para que o desempenho organizacional seja superior soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas.

As especialidades funcionais tradicionais, como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia, compras têm seu conhecimento, cultura e

linguagem próprios. Daí surgem os "silos funcionais" que se transformam em grandes obstáculos à implementação da estratégia, pois a maioria das organizações enfrenta sérias dificuldades de comunicação e coordenação entre essas funções especializadas.

Kaplan utiliza a expressão "arquitetura estratégica" da organização para referir-se às conexões entre as estratégias de todas as unidades de negócio e de serviço compartilhado. Tais conexões descrevem como são criadas as sinergias por meio da integração das atividades de unidades que do contrário seriam segregadas e independentes. Diz ainda que a corporação existe para criar sinergias entre os negócios componentes e as unidades de apoio.

Princípio 3: Transformar a estratégia em tarefa de todos.

É condição indispensável para o sucesso que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. Os indivíduos distantes da corporação e das sedes regionais são aqueles que descobrirão formas de atuação mais compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa. As organizações bem-sucedidas vincularam a remuneração por incentivo aos indicadores estratégicos, aumentando o interesse e motivação dos empregos na execução das estratégias.

Princípio 4: Converter a estratégia em processo contínuo.

As organizações começaram a conectar a estratégia ao processo orçamentário, elaborando um orçamento estratégico e outro operacional, de modo a resguardar as iniciativas de longo prazo das pressões por desempenho financeiro de curto prazo.

Passaram a realizar reuniões gerenciais simples para avaliação das estratégias, com frequência mensal ou trimestral, de modo a permitir que um amplo espectro de gerentes participe da estratégia.

Evoluíram para um processo de aprendizado e adaptação da estratégia, com validação pelos gerentes e o refinamento dos programas em andamento, visando, por exemplo, a melhoria da qualidade dos serviços e o aumento do

grau de retenção de clientes. Assim as ideias e o aprendizado da organização eram utilizados para assegurar a constante sintonia fina da estratégia que se converteu em processo contínuo.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2000, p.45), a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida, para que as ações Individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução.

A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

Mudanças constatadas nas reuniões de avaliação exemplificam este enfoque, vez que no passado se concentravam exclusivamente nos indicadores financeiros e passaram a tratar do que deu certo e discutir o que deu errado, identificando o que deve continuar a ser feito e o que se deve parar de fazer, os recursos necessários para voltar aos trilhos, em vez de explicar as variações negativas.

Princípio 5: Mobilizar a mudança por meio da Liderança Executiva.

A experiência tem demonstrado que a condição isolada mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento ativo da equipe executiva. "Se as pessoas no topo não atuarem como líderes vibrantes no processo, as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada, perdendo-se a oportunidade de desempenho extraordinário". (Kaplan & Norton, 2000, p.28).

1.8. Gerenciamento pelas diretrizes

Outro modelo conceitual difundido na literatura de administração estratégica, desenvolvido para sanar os problemas relativos à implementação da estratégia é o gerenciamento pelas diretrizes - GPD, que pode ser considerado como uma das possíveis alternativas ao balanced scorecard,

dentre outras práticas que se assemelham nos seus propósitos, vincular estratégia e operação.

Esta prática de implementação da estratégia, tornou-se conhecida após a publicação de "Gerenciamento pelas Diretrizes", de 096, de autoria de Vicente Falconi Campos. Campos (1996, p.23), apresenta o seguinte conceito para o gerenciamento pelas diretrizes: quando as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescerem mais rápido que a capacidade de melhoramento do Gerenciamento da Rotina em sua organização, é necessário introduzir o Gerenciamento pelas Diretrizes, para responder a estes desafios.

É uma actividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização.

É um mecanismo que concentra toda a força intelectual de todos os funcionários, focalizando-a para as metas de sobrevivência da organização.

É um sistema voltado para atingir metas que não podem ser atingidas pelo Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia; para resolver pontos crónicos e difíceis da organização, que apesar de muito esforço ainda não foram resolvidos; para resolver os problemas importantes e desafiantes que aparecem pela necessidade de sobrevivência da organização.

Para Campos (1996, P.78), a filosofia do método está centrada na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos. Além disso, o GPD é implementado para conduzir as mudanças visando atingir os resultados, e por fim baseia-se na inovação, com a busca permanente da melhor forma de se fazerem as coisas.

Desse modo, o gerenciamento pelas diretrizes concentra-se na definição de medidas para romper a situação atual, através do estabelecimento de diretrizes em nível macro, que possam numa sequência lógica ser desdobradas para toda a organização. Podem existir medidas desdobráveis, aquelas que serão executadas pelos níveis hierárquicos inferiores ou por outros processos, ou medidas não desdobráveis, que serão executadas pelo próprio responsável pela diretriz e transformadas em ação.

Campos (1996, p.45) denomina de plano de ação um conjunto de acções decorrentes das medidas. Assim uma meta do presidente pode ser transformada em dezenas ou centenas de planos de ação. Somente neste ponto é que o gerenciamento pelas diretrizes estará completo.

O método de gerenciamento proposto para operacionalizar as diretrizes é o PDCA, que significa: (plan) - Estabelecimento das diretrizes para todos os níveis gerenciais;

D (do) - Execução das Medidas prioritárias e suficientes;

C (check) - Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas;

A (action) - Reflexão ou análise das diferenças entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas.

A figura 01 - ilustra o fluxograma do sistema do GPD e a correlação entre o planejamento estratégico, o GPD e o gerenciamento da rotina.

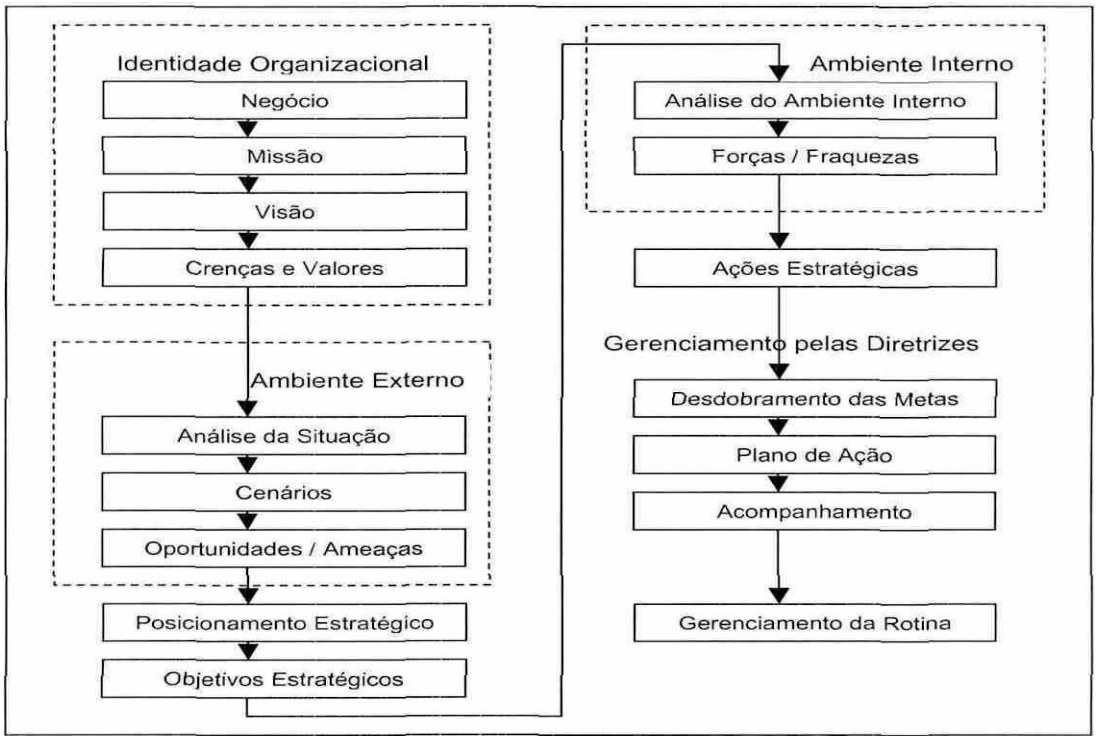

Figura 01: Correlação entre o Planeamento Estratégico, o GPD e o Gerenciamento da Rotina. Fonte: adaptado de Campos (1996)

Para organizações em estágio avançado da utilização do método, é proposta a adoção do gerenciamento interfuncional como forma de romper com as barreiras que separam as unidades internas, promovendo a cooperação.

Cada função fundamental tem por trás de si um sistema ou "processo", onde é conduzido o trabalho humano. Este processo atravessa vários departamentos da organização. Portanto o gerenciamento interfuncional é baseado na tarefa de estabelecer, manter e melhorar sistemas, tendo como objetivo o interesse final da empresa, que é a satisfação das pessoas. (Campos, 1996, p. 236).

1.9. Benefícios da gestão estratégica

Assim Teixeira (2011, p.30) aponta que Fundamentalmente, podem considerar-se três grandes benefícios proporcionando pela gestão estratégica: consistência de acção, gestão mais proactiva e maior envolvimento do pessoal:

A consistência de acção verifica-se quando existe uma ideia comum partilhada, sobre a trajectória e o destino da empresa. Resulta do conhecimento e concordância dos objectivos da empresa e da forma como ela se propõe atingi-los. Quando os objectivos e estratégias da empresa não são conhecidos, ou são repudiadas por uma significativa dos colaboradores, as probabilidades do sucesso são reduzidas.

A situação é obviamente inversa quando existe um conhecimento perfeito e uma a decisão plena e consistente aos objectivos definidos e comunicados a todo pessoal em especial aos trabalhadores que ocupam lugares de nível hierárquico mais elevado e desempenham funções de maior responsabilidade.

Gestão mais proactiva consiste do ambiente em que a empresa ocorre é outros dos benefícios resultantes da gestão estratégica. Traduz-se, por um lado nos esforços desenvolvido pelos gestores procurando que as coisas aconteçam de determinada maneira conforme o planeado ou pelo menos intencionado e não com aconteceria se não houvesse esse esforço, ou seja, na prática consiste em fazer o que aconteça o que se quer que aconteça e não o que aconteceria no caso de não haver qualquer actuação de gestão; por outro lado, essa actuação é desenvolvida baseada do conhecimento consciente,

porque procurando, das características e das alterações permanentes do ambiente em que a empresa vive e concorre.

Outro dos principais benefícios da gestão estratégica é o **maior envolvimento dos gestores e do pessoal** actuando nos diversos níveis.

Ainda de acordo com Teixeira (2011, p.30) *"de facto, a discussão que deve ser mais alargada possível subjacente a selecção da estratégia de uma empresa gera nas pessoas um sentimento (pertença) em relação a empresa que redunda em maiores níveis de motivação e empenhamento das tarefas que lhe são atribuídas".*

Para além desses três benefícios fundamentais, a gestão estratégica proporciona ainda outros benefícios importantes com estes relacionados nomeadamente:

- ✓ **Assinala os problemas** antes que eles aconteçam, o que contribui para sua melhor resolução, muitas vezes de forma descentralizada e com maior autonomia dos diversos departamentos;
- ✓ **Alerta para as mudanças** e permite preparar as acções de respostas, como resultado da análise e da inventariação e selecção de hipóteses de evolução;
- ✓ **Clarificar a visão** dos negócios por parte dos gestores, para o que contribuiu designadamente o confronto de ideias subjacentes a todo processo;
- ✓ **Permite a identificação e exploração de oportunidades**, seleccionando a (s) mais adequada (s);
- ✓ **Minimizar os efeitos negativos** das condições adversas e das mudanças, precisamente porque reduz o número das «surpresas» causado por acontecimentos futuros;
- ✓ **Estimular uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica** dos programas e das oportunidades (tanto mais quanto maior for o grau de envolvimento de gestores intermédios, técnicos e outro pessoal);
- ✓ **Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes** (sobretudo sobre os tratam a estratégia de forma mais aligeirada).

1.10. Visão estratégica de pessoal

De acordo com Bilhim, (2009,p.64) importa ter presente a ideia de que a estratégia é um conceito dinâmico. È um padrão sim, mas em mudança continua ao longo do tempo:

> É a partir deste conceito dinâmico de estratégia que surge a necessidade de ligar a estratégia às pessoas, isto é, a urgência do forte alinhamento das pessoas com a visão da organização. São as pessoas (gestores) quem toma decisões estratégicas e são as pessoas (que trabalham na organização) quem vai praticar um conjunto de acções que, enquadradas num determinado período, poderão ou não configurar, através dos tacos emergentes, a exigência de uma estratégia, isto é de uma visão ou ideia acerca do futuro.

Ainda de acordo com Bilhim (, 2009,p.65):

> Nesta perspectiva, surge-se que as pessoas que integram as organizações (os seus recursos humanos) sejam envolvidas na definição da estratégia e, em particular, no planeamento (planificação da estratégia), por diversos tipos de razão. Em primeiro lugar, porque hoje se planeia melhor a partir dos pontos de contractos com os clientes (indagar acerca das suas preferências) do que a partir da fortaleza fechada do departamento de planeamento. Em segundo lugar, a dedicação, motivação e grau de satisfação daqueles que implementarão a estratégia será tanto maior, quanto maior for a sua sensação, real ou psicológica, de que participaram na formulação daquela.

Tal transformação, as pessoas deixam de ser encaradas como um custo e passam a ser um activo e um activo estratégico. A participação dos colaboradores na definição da visão e na fixação das metas e objectivos permitem-lhes não apenas conhecê-los, como atai todos os indivíduos na sua concretização.

> Tradicionalmente, a expressão gestão de pessoal aplicava-se à função do especialista responsável pela administração de norma, procedimentos e práticas respeitantes à relação entre os empregados e a entidade empregadora. Nesta função especializada, integravam-se as diversas técnicas administrativas de pessoal, desde o recrutamento e selecção, passando pelo processamento de salários e terminando nos processos de aposentação. Esta abordagem tradicional levou à valorização excessiva dos aspectos rotineiros e mecanicistas dos procedimentos administrativos, muitas vezes contra a vontade dos gestores que tinham a seu cargo a gestão das pessoas. Se o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador relativamente a concorrência, a questão da motivação e envolvimento das pessoas, que contribuem as comunidades de trabalho, transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. A motivação não é mais uma entre

> muitas, antes é a questão da gestão de recursos humanos no inicio deste milénio.
>
> Bilhim, (2009,p.66).

Gerir, tendo como preocupação central o envolvimento das pessoas que contribuem as equipas e a comunidade de trabalho, significa ter abandonado a expressão ‘gestão de pessoal’ para passar a falar, e sobretudo a viver, a nova expressão ‘gestão de pessoal’.

A razão para muitos destes fracassos é que as habilidades aplicadas dependem grandemente da compreensão tácita (calada) e das capacidades que advêm da interacção entre as atitudes e características próprias, pessoais, intrínsecas dos indivíduos e os conhecimentos de experiência acumulados.

Lynda Granton,(2003, p.57) na sua obra Estratégia Viva, refere seis etapas para a criação de uma estratégia viva destinada a colocar as pessoas no coração da empresa.

Tais etapas são:

- Criar grupos de orientação – Capacidade para envolver um vasto número de indivíduo representados das diversas funções da organização. Envolve gestores executivos, profissionais de recursos humanos e pessoas ligadas ao sector comercial (contacto com o cliente). Capacidade para continuar a usar estes grupos de orientação ao longo das etapas do processo.

- Imaginar o futuro – Capacidade para fazer participar todas as pessoas da organização no diálogo sobre o futuro. Imaginar a actividade no futuro, qual a sua estrutura, cultura, pessoas, líderes e processos.

- Compreender a capacidade actual e identificar a lacuna - Capacidade de criar um quadro preciso do estado actual da organização. Em particular, do contexto em que as pessoas trabalham do seu comportamento e das medidas – chaves de desempenho. Isso construi-se ao longo do tempo, fazendo comparações com equivalentes do sector de actividade e partilhando com os gestores do negócio.

- Criar um mapa do sistema – capacidades de compreender e desenvolver capacidades de pensamento sistémico em toda a organização. Garantir que as decisões são tomadas com base no seu impacto na totalidade

do sistema. Construir uma compreensão suficientemente profunda da actividade para começar a compreender a ligação causal.

- Criar um modelo da dinâmica – Capacidade para compreender a dinâmica dentro do sistema. Criar uma percepção partilhada das ligações entre as alavancas de processo e os resultados e a forma como estes mudam ao longo do tempo.

1.11. Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas é uma função que se origina e evolui não somente do seu próprio desenvolvimento, mas de uma resposta às condições do contexto organizacional e social que a cerca Fleury & Fischer,(1992, p.89).

Nesse sentido, a gestão de pessoas sofreu, e ainda sofre um contínuo desenvolvimento de suas teorias, de suas práticas e de seu impacto nas organizações.

Na visão de Fleury (2008,p.78-79), ao narrar a evolução da gestão de pessoas até a sua condição atual, afirma que três concepções desta função se sucederam uma à outra:

> A primeira considera a gestão de pessoas como uma atividade genérica que está presente onde quer que uma pessoa controle e coordene o trabalho de outras pessoas, para produzir bens e serviços. Nesse sentido a gestão de pessoas é uma atividade que ocorre em qualquer tipo de empreendimento no qual há uma pessoa que dá ordens e outras que recebem ordens. Assim, a gestão de pessoas é considerada, de uma forma genérica, qualquer forma de dirigir o trabalho humano de forma não especializada ou formal.
>
> Assim, nesta primeira perspectiva, a gestão de pessoas é uma função presente em quaisquer relações de trabalho, independentemente do tipo de economia, cargo do indivíduo, ou abordagem utilizada para adquirir, controlar e coordenar o trabalho humano.
>
> A segunda perspectiva conota a função administrativa aplicada a organizações privadas, governamentais e não lucrativas que são responsáveis por manejar ou gerir empregados. Envolvem, tradicionalmente, os assuntos tratados pelo chamado Departamento de Recursos Humanos (DRH), ou simplesmente RH, nas organizações, tais como as políticas, as práticas e os programas de gestão de pessoas, assim como, a interface deste departamento com as demais áreas e departamentos da organização.
>
> Nessa segunda perspectiva, o status e o destino da gestão de pessoas estão intimamente relacionados ao lugar e à relevância do departamento de recursos humanos na organização. Da mesma forma, a questão do RH

> é amplamente relacionada a práticas de seleção de pessoas, remuneração, treinamento e relações de trabalho realizadas por indivíduos dedicados a essa função especializada.
>
> Esta segunda perspectiva se tornou a base da gestão de pessoas em boa parte do século XX. Aqui, o sistema tradicional de gestão de pessoas engloba uma filosofia gerencial que enfatiza o comando e o controle. Tal perspectiva considera os empregados como mercadorias (commodities) e a relação de trabalho como um jogo de soma zero.
>
> Assim, operacionalmente, parte da gestão de pessoas é considerada uma função não estratégica, de baixo escalão, com foco na contenção de custos de curto prazo e evitação de conflitos com os sindicatos, enquanto a outra parte é dedicada a lidar com negociações, greves e outros aspectos da relação entre os sindicatos e a gestão organizacional.
>
> Finalmente, a terceira perspectiva da gestão de pessoas aparece, em décadas recentes, como uma nova e melhorada consideração aos indivíduos, que envolve uma filosofia e uma abordagem especializada e que prescrevem novas formas de gerenciar as pessoas.
>
> A gestão de pessoas nessa terceira perspectiva emergiu na década de 1980, como uma ruptura fundamental na concepção tradicional de gestão de pessoas. Nessa nova perspectiva prevalece uma nova filosofia da gestão de pessoas que se baseia em uma forma participativa de gerenciamento dos empregados, vistos agora como ativos patrimoniais (assets) e a relação de trabalho como um jogo de soma positiva (ganho-ganha).

Operacionalmente, a gestão de pessoas busca tornar os empregados, e a própria função de gestão de pessoas, como fontes de vantagem competitiva de longo prazo, a partir de uma abordagem estratégica que enfatiza o investimento em capital humano, envolvimento dos empregados, e que defende um alinhamento integrativo das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensa baseados no ganho mútuo Salaman, Storey e Billsberry, (1998, p.90).

Assim, a contribuição da gestão de pessoas para a organização deve ultrapassar as noções reativas da implantação e adaptação, sendo avaliada também pela sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, desenvolver capacidades e competências organizacionais, criar organizações mais flexíveis e inteligentes do que os seus competidores, por apresentarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação Fleury, (1996,p.89).

Mais recentemente, Storey (2007, p. 129) afirma que:

> O debate acadêmico atual no campo da literatura sobre a gestão estratégica de pessoas envolve discutir algumas questões centrais: a) quais são as variáveis e temas que este campo efetivamente abriga; b) quais são os modos de procedimento que este campo deve adotar

> (melhores práticas, ou melhor, alinhamento, etc.); c) como a gestão estratégica de pessoas se encaixa com a teoria baseada em recursos; d) quais são as arquiteturas que as estratégias de gestão de pessoas devem assumir em organizações complexas; e) como mensurar os impactos das práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho da organização, entre outros.

Em uma perspectiva semelhante, Samba (2008,p.90) afirma:

> Que a gestão estratégica envolve um conjunto de esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Nesse processo, a formulação das estratégias vem sendo abordada como um processo de planeamento envolvendo, em geral, duas etapas: a) a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios orientadores; b) a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores de desempenho, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcançar os resultados desejados.

Em um primeiro momento, os debates sobre o papel estratégico da gestão de recursos humanos preconizaram o alinhamento necessário dos comportamentos, conhecimentos e experiências individuais às contingências do negócio. Em um segundo momento, a renovação do modelo de gestão estratégica de pessoas ocorre em consequência da influência crescente de novas teorias, como a visão baseada em recursos, para a explicação da vantagem competitiva.

Portanto, constata-se que a evolução da gestão de pessoas culminou na perspectiva estratégica, que, apesar de se abrir em diversas abordagens, estas apresentam características comuns segundo Storey (2007, p. 67):

a) Reconhecem a influência do ambiente externo sobre a dinâmica organizacional;

b) Reconhecem o impacto da competição entre organizações e as mudanças no mercado de trabalho;

c) Enfocam objetivos de longo prazo; d) valorizam o processo decisório e a escolha de alternativas;

e) Leva em consideração a relevância dos indivíduos nas organizações e não somente os altos executivos;

f) Buscam integrar as estratégias corporativas com as estratégias funcionais de cada área da empresa;

g) Buscam evidenciar as formas pelas quais a gestão de pessoas pode contribuir para o desempenho organizacional.

1.12. Factores Restritivos ao Processo de Gestão Estratégica

Assim dentre vários factores que interferem no processo de implantação e desenvolvimento do processo de gestão estratégica, existem alguns que devem ser ressaltados.

Segundo Tavares (2000, p.89), esses factores podem estar relacionados às pessoas e aos grupos, ao sistema de apoio e ao processo.

Percebesse que quando se refere a pessoas e grupos, os factores estão mostrando uma cultura organizacional que pode já existir no âmbito da empresa, a resistência a mudanças tanto no nível individual como no nível de grupo. Com relação ao sistema de apoio, erros e dificuldades são relacionados à ausência de prática e a falta de informações apropriadas para o processo decisório.

Desse modo os factores que afectam ao processo já são mais complexos, pois abordam a utilização do tempo dos participantes, a deficiência dos recursos para a implantação, foco nos sintomas e não nas causas dos problemas e a ausência na observação do ambiente.

Para Rodriguez (2005, p.89), a resistência às mudanças no nível de grupos é mais forte por possuir alianças, que podem ter surgido tanto pela distribuição espacial dentro da empresa, como por interesses em comum ou até mesmo por buscarem uma autoproteção e preservação.

A nível individual, vários factores podem ser alegados com o intuito de que não ocorram mudanças no âmbito de trabalho. Determinados comportamentos e ações dificultam a implantação de uma gestão estratégica, podem ocorrer isoladamente ou estarem inter-relacionados. Isso acontece, principalmente, quando os colaboradores estão na empresa há longo tempo, e possuem uma rotina de trabalho que já exercem por períodos longos. Ocorrem resistências quanto a:

(i) Descrença na necessidade da mudança;

(ii) Tolerância quanto a mudança;

(iii) Perda de status do funcionário;

(iv) Incompreensão das mudanças.

Quando a resistência passa de individual para uma coletiva, aí já se trata de nível de grupos. A resistência de grupos comparada com a individual é mais forte por possuir várias pessoas dentro da organização, com o mesmo foco em diferentes setores. Os interesses do grupo podem ocorrer de forma antagônica aos da organização, sempre levando em consideração os interesses dos constituintes do grupo. A formação desses grupos pode decorrer de relações interpessoais, ambiente físico de trabalho e até da sua distribuição na empresa.

Os principais focos do grupo são:

(i) Pressão por conformidade;

(ii) Pensamento grupal;

(iii) Alianças políticas;

(iv) Sensação de perda real ou potencial. Da mesma forma do nível individual, o de grupo pode utilizar mais de um desses focos para tentar dificultar a utilização ou implantação da gestão estratégica.

Desse modo Tavares (2000, p. 83), afirma que as questões de resistências a mudanças podem expressar-se individualmente ou em grupos, ambas de maneira generalizada que podem expressar na cultura organizacional.

A respeito dos fatores dos componentes de apoio, dois são principais: a ausência de prática organizacional e a falta de informações para o processo decisório. Ambas são necessárias para a implantação da gestão estratégica. A ausência da prática organizacional trata justamente, da falta de interesse dos colaboradores que ocorre dentro das organizações por outras atividades. Muitos colaboradores não procuram realizar outras atividades, nem mesmo adquirir conhecimento de atividades de demais funcionários.

Com relação ao processo, o foco dos fatores é como nos demais, a implantação da gestão estratégica. É dividido em três pontos principais:

(i) Insuficiência de tempo empregado dos envolvidos;

(ii) Falta de recursos para implementação;

(iii) Desvio de enfoque.

A falta de tempo dos administradores para realizarem tarefas e planejamentos em longo prazo ocorre pelo fato de estarem sempre aptos a corrigir problemas que ocorrem no atual o agora que ocorre nas organizações diariamente. Isso demanda em falta de energia dos envolvidos.

O recurso é algo indispensável para a implantação de qualquer processo. A falha do mesmo ocorre, pois existem duas visões que são as ideais e as possíveis.

Quando se refere à falta de recurso, pode ser: humano, financeiro e tecnológico.

Algumas empresas focam nos sintomas e não nos problemas, o que seria o mais correto. Com isso, as empresas tendem a vincular a qualidade de seu desempenho a “problemas” externos.

1.13. Implantação da Gestão Estratégica

Começa-se por se dizer que a gestão estratégica é uma actividade que é integrada aos demais processos organizacionais. É necessária uma participação e integração de todos os colaboradores, tanto com ações como com informações. Todos deverão ter o mesmo propósito e pressuposto.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Tavares (2000, p. 135), explica o processo de gestão estratégica deve abranger:

(i) Etapas do processo;

(ii) A abordagem a ser seguida;

(iii) As expectativas sobre o papel e a contribuição de cada um segundo suas habilidades e potencialidades e segundo as necessidades guiadas pelo processo de gestão estratégica.

A abordagem a ser seguida no processo de gestão estratégica pode ocorrer de três formas: descendente, ascendente e mista. Essas abordagens variam de uma organização para outra no momento que for implantado. No primeiro caso que é a descendente ela ocorre de cima para baixo, ou seja, dos cargos maiores para os menores. Na ascendente ocorre o inverso começa-se a implantar os processos nos níveis hierárquicos mais baixos. E, por fim, a mista, que é uma união dos dois tipos anteriores. O processo começa a ser implantado simultaneamente nos dois níveis hierárquicos.

Na implantação da gestão estratégica existem duas vertentes de onde começar: pela definição da visão e a missão da empresa; pela análise ambiental.

A diferenciação de ambas se dá pelo fato do conhecimento em projeto. Caso a organização não possua experiência em planejamento, convém iniciar a implantação da gestão estratégica a partir da visão e missão da empresa. Se a organização já tem conhecimento e experiência em planejamento o que seria mais proveitoso seria sua implantação a partir de uma análise ambiental.

No entender de Tavares (2000, p.99), o processo de implantação da gestão estratégica, segue algumas etapas, sendo elas:

(i) Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas;

(ii) Análise macroambiental;

(iii) Análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização;

(iv) Análise do ambiente interno;

(v) Valores e políticas;

(vi) Formulação e implementação de estratégias;

(vii) Definição de objetivos;

(viii) Elaboração de orçamento;

(ix) Definição de parâmetros de avaliação e controle; (x) formulação de um sistema de gerenciamento; (xi) implantação.

Todas essas etapas do processo de implantação são importantes, considerando que elas se completam e seguem a uma ordem que é necessária para o entendimento e implantação do processo.

1.14. Implantação da Gestão Estratégica

Vale dizer que depois de muitas pesquisas na área estratégica, pode-se afirmar que a gestão estratégica veio para ajudar aqueles administradores que fazem uso de planejamentos em longo prazo. A gestão vem aprimorando uma ferramenta que foi bastante criticada e mal vista pelo fato de sua complexidade de aplicação e desenvolvimento, que foi o planejamento estratégico. Porém existem pontos favoráveis e desfavoráveis quanto à sua utilização.

Assim é que para Rodriguez (2005, p.78), algumas vantagens são:

(i) Facilita e agiliza o processo de decisão;

(ii) Cria alternativas gerenciais;

(iii) Facilita a alocação de recursos da empresa;

(iv) Muda a visão da empresa de reativa para pro-activa;

(v) Possibilita a obtenção de melhores resultados;

(vi) Possibilita um maior consenso e compromisso em áreas diversas da empresa;

(vii) Incentiva a utilização de contextos ambientais atuais e futuros.

Já as desvantagens ocorrem basicamente pela falta de interesse e descrença no conhecimento e na utilização da gestão estratégica. Essa descrença ocorre muitas vezes pela validade do processo. Isso gera uma série de questionamentos quanto a sua utilização e quanto à política governamental em que a organização atua.

Alguns gestores não acreditam em planejamentos em longo prazo, pelo fato de o ambiente econômico sofrer várias interferências do meio, porém Tavares (2000, p.90) explica que é importante, pois previne a empresa de possíveis imprevistos posteriores.

Ainda Tavares (2000, p.111), reforça que as desvantagens, na maioria das vezes, ocorrem mesmo pela incerteza que o gestor possui em optar por novas ações e novos processos, e isso infere no gestor preferir errar por não ter tentado, do que buscar uma nova metodologia de trabalho, que é o planejamento em longo prazo.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1. Tipo de pesquisa

Far-se-á a utilização da pesquisa do tipo descritiva que segundo Gil (1994,p.90), as pesquisas deste tipo têm como objectivo primordial a descrição de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, utilizando técnicas padronizadas de colectas de dados.

2.2. Modelo de abordagem

O presente trabalho terá como modelo de abordagem o paradigma quantitativo.

Para Mattar (2001,p.45), *"a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da acção".*

Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

2.3. Nível de estruturação do método

a) Nível teórico

- **Dedutivo**

O método dedutivo é um processo de análise da informação que utiliza o raciocínio lógico e a dedução para obter uma conclusão a respeito de um determinado assunto. (Vergara, 2000, p.67).

- **Análise e síntese**

Este método foi utilizado na presente pesquisa na necessidade de ser essencial para o desenvolvimento do conhecimento que nos permite realizar análise dos factos ligados a este mesmo conhecimento. Conforme realça Minayo, (2010, p.99), é um método que analisa suas hipóteses traçadas de forma rigorosa.

b) Nível empírico

- **Hipotético-dedutivo**

Consiste em premissas com alta probabilidade e que a construção seja similar, baseada nas hipóteses, isto é, caso as hipóteses sejam verdadeiras, as conjecturas também serão. (Minayo, 2010, p.99).

c) Nível matemático- estatístico

- **Matemático - Estatístico**

Conforme Gil (2008.p. 17), "este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação e comparação por meio de representações numérica". Permitiu-nos fazer o tratamento dos dados recolhidos aos nossos inquéritos e foram apresentadas em tabelas baseada em frequência e percentagens.

2.4. Técnicas de colecta de dados

Para Lakatos e Marconi (2001, p.56), "*as técnicas são conjuntos de preceitos ou processos de que se utiliza a ciência para obtenção de seus propósitos"*.

Referem-se mais precisamente à parte prática de coleta de dados e podem ser: assim para o nosso trabalho, recorrer-se-á ao questionário para a recolha de dados, o questionário.

Gil (2007, p.183), defini o questionário, *"como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc*".

2.5. Instrumentos e procedimentos

Os dados serão tratados de forma quantitativa, com recurso ao Microsoft word e ao Excel.

2.6. População e amostra

Como população ou Universo da pesquisa foram selecionados um total de funcionários 60 da Edições Novembro, E.P.

Ao passo que para amostra, em função da acessibilidade aos sujeitos, foi possível trabalhar-se com 45 funcionários, o que em termos percentuais, representa 75% da população.

CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Caracterização da Unidade de análise

A instituição escolhida para a colecta de dados da pesquisa Foi a Edições Novembro.

A **Edições Novembro – E.P,** descende da antiga "Empresa Gráfica de Angola - SARL" (EGA), que foi fundada em 10 de Julho de 1923 como sociedade por quotas.

Em 1924 passou a ser uma sociedade anónima, com suas acções subscritas por Adolfo Pina, pelo então Banco Nacional Ultramarino (actual Banco Nacional de Angola), pela Companhia do Amboim, a Companhia Agrícola do Cazengo e os comerciantes Agostinho Borges da Cunha, José Antunes Farinha Leitão e Manuel do Nascimento Pires.

A EGA lança, em 16 de agosto de 1923, o jornal "A Província de Angola" (actual Jornal de Angola), com periodicidade semanal, sendo efectivamente o primeiro periódico de jornalismo profissional angolano.

Inicialmente o jornal era impresso na Tipografia Mondego, passando, a partir de 5 de Junho de 1924, a ser produzido nas recém inauguradas oficinas e edifícios da EGA, que até a actualidade servem como sede **Edições Novembro – E.P**.

Após a independência de Angola a empresa continuou a funcionar precariamente até a sua nacionalização pelo Estado angolano, pela lei nº 51/76, de 26 de Junho de 1976, tornando-se finalmente **Edições Novembro – E.P**.

Seu nome é uma homenagem à campanha de Luanda (ou Campanhas de Novembro), definidoras da independência angolana.

A **Edições Novembro – E.P**, publica o primeiro e único jornal diário em Angola, o Jornal de Angola, que é também o de maior tiragem e popularidade

no país. Além deste, é responsável também pelos periódicos semanais Jornal dos Desportos, Jornal de Economia & Finanças, Jornal Metropolitano de Luanda e o Cultura – Jornal Angolano de Artes e Letras; pelos quinzenais Jornal Planalto, Jornal Angoleme, Jornal Cinguvu, Jornal Nkanda e Jornal o Litoral, e; pelo mensal Jornal Ventos do Sul.

.

3.2. Resultados do campo

Tabela 1 - Genéro		
Sexo	Freq	Percentagem
Masculino	30	67%
Feminino	15	33%
Total	45	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na amostra de 45 colaboradores da empresa Edições Novembro, E.P, observou-se um predomínio do sexo masculino, com 30 participantes, correspondendo a 67% do total. Em contrapartida, apenas 15 mulheres participaram do estudo, representando 33,3% da amostra. Esta distribuição evidencia uma disparidade de gênero na composição dos respondentes, o que pode refletir a estrutura ocupacional da empresa ou do setor em que está inserida.

De acordo com **Lima (2019)**, a sub-representação feminina em determinados segmentos da indústria ainda é um reflexo das desigualdades históricas de gênero no mercado de trabalho, especialmente em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como a indústria cimenteira. Assim, a assimetria observada não apenas descreve a composição da amostra, mas também pode indicar a persistência de barreiras estruturais à equidade de gênero no ambiente corporativo.

Tabela 2- Idade		
Idade	Freq	Percentagem
25-30	25	56%
30-45	15	33%
+50	05	11%
Total	45	100%

As idades nesta pesquisa foram divididas em intervalos sendo que no intervalo 25-30 anos de idade participaram 25 sujeitos representando 56% da amostra; no intervalo dos 30-45 anos de idade participaram 15 sujeitos de ambos os sexos com uma representação percentual de 33% da amostra; e finalmente os indivíduos com mais de 50 anos de idade participaram 05 sujeitos que em termos percentuais nos referimos em 11% da amostra.

Tabela 3- Eficiência do processo de gestão estratégica na organização		
Eficiência	**Freq**	**Percentagem**
Sim	11	24%
Não	25	55,5%
Talvez	09	20%
Total	45	100%

Dos 45 funcionários questionados ao longo da nossa pesquisa, 11 disseram que sim representando 24% dos participantes; já um numero maior disse que não , ou seja, num total de 25 o que representa 55,5% dos participantes; somente 09 participantes que convertidos em percentagem equivalem a 20% encontram-se um tanto quanto confuso em relação a esta pergunta, e disseram que talvez a gestão estratégica na área organização é eficiente.

Tabela 4- Como vê o ambiente interno da empresa		
Ambiente	**Freq**	**Percentagem**
Bom	30	66,6%
Mau	05	11,1%
Razoável	10	22,2%
Total	45	100%

Em relação a consideração que se tem sobre o ambiente interno a empresa, 30 funcionários que representam 67% da amostra disseram que o ambiente interno da empresa é bom; 05 dos gestores participantes que totalizam 11% da amostra, disseram que o ambiente interno da empresa é considerado como sendo mau; ao passo que 10 dos funcionários Edições Novembro, E.P. que convertidos são 22% da amostra apontam o ambiente interno da empresa como sendo razoável.

Tabela 5- A análise do ambiente externo da empresa		
Ambiente	**Freq**	**Percentagem**
Bom	27	60%
Mau	08	17,7%
Razoável	10	22,2%
Total	45	100%

Relactivamente a forma como é visto o ambiente externo da empresa, dos funcionários participantes no estudo 27 que representa 60% disseram que ao ambiente externo da empresa é bom; uma minoria deles 8 que representa 18% disse que o ambiente externo da empresa é mau; de outro lado 10 dos funcionários intervenientes na pesquisa num total de 22% consideram o ambiente externo da empresa como sendo razoável.

Tabela 6- Tipo de estratégia utilizada pela **Edições Novembro, E.P**		
Estratégia	**Freq**	**Percentagem**
Sobrevivência	0	-
Manutenção	0	-
Crescimento	45	100%
Desenvolvimento do mercado	0	-
Total	45	100%

Os 45 participantes na pesquisa foram unânimes em dizer que a empresa utiliza uma estratégia de crescimento, atendendo a forma como a mesma se encontra a nível do território Nacional. Na estratégia de crescimento leva-se em consideração a predominância dos pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando é usufruída a situação favorável pela empresa, normalmente procura-se lançar novos produtos e aumentar os volumes das vendas.

Tabela 7 – Impacto produzido pela Gestão Estratégica na Edições Novembro, E.P		
Estratégia	**Freq**	**Percentagem**
Consuma-se em aumento e melhoria da produtividade desta.	25	55,5%
Impacta a Edições Novembro, E.P para uma nova visão e tendência de planeamento mais rigoroso.	18	40%
Não produz qualquer impacto, uma vez que o sucesso desta depende das operações de rotina.	2	4,4%
Total	45	100%

Quanto ao impacto que a gestão estratégica provoca na Edições Novembro, E.P, tendo em conta as hipóteses colocadas, procurando encontrar um simetria de ideias do início ao fim do estudo, foi possível obterem-se os seguintes resultados, não produz qualquer tipo de impacto, uma vez que o sucesso desta depende das operações de rotina, isso de acordo com as opiniões de 4,4% dos Funcionários da Edições Novembro, E.P.

Com opiniões diferentes, estão 40% dos funcionários da Edições Novembro, E.P, em relação ao impacto da gestão estratégica sobre a mesma, ou seja, na visão destes está impacta a Edições Novembro, E.P para uma nova visão e tendência de planeamento mais rigoroso.

Finalmente, a maior convergência de ideias, ficou com o grupo de funcionários que passou a ideia de que a gestão estratégica consuma-se em aumento e melhoria da produtividade desta em 55,5%.

CONCLUSÃO

Depois de se ter discorrido os aspectos introdutórios ao tema da presente monografia, fica aqui a ideia de que se falar sobre gestão estratégica nunca é uma tarefa fácil, aliás, pensamos que esta é também uma das formas de ver a organização como um todo. Pois que aprendido em sala de aula, a gestão estratégica, é guiada com olhos a todas as possibilidades organizacionais, ou seja, se o alcance de um determinado fim, poderá ser completo tendo em conta os recursos no seu sentido macro.

Foi possível aprender a nível introdutório, que diversos enfoques ou escolas relactivas à estratégia foram elaboradas nas últimas décadas, cada um delas de acordo com uma determinada visão. A seguir serão analisados as visões de Porter, Hamel e Prahalad e Minztberg como os principais teóricos da estratégia, cada um com seu ponto de vista.

Assim o actual trabalho de fim de curso, regeu-se pela pergunta de partida “que impacto poderá produzir a gestão estratégica ao normal funcionamento da empresa Edições Novembro, E.P?”.

Para responder a está questão, três hipóteses foram sugeridas:

- ✓ Poderá consumar-se em aumento e melhoria da produtividade desta;
- ✓ Impacta a Edições Novembro, E.P para uma nova visão e tendência de planeamento mais rigoroso;
- ✓ Não produzi qualquer impacto, uma vez que o sucesso desta depende das operações de rotina.

Assim, cada uma das sugestões de resposta, teve o seu pendor, na resolução do problema, mas em termos percentuais, a resposta mais concisa a pergunta levantada, foi a primeira, quando 55,5% da amostra ao estudo, afirmou que a gestão estratégica na Edições Novembro, E.P, Consuma-se em aumento e melhoria da produtividade desta.

Assim, em cumprimento dos obejctivos específicos, foi possível Apresentar a fundamentação teórica atinente ao tema;

Foi possível, identificar-se o tipo de gestão estratégica utilizada pela Edições Novembro, E.P, em que houve uma unanimidade de resposta, com os 45 participantes no estudo totalizando 100%, disseram que o tipo de estratégia utilizada é a de crescimento;

Em termos de impacto a gestão estratégica na Edições Novembro, E.P Consuma-se em aumento e melhoria da produtividade desta; impacta a Edições Novembro, E.P para uma nova visão e tendência de planeamento mais rigoroso, ou nalguns casos não produz qualquer impacto, uma vez que o sucesso desta depende das operações de rotina.

SUGESTÕES

Depois de termos apresentado, as conclusões do actual trabalho de fim de curso, somos a sugerir o seguinte:

- ✓ Que a gestão estratégica possa ser levada de forma muito séria, no cerne da vida das organizações;
- ✓ Que a Edições Novembro, E.P possa divulgar com mais força, a importância da gestão estratégica para os seus funcionários de modos a que estes possam contribuir com acções concretas;
- ✓ Que outros estudantes possam dar continuidade a este trabalho de modos a torná-lo muito mais acabado do que este que agora, findamos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bilhim J .(2009).**Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** 6 edª Lisboa: ICSP.

Campos, V. F.(1996). **Gerenciamento pelas Diretrizes.** Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.

Drucker, P. (2002). **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel.

Fleury, A. (2008). **Estratégias empresariais e formação de competências**. 4ª, Ed São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (1994). **Como elaborar projectos de pesquisa**. 1ªed. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2007). **Como elaborar projectos de pesquisa.** 4ªed. São Paulo: Atlas.

Gil, A.C. (2008). **Como elaborar projectos de pesquisa.** 4ªed. São Paulo: Atlas.

Hamel, G. ; Prahalad, C.K.(1995). **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã.** Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P.(2000). **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro, Campus.

Lacombe, F.J; Heilborn, G.L.J. (2003). **Administração – Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E.M. (2001). **Fundamentos da metodologia científica**. – 2.ed.ver.eampl. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E.M. (2002). **Fundamentos da metodologia científica.** – 3.ed.ver.eampl. São Paulo: Atlas.

Lakatos, E.M. (2015). **Fundamentos da metodologia científica.** – 5.ed.ver.eampl. São Paulo: Atlas.

Lynda, G. (2003). **Perspectivas do agente da informação no contexto brasileiro**. C. da Inf., Brasília, v. 19 n. 1, p. 48-52, jan./jun.

Marconi, E.V; Lakatos, M. T**écnicas de pesquisa**. (2001) 6ª Ed. – São Paulo, Atlas.

Mattar, M.J. (2011.). **Metodologia Cientifica: Fundamentos, Métodos e Técnicas.** 1ºedição.

Maximiano, A.C.A. (2007). **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital.** São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. de S. (2010). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes

Mintzberg, H.(2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J.(1994). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman.

Montana, P; Charnov, B. H. (2003). **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva.

Moraes, A.M.P. (2004). **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall.

Oliveira, D. P. R.(2001). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 16. ed. São Paulo: Atlas.

Porter, M.(1986). **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.

Rodriguez, M.V. (2005). **Gestão estratégica**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsiever.

Samba, Z. (2008) .**Gestão de Recursos Humanos: Gestão Estratégica de Pessoas e Inteligência Competitiva.** 1ª.ed.Curitiba. JM Livraria Jurídica e Editora.

Storey J, Salaman G, Billsberry J.(2007).**Strategic human resorce**. 6ª Ed tibshirani, R PROC. Natl. Acas sci.

Tavares, M. C. (2000). **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas.

Vergara, S.Maria .(2000). **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**.São Paulo: Atlas.

APÊNDICE

INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA

REGIÃO ACADÉMICA I

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO EMPRESARIAL

QUESTIONÁRIO

O presente questionário visa recolher informações relevantes junto dos colaboradores da Edições Novembro – E.P., com o intuito de avaliar o impacto da gestão estratégica no normal funcionamento da empresa, durante o Iº Semestre do ano de 2022. A participação é voluntária, anónima e destina-se exclusivamente a fins académicos, no âmbito de um estudo de caso para a conclusão do curso de Licenciatura em Gestão Empresarial. As respostas serão tratadas com confidencialidade e servirão de base para análise quantitativa dos dados.

1. Género:
( ) Masculino
( ) Feminino

2. Faixa Etária:
( ) Menos de 25 anos
( ) 25 – 34 anos
( ) 35 – 44 anos
( ) 45 anos ou mais

3. Considera que o processo de gestão estratégica na Edições Novembro é eficiente?
( ) Sim
( ) Não
( ) Parcialmente

4. Como avalia o ambiente interno da empresa?
( ) Muito favorável
( ) Razoavelmente favorável
( ) Desfavorável
( ) Não sei avaliar

5. Como avalia o ambiente externo da empresa (concorrência, mercado, fornecedores, etc.)?
( ) Muito desafiante

( ) Estável
( ) Desfavorável
( ) Não interfere

6. Que tipo de estratégia considera que a empresa adopta com maior frequência?
( ) Estratégia de crescimento
( ) Estratégia de diferenciação
( ) Estratégia de liderança em custos
( ) Nenhuma estratégia clara

7. Em sua opinião, qual o principal impacto produzido pela aplicação da gestão estratégica na Edições Novembro – E.P.?
( ) Aumento e melhoria da produtividade
( ) Redirecionamento para uma nova visão e planeamento rigoroso
( ) Nenhum impacto relevante (a empresa depende mais das operações rotineiras)

Muito obrigado!

ANEXO