



Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Mestrado em Gestão de Empresas

**O Impacto do Planeamento Estratégico na Eficácia das Pequenas e Médias Empresas:
Uma Perspetiva Comparada**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas,
especialidade em Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Gabriel Bila Nhanha

Orientador: Prof. Dr. Renato Pereira

Dezembro de 2016

Lisboa

Dedicatória

Gerir uma empresa não é fácil. Tudo por causa da complexidade das pessoas, de outros recursos tangíveis e intangíveis, mas ainda mais por causa das constantes perturbações do meio envolvente em que estas empresas estão inseridas.

Por esta razão dedico este trabalho a todos gestores de empresas que muito têm feito para que as organizações que dirigem estejam sempre operacionais e num nível de maturidade mas nunca em declínio.

Agradecimentos

Por termos vida em abundância, capacidade para novas conquistas, e saúde acima de tudo, impõe-nos a conceder reconhecimento primeiramente a existência de uma força suprema capaz de tornar o impossível em possível, o difícil em fácil e o inútil em totalmente útil. Refiro-me ao criador do céu e da terra, de todas as coisas visíveis e invisíveis, o princípio e o fim, Deus Pai Todo Poderoso. Muito obrigado meu Deus por tudo que tem feito por mim e por tudo que ainda vai fazer na minha vida e de todos que eu amo.

Agradecimentos seguem para os meus pais, meus irmãos, amigos, colegas de trabalho e de escola, primos e todo outro membro familiar pelo apoio direto ou indireto que sempre me concederam.

Agradecimento especial ao meu orientador desta dissertação, Professor Doutor Renato Pereira, pela coragem e motivação durante as aulas, a elaboração do projeto de pesquisa e desta dissertação, tudo seria muito mais difícil sem o seu auxílio.

Agradeço finalmente a todo corpo docente e trabalhadores não docentes do Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da UAL, em especial a Dra. Nádía Cuco que mesmo a distância, sempre cumpriu excelentemente o seu papel.

A todos, os meus mais profundos agradecimentos.

Resumo

Estamos vivendo em tempos difíceis e de constantes perturbações. O ambiente competitivo das empresas tornou-se mais complexo por várias razões de ordem externa. A diversificação do negócio é chamada com maior rigor por formas a permitir que as empresas se mantêm ativas nos mercados. Estas diversificações devem ser completadas com uso de planos estratégicos que sejam eficazes e permitam as empresas a cumprirem com as suas razões sociais com os distintos *stakeholders*.

O impacto do planeamento estratégico na eficácia das pequenas e médias empresas é um tema que tem por objetivo medir a relação entre os distintos elementos que compõem o processo de planeamento estratégico com os indicadores de eficácia organizacional por formas a constatar possíveis influências exercidas entre umas sobre outras na prática. O planeamento estratégico é nada mais e nada menos que o conjunto do processo de formulação e implementação de estratégias empresariais por formas a alcançar objetivos previamente definidos e proporcionar vantagem competitiva, enquanto a eficácia organizacional resume-se em fazer as coisas de maneira correta, obter resultados e aumentar rendimentos extras.

Para o alcance do objetivo de estudo, primeiramente fez-se um levantamento bibliográfico de alguns artigos científicos e livros de autores que se pronunciaram sobre as duas variáveis que compõem o tema de formas a caracterizar tanto o planeamento estratégico como a eficácia organizacional. De seguida aplicou-se um inquérito com várias questões sobre estas variáveis e que as respostas possibilitaram a uma análise estatística para melhor se explicar o fenómeno em estudo. Por fim são apresentados os resultados da pesquisa empírica e as possíveis conclusões e sugestões.

Palavras-chaves: Planeamento, Estratégia e Eficácia Organizacional.

Abstract

We are living in difficult times and constant disturbances. The competitive business environment has become more complex for several reasons of external order. The diversification of the business is called more strictly for ways to allow companies remain active in the markets. These diversifications must be supplemented by use of strategic plans that are effective and allow companies to fulfil their social reasons with different stakeholders.

The impact of strategic planning in the efficiency of small and medium enterprises is an issue that is to measure the relationship between elements that make up the strategic planning with other indicators that make up the organizational effectiveness of ways to see if one has influence over another in practice. Strategic planning is nothing more and nothing less than the whole process of formulation and implementation of business strategic for ways to achieve predefined objectives and provide competitive advantage, while organizational effectiveness boils down to doing things the right way, get results and raise extra income.

To achieve the research objective, first became a review of literature of some scientific articles and book authors who spoke on the topic of ways to characterize the strategic planning and organizational effectiveness. Then applied a survey with several questions about these variables and the answers enabled a statistical analysis to better explain the phenomenon under study. Finally presents the results of empirical research and the possible conclusions and suggestions.

Key words: Strategy, Planning and Enterprise Effectiveness.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Lista de Tabelas	vii
Lista de Quadros	viii
Lista de Figuras	ix
Lista de Gráficos	x
Lista de abreviaturas	xi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa	2
1.2 Formulação do problema de investigação	3
1.3 Hipótese	5
1.4 Objetivos	6
1.5 Estrutura do trabalho	6
2 PLANEAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	9
2.1 Planeamento, premissas e utilidade	9
2.1.1 Conceito de planeamento	12
2.1.2 Níveis de planeamento	15
2.2 Estratégia Empresarial	16
2.3 Planeamento Estratégico, Conceptualização	18
2.3.1 Escolas do pensamento estratégico	20
2.3.2 Modelos de Planeamento Estratégico	22
2.3.3 Modelo de planeamento empresarial de Adriano Freire	28
2.4 Elementos básicos do Planeamento Estratégico	28
2.4.1 Dimensão preliminar (Steiner, 1969, entre outros)	29
2.4.2 Dimensão execução	31
3 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	38
3.1 Conceptualização	40
3.2 Modelos da eficácia organizacional	42
3.2.1 Modelo de gestão da eficácia organizacional de Mahoney e Weitzel (1969)	44
3.2.2 Modelo Relativista, do poder, justiça social e da perspetiva evolucionária	47
3.2.3 Modelos de eficácia organizacional segundo Cameron	48
3.2.4 Modelo de Ineficácia	55
3.3 Critérios e Indicadores da Eficácia Organizacional	56
4 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	59
4.1 A empresa, uma breve conceitualização	60
4.2 Classificação funcional de empresas	63
4.3 Micro, pequenas e médias empresas em Angola	65
4.3.1 Critérios identificadores e de classificação	66

5 ESTUDO EMPÍRICO.....	67
5.1 Contextualização do sector empresarial angolano	68
5.2 O Caso da empresa BBV Serviços	73
5.2.1 <i>Visão</i>	74
5.2.2 <i>Missão</i>	74
5.2.3 <i>Organigrama</i>	74
5.3 Metodologia	75
5.3.1 <i>Técnica de Recolha de dados</i>	76
5.4 Técnicas de tratamento e análise de dados.....	82
5.4.1 <i>Análise de Correlação entre variáveis</i>	83
5.4.2 <i>Análise de Regressão do modelo</i>	83
5.4.3 <i>Consistência interna dos factores</i>	84
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO.....	89
6.1 Caracterização da amostra (perfil dos colaboradores)	90
6.1.1 <i>Género do inquerido</i>	90
6.1.2 <i>Idade do inquirido</i>	91
6.1.3 <i>Nível académico</i>	91
6.1.4 <i>Tempo e nível que trabalha nesta empresa</i>	92
6.2 Estatística Descritiva das duas variáveis.....	94
6.2.1 <i>Planeamento estratégico</i>	94
6.2.2 <i>Eficácia organizacional</i>	97
6.2.3 <i>Correlacionando planeamento estratégico e eficácia organizacional</i>	101
6.2.4 <i>O Modelo de Regressão Linear</i>	105
7 Interpretação dos Resultados.....	108
8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXOS.....	124

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Estatística geral de consistência interna do questionário	81
Tabela 2 – Resultado de Alfa de Cronbach de 12 itens correspondentes a primeira dimensão	85
Tabela 3 – Resultado de Alfa de Cronbach corresponde a 10 itens da segunda dimensão do.	86
Tabela 4 – Resultado de Alfa de Cronbach relativamente a dimensão interna da eficácia organizacional	87
Tabela 5 – Resultado de Alfa de Cronbach relativamente a dimensão externa da eficácia organizacional	89
Tabela 6 – caracterização estatística da amostra – variável género	90
Tabela 7 – Caracterização estatística da amostra – idade do inquirido.....	91
Tabela 8 – Caracterização estatística da amostra: nível académico	92
Tabela 9 – Caracterização estatística da amostra – tempo e nível de trabalho	93
Tabela 10 – Estatística descritiva da primeira dimensão do planeamento estratégico.....	94
Tabela 11 – Estatística descritiva da segunda dimensão do planeamento estratégico	96
Tabela 12 – Estatística descritiva da primeira dimensão da eficácia organizacional.....	98
Tabela 13 – Estatística descritiva da segunda dimensão da eficácia organizacional	99
Tabela 14 – Correlação bivariada entre planeamento estratégico e eficácia organizacional .	104
Tabela 15 – Modelo de Regressão Linear	106
Tabela 16 – Resultados do Teste de ANOVA.....	107

Lista de Quadros

Quadro 1 – As funções básicas da gestão e os seus principais indicadores	10
Quadro 2 – Escolas de Pensamento estratégico	21
Quadro 3 – Matriz de Ansoff	35
Quadro 4 – 30 critérios de eficácia organizacional segundo Campbell (1977)	43
Quadro 5 – 24 critérios de eficácia organizacional segundo Mahoney e Weitzel (1969).....	44
Quadro 6 – Modelos de eficácia organizacional Segundo Cameron	48
Quadro 7 – Critérios e indicadores da eficácia organizacional a nível interno.....	57
Quadro 8 – Critérios e indicadores da eficácia organizacional a nível externo	58
Quadro 9 – Classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas	67
Quadro 10 – Estratificação das variáveis e estrutura do inquérito	80
Quadro 11 – Valores de classificação do Coeficiente Alfa de Cronbach	82
Quadro 12 – Dimensão preliminar do planeamento estratégico	84
Quadro 13 – Dimensão Execução do planeamento estratégico	86
Quadro 14 – Dimensão interna da eficácia organizacional.....	87
Quadro 15 – Dimensão externa da eficácia organizacional	88

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura do trabalho.....	7
Figura 2 – As quatro funções de gestão	11
Figura 3 – Planeamento como meio de alcance dos objetivos.....	13
Figura 4 – Modelo básico de planeamento da Escola de Design	23
Figura 5 – Modelo de planeamento estratégico de Steiner	26
Figura 6 – Modelo geral baseado em negócio de Mahoney e Weitzel (1969).....	46
Figura 7 – Dependência de atividades empresariais a nível de importação.....	69
Figura 8 – Organigrama da BBV Serviços.....	74

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição percentual de empresas angolanas em atividade em 2014 por ano de início de atividade	2
Gráfico 2 – Distribuição percentual de empresas registadas no período 2010-2013	70
Gráfico 3 – Distribuição percentual de empresas em atividades em 2013 por província	71
Gráfico 4 – Distribuição Percentual de empresas em atividades em 2013 por secção da CAE Rev1	72
Gráfico 5 – Diagrama de dispersão da correção linear do planeamento estratégico e eficácia organizacional	102

Lista de abreviaturas

ANOVA – *Análisis Of Variance* (Análise da Variância)

CAE Rev1 – Classificação das Atividades Económicas de Angola, Primeira Revisão

Cf. – Conferir

Et Al. – Et Alli (traduzido de latim para português por “e outros”)

INAPEM – Instituto Nacional de apoio as Micro, Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

Kz – Kwanza (unidade monetária angolana)

MC – Micro empresa

MD – Média empresa

MPME – Micro Pequenas e Médias Empresas

PDMPME – Programa de Desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

PODC – Planeamento, Organização, Direção e Controlo

PQ – Pequena empresa

USD – *United States Dollar* (unidade monetária dos Estados Unidos de América)

1 INTRODUÇÃO

As empresas privadas, assim como as entidades públicas de prestação de serviços, são órgãos da sociedade. Não existem para si mesmas mas sim para atender a uma finalidade social específica e atender a uma necessidade própria da sociedade, da comunidade ou da pessoa singular (Drucker, 1995, p. 31). Relativamente ao grupo de empresas privadas, é normal efetuar-se uma discriminação por dimensão, da seguinte forma: Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

As Micro, Pequenas e Médias Empresas são empreendimentos com características próprias e que a sua dimensão é determinada em termos de números de empregados e fluxos financeiros ou monetários e que por regra são fixados por intermédio de leis, podendo variar de acordo a realidade de cada Estado. A existência destas empresas de diferente dimensão, micro, pequenas e médias, mas também grandes empresas, apresenta um carácter objetivo, que tem a ver com o nível de desenvolvimento da economia e o seu perfil de especialização, e é significativamente independente da ocorrência de fenómenos voluntaristas, designadamente de processos de concentração ou fragmentação empresarial (Sequeira, 2009, p. 2). Embora com a sua dimensão por vezes reduzida, Cheng et al. (2014, p. 437) afirmam que as pequenas e médias empresas são vitais para a determinação do crescimento económico de todos países.

O alcance dos seus objetivos depende de vários fatores que podem ser de ordem interna ou de ordem externa e por vezes de ambas (interna e externa) embora o segundo fator seja mais evidente. É com base no fundamento destes dois últimos anos que se tem denotado fortes perturbações no ambiente económico, financeiro e político de Angola (ver mais no capítulo 5), fundamentado fortemente com fator “crise financeira” causada pela dependência da economia do país num único recurso natural “petróleo” e a descida do preço do barril do mesmo. Isto tem vindo a evidenciar os novos desafios que atravessam estas micros, pequenas e médias empresas que operam neste mercado de tanta turbulência. A diversificação das suas atividades é chamada continuamente nos últimos anos, sugerindo-se o abraçamento das atividades industriais e de produção agrícola.

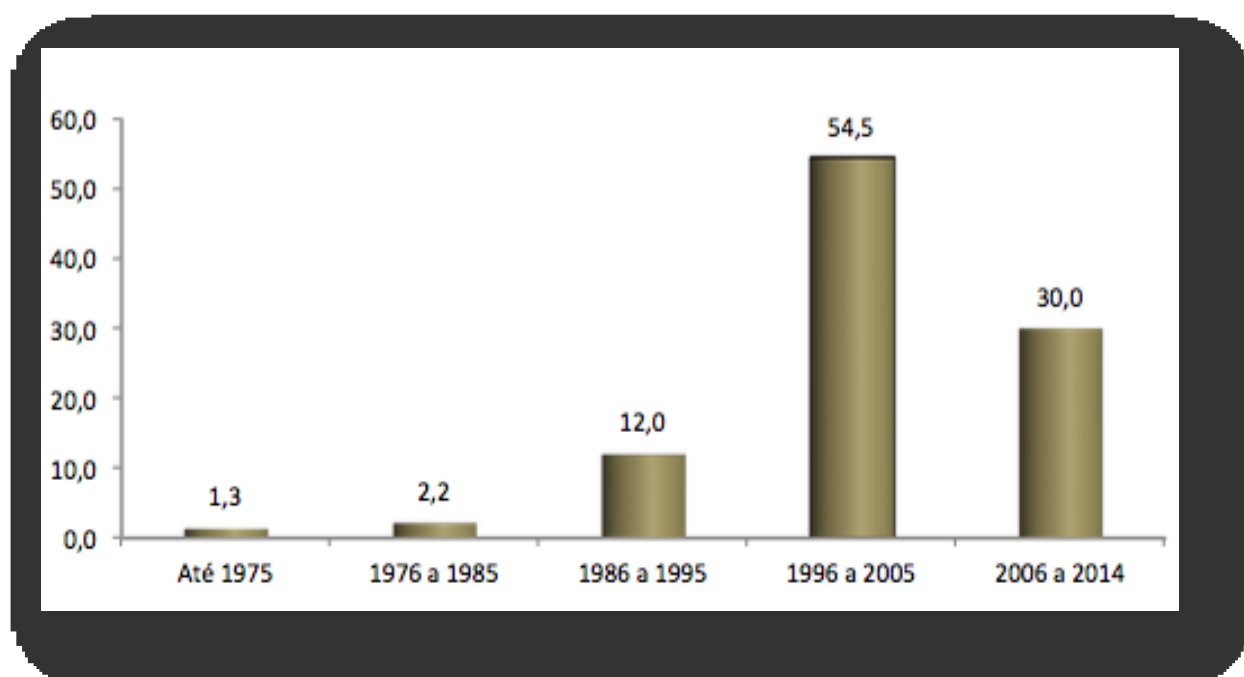
Neste grupo de organizações que constituem o sector empresarial angolano encontra-se a empresa BBV Serviços situada numa das províncias mais ao norte de Angola designada por Cabinda o qual analisou-se neste trabalho aplicando um inquérito a todos colaboradores da mesma por formas a se obter informações sobre o impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional desta empresa.

1.1 Justificativa

Dentre as empresas que resistem as perturbações ambientais no sector empresarial angolano, a BBV Serviços mostra-se eficaz por um lado por ter fortes tendências de diversificação, pois tendo começado com apenas uma atividade no ato da sua instauração como empresa, hoje já conta com mais de dois negócios, facto que pode-se constatar na apresentação da empresa no capítulo 5 deste trabalho.

Nesta perspetiva, entre a percentagem de 12% de empresas que iniciaram as suas atividades entre 1986 a 1995 e que permaneceram já num nível de maturidade até 2014, conforme o gráfico a baixo, está esta empresa que é o nosso objeto de estudo, que numa análise minuciosa mostrou-se ser daquelas empresas com princípios de planejar as suas atividades e a sua permanência no mercado empresarial angolano com tanta turbulência, assim o justifica.

Gráfico 1 – Distribuição percentual de empresas angolanas em atividade em 2014 por ano de início de atividade



Fonte: Instituto Nacional de Estatística de Angola

A permanência desta empresa no sector empresarial angolano permite chegar-se a conclusão que ela tem efetuado planeamento de estratégias de modos que tem alcançado os seus objetivos, ou talvez até um certo ponto. Mas em que medida esta empresa consegue ser eficaz? E que impacto o processo de planeamento estratégico pode ter na sua eficácia? Efetivamente, esta curiosidade justifica primeiramente o nosso objeto de estudo.

Seguidamente, esta turbulência acompanhada de rápida evolução das tecnologias, aberturas de novos mercados, políticas governamentais e fortes competições no mercado em que operam tem influenciado significativamente nas orientações estratégicas capazes de suportar a sobrevivência destas empresas no mercado. Mas antes de mais, importa retratar que esta sobrevivência depende da adaptação a mudanças constantes do meio em que atuam, usando vários tipos de ferramentas de gestão, estilos de liderança e diagnóstico constante do meio ambiente. É neste âmbito que urge a necessidade de se elaborar planos estratégicos eficazes que possam auxiliar os gestores nas suas tomadas de decisões, possibilitando ainda a concretização dos objetivos pré-estabelecidos.

Concretamente não existe uma fórmula ou padrão para se criar uma organização bem-sucedida e de alto desempenho. Não há receita para bolo. O processo de planeamento estratégico é o que vai conduzi-la no desenvolvimento e formulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 4).

O planeamento estratégico é o fundamento de adaptação empresarial e meio que auxilia as empresas a alcançarem várias finalidades, enquanto a eficácia organizacional é uma medida de desempenho que se resume no grau de cumprimento dos objetivos. A tendência de estabelecer uma ligação entre estas duas variáveis já teve seus impulsos em vários domínios académicos: uns mais voltados para a realidade das instituições de ensino superior (Cameron, 1986a; Fernandes, 2006), outros usaram esta ligação para análise das organizações de serviço social (Rodrigues, 2011; Ferreira e Proença, 2015), outros mais ainda nesta mesma linha mas com a realidade africana (Zoogah, Peng e Woldu, 2015) e por fim, outros ainda com caso concretamente empresarial (Friedlander e Pickle, 1968; Arasa e K'Obonyo, 2012).

Ora, a formação do investigador deste trabalho nesta área, o interesse em particular em assuntos de planeamento estratégico e eficácia organizacional e ainda a necessidade de se transportar essa ligação “planeamento estratégico e eficácia organizacional para realidade de empresa angolana” consiste por último a justificação desta investigação, que acredita-se contribuir vivamente em termos bibliográficos em particular.

1.2 Formulação do problema de investigação

O quadro analítico verificado atrás permite perceber que a gestão de empresas atualmente está ladeada de várias situações de incertezas e de riscos que facilmente podem leva-las a falência; isso explica o quanto a exigência da capacidade de gestão eficiente e eficaz se torna mais imperativa a cada dia. As novas tecnologias já dominam os mercados fazendo com que

quem as acompanham estejam num grau de superioridade. A percepção contínua do funcionamento do ambiente interno e externo e a adequação dos recursos o qual as empresas se dispõem com as várias situações que surgem no quotidiano é fundamental para equilíbrio do funcionamento face a concorrência e de alcance dos objetivos.

Segundo Porter (1999, pág. 7) a competição intensificou-se de forma drástica ao longo do tempo das últimas décadas, em praticamente toda parte do mundo e que não faz muito tempo que essas competições quase não existiam em muitos países e em vários sectores.

Mas por outro lado, os mercados são livres e abertos em certos casos e o local o qual as empresas operam por vezes é o mesmo. As fontes de financiamento e captação de recursos suscetíveis ao seu funcionamento são por vezes da mesma origem. As políticas Estatais de distribuição dos financiamentos pelos bancos comerciais, instituições de apoios e outras entidades com fins lucrativos ou não, abrangem ou são abertas para todas empresas operando dentro das bordas do mesmo país: então, porque é que algumas empresas têm sucesso e se encontram em liderança do mercado quando outras falham? Estas empresas que falham constantemente têm adotado estratégias eficientes? Os planos estratégicos implementados têm sido sustentáveis de modos que possam contribuir para eficácia organizacional?

Do mesmo modo que afirmam Efendioglu e Karabulut (2010, p. 5) para além de várias investigações que tiveram como objetivo explicar a relação entre planeamento estratégico e eficácia organizacional, mostraram-se inconsequente com obtenção de resultados desde relação positiva, nenhuma relação e relação negativa. Este estudo não propõe a identificação de fatores crítico de sucesso mas uma tentativa de qualificar e talvez quantificar o relacionamento entre planeamento estratégico e eficácia organizacional na empresa BBV Serviços. Assim sendo o presente estudo investigativo procurou fundamentalmente responder a seguinte questão:

Existe algum relacionamento entre o processo de planeamento estratégico e eficácia organizacional no caso da BBV Serviços?

Havendo este impacto de planeamento estratégico na eficácia da empresa BBV Serviços, torna-se ainda necessário perceber-se:

De que modo o planeamento estratégico influencia a eficácia organizacional da empresa BBV Serviços e em que medida?

São vários fatores que influenciam positiva ou negativamente as atividades em particular e o

funcionamento em geral das pequenas e médias empresas mas certamente, pela sua importância e extensão, o planeamento estratégico pode ser a ferramenta que mais exerce influência sobre eficácia organizacional.

1.3 Hipótese

Partindo da perspectiva de uma hipótese ser uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos factos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar sua validade (Marconi e Lakatos, 2013, p. 14; Bell, 2010, p. 40). neste caso retorna-se a Chiavenato e Sapiro (2010, p. 30) quando afirmam que as evidências mostram que as organizações que planeiam estrategicamente em geral alcançam um desempenho superior às demais. As hipóteses fazem portanto afirmações sobre relações entre variáveis e oferecem ao investigador uma linha de orientação quanto à forma como o palpite original poderá ser testado (Bell, 2010, p. 39; Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 120; Hill e Hill, 2012, p. 25). As boas hipóteses devem ser simples e sugeridas e verificáveis pelos factos (Barañano, 2008, p. 23).

Ainda mais, Efendioglu e Karabulut (2010, p. 7) asseguram que empresas que estejam envolvidas em compromissos de processos estratégicos usam métodos diferentes para análise das suas capacidades internas e mudanças externas, dentre outros problemas. Estas empresas adaptam-se melhor e conseguem ser mais eficazes. Arasa e K'Obonyo (2012, p. 201) também argumentam que vários estudos baseados na relação entre eficácia organizacional e planeamento estratégico a nível mundial e particularmente a nível de África demonstram que empresas que planeiam as suas atividades alcançam desempenho superior em relação a empresas que não procedem planeamento estratégico.

Há ainda outra síntese que estabelece que os planos estratégicos delineiam qualquer organização ao alcance da sua missão e ainda o facto de existir varias formas de se delinear planos estratégicos em que muitas destas formas consistem na elaboração de planos ou conjunto de planos que articulam os objetivos organizacionais e alto nível estratégico para o alcance destes objetivos (Gates, 2010 p. 1; Kotler, 1975). Sendo que o ambiente empresarial angolano caracteriza-se por fortes perturbações de modos que em média 1,5% de empresas em Angola suspendem as suas atividades por ano e 1% de empresas são dissolvidas igualmente por ano, e a empresa BBV Serviços mantém-se ativa diante deste ambiente controverso, é hipótese primária deste trabalho o seguinte:

H1: Existe uma associação linear positiva entre o planeamento estratégico e a eficácia organizacional na empresa BBV Serviços.

O planeamento estratégico serve de guia orientadora enfocando as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao macro ambiente em que se encontra por meio de diagnóstico interno e externo. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 30): por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional.

1.4 Objetivos

Partindo da perspectiva de Porter (1999, p. 27) a essência da formulação de estratégia consiste em enfrentar a competição. No entanto, é fácil encarar esta última de forma muito estreita e com excesso de pessimismo. Embora, por vezes, escutemos os executivos queixando-se do contrário, a intensidade de competição num determinado sector não é coincidência nem má sorte. Serra et. al. (2012, p. 45) afirmam que o objetivo do planeamento estratégico é estabelecer uma direção para empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas, de modo a que ela tenha sucesso.

Estudos sobre eficácia organizacional costumam procurar identificar critérios que representem o grau de cumprimento dos objetivos organizacionais. Atendendo o facto desta pesquisa procurar analisar o impacto que o planeamento estratégico pode ter efetivamente na eficácia da empresa BBV Serviços, prendeu-se assim com os objetivos de investigação que imediatamente abaixo se seguem.

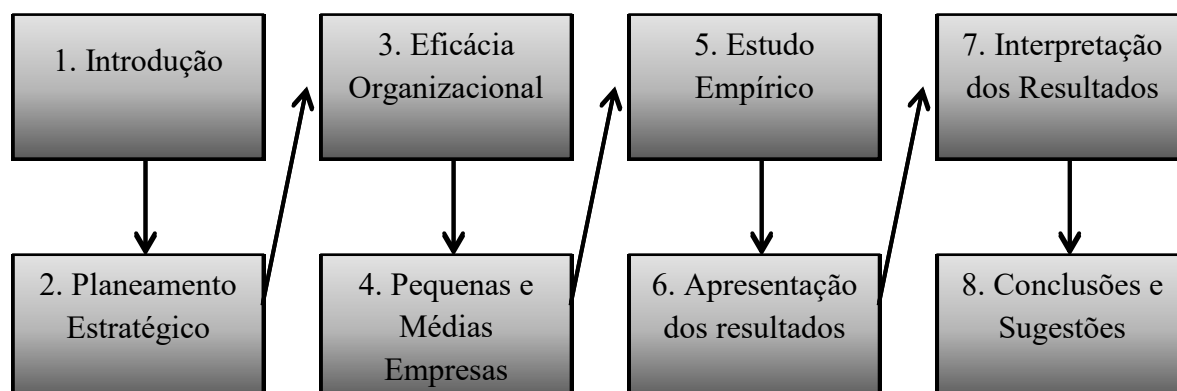
- ✓ Contextualizar o sector empresarial angolano onde a empresa BBV Serviços se localiza.
- ✓ Qualificar a possível relação entre o planeamento estratégico e a eficácia organizacional da empresa BBV Serviços.
- ✓ Perceber até que nível os colaboradores da referida empresa percebem dos elementos da planeamento estratégico e dos critérios da eficácia organizacional.

1.5 Estrutura do trabalho

De uma forma sintética a introdução desta dissertação é o primeiro ponto no qual descreveu-se sucintamente um pouco de cada um dos tópicos desenvolvidos neste investigação. O problema de investigação, as hipóteses e os objetivos figuram de antemão naqueles pontos

anteriores. O mesmo capítulo termina com a presente demonstração da estrutura do trabalho.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaboração própria

A variável “planeamento estratégico” é desdobrada no segundo capítulo. Começa-se com a definição de duas extensões diferentes, “planeamento” e “estratégia” por formas a buscar-se os modelos básicos de planeamento estratégico, isto segundo Henry Mintzberg (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) principalmente e por fim, com base a estes modelos estratificar as duas possíveis dimensões de planeamento estratégico com base aos seus vastos elementos.

O mesmo acontece com a variável “eficácia organizacional,” embora no terceiro capítulo. Neste ponto, apresenta-se vários modelos de identificação de eficácia organizacional e os seus critérios correspondentes com intuito principal de contribuir-se no levantamento bibliográfico e na identificação dos critérios da eficácia organizacional mais voltados a sector empresarial, isto segundo Chiavenato e Sapiro (2010).

No quarto capítulo, Micro, pequenas e médias empresas, faz-se a conceituação da empresa no geral com referencia a vários autores em que Peter Drucker se destaca. Contribui-se de igual modo na identificação dos critérios de classificação em Micro, Pequenas e Médias Empresas, sendo que o caso em estudo nesta investigação está entre pequena e média empresa. Apresentou-se igualmente a importância económica destes tipos de empresa em economias globais.

Finalmente, o estudo de caso ocorre no capítulo cinco. Descreve-se primeiramente neste capítulo o estado atual e possível evolução do sector empresarial angolano baseado em ficheiros de unidade empresariais fornecido pelo Instituto Nacional de Estatística de Angola o que possibilitou o cumprimento do primeiro objetivo de trabalho relativamente a

contextualização do sector empresarial angolano. Este ponto apresentou episódios dramáticos relativamente ao ciclo de vida das empresas em Angola pois cerca de 1,% dessas empresas suspendem as suas atividades por ano por motivos que talvez um outro estudo exploratório seja capaz de explicar.

Após a descrição do macro ambiente onde a BBV Serviços situa-se, inclinou-se diretamente na observação desta empresa em particular. Este sexto capítulo apresenta os resultados obtidos de um inquérito sobre o planeamento estratégico e eficácia organizacional que viu-se ser consistente após a medição da escala pelo programa SPSS *Statistic* pelo método de Índice Alfa de Cronbach e método de correlações com redução de escala. Observou-se médias, medianas, moda e desvio padrão das respostas dos colaboradores desta empresa, ocultando os respostas diretas por formas a proteger dados que podem revelar informações confidenciais. Neste capítulo, observou-se médias mais altas nas concordâncias das afirmações, correspondente a uma escala de likert de 1 – não concorda nada e 5 – concorda totalmente para todas afirmações, isto para possibilitar e facilitar a correlação destas escalas. No ponto seguinte discute-se sobre os resultados com base algumas preposições de autores resultantes de revisão bibliográfica por formas a tirar-se conclusões sobre a realidade constada *in locus*.

Por fim seguem-se as conclusões e as sugestões para futuras pesquisa sobre o tema, dado o limite desta investigação.

2 PLANEAMENTO, ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Planeamento, premissas e utilidade

Consensos sobre os primórdios da necessidade de planear são creditados para Jules Henry Fayol. Na sua grande obra literária “Administração Industrial e Geral” traduzido do original em francês «Administration Industrielle et Générale» (1916), Fayol apresenta 5 (cinco) funções básicas de gestão nomeadamente:

- 1) Planeamento, que denominou «previsão»
- 2) Organização
- 3) Comando
- 4) Coordenação
- 5) Controlo

As cinco funções básicas eram a chave para o esclarecimento do próprio conceito da função de gestão. Constituíam o chamado processo administrativo. Vinculam no trabalho do gestor nos três níveis da organização nomeadamente, institucional, intermédio e operacional.

Com o decorrer do tempo e o surgimento de outras propostas de vários autores do ramo de gestão, as função de gestão foram convertidas em apenas 4 (quatro): Planeamento, Organização, Direção e Controlo. Estas quatro funções de gestão, sumarizadas em P-O-D-C são atualmente integradas quando executados na realidade do dia-a-dia das empresas (Carpenter, Bauer e Erdogan, 2012). Como se pode observar o planeamento enquadra-se como a primeira função de gestão mencionada entre as cinco pelo Jules Henri Fayol e é fortemente recomendável a gestão da atualidade pela sua utilidade e soluções de problemas de descoordenação que podem ser evitados na definição desta função.

Enquanto Fayol desenvolvia seus trabalhos na França, acontecia que na América do Norte, concretamente nos Estados Unidos surgia outra abordagem a partir dos trabalhos de Frederick W. Taylor com a preocupação de aumentar a eficiência no nível operacional (Chiavenato, 2007, p. 91). Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o seu ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 95) na obra de Taylor foram destacados quatro princípios básicos que os gestores devem seguir: a) Princípio de Planeamento; b) Princípio de preparo; c) Princípio de controlo e d) Princípio de execução.

Dentro deste contexto, um princípio é uma afirmação válida para determinada situação. É uma

previsão antecipada do que deverá ser feito quando ocorrer essa situação. Como se pode observar nestes quatro princípios de Taylor, o primeiro e o segundo basicamente refletiam o mesmo conceito. É o conceito de planeamento, que consiste na determinação antecipada dos objetivos e do modo a se proceder para o alcance desses objetivos.

O processo de planeamento a longo prazo é bem mais antigo do que parece. Existe nas pessoas individuais ou coletivas no desenvolvimento das suas atividades do quotidiano, embora com impactos diferentes. De forma direta ou indireta toda pessoa planeia. Nas suas vidas, as pessoas planeiam as suas férias, planeiam aquisições de outros ativos como bens de consumo corrente ou duradouros, veículos, casas, etc. O planeamento, essencialmente é uma forma de organização de um conjunto de ações para se alcançar resultados específicos. Esta concepção de planeamento foi melhor impulsionado pela abordagem neoclássica da gestão, com personalidades influentes como Peter Drucker, Igor Ansoff, George Steiner, Bruce Payne, etc. e que caracterizaram a gestão como um processo operacional composto de funções como planeamento, organização, direção e controlo.

Quadro 1 – As funções básicas da gestão e os seus principais indicadores

Funções de Gestão	Principais Indicadores
Planeamento	a) Visão e Missão b) Estratégias c) Objectivos
Organização	a) Desenho da Organização b) Cultura Organizacional c) Interação e redes sociais
Direção	a) Liderança b) Tomada de Decisão c) Comunicação d) Grupos/Equipes e) Motivação
Controlo	a) Sistemas/Processos b) Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Carpenter, Bauer e Erdogan (2012)

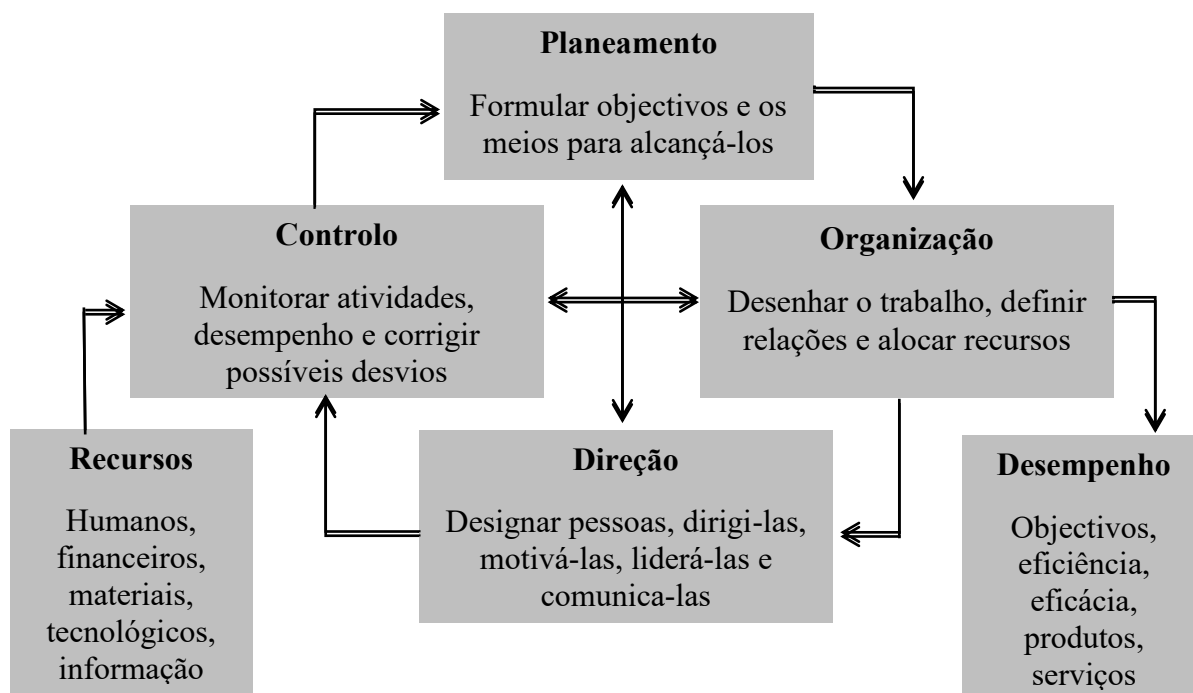
As quatro funções de gestão estão relacionados com os seus principais indicadores. Cada uma das dimensões tende a ocorrer desta forma em todas organizações quer sejam de fins lucrativos ou não. A visão, a missão, estratégias e os objetivos são elaborados

pelos gestores ao nível institucional, podendo ser alterados ou ajustado com o tempo face a realidade da empresa num determinado momento. São fortemente influenciados pelos recursos organizacionais e são os pilares para outros indicadores.

A hierarquia organizacional, organigrama e a estrutura funcional das organizações são definidos na função organização pelos seus principais indicadores. É na função direção onde as decisões das empresas são tomadas pelo facto de englobar a classe dos principais líderes. A comunicação, constituição de diferentes grupos de trabalhos e a motivação são rigorosamente refletidas nesta função. E por fim, o exame de como está a empresa atualmente e a avaliação dos aspetos planeados e os efetivamente realizados efetua-se com base a última função de gestão que é o controlo.

De um modo geral, admite-se até os dias da atualidade as funções básicas de gestão serem: planeamento, organização, direção e controlo, como se apresenta na figura abaixo.

Figura 2 – As quatro funções de gestão



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

As quatro funções de gestão, planeamento, organização, direção e controlo em conjunto formam o processo administrativo. Em todas empresas esse processo funciona como um ciclo contínuo. Como se pode observar da figura acima, o bom desempenho de qualquer empresa passa pela coordenação adequada destas quatro funções. Todos os recursos que uma empresa detém quando bem aplicados por meio deste processo possibilitam ao alcance dos objetivos

fornecendo um desempenho excelente a empresa em relação a concorrência.

De acordo ao Drucker (2010, p. 136) o planeamento começa pelos objetivos da empresa. Em cada área administrativa, é preciso formular a pergunta: *o que temos que fazer agora para alcançar amanhã os nossos objetivos?* A primeira coisa a fazer para alcançar o amanhã é descartar-se do ontem. Dada a sua utilidade, o planeamento segundo Donnelly, Jr., Gibson e Ivancevich (2000, p. 142) mostra-se particularmente útil pelo menos por 4 razões fundamentais a seguir.

- 1) **Coordenação de esforços:** nas empresas e no mundo organizacional, a gestão existe porque o trabalho de pessoas ou grupos em organizações tem de ser coordenado e o planeamento é uma técnica importante para coordenar esforços.
- 2) **Preparação para a mudança:** um plano de ação eficaz tem espaço para mudança. Quanto mais tempo mediar entre a elaboração de um plano e o cumprimento de um objetivo, maior será a necessidade de incluir planos de contingência.
- 3) **Desenvolvimento de padrões de desempenho:** os planos definem os comportamentos esperados e, em termos de gestão, estes são padrões de desempenho. À medida que os planos são implementados numa organização, os objetivos e o rumo da ação atribuído a cada pessoa ou grupo são as bases para os padrões, os quais podem ser utilizados para avaliar o desempenho real.
- 4) **Desenvolvimento dos gestores:** um bom planeamento implica a arte de tornar fáceis as coisas difíceis. Portanto o planeamento implica que os gestores sejam pró-ativos e façam as coisas acontecer, em vez de serem reativos e deixarem as coisas acontecer.

Este fundamento de aplicabilidade do planeamento na ciência não é extremamente exclusivo. Pela sua extensão a ciência poderá apresentar outras abordagens noutros campos de investigação mas com lógica muito próxima dos contributos dos autores que acima foram apresentados. Um conceito diz em poucas palavras o que na verdade alguma coisa é, passamos então desta forma com base alguns autores apresentar o conceito de planeamento.

2.1.1 Conceito de planeamento

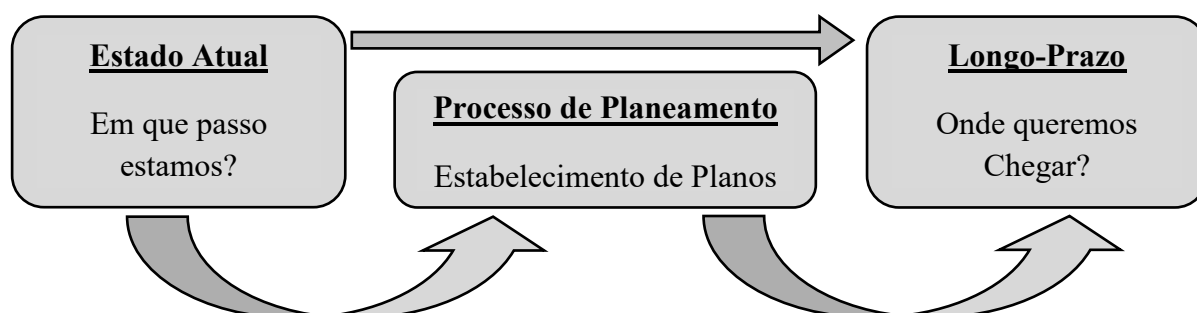
O Planeamento requer a máxima atenção por parte dos gestores das diferentes áreas administrativas das empresas sobre as condições atuais do meio envolvente e as possíveis mudanças futuras. É a função de gestão que integra a definição dos objetivos e determina as ações para o alcance destes objetivos.

Como a própria palavra diz, “planeamento” traduz-se na elaboração de planos. Consiste em determinar antecipadamente o que deve ser feito para que se consigam alcançar os objetivos pretendidos, e como fazê-lo (Teixeira 2013, p. 53; Chiavenato 2014, p. 257). Ou em integração ao “controle” trata-se de um conjunto de instrumentos com funções claras de coordenação, instrumentos esses que visam assegurar a eficácia das ações desenvolvidas (Coelho 2011, p. 227).

O planeamento pode ser visto como a primeira função no nascimento duma determinada empresa e tende a reduzir as incertezas e os riscos que caracterizam o seu ambiente especialmente em tempos de grandes e constantes mudanças como esses de atualidade. A ideia que se encontra por trás do planeamento a longo prazo é que a pergunta “qual deve ser o nosso ramo? pode e deve ser elaborada e respondida independentemente, sem levar em conta o raciocínio relativo as indagações “qual é o nosso ramo? e “Qual será ele”? isso possui certo sentido (Drucker 2010, p. 132).

O planeamento pode surgir ainda muito antes da constituição de uma determinada empresa, na medida que os investidores ou o empreendedor começa a traçar ideias do que pretende constituir e como proceder para a conquista de lucro, vai reduzindo as suas ideias em pequenos planos escritos onde define todos aspetos relevantes ao funcionamento desta nova empresa que se pretende criar, embora não sendo apenas neste contexto que o planeamento entra em ação.

Figura 3 – Planeamento como meio de alcance dos objetivos



Fonte: Elaboração Própria

Conhecendo o presente e prevendo o futuro, é possível alcançar os objetivos pretendidos. Mas para que tudo ocorra de melhor forma possível, o processo de planeamento deve servir de ponte de união entre esses dois momentos, uma vez que este processo engloba distintas maneiras de se lidar com a incerteza e com as possíveis mudanças que possam ocorrer.

Drucker (2010, p. 132) sugere que o planeamento a longo-prazo deve impedir que sem maior

crítica os dirigentes da empresa prolonguem as tendências atuais até o futuro; deve impedir que eles suponham que os produtos, os serviços, os mercados e as tecnologias de hoje venham a ser os produtos, os serviços, os mercados e as tecnologias do amanhã; e acima de tudo, deve impedir que dediquem recursos e esforços para defender o dia de ontem.

Por exemplo, após seguidos todos passos legais pra a criação da empresa, segue-se a rotina de funcionamento diário que também requer planos como onde aplicar os recursos, quais os objetivos, ou a quantidade de produção diária e como alcançar vantagem competitiva. Estes são outros aspetos, dentre vários, que requerem estudos analíticos e sistemáticos de formas que desses planos originam a concretização do que se pretende alcançar.

Para Santos (2008, p. 30) o planeamento é o processo que envolve para além da análise e monitorização sistemática do meio envolvente contextual e transaccional (oportunidades e ameaças) e dos pontos fortes e fracos da organização, a definição dos seus objetivos, a formulação da estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das atividades.

O resultado da função de planeamento é um plano, um documento escrito que especifica o rumo de ação que a empresa seguirá (Donnelly, Jr., Gibson e Ivancevich, 2000, p. 140). Nessa ótica o planeamento tem origem a partir de planos, esboços, definição de diretrizes, que são elaborados por organizações quer sejam de fins lucrativos ou não de forma antecipada definindo os aspetos a serem feitos e de que maneira fazer-se os mesmos, de modos que no final se tenha feedback se esses objetivos foram devidamente concretizados por meio de uma outra função que se designa por “controlo”. Coelho (2011, p. 227) diz que embora sendo semanticamente diferentes, o planeamento e o controlo são organicamente indissociáveis. Eles (planeamento e controlo) referem-se ao conjunto dos mecanismos e dos serviços de gestão previsional e concomitantemente, as práticas e aos instrumentos de controlo da atividade desenvolvida, pelo que a existência isolada de qualquer um deles não faz sentido. A maior parte dos planos referem-se apenas às novas coisas e às coisas novas que precisam ser feitas – novos produtos, novos processos, novos mercados, e assim por diante (Drucker, 2010 p. 136).

Normalmente o planeamento é a função da gestão que nos apresenta de forma mais clara a missão da empresa, define-se os objetivos que seguidamente são formuladas algumas estratégias e as táticas mais apropriadas para a conquista desses objetivos antes esboçados.

2.1.2 Níveis de planeamento

Uma empresa estrutura-se em três níveis principais a saber: nível institucional, nível intermédio e nível operacional. Estes três níveis organizacionais funcionam como uma pirâmide de hierarquia.

O nível institucional situa-se no topo e nele figuram o corpo diretivo ou gestores do topo capazes de tomar decisões mais amplas. E deste modo Teixeira (2013, p. 9) diz que neste nível a “gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (geralmente associado a ações com implicações de médio e longo prazo) e pela formação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda empresa.”

No nível intermédio encontramos gestores que segundo Santos (2008, p. 37) são conhecidos vulgarmente por gestores departamentais ou funcionais, são gestores que planeiam, organizam, lideram e controlam outros gestores e que, eles próprios são objetos de supervisão.

No nível mais baixo, operacional, e como o próprio termo assim o traduz, encontramos trabalhadores normais encarregues na execução das tarefas operacionais. Numa pirâmide, a consistência da base é fundamental, por isso acredita-se que os trabalhadores deste nível asseguram a empresa no seu todo. Lidam diretamente com a produção e refletem a imagem da empresa para o exterior, pois é no produto ou serviço acabado que o cliente externo faz prova a empresa.

Igualmente para a primeira função de gestão de empresas «planeamento» há uma estratificação e abrangência que reside em três níveis a saber:

- 1) Planeamento estratégico
- 2) Planeamento tático
- 3) Planeamento operacional

O planeamento estratégico é o planeamento mais amplo e abrange toda organização (Chiavenato, 2014 p. 263). O processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes. Para assegurar que sejam seleccionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planeamento estratégico (Kotler e Keller, 2006 p. 40).

Em todos estes níveis, o objeto fundamental do planeamento é sempre o mesmo e que autores como Donnelly, Jr., Gibson e Ivancevich (2000, p. 140) afirmam que o planeamento centra-se

no futuro: o que tem de ser alcançado e como. Essencialmente, a função de planeamento inclui as atividades da gestão que determinam os objetivos para o futuro e os meios adequados para os atingir.

O planeamento tático processa-se a nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos e o planeamento operacional refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional. A composição do planeamento estratégico passa por duas variáveis chave: o planeamento, que acima apresentou-se e estratégias, que imediatamente a baixo se segue:

2.2 Estratégia Empresarial

O conceito de estratégia é milenar. Foi na antiguidade, através do general chinês Sun Tzu, que surgiram os primeiros escritos sobre a «arte da guerra», os quais se baseavam essencialmente na apresentação e divulgação de estratégias militares (Azeitão e Roberto, 2010 p. 57).

Sendo que a estratégia faz parte do vocabulário militar praticamente desde sempre Carvalho e Filipe (2010, p. 19) referem que dois exemplos e duas referências são fundamentais neste contexto: os contributos de Clausewitz (1932) e os de Sun Tzu (1972), ambos generais guerreiros, muito embora muito distanciados no tempo, sendo o primeiro europeu e contemporâneo de Napoleão Bonaparte, com forte influência sobre o pensamento militar do século XX, e o segundo chinês e já francamente antigo, remontando a quatro séculos.

Fernandes e Berton (2012, p. 3) afirmam ainda que o estudo de estratégia empresarial está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos, enquanto Serra et al. (2012 p. 2) mais preocupados com a origem da terminologia afirmam que a palavra *strategos*, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade do general em organizar e levar a cabo as campanhas militares.

Entretanto, o conceito transposto à arena empresarial não se ocupa apenas de “competição” e de “vencer inimigos.” Amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada, tendo em conta as oportunidades que o mercado oferece, por um lado, e os recursos de que a organização dispõe, por outro lado (Fernandes e Berton, 2012, p. 3).

Neste contexto, a estratégia pode ser entendida como um meio, um caminho, a maneira, ou ainda ação estabelecida e adequada para se alcançar os objetivos da empresa. Estratégia reflete ainda uma situação em que exista uma interligação efetiva entre os condições externas e internas da empresa que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais ou

externas diante dos pontos fortes e fracos internos da empresa.

Serra *et Al.* (2010, p. 4) definem a estratégia como ação ou ações, que os executivos das organizações tomam para atingir os objetivos. Dessa forma, se o desempenho relativo de uma empresa é superior ao desempenho das empresas rivais, diz-se que tem uma vantagem competitiva enquanto Kaplan e Norton (2004, p. 5) contribuem neste teor dizendo que a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para os seus acionistas, clientes e cidadãos.

Berton e Fernandes (2012, p. 4) definem a estratégia empresarial como o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização. Por outra, Chiavenato (2007, p. 41) aclarou que a estratégia é movimento integrado, é capacidade de manobra, é mudança, é ação, reação e preação, e que tudo isso junto é direcionado para alvos a serem atingidos ao longo do tempo.

Santos (2008, p. 111) recorre-se a citação de Mintzberg (1988) sobre o facto de não encontrar-se consensos na literatura sobre a conceptualização de “estratégia” afirmando que *“não existe uma única definição de estratégia universalmente aceite de modos que contextos diferentes podem suscitar conceitos diferentes.”*

Na verdade esse termo tem a sua origem na estratégia militar que do grego *strategos*, significa a arte de fazer guerra ou função do general das forças armadas e segundo várias fontes (Carvalho e Filipe, 2010; Santos, 2008; Kaplan e Norton 2004) essa expressão foi usada pela primeira vez num período de pelo menos 500 anos a. C., pela escritura do grande sábio chinês Sun Tzu.

Este antigo conceito militar define a estratégia como sendo a aplicação de grande número de forças militares contra o inimigo. Saltando para perspectiva empresarial a estratégia vem exatamente fornecer diretrizes de modos que as organizações façam o uso de todos recursos que dispõem para o alcance de objetivos do longo prazo.

Drucker e Ansoff, autores conceituados no meio académico e empresarial, ao levarem o conceito para a área empresarial, alertam para um aspeto da estratégia: a ideia de mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que possui (Berton e Fernandes, 2012, p. 3). O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores (Porter, 1999

p. 52). Imagine-se alguém planeando uma estratégia, como sugeria Mintzberg (1998, p. 419): “O que provavelmente vem à mente é a imagem de um pensamento bem organizado: um gerente sênior, ou um grupo deles, sentado num escritório formulando cursos de ação que qualquer em seria capaz de implementar conforme o programado. A base de tudo é a razão, controlo racional, análise sistémica de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises produzindo estratégias claras, explícitas e completas.”

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 5) se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

A elaboração da estratégia empresarial passa por um processo prolongado e que sugere muita cautela pois esta ou um conjunto destas decisões impulsionam as diretrizes das empresas para o alcance dos objetivos. É necessário que se disponha de recursos aceitáveis a formulação e a implementação destas estratégias. Pela complexidade neste processo é vivamente recomendável que a definição de estratégias por empresas passe por várias etapas devidamente planeadas e que enquadra-se num único objeto que é o planeamento estratégico.

2.3 Planeamento Estratégico, Conceptualização

Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do planeamento estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com uma rapidez surpreendente. Essas mudanças ocorrem nos ambientes económico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o planeamento estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência (Alday, 2000 p. 9).

Segundo Kotler e Keller (2006 p. 40) o planeamento estratégico exige ações em três áreas-chaves. A primeira é gerir o negócio da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

De acordo ao Chiavenato (2014, p. 263) o planeamento estratégico apresenta suas principais características que são:

- É projetado em longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidas a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos seus recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos globais da organização.
- É definido pela cúpula da organização situada no nível institucional e corresponde ao plano maior ao qual todos demais estão subordinados.
- É voltado a eficácia da organização no alcance de seus objetivos globais.

Deste modo, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico ¹ formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir (Berton e Fernandes, 2012, p. 9).

Teixeira (2011, p. 24) explica a diferença entre o planejamento e o planejamento estratégico de modos que o planejamento é a determinação antecipada do que deve ser feito e como fazê-lo e o planejamento estratégico é a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação). A estratégia, pode ser vista como um plano, um curso de ação conscienciosamente intencionada, um guia de atuação. pode também ser vista de modo diferente como um padrão de atuação de comportamento intencionado ou não.

O planejamento estratégico representa a forma como a estratégia será construída, formulada, implementada e avaliada, ou seja, como ela será criada e aplicada. De uma forma geral ela é uma sequência de etapas que são desenvolvidas dentro da empresa mas que direciona a gestão do negócio de forma estratégica.

Existe outras afirmações que advieram de Ansoff (1990) citado por Alday (2000 p. 10) explicando que somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua aplicando as antiquadas técnicas do planejamento a longo prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Enquanto teoricamente pode-se acreditar que toda a organização para o seu funcionamento necessita rigorosamente de adotar planejamento estratégico, na prática, tal prática nem sempre se verifica. A eficácia nas produções diárias destas empresas não se verifica a cem por cento, há sempre algumas lacunas que obrigam ao afastamento deste ou daquele cliente.

É a razão que vários autores na gestão estratégica sugerem o uso desta ferramenta por formas a constituir-se como um radar ligado 24 horas ao dia sempre atento nas falhas ou desvio que

¹ Pensamento estratégico da empresa é a aproximação que se faz quando o gestor se focaliza apenas em estratégia mas não se sente obrigado a elaborar um plano de atuação.

se possam verificar no processo produtivo quotidiano. Note que o planeamento estratégico não é apenas um fundamento importante para o trabalho do executivo; o mesmo estabelece um conjunto de estágios para uma boa arquitetura empresarial, melhoria nos processos, gestão de risco, gestão da carteira de negócio e qualquer outra iniciativa de grande porte das empresas (Gates, 2010, p. 3).

O planeamento estratégico não precisa ser a cem por cento um processo formal para toda e qualquer empresa independentemente da sua dimensão. Esta ideia de organização do processo de planeamento estratégico tem hoje uma imagem muito tecnológica embora tendo partido da classificação oficial de algumas ideias isoladas de alguns pensadores estratégicos para o que hoje chamamos de escolas do pensamento estratégico.

2.3.1 Escolas do pensamento estratégico

Formular e implementar uma estratégia empresarial para alcance de vantagem competitiva vai se tornando muito importante a cada dia que passa. Ainda assim a estratégia ou tática a ser usada pela empresa num determinado momento face a distintas situações, deverá ser sempre aquela que melhor atender a realidade e a necessidade desta empresa perante os recursos que tiver. Sendo dinâmicas, as empresas e outros tipos de organizações diante das suas atividades, a maneira como estas formulam e implementam as suas estratégias pode variar de empresa para empresa. Contudo, estudiosos de estratégia deixaram muito claro os distintos passos a serem seguidos para a formulação e implementação de estratégias.

Existe mais de um único formato, mas todos modelos de planeamento estratégico precisam passar por um processo sistemático por formas a determinar se o planeamento formal é realmente necessário (Schmidt e Laycock, 2015, p. 3).

Neste sentido, o modo o qual o processo de gestão estratégica deve ser feito fundamentou o agrupamento de distintas ideias sobre o caso, classificando-as em pelo menos dez escolas o qual Mintzberg denominou por Escolas de Pensamento Estratégico.

Um conjunto de autores com afinidades de pensamento entre si podem ser agrupados numa mesma escola. As Escolas, em si mesmas, apresentam, por vezes, fronteiras ténues e as várias propostas de agrupamento podem sofrer algum grau de sobreposição (Carvalho e Filipe, 2010, p. 40).

Estas escolas agregam-se em duas dimensões básicas consideradas “teorias do planeamento estratégico.” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel 1998; Santos 2008; Fernandes e Ribeiro, 2009;

Chiavenato 2010).

1) Dimensão prescritiva

2) Dimensão descritiva

Alguns autores (Fernandes 2006, Fernandes e Ribeiro, 2009) sugerem uma outra 3) dimensão que comporta separadamente a escola de configuração.

3) Dimensão integrativa

Independentemente destas dimensões descritivas, prescritivas e integrativas, na generalidade as escolas de pensamento estratégico são dez a saber:

- 1) Escola de Desenho** – nesta escola, a estratégia é formulada como um processo de conceção.
- 2) Escola de Planeamento** – para escola de planeamento a estratégia é formulada como um processo formal.
- 3) Escola de Posicionamento** – na escola de posicionamento a estratégia é definida como um processo analítico.
- 4) Escola Empreendedora** – estabelece que estratégia é formulada como um processo visionário.
- 5) Escola Cognitiva** – para esta escola a estratégia é formulada como um processo mental.
- 6) Escola de aprendizado** – na escola de aprendizado a estratégia é formulada como um processo emergente.
- 7) Escola do Poder** – formulação da estratégia como um processo de negociação.
- 8) Escola Cultural** – nesta escola a estratégia é formulada como um processo coletivo.
- 9) Escola Ambiental** – nesta escola a estratégia é formulada como um processo reativo.
- 10) Escola da Configuração** – para esta ultima escola, a estratégia é formulada como um processo de transformação.

Porque dez escolas? Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 4) explicam que à parte do conhecimento, em revisão de vasta literatura, foram interpretados dez pontos de vistas distintos que emergiram, em sua maioria refletindo em práticas de gestão, daí o enquadramento destas ideias em dez escolas de pensamento estratégico.

Quadro 2 – Escolas de Pensamento estratégico

Escola	Vista do processo
1. Desenho	Conceptual
2. Planeamento	Formal
3. Posicionamento	Analítico
4. Cognitiva	Mental
5. Empreendedora	Visionário
6. Aprendizado	Emergente
7. Política	Poder
8. Cultural	Ideológica
9. Ambiental	Passivo
10. Configuração	Episódico

Fonte: Mintzberg (2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 7) estas escolas apareceram em diferentes estágios no desenvolvimento da gestão estratégica. Por tal, os autores frisam que todas estas escolas podem ser encontradas na literatura, particularmente em jornais académicos, publicações científicas e outros tipos de publicações. Distintos autores constituintes de cada uma das dez escolas acima apresentadas contribuíram significativa com modelos representativos do modo o qual o processo de gestão estratégica deve ser levado a cabo nas organizações.

2.3.2 Modelos de Planeamento Estratégico

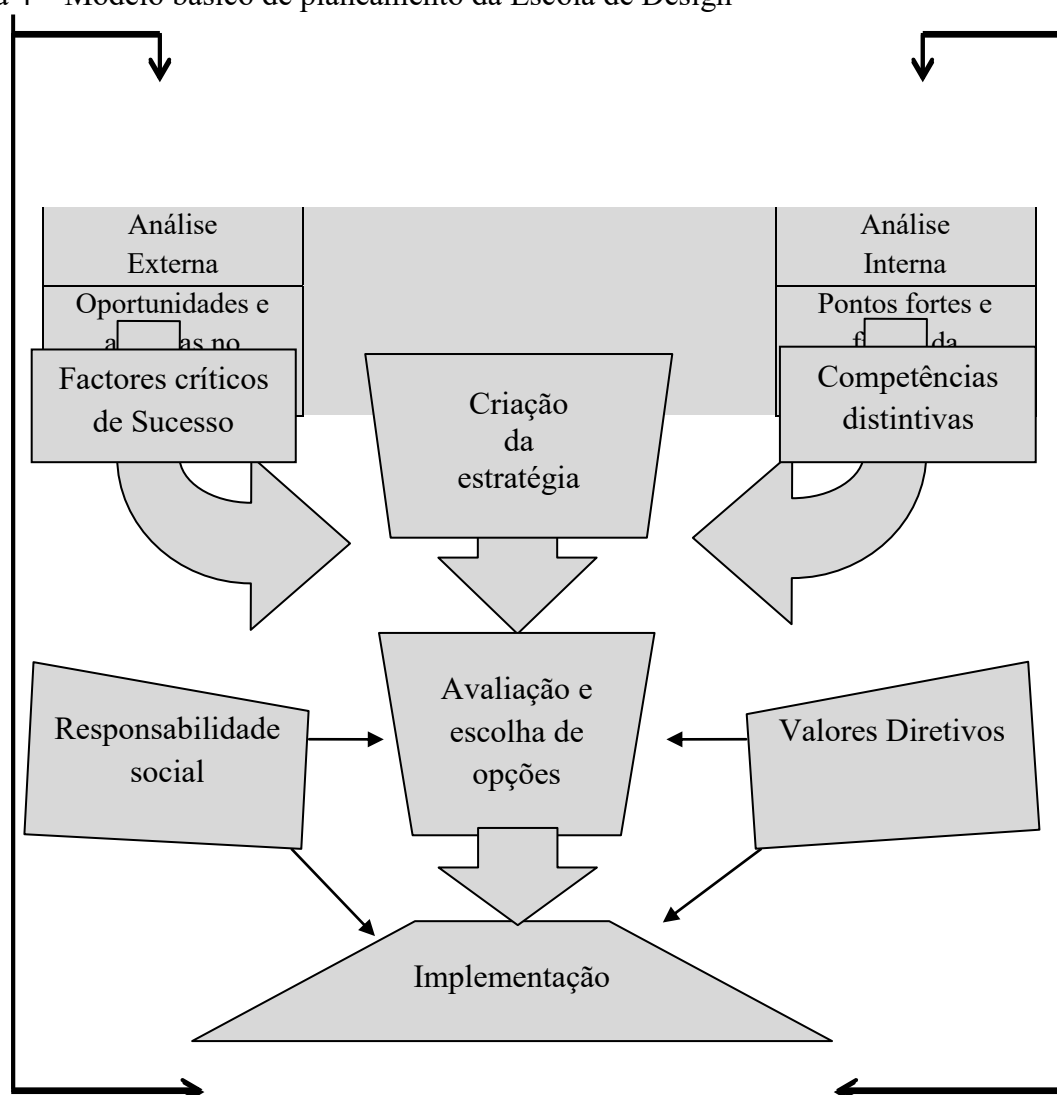
Apesar de Henry Mintzberg, professor e investigador na área de estratégia, ter criticado o processo tradicional de planeamento «no qual, segundo ele, predominaria a ideia de que análise produz a síntese, ou seja, é a partir da perceção do contexto como um todo que se sintetiza num “rumo” escolhido» é importante planear a partir da aquisição e da análise de informações e da consequente produção de ideias.

2.3.2.1 Modelo básico de planeamento estratégico da Escola de Desenho

A Escola de Design representa, sem dúvidas, o ponto de vista mais influente do processo de formação de estratégias. É com base a esta escola que surgem outra como por exemplo a escola de planeamento, que define o processo de formação de estratégia como um facto meramente formal. Veja que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 33) criticaram este

modelo por várias razões dentre a ideia sugestiva que consiste nas premissas deste modelo ignorar certos aspetos importantes da formulação de estratégias, incluindo o incremento e o desenvolvimento das estratégias emergentes, para além disto, o modelo ignora ainda a influencia de existência de uma estrutura na estratégia, a participação completa de outros colaboradores das organizações para além dos chefes ou do executivo a nível mais alto como este modelo sugere. A origem desta escola pode ser rastreada a base de duas obras literárias totalmente influenciadoras escritos por Philip Selznick e Alfred D. Chandler, *Leadership in Administration* e *Strategy and Structure of* 1962 respetivamente (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998, p. 24).

Figura 4 – Modelo básico de planeamento da Escola de Design



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998).

Este modelo, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 25) na sua elaboração, contou com arquitetura do modelo de Andrews embora os autores tenham acrescentado alguns

elementos para maior ênfase. Como se pode verificar na figura acima, dois elementos fundamentais para a gestão da atualidade foram apresentados entre a formulação de estratégias e a sua devida avaliação; trata-se de “valores dos gestores” e a “responsabilidade social”.

Com este modelo pretende-se que apenas sejam integrantes fundamentais da preparação estratégica o diagnóstico ambiental que se desdobra em duas subcategorias:

- 1) Análise interna – para a determinação e análise dos pontos fortes e pontos fracos que a empresa se dispõe;
- 2) Análise externa – para a avaliação das oportunidades e ameaças que poderão afetar direta ou indiretamente a empresa.

A matriz SWOT é chamada em evidência para este tipo de diagnóstico, pois com as suas duas dimensões, propõe uma análise simultânea dos dois envolventes em que se integram as empresas.

Muitos dos outros elementos são ignorados pelo conteúdo desta escola de desenho. Por tal forma, a Escola de Planeamento surge na mesma época com a Escola de Design embora tendo sido altamente impulsionado pela publicação do livro de Ansoff intitulado “*Corporate Strategy*”.

Mintzberg (2000, p. 43) recorda-nos um dos maiores eventos ocorridos no ano 1965 no mundo de gestão que consistia na publicação do livro de Ansoff “*Corporate Strategy*”. O modelo de Ansoff é mais caracterizado como uma cascata de decisões começando dos mais gerais e desdobrando-se até os objetivos mais específicos, talvez seja por esta razão que o modelo de planeamento estratégico da Escola de Planeamento mais exaltado seja o modelo de George Steiner, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 49) este modelo certamente é um dentre vários modelos que apresenta um digrama com o fluxo global das etapas de processo de planeamento estratégico formalmente definido.

2.3.2.2 Modelo de Steiner

Neste sentido, a mensagem central da Escola de Planeamento está montada ordenadamente na tendência geral da educação de gestão e também em grandes negócios mas também as práticas dos governos como procedimentos formais, treinamento formal, diagnóstico formal, etc. (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998, p. 48).

Em destaque a esta escola está o “fator formalismo.” Nestes distintos grupos de autores que

compõem esta escola está o Steiner, que aliás, o modelo básico de estrutura e processo de planeamento empresarial mais abaixo apresenta-se.

Os modelos de planeamento estratégico da Escola de Planeamento e as distintas teorias sobre o processo de formulação de estratégias compostas por várias literaturas daquela época (anos 70) que surgem não só em grande quantidade mas também qualitativamente significantes baseavam-se todos como primeiro impulso as ideias da Escola de desenho. Surgiram assim vários modelos que contribuíram para o desenvolvimento desta escola.

Neste contexto, enquanto a Modelo da Escola de Desenho tende a ser aplicado com entendimentos superficiais de operações em destaque, os modelos da Escola de Planeamento sugerem a aplicação de estratégias como um processo formal.

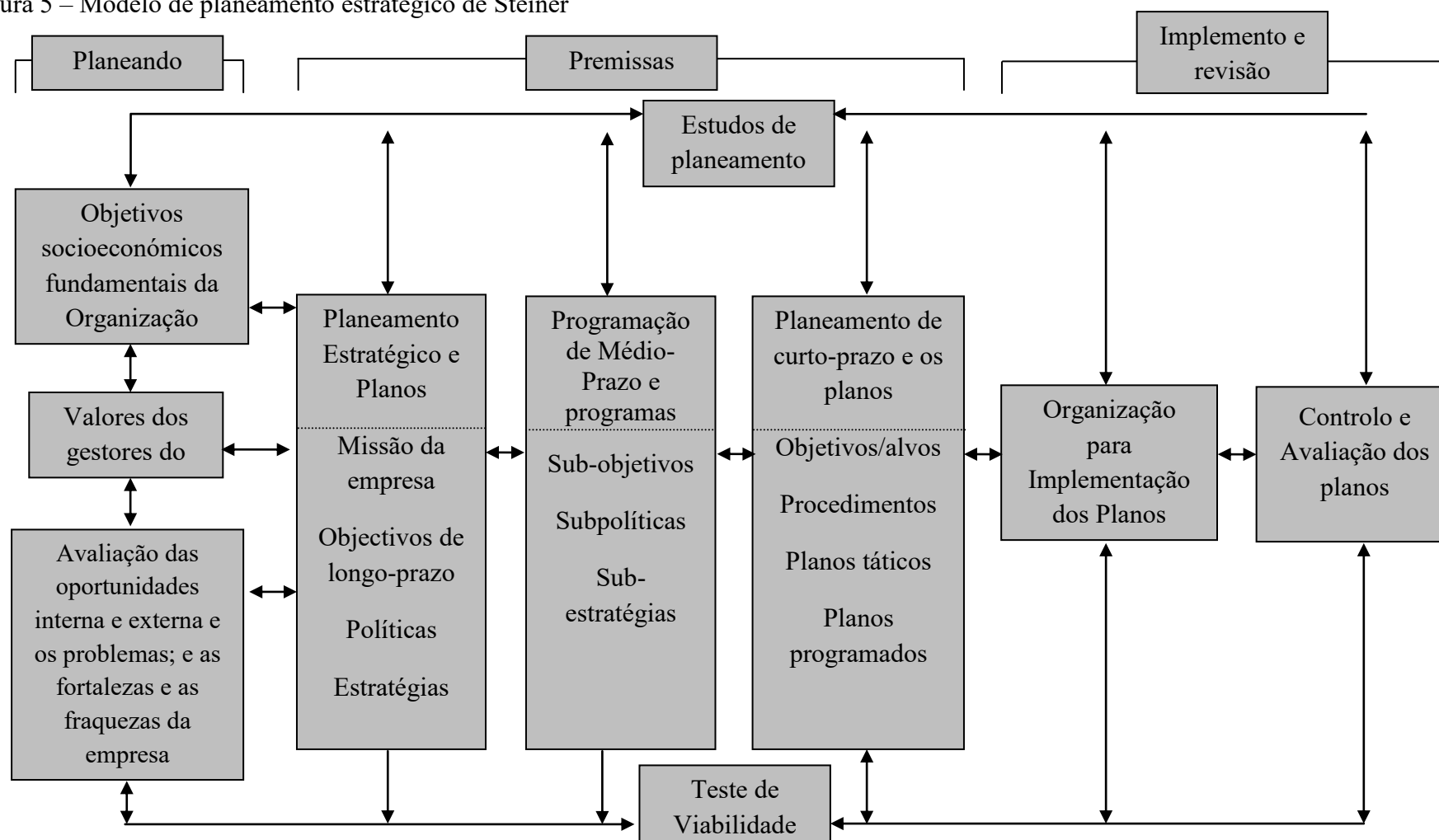
Como se pode observar mais abaixo na figura 4, o processo de formulação de estratégias no modelo de Steiner passa por 6 (seis) etapas fundamentais: a fase da definição dos objetivos, a fase da análise externa, a fase da análise interna, a fase de implementação de estratégias e finalmente a fase de revisão ou calendarização de todo processo (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998, p. 50)

Na fase de *definição dos objetivos*, no lugar de pensamento a cerca dos valores na Escola de Desenho, os proponentes da Escola de Planeamento desenvolveram procedimentos extensivos que possibilitassem explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização (referido geralmente em forma numérica como objetivos). Nesta perspetiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, referem-se a preposição de uma lista extensiva de objetivos, incluindo “expansão da linha de produtos”, proposta por Ansoff (1965) e a frequente utilização do termo “objetivo” para significar “estratégias” por parte de Peter Lorange (1980).

Na fase de *análise externa*, posterior a definição dos objetivos, contribuidores da Escola de Planeamento preocuparam-se na análise de fatores externos que pudessem interagir positiva ou negativamente com a empresa.

Na fase de *análise interna*, mais consistente com a abordagem de planeamento, o estudo de pontos fortes e pontos fracos foram submetidos a uma decomposição extensiva.

Figura 5 – Modelo de planeamento estratégico de Steiner



Fonte: Adaptado de Steiner (1969)

Na outra fase, *formulação de estratégia* consistia na elaboração e qualificação de técnicas abundantes, variações a partir do mais simples, antecedente do cálculo de retorno de investimento para se desenhar posterior técnicas como “avaliação da estratégia competitiva, do risco, da curva de valor e outros métodos associados aos cálculos de valor de *stakeholders*.

A fase de *implementação* foi sempre a fase mais detalhada dos modelos. Como a preferência dos Planeadores consistia na formalização, a formulação de estratégias tornou-se estreitamente constrangido, mas a implementação providenciava a liberdade de se decompor, elaborar e racionalizar a estratégia até o nível mais baixo, mesmo nas empresas mais burocráticas.

A *programação* não é propriamente fase do processo e consistia apenas na definição do tempo de duração de cada uma das distintas fases.

Segundo Steiner (1969, p. 33) o propósito fundamental do planeamento é a descoberta de oportunidades do futuro e elaborar planos que possam efetivamente contribuir no alcance dessas oportunidades.

Os planos mais eficazes são aqueles que possibilitam a exploração das oportunidades e removem obstáculos que possam estar na base da compreensão objetiva dos pontos fortes e fracos da empresa (Steiner, 1969 p. 34), neste caso, a estratégia precisa ser deliberada para ser eficaz e é o desempenho das empresas que deve ser medido e não a performance dos seus planos (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998, p. 61). Assim sendo, a empresa pode formular estratégias que possibilitarão alcançar os objetivos.

A literatura propõe um grande leque de estratégias propostas por vários autores como por exemplo Mintzberg, Porter e Ansoff. Atendendo aos modelos de planeamento estratégicos, após os gestores da empresa terem formulado estratégias, estes devem elaborar programas, em que neles estejam detalhados as atividades diárias a serem exercidas por cada membro da empresa. Estes últimos devem seguir os padrões delineados e que lhes servem de orientação, pois esses padrões são direcionados para o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. Por fim é necessário efetuar-se controlo de modos a monitorar se os pressupostos estabelecidos estão sendo cumpridos dentro do padrão definido.

De um modo geral pode-se dizer que a Escola de Planeamento aceita a maior parte das premissas da Escola de Desenho uma vez que o modelo da Escola da Planeamento diferencia pelo facto de ter mais ênfase no procedimento formal. Ao mesmo tempo, o conteúdo da

escola de planeamento aparenta ser mais completo e na verdade comporta conteúdos de outros modelos distintos que vão surgindo ao longo do tempo.

Por outro lado, os próprios Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, 82) referem-se de particularização das outras escolas, após vários anos de pronúncia geral da Escola de Planeamento e a repetição do modelo da Escola de Desenho, outras escolas têm seus focos particulares não no modelo de planeamento estratégico mas, por exemplo a Escola de Desenho, se foca no conteúdo da estratégia em si, abrindo assim o lado prescritivo do campo de investigação substancial².

2.3.3 Modelo de planeamento empresarial de Adriano Freire

Atualmente, autores do ramo de estratégia têm sugerido seus modelos de planeamento estratégico. Um exemplo desse grupo de autores é Freire (2004). Freire (2004, p. 44), tendo-se focado nos sucessos estratégicos em Portugal apresentou um modelo de planeamento estratégico empresarial baseado em três dimensões (fases) principais: Análise estratégica (do meio envolvente e da empresa) a formulação da estratégia e a organização e implementação da estratégia.

Neste modelo Freire (2004, p. 43) explica que em função do nível do desempenho alcançado, a estratégia é revista e a competitividade da empresa é gradualmente reforçada. Desta forma, a principal diferença de abordagem reside pois, não no conteúdo da gestão estratégica mas no processo simultaneamente planificado e contingencial que lhe está subjacente.

Cada um dos aspetos que compõem estes modelos é designado por elemento de planeamento estratégico, pois compõem na íntegra em alguns casos e parcialmente em outros casos estes mesmos modelos. Desta forma, viu-se necessário neste estudo o agrupamento dos distintos elementos que compõem o processo de planeamento estratégico em duas dimensões básicas.

2.4 Elementos básicos do Planeamento Estratégico

Neste ponto, o que se pretende é classificar as distintas etapas que compõem os modelos planeamento estratégico como variáveis básicas a se medir em relação a outras que advieram do ponto que se pode constatar mais abaixo sobre a eficácia empresarial.

Alguns autores seguidamente apresentados resumem os modelos de planeamento estratégico de seguinte maneira:

² São exemplos desses estudos substanciais os modelos de Porter (da análise da indústria e da cadeia de valor) na escola de posicionamento.

- Missão, níveis da estratégia, estratégia social, estratégia a nível corporativo, estratégia a nível de negócio e estratégia a nível funcional (Comerford e Callaghan, 1985);
- Diagnóstico do meio envolvente, formulação da estratégia, implementação de estratégia e avaliação e controlo (Wheelen e Hunger, 2006);
- Missão do negócio, análise ambiental, definição de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas, implementação de estratégias feedback e controlo (Kotler e Keller, 2006), ou ainda;
- Objetivos, as ações, os recursos e a implementação (Donnelly, Jr., Gibson e Ivancevich, 2000), etc.

Para um critério de uniformização dos modelos, e também atendendo a relação direta entre os mesmos e os objetivos, as variáveis a se retirar dos diferentes modelos de planeamento estratégico passam pela seguinte observação:

Correlacionadas as distintas fases do processo de planeamento estratégico observa-se existirem duas fases principais: a *fase preliminar*, em que nela se definem a visão, missão, valores e objetivos e a fase propriamente dito de *execução*, em que se procede a análise ambiental, a escolha de opções estratégicas e consecutivamente a sua implementação.

2.4.1 Dimensão preliminar (Steiner, 1969, entre outros)

2.4.1.1 Visão

A visão é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente. A visão deve constituir um fator capaz de gerar entusiasmo entre os integrantes e, portanto, deve ser disseminada, democratizada para todos os níveis e indivíduos participantes da empresa (Caravantes, Panno e Kloeckner, 2006, p. 414).

Segundo David (2005, p. 50) é sempre especialmente importante para gestores e executivos em qualquer tipo de organização definirem devidamente uma visão básica em que a empresa se esforce a alcançar num longo prazo de tempo, quando na verdade Agós (1993, p. 20) nos diz que apesar da sua aparência difusa, esta visão representa um horizonte indicativo para diversos objetivos de longo prazo e ainda que aglutinada numa imagem global e única, preside e configura as soluções a curto prazo e também é capaz de servir de suporte para detetar e aproveitar as oportunidades que se representam no futuro.

A declaração de visão deve sempre responder a seguinte pergunta básica, “em que queremos

nos tornar? A declaração da visão deve ser curta e de preferência uma frase de modos que todos gestores possíveis sejam capazes de desenvolver-la. Nesta perspectiva, David (2005, p. 50) propõe que uma visão clara providencia fundamentos para desenvolvimento de uma declaração da missão compreensiva.

2.4.1.2 Missão

Uma missão é a descrição da razão da existência de qualquer organização (Comerford e Callaghan, 1985; Wheelen e Hunger, 2006). É o propósito fundamental. É a guia orientadora que coordena o processo dos objetivos e a formulação de estratégias, “um anfitrião”, embora em geral, expressa os objetivos filosóficos da empresa (Comerford e Callaghan, 1985, p. 11).

Ainda segundo estes autores, uma missão providencia identidade, continuidade dos propósitos e acima de tudo uma definição geral da empresa e deveria transmitir a seguinte categoria da informação:

- 1) Porque a empresa existe precisamente, o seu propósito em termos de a) seus produtos básicos, b) o seu mercado principal e c) a sua maior tecnologia de produção.
- 2) Os princípios éticos e a moral que vão guiar ou moldar a filosofia e o carácter da organização.
- 3) O clima ético dentro da organização.

Ainda assim, Carvalho e Filipe (2014, p. 128) salientam que a missão da empresa deve ter um carácter significativamente diferente do da visão. Deve enunciar para dentro e para fora da organização os elementos que tornam a empresa diferente das outras, explicitando qual a finalidade da empresa, em que negócio ou um conjunto de negócios ela está e que valores e princípios obedece no exercício da sua atividade.

2.4.1.3 Valores

Segundo Steiner (1979, p. 119) os valores são similares a atitudes mas são mais estáveis e mais antigos das atitudes. A qualquer nível, os valores e as crenças são retirados do que podem e frequentemente determinar das escolhas dos processos de gestão por meio de sistemas de planeamentos.

Entende-se por valores o conjunto de crenças e sentimentos (*feelings*) considerados importantes que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização (Carvalho e Filipe, 2014, p. 129).

Mesmo sendo fundamental para o processo decisório de gestão das empresas, os valores variam de gestor para gestor. O gestor de uma determinada “empresa A” pode conceber como valores para a sua gestão um conjunto de critérios que possam ser diferentes aos do gestor de uma outra “empresa B.” Tudo por causa das escolhas das opções mais importantes a serem levadas em consideração. Isto pode ainda influenciar que numa determinada situação que seja idêntica para duas empresas ou mesmo para dois gestores, as decisões a serem tomadas venha ser sempre diferentes.

Ainda assim, Steiner (1979, p. 119) sugere que os gestores em qualquer organização deveriam ter, com certeza, uma boa compreensão do seu sistema de valores e do modo o qual os mesmos influenciam as suas decisões.

2.4.1.4 Objetivos

Os objetivos especificam as condições futuras que um gestor espera atingir (Donnelly, Jr., Gibson e Ivancevich, 2000, p. 140). O processo de gestão corrente ou estratégica começa com a determinação das prioridades e do calendário dos objetivos. Além disso, a gestão também deve sanar os conflitos entre os objetivos e assegurar a sua medição para que os resultados possam ser avaliados.

Quanto a sua estrutura temporal, os objetivos geralmente são classificados em curto, médio e longo prazo. Os primeiros (curto-prazo) podem ser atingidos num período inferior a 1 (um) ano, sendo que os de médio-prazo enquadram-se num intervalo temporal de 1 (um) a 5 (cinco) anos e por fim os objetivos de longo-prazo são os que ultrapassam os 5 (cinco) anos.

Assim sendo, o fundamental no estabelecimento dos objetivos é que eles devem ser compreensíveis e aceitáveis para os distintos colaboradores da empresa pois são estes que contribuem para o alcance dos mesmos.

Segundo Carvalho (2009, p. 46) a fixação de objetivos exige, em primeiro lugar, o estabelecimento de uma ordem das prioridades como seja a Sobrevivência da empresa, manutenção da independência do grupo dirigente, expansão do negócio e rendimento líquido satisfatório.

2.4.2 Dimensão execução

2.4.2.1 Análise ambiental

Toda e qualquer empresa lida necessariamente com dois tipos básicos de ambiente: Ambiente

interno e ambiente externo. O ambiente externo engloba as forças que afetam a empresa mas são da origem externa ou fora da empresa. O ambiente interno inclui as forças dentro das empresas. É neste ambiente que são extraídas as oportunidades mas que também providencia a empresa as ameaças de modos que para se fazer face a estas variáveis é preciso que a empresa seja munida de pontos fortes eliminando o máximo possível os pontos fracos ou negativos.

Segundo Porter (1991, p. 17) os limites externos das empresas são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como política dos governos³, distintos interesses sociais, e muitos outros.

Pelo facto de ser uma variável em constante mudança, a análise do meio envolvente empresarial é crucial para que as estratégias adotadas vão de cordo aos padrões planeados. Neste sentido é ainda muito importante que este processo seja feito constantemente permitindo que a empresa funcione como um radar ligado 24 horas ao dia. Para um processo mais eficiente do meio envolvente, Mintzberg (1998) especifica a base da escola de desenho as duas etapas de auditoria do meio ambiente a base do modelo SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

2.4.2.2 Recursos

Este especto é fundamental para existência de uma descoordenação estratégica. Quando a avaliação dos recursos de que uma empresa se dispõem em um dado momento não seja suficiente para se tomar ações estratégicas atuais ou futuras, todo esforço nos pontos anterior poderão ter sido analisados em vão. Assim sendo, os gestores a nível estratégico, devem evidenciar esforços dentro das suas aptidões em conquistar os distintos meios materiais ou imateriais por formas a se completar o processo de formulação de estratégias.

Segundo Ansoff (1955, p. 4) existem três tipos de recursos básicos:

- 1) Recursos físicos** (stock de matérias primas, equipamentos e máquinas).
- 2) Recursos monetários** (dinheiro, créditos).
- 3) Recursos humanos** (hoje esta expressão é tida como muito mecanizada)

³ A política governamental é uma das principais fontes das barreiras a entrada num certo sector de atividade. O governo pode limitar ou até mesmo impedir entrada em indústrias com controlos como licenças de funcionamento e limite ai acesso a matérias-primas.

Todos estes três tipos básicos de recursos são usados num processo de conversão. O *stock* de matérias-primas, as máquinas e os diversos equipamentos tornam-se obsoletos, o dinheiro é gasto e pessoal de direção envelhecem. Assim sendo, a sobrevivência da empresa depende do lucro que ela gera; a não ser que este lucro seja gerado e utilizado para a substituição dos recursos, caso contrário a empresa pode ir a falência.

Veja por exemplo que a previsão das vendas parte de pressuposto se a empresa tem um produto para vender os gestores precisam certamente numa primeira instancia coordenar a utilização dos recursos para aquisição ou produção deste produto acabado.

2.4.2.3 Formulação de estratégia

De acordo ao Carvalho (2009, p. 69) a capacidade de produzir os bens e serviços em concorrência internacional, por formas a que resulte um aumento sustentado, no tempo, do nível de vida dos cidadãos, chama-se competitividade, um fator essencial da estratégia das empresas. Por outro lado as subactividades do processo de formulação de estratégias como uma atividade lógica inclui a identificação das oportunidades e ameaças no meio envolvente da empresa e anexando alguns riscos nas alternativas observadas (Andrews, 1999, p. 99).

Após terem efetuado o diagnóstico ambiental interno e externo, os gestores avaliam os recursos que dispõem, resta então considerar a escolha de tipos de estratégias a implementar.

A literatura é infinita sobre os tipos de estratégias existentes. Na verdade, Porter (1991, p. 49) após ter analisado sobre cinco forças competitivas e criado o modelo de análise sectorial denominado “modelo de cinco forças de Porter” o autor propõe três estratégias básicas classificadas como estratégias genéricas de Porter:

- 1) **Liderança no custo total:** custos baixos em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda estratégia, muito embora certos fatores como “qualidade” “assistência” e outras áreas não possam ser ignoradas. Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela do mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favoráveis as matérias-primas.
- 2) **Diferenciação:** Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando assim algo considerado único em toda indústria. Quando alcançada a diferenciação viabiliza a empresa no alcance de retornos acima a média pois esta estratégia cria posição defensiva para enfrentar as cinco forças competitivas.

- 3) **Enfoque:** Esta estratégia consiste na concentração dos esforços todos de venda a um grupo de compradores, segmento de linha de produtos, ou mercado geográfico e pode assumir diferentes formas. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para a sua indústria.

Como toda e qualquer estratégia implica alteração na rotina diária do exercício das atividades dentro das empresas, as estratégias de Porter não fogem a regra: segundo Porter (1991, p. 54) a colocação destas estratégias na prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades.

Por outro lado, Mintzberg (2000, p. 23) procede-se a classificação da estratégia em desdobramentos múltiplos a saber.

- 1) **Estratégia como plano**, segundo ele, ou algo equivalente mas contudo uma direção, um guia ou um conjunto de ações direcionados para o futuro, o caminho para se seguir daqui para acolá.
- 2) **Estratégia como um padrão**, que é consistente a base do comportamento ao longo tempo.

Com base nesta definição da estratégia como plano e como padrão, Henry Mintzberg sugere que para o primeiro caso “plano” a **estratégia pretendida** e para o segundo caso “padrão” **estratégia realizada**.

Para a estratégia que na verdade sejam pretendidas e que são completamente realizadas, Mintzberg designou de **Estratégias Deliberadas** e quando estratégias são pretendidas e não são implementada efetivamente, designou **Estratégias não realizadas**. E como neste ultimo caso a estratégia não se implemente por outras razões, os gestores são forçados a definirem outra estratégia e que é designada de **estratégia emergentes**.

Os contributos de Igor Ansoff não podem ser deixados de parte. Na sua grande obra intitulada *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion* (1965) Ansoff centra a sua atenção na questão de tomada de decisão por parte de particulares ou até mesmo de um grupo de pessoas. Assim sendo, analisa critérios que poderiam influenciar a conceção das decisões estratégicas.

Ansoff (1965, p. 109) procurou analisar os componentes básicos de estratégias, relacionando a missão, objetivos e produtos da empresa, face o crescimento e desenvolvimento em que a empresa esteja a mover-se. Com isto deu origem o que hoje é conhecido como Matriz de

Ansoff ou ainda Matriz Produto/Mercado.

Quadro 3 – Matriz de Ansoff

Missão	Produto	
	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1965, p. 117)

Esta figura acima ou como mais comumente designada Matriz de Ansoff deu origem a quatro estratégias principais creditadas a Ansoff (1965):

- 1) Estratégia de penetração no mercado
- 2) Estratégia de desenvolvimento de mercado
- 3) Estratégia de desenvolvimento de produto
- 4) Estratégia de diversificação

Nesta figura acima, pode-se observar que a penetração no mercado denota uma direção de crescimento por meio da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. No ambiente de desenvolvimento de mercados, a empresa procura buscar novas missões para a sua linha de produção. No desenvolvimento de produto está representado o processo pelo qual a empresa cria nos produtos para substituir o que já existem. Ora para estratégia de diversificação nota-se uma maior notoriedade no especto “um novo produto e uma nova missão”.

2.4.2.4 Implementação de estratégias

Segundo Donnelly, Jr., Gibson e Ivancevich (2000, p. 141) todo e qualquer plano deve incluir a forma e os meios de implementar as ações planeadas. A implementação inclui nomear, dirigir o pessoal encarregado de pôr o plano em prática. Já na perspectiva de Andrews (1999, p. 53) uma vez que a implementação efetiva da estratégia pode fazer parecer ser uma ineficaz decisão estratégica ou uma escolha discutível bem-sucedida, torna-se importante a examinação do processo de implementação de estratégias por formas a concretizar se está

composta ou se vai de acordo a um conjunto de série de subactividades que são primariamente administrativa.

A implementação de estratégias implica uma mudança um tão pouco radical dentro da empresa, alterando as rotinas do seu funcionamento diário. Porter (1991, p. 55) confirma esta sentença de modos que por exemplo as estratégias genéricas podem também requerer estilos de liderança diferentes e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas. Tipos diferentes de pessoas serão atraídas.

Nos dias de hoje uma ferramenta muito útil surge para auxiliar os gestores estratégicos na implementação de estratégias sobretudo na avaliação de desempenho. Trata-se de um modelo desenvolvido por dois investigadores de gestão nomeadamente Kaplan e Norton.

Este modelo bastante útil designa-se *Balanced Scorecard* e que é um modelo bastante útil para descrição de estratégias que criam valor Kaplan e Norton (2004, p. 21). Este modelo cria um mapa estratégico para empresa centrando-se em quatro perspetivas principais:

- 1) Perspetiva financeira
- 2) Perspetiva do cliente
- 3) Perspetiva dos processos internos
- 4) Perspetiva de aprendizado ou do capital humano

Um bom desempenho financeiro faz com que a estratégia descreva o modo o qual a empresa pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas. O sucesso com os clientes é alvo principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para segmentos de clientes alvo. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.

Para além do modelo de Kaplan e Norton existem sem dúvidas outros modelos ou critérios que possibilitam avaliar os aspetos principais para implementação de planos estratégicos. Temos como exemplo a matriz BCG da Boston Consulting Group desenvolvida por Bruce Anderson, a matriz GE da McKinsey, análise de cadeia de valor proposta por Porter, etc. neste século o modelo mais eficaz constatado por vários gestores de grandes empresas é o modelo *Balanced Scorecard*.

A implementação de estratégia é a fase mais complexa do processo de gestão estratégica pois requer uma reavaliação de todos outros aspetos por formas a constatar se na verdade

obedecem os critérios necessários para a efetiva aplicação das estratégias dentro da empresa.

2.4.2.5 Controlo e feedback

É a última fase do processo de gestão estratégica. Muito embora parecer ser a última fase, o controlo e feedback estão presentes em outros estágios deste processo isto porque este processo funciona como a descida de uma escada nos distintos níveis de gestão. É importante assim que cada passo tomado para a realização deste processo seja devidamente monitorizado, garantindo que se esteja a seguir o caminho correto.

Neste contexto, e de acordo Rumelt (1999, p. 99) o controlo da estratégia pode ser feito como um processo abstrato e analítico, e talvez executado por consultores. Mas contudo o controlo e a revisão da estratégia são partes integrantes do processo de planeamento de qualquer organização. Um processo de elaboração de estratégia eficaz conecta as atitudes com os pensamentos no qual de igual modo conectam a implementação com a formulação (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998, p. 71).

De uma forma resumida, pode se recorrer ao Chiavenato e Sapiro (2010, p. 326) que salientam a ideia principal do controlo consiste em averiguar se a atividade controlada está ou não a alcançar os resultados desejados. A função do controlo como etapa do processo de planeamento estratégico é assegurar que o desempenho real alcance os resultados previamente desejados⁴ e planeados.

Embora estejam debruçadas em diferentes etapas, estes elementos de planeamento estratégico funcionam de forma integrada e coordenada dentro de qualquer organização. Um plano estratégico só será eficiente e eficaz se os gestores estratégico mostrarem se aptos na definição clara e objetiva de cada um destes elementos e se todo o funcionário da empresa cultivar as orientações sobre o planeamento estratégico.

Por outra, o planeamento estratégico deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, respeitando os princípios da maior eficiência, eficácia e efetividade.

⁴ Dentro do contexto de “resultados desejados” pressupõe-se que os mesmos sejam devidamente previstos e conhecidos o que implica uma ligação direta entre o conceito de controlo e o de planeamento.

3 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

O estudo da eficácia organizacional parte do pressuposto de toda e qualquer organização ser vista como um sistema dinâmico e aberto. Claramente a dinâmica interna e externa das organizações são complementares e interdependentes. Nesta perspectiva a sobrevivência destas organizações depende do processo contínuo de transferência de energia não apenas no interior delas mas também numa relação complexa entre essas organizações e os distintos elementos do ambiente externo. Assim é crucial a observação e entendimento do fato da modificação numa destas estruturas causa impacto significativo na outra.

A forma como a empresa faz o ajustamento entre as suas atividades e o ambiente que a rodeia é uma escolha que traduz-se numa decisão estratégica ou um conjunto de decisões estratégicas (Teixeira, 2011 p. 6). Deste modo, resulta a clara importância que se reveste para os responsáveis por uma qualquer organização a identificação de indicadores de desempenho organizacional que permitam designadamente o conhecimento do grau (ou medida) em que esta atingiu ou não os seus objetivos e, igualmente importante, a que preço ou com que custo (Santos, 2008 p. 27).

Na perspectiva de Hansen e Wernerfelt (1989, p. 399) dentro do contexto da literatura da política de negócios existem dois grandes extremos na investigação dos determinantes do desempenho organizacional. O primeiro extremo baseia-se primeiramente nas tradições económicas e que enfatiza a importância dos fatores externos do mercado como determinantes do sucesso. Outra linha de pesquisa baseia-se no comportamento e paradigmas sociológicos e vê os fatores organizacionais e os seus ajustes com o meio envolvente como maiores determinantes do sucesso.

Serra et. al. (2011, p. 83) dizem que em geral, o desempenho empresarial é avaliado em função:

- 1) Da rendibilidade.
- 2) Do nível de satisfação dos clientes e dos trabalhadores da empresa.
- 3) Da atividade de inovação.
- 4) Do lançamento de novos produtos e da rapidez com que a empresa o consegue fazer.

Em termos destes indicadores de avaliação de desempenho organizacional propostos acima pode compreender-se que uma empresa com baixo nível de rendibilidade é considerada ineficaz e o contrário neste caso implica estarmos face a uma empresa eficaz. Quando a

empresa apresenta um baixo nível de satisfação dos seus clientes e dos trabalhadores, mantendo-se o resto constante, não estaria a apresentar-se com um desempenho eficaz, pois não estaria a cumprir os seus objetivos sociais. O mesmo acontece com a capacidade de inovação, do lançamento de novos produtos e da rapidez neste processo de introdução de algo novo para seus clientes e que aliás constituem a sua razão de existência.

Excetuando-se o indicador relacionado com a satisfação dos clientes, por tratar-se de um aspeto avaliado externamente, embora tendo sua origem no interior da empresa, o restante dos indicadores categorizados como internos debruçados por Serra et. al. (2011, p. 83) podem ter relação com critérios apresentados por Friedlander e Pickle (1989, p. 289) sendo que segundo eles os critérios internos de eficácia organizacional tipicamente têm sido desdobrados em dois tipos: os primeiros são aqueles que tratam dos fatores de recursos humanos de forma individual como a motivação, saúde mental, satisfação, etc. e os segundos constituem aqueles relativos a performance individual como as quantidades produzidas, a qualidade dos produtos acabados, as taxas de erros, etc.

Hansen e Wernerfelt (1989) conceberam dois modelos de avaliação do desempenho organizacional: o “modelo económico” e o “modelo organizacional.” O primeiro modelo basicamente se baseia na competitividade da empresa, pois tem efeitos num ambiente mais externo e o segundo tem a ver com a capacidade de produção da empresa, o que é avaliado frequentemente no ambiente interno.

Nesta perspetiva, de acordo a Hansen e Wernerfelt (1989, p. 400 e 401) o modelo económico do desempenho empresarial mostra-se bastante útil para os investigadores de conteúdos estratégicos na medida que ele providencia perspetiva teórica básica na influência da estrutura do mercado para com a estratégia e o desempenho da empresa. Estes fatores que podem influenciar no desempenho da empresa segundo modelo económico incluem:

- 1) A característica da indústria em que a empresa encontra-se inserida.
- 2) A posição da empresa em relação a concorrência.
- 3) A qualidade ou quantidade dos recursos da empresa.

No que tange o modelo organizacional que Hansen e Wernerfelt (1989, p. 401) defendiam incluir apenas os fatores internos das empresas, ele consiste somente na determinação da estrutura apropriada do desempenho e da eficácia organizacional envolvendo uma medição variada da satisfação dos colaboradores para com acionistas da empresa.

3.1 Conceptualização

A eficácia organizacional tem sido uma preocupação central do campo de teoria organizacional desde a sua concepção como uma área de investigação (Zammuto, 1984, p. 606; Rojas, 2000, p. 97; Rego e Cunha, 2007, p. 23). Mais focado na sua epistemologia, Cameron (1986, p. 539) exemplifica comparativamente que num passado próximo a indústria americana sofreu uma invasão pela competição de origem externa. Tendo assim ocorrido, o maior cuidado em termos de eficácia organizacional se tornou crucial para sobrevivência das empresas. Na verdade, Mahoney e Weitzel (1969, p. 357) acrescentam a ideia afirmando que os conceitos da eficácia organizacional são as bases das teorias de gestão e do comportamento organizacional. Providenciam teorias formativas de análise racional do comportamento organizacional e das práticas de gestão.

Com uma opinião meio paradoxal e em contradição aos autores acima apresentados Quinn e Rohrbaugh (1983, p. 363) confirmaram que a eficácia organizacional não é um conceito mas sim uma construção social ou ainda uma noção abstrata desenvolvida nas mentes dos teóricos e investigadores organizacionais. Esta afirmação feita por Quinn e Rohrbaugh, talvez fundamenta-se com base as conclusões retiradas da sua pesquisa sobre um modelo espacial acerca dos critérios da eficácia onde os autores compararam a abordagem dos valores competitivos com análise organizacional, ficando concluídos que o processo da eficácia organizacional relacionado ao modelo de valores não se define mas sim constrói-se.

Por outro lado, Connolly, Conlon e Deutsch (1980, p. 211); Friedlander e Pickle (1989, p. 289) poderiam ter mostrado fundamentos que convergissem com os pressupostos de Quinn e Rohrbaugh (1983). Para estes autores igualmente, o campo de pesquisa sobre eficácia organizacional aparenta estar numa situação conceptual em tremenda desordem. Ainda segundo estes autores, as declarações da eficácia não são tipicamente descritivas; elas são avaliativas e também frequentemente normativas.

Apesar da centralidade na conceptualização da eficácia nas teorias organizacionais não tem sido devidamente concebida uma definição lógica e tem se verificado pequenos acordos como critérios de definição da eficácia organizacional. Uma variedade de modelos e conceitos têm sido usados e indicadores de eficácia empregados por investigadores são numerosos (Quinn e Cameron, 1983, p. 33).

Segundo Friedlander e Pickle (1968, p. 292) existem dois critérios na definição da eficácia organizacional. O primeiro que inclui alguns dos elementos da contribuição das

organizações para com a sociedade e o segundo critério que descreve a eficácia em termos de maximização dos retornos de sociedade para a organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2010, p. 331) existem pelo menos três razões básicas que justificam a razão de controlar o desempenho geral da organização:

- 1) *Adequação ao planeamento estratégico*: o planeamento estratégico é aplicável a empresa como uma totalidade no sentido de se alcançar objetivos empresariais globais. Para acompanhá-lo e medi-lo torna-se necessário controlo igualmente global e amplo, para permitir ações corretivas por parte da direção da empresa.
- 2) *Autonomia*: na medida em que surge cedência ou descentralização da autoridade, particularmente nos departamentos por produto ou por circunscrição geográfica as unidades passam a ser totalmente ou semiautónomas nas suas operações e nas suas decisões, impondo controlos globais sejam capazes de medir os seus resultados e avaliar o seu desempenho.
- 3) *Controlos globais*: permitem medir o esforço da organização na totalidade ou de uma área integrada em vez de medir-se simplesmente partes da mesma. O importante é mensurar o sistema na totalidade e não cada um dos seus subsistemas.

Na verdade, segundo Santos (2008, p. 28) questiona-se sobre a eficácia organizacional quando se procura avaliar em que medida a organização conseguiu alcançar ou não os seus objetivos, contrariamente de eficiência que consiste na análise sobre os recursos (escassos) que a organização teve que sacrificar (leia-se consumir) para o alcance dos seus objetivos, e Chiavenato e Sapiro (2010, p. 337) acrescentam que a eficácia de uma organização é, em última instância, afetada pelos padrões de comportamento que se desenvolve e emergem à medida que o tempo passa e a experiência melhora.

A eficácia é deste modo a medida do alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais significa a capacidade de uma organização em satisfazer as necessidades do ambiente ou do mercado. Relaciona-se com fins pretendidos (Chiavenato 2014, p. 256).

Em suma a eficiência pode ainda assim ser definida como a relação entre os *inputs* e os *outputs*, por exemplo, como a relação entre o que foi produzido e os recursos que foram consumidos na produção, e eficácia por outro lado pode ser definida como o grau de cumprimento dos objetivos fixados (Santos, 2008, p. 28).

Claramente, os critérios de eficácia na avaliação do desempenho organizacional devem ter em conta a rentabilidade da organização, o seja, o grau em que se consegue satisfazer os seus colaboradores em particular e também o grau em que a eficácia seja como valor para uma vasta sociedade em que as empresas estejam inseridas (Friedlander e Pickle, 1968, p. 293).

A maneira como as pessoas e grupos se comportam tem um impacto significativo e profundo sobre o quanto a organização consegue atingir seus objetivos e ser bem-sucedida. As pessoas estão no centro disso tudo. A eficácia organizacional é função dependente das pessoas (Chiavenato e Sapiro, 2010, p. 337) e a eficácia dos trabalhadores é basicamente determinada pelo modo como são administrados⁵ (Drucker, 1981 p. 4).

3.2 Modelos da eficácia organizacional

O conceito a cerca da eficácia organizacional têm sofrido evolução significativa no decurso do tempo. Os modelos fundamentados pelos teóricos das décadas 90 podem não ter impactos nos dias de hoje. Contudo, este ponto incide sobre levantamento literário concernente a distintas contribuições relativamente aos modelos mais frequentes de medição da eficácia organizacional.

Cameron (1986, p. 539) orientando as atenções sobre a eficácia organizacional observou a realidade das empresas americanas centrando-se no impacto da solvabilidade das mesmas. Na altura, sendo modernas estas empresas americanas Cameron afirma ter notado diversidades de ideias não propriamente na estrutura destas empresas mas sim na ambiguidades dos teóricos que se debruçam sobre eficácia organizacional destas empresas. Por outro lado, Mahoney e Weitzel (1969, p. 357) defendem que ampla variedade das características organizacionais como **estrutura, composição, comportamento e produtividade**, dentre outros, terem sido propostos e aplicados como critérios da eficácia organizacional. Segundo Rego e Cunha (2007, p. 32) Campbell (1977), após identificar 30 diferentes critérios de eficácia organizacional, constatar definições imprecisas e encontrar sobreposição conceptual, afirmou: *“diferentes pessoas aderem a diferentes modelos, e não há nenhum modo correto de escolher entre eles.”*

⁵ Em termos gerais, os gestores podem influenciar o comportamento dos funcionários da empresa e de seguida o comportamento dos funcionários da empresa pode influenciar o desempenho global da empresa, tendo em conta os fatores como a estrutura organizacional formal ou informal controlos e sistemas de informações, habilidades, o processo de planeamento e a relação destes com o meio envolvente.

Quadro 4 – 30 critérios de eficácia organizacional segundo Campbell (1977)

Ordem	Crítérios da eficácia organizacional
1.	Eficácia global
2.	Eficiência
3.	Qualidade
4.	Crescimento
5.	<i>Turnover</i> (rotatividade)
6.	Motivação
7.	Controlo
8.	Flexibilidade/adaptação
9.	Consenso de objetivos
10.	Congruência de papéis e normas
11.	Competências na gestão de tarefas
12.	Gestão de informação e da comunicação
13.	Avaliação por entidades externas
14.	Participação na tomada de decisão e influência partilhada
15.	Ênfase na realização (<i>achievement</i>)
16.	Produtividade
17.	Lucro
18.	Acidentes
19.	Absentismo
20.	Satisfação no trabalho
21.	Moral
22.	Conflito/coesão
23.	Planeamento e definição dos objetivos
24.	Internalização dos objetivos organizacionais
25.	Competências de gestão interpessoal
26.	Agilidade/rapidez de resposta
27.	Utilização do ambiente
28.	Estabilidade
29.	Valor dos recursos humanos
30.	Ênfase na formação e desenvolvimento

Fonte: adaptado de Rego e Cunha (2007)

Das outras fontes teóricas analisadas constatou-se que estes trinta critérios de eficácia organizacional nem sempre se adequam a todas circunstâncias pois a complexidade das organizações em termos de dinamismo no seu funcionamento pode influenciar na adoção de

outros critérios. Debates sobre a superioridade de um dos modelos da eficácia sobre outros continuam a ser encontrados na literatura (Quinn e Cameron, 1983, p. 41).

3.2.1 Modelo de gestão da eficácia organizacional de Mahoney e Weitzel (1969)

Tendo como base 24 dimensões da eficácia organizacional e analisado 114 empresas, Mahoney e Weitzel (1969) criaram um modelo de eficácia organizacional que designaram de “Modelo Geral de eficácia organizacional” com predominância no final do estudo de apenas 4 dos 24 critérios abaixo apresentados.

Quadro 5 – 24 critérios de eficácia organizacional segundo Mahoney e Weitzel (1969)

N.O	Critério	N.O	Critério	N.O	Critério
1.	Flexibilidade	9.	Negociação	17.	Apoio de supervisão
2.	Desenvolvimento	10.	Ênfase nos resultados	18.	Planeamento
3.	Coesão	11.	Promoção do <i>staff</i>	19.	Cooperação
4.	Supervisão democrática	12.	Coordenação	20.	Uso de apoio a produção
5.	Confiabilidade	13.	Descentralização	21.	Comunicação
6.	Seletividade	14.	Entendimento	22.	Volume de negócio
7.	Diversidade	15.	Conflito	23.	Inovação
8.	Delegação	16.	Planeamento pessoal	24.	Controlo de supervisão

Fonte: Elaboração própria com base os dados de Mahoney e Weitzel (1969)

Este modelo partiu da investigação sobre análise da relação da média dos 24 critérios de eficácia organizacional com o ajuste das avaliações dos gestores acerca da eficácia global das unidades estudadas. A dimensão “*flexibilidade*” inclinou-se com base a ambiente de trabalho agradável, sugestão e experiência de novas ideias e também a prontidão por formas a enfrentar-se problemas fora de comum; com base na dimensão “*desenvolvimento*” procura-se avaliar a participação dos trabalhadores nas atividades de treinamento e desenvolvimento, isto é, o alto nível das competências pessoais e habilidades; é com base ao critério “*coesão*” que se procura identificar a ausência de queixas e reclamações, isto é, os conflitos ainda fracionados no seio da organização e “*supervisão democrática*” auxilia na análise da participação dos

funcionários subordinados nas decisões do trabalho.

A dimensão “*confiabilidade*” também é tida contemporaneamente útil pois garante que os objetivos estejam a ser alcançados sem grande necessidade de acompanhamento e de controlo; “*Seletividade*” admite que empregados marginais rejeitados por outras organizações não podem ser enquadrados na organização; “*diversidade*” traduz-se na ampla variedade de responsabilidades laborais e habilidades pessoais dentro da organização; quando na verdade a “*delegação*” consiste no alto grau de delegação dos supervisores. “*Negociação*” diz que a eficácia da organização é avaliada pela cooperação incomum da organização com outras por aspetos como favor e cooperação; “*ênfase nos resultados*” a produção, os resultados e o desempenho enfatizado mas nunca os procedimentos; já que “*promoção do staff*” demonstra flexibilidade pessoal entre as tarefas, desenvolvimento para promoções a partir do interior da organização.

“*Coordenação*” como o próprio termo assim o diz, indica a estruturação e programa as atividades com outras organizações e se utiliza assistência de *staff*; “*descentralização*” processos de decisões e tarefas delegadas a mais baixo nível; “*entendimento*” a filosofia, as políticas da empresa, diretivas da organização compreendidas e aceites por todos membros da organização; “*conflito*” pequenos conflitos com outras unidades de organizações sobre autoridades ou falhas para se encarar as responsabilidades; “*planeamento do pessoal*” desempenho não interrompido por causa da ausência do pessoal e perda de tempo; “*controlo de supervisão*” este indicador retrata a eficácia organizacional quando os supervisores ou gestores de médio e por vezes de alto nível prestam apoios aos subordinados.

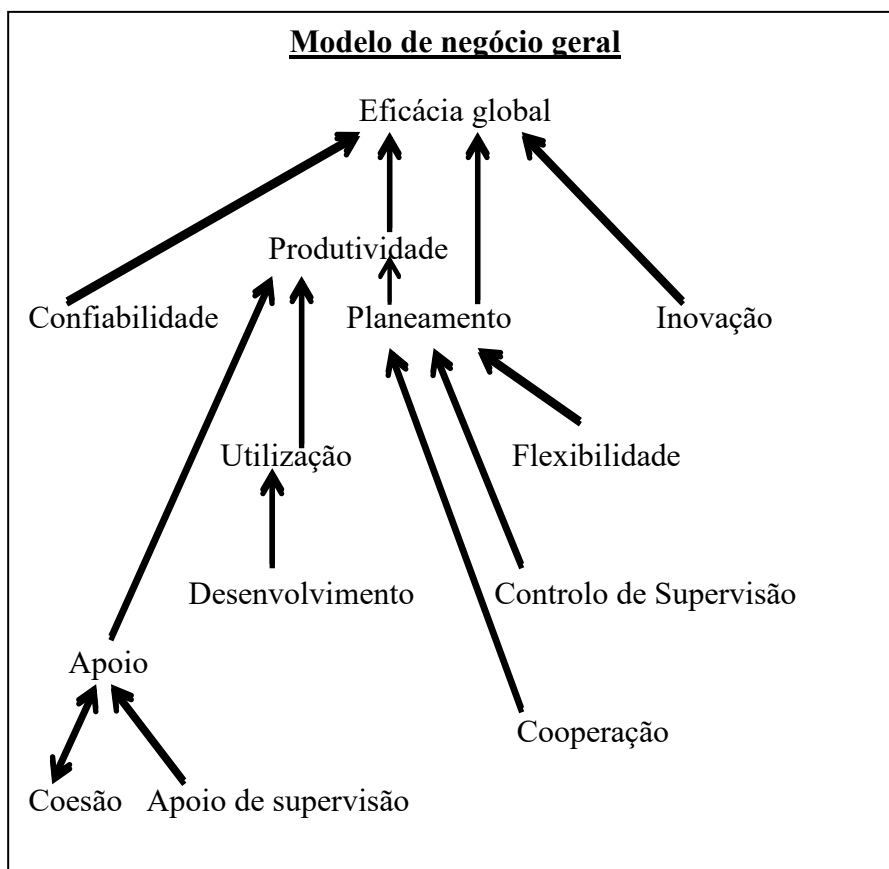
“*Planeamento*” as operações devidamente planeadas e programadas por formas a se evitar perdas de tempo; “*cooperação*” atividades programadas e coordenadas com outras organizações e sempre atentas com aspetos sobre responsabilidades sociais; o indicador “*política de apoio a produção*” constitui uma mais-valia na análise de desempenho da eficiência de modos que apoio mútuo respeito dos supervisores e os subordinados; “*comunicação*” este indicador analisa o fluxo livre da informação das tarefas e a comunicação no interior da organização.

“*Volume de negócio*” pouco retorno oriundo da incapacidade na execução das tarefas; “*Inovação*” princípios de melhoria contínua nos métodos de trabalho e nas operações; “*controlo de supervisão*” avalia o controlo por parte dos supervisores em termos de progressos dos trabalhos.

Atendendo a estes 24 critérios e com assentamento a um modelo de regressão

linear, Mahoney e Weitzel (1969) tiveram os seguintes resultados:

Figura 6 – Modelo geral baseado em negócio de Mahoney e Weitzel (1969)



Fonte: Adaptado de Mahoney e Weitzel (1969, p. 359)

Com base a este modelo, e ainda segundo os resultados de análise de regressão a partir dos 24 critérios de eficácia, isolando 4 destes critérios, os autores observaram uma maior predominância do critério “apoio a produtividade”.

Eficácia Organizacional

$$\begin{aligned} &= (.42) \text{ Apoio a produção} \\ &+ (.22) \text{ Planeamento} \\ &+ (.16) \text{ Confiabilidade} \\ &+ (.12) \text{ Inovação} \end{aligned}$$

Como ineficácia a este estudo os autores observaram que não houve revelação a uma complexidade completa da relação entre as dimensões e os critérios de avaliação da eficácia organizacional.

3.2.2 Modelo Relativista, do poder, justiça social e da perspectiva evolucionária

Tendo o foco central “a perspectiva dos múltiplos constituintes”, que se baseia na tese “*quem quer o quê e quão importante é esta demanda ser satisfeita?*” E “*quais são as implicações que podem advir na satisfação de apenas uma necessidade em relação a satisfação das outras?*” De acordo a Zammuto (1984, p. 606) deste modelo derivam critérios que auxiliam na medição da eficácia organizacional a partir das preferências dos vários constituintes em torno dos resultados do desempenho organizacional.

Quatro diferentes abordagens podem ser identificadas para esta questão sublinhada nomeadamente: Relativista, Poder, Justiça Social e Perspetiva Evolutiva.

- 1) **Modelo Relativista:** Este modelo contempla a abordagem de múltiplos constituintes como uma técnica empírica para a coleção de informação sobre o desempenho organizacional a partir dos constituintes da organização (Zammuto, 1984; Connolly, Conlon e Deutsch, 1980).
- 2) **Modelo do Poder:** Em termos da questão de distribuição, a perspectiva do poder sugere que a organização eficaz é a que satisfaz as necessidades dos membros mais poderosos do grupo dominante de formas a garantir que os mesmos continuem a apoiar a empresa e a sua sobrevivência (Emerson, 1962; Pennings and Goodman, 1977).
- 3) **Modelo de Justiça Social:** Neste modelo, a organização eficaz procura minimizar as lamentações dos constituintes nas consequências presentes das suas participações com a organização. Em termos comparativos, a organização mais eficaz será aquela que minimiza o descontentamento dos seus mais lamentáveis constituintes (Rawls, 1971; Keeley, 1978; House, 1980).
- 4) **Modelo da Perspetiva Evolutiva:** Dentro do modelo evolucionário, a preferência dos constituintes é considerada como sendo insuficiente para se medir a eficácia do desempenho organizacional pois ela não reflete o limite potencial do desempenho. A ênfase deste modelo consiste num processo contínuo de se tornar eficaz ao invés de ser eficaz, porque a definição substancial da eficácia organizacional altera continuamente (Zammuto, 1982).

Como se pode constatar, estes modelos limitam-se no seio do critério da satisfação dos desejos ou necessidades dos distintos elementos que constituem a organização. Aliás, este costuma ser a atenção do objeto de estudo sobre a eficácia pois parte da perspectiva de “se uma

organização tem fins sociais deve satisfazer as necessidades dos distintos elementos que compõe esta sociedade o qual ela está inserida.”

Ainda mais, estes modelos basicamente se centram em aspetos internos às empresas. Neste sentido, os critérios concretos da avaliação da eficácia organizacional podem ser insuficientes pois esta avaliação depende de vários outros fatores que são de ordem externas das organizações.

3.2.3 Modelos de eficácia organizacional segundo Cameron

Como constatado no ponto anterior, o modelo dos múltiplos constituintes para análise da eficácia organizacional, apresenta um conjunto de critérios que auxiliam na medição da eficácia organizacional a partir das preferências dos vários constituintes em torno dos resultados do desempenho organizacional (Zammuto, 1984; Connolly, Conlon e Deutsch, 1980; Friedlander e Pickle, 1968) outros autores (Cameron, 1984; Cameron, 1986; Yuchtman e Seashore, 1967; Etzioni, 1960; Rego e Cunha, 2007; Fernandes, 2006) inclinam-se a partir do modelo tradicional da eficácia organizacional que é o modelo dos objetivos, e que funciona como base para outros modelos.

Neste contexto, os modelos da eficácia organizacional mais usados nomeadamente modelo de objetivos ou tradicional, modelo de sistema de recursos, modelo de processos internos, modelo de constituintes estratégicos, modelo de valores competitivos, modelo de legitimidade e modelo de ineficácia.

Os objetivos organizacionais servem de especto central para muitas outras funções. Concedem orientações as atividades organizacionais descrevendo o estado das coisas que a organização pretende alcançar (Etzioni, 1960, p. 257). Desde os anos de 1960 que investigadores nas áreas de gestão das organizações têm desenvolvidos distintos modelos capazes de avaliar efetivamente a eficácia das organizações.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983, p. 371) pelo facto de cada modelo estar embutido num conjunto particular de valores competitivos, o mesmo pode ter um modelo com a posição oposta que na verdade vem contrariar a ênfase deste modelo, embora Connolly, Conlon e Deutsch, (1980, p. 211) defendam que para cada teórico em questão dos objetivos organizacionais, o problema na especificação dos critérios é exatamente o mesmo para definição dos objetivos.

Quadro 6 – Modelos de eficácia organizacional Segundo Cameron

Modelo	Definição	Quando pode ser mais usado
	Qualquer organização é eficaz na medida em que...	O modelo é mais preferido quando...
(1) Modelo de Objetivos	Ela alcança os objetivos estabelecidos.	Os objetivos são claros, consensuais, e mensurados.
(2) Modelo de Sistemas de Recursos	Quando alcança os recursos necessários.	Existe uma conexão clara entre os <i>inputs</i> e o desempenho.
(3) Modelo de Processos Internos	Quando há ausência de tensão interna com um clima calmo no funcionamento interno.	Existe uma conexão clara entre os processos organizacionais e desempenho.
(4) Modelo de Constituintes Estratégicos	Todos constituintes estratégicos são ao menos minimamente satisfeitos.	Constituintes detêm poderosamente influência, e deve satisfazer a demanda.
(5) Modelo de valores competitivos	A ênfase no critério nos quatro quadrantes diferentes vão de em conta a preferência dos constituintes.	A organização não é clara com o seu próprio critério.
(6) Modelo de Legitimidade	Quando a organização sobrevive como resposta da adoção das atividades legítimas.	A sobrevivência ou o declínio e falência entre organizações seja de interesse.
(7) Modelo de Ineficácia	Quando se verifica uma ausência de falhas ou traços de ineficácia.	Critérios de eficácia não são claros ou então estratégias para melhoria sejam necessárias

Fonte: Adaptado de Cameron (1986, p. 542).

Os sete modelos apresentados acima são os mais debatidos na literatura embora cada um deles apresente critérios diferentes na avaliação da eficácia organizacional. Neste contexto, e com base conclusões de Quinn e Cameron (1983, p. 41) debates em torno da superioridade de cada um destes modelos de eficácia organizacional sobre outros continuam a ser encontrados na literatura.

3.2.3.1 O modelo dos objetivos

O modelo dos objetivos assenta numa visão que concebe a organização como um conjunto racional de arranjos orientados para o alcance dos objetivos, como por exemplo os lucros, o

crescimento e a produtividade, declarando assim que a organização eficaz seja aquela cujos resultados coincidem com os objetivos (Rego e Cunha, 2007, p. 46). Este modelo, de acordo ao Yuchtman e Seashore (1967, p. 892) tem tomado muitas formas, é usado mais amplamente por estudantes das organizações, na medida em que uns adotam-no como parte de uma perspectiva mais ampla nas organizações, enquanto outros usam-no como uma maior ferramenta nas suas pesquisas sobre organizações. Na verdade, Etzioni (1960, p. 258) diz que muito desses estudos mostraram que organização não realiza eficazmente os seus objetivos e também as organizações têm diferentes objetivos daqueles que normalmente afirmam ter.

Na perspectiva de Cameron (1984 p. 68) por várias razões como muitas organizações não poderem ser caracterizadas apenas pelos seus objetivos, analistas deveriam usar este modelo apenas quando estivesse bastante claro qual deveria ser o resultado final, quando o mesmo devia ocorrer e quem assim o determinasse. Como nem tudo é um mar de rosas, este modelo, segundo Rego e Cunha (2007, p. 46) assenta em várias premissas que na teoria organizacional têm sido consideradas problemáticas, tendo como exemplo:

- Não é pacífico que as organizações têm objetivos claros.
- Os diferentes responsáveis de uma organização não fazem necessariamente a apologia os mesmos objetivos.
- Os diferentes atores da organização não atuam necessariamente em prol dos mesmos objetivos.
- Estes objetivos nem sempre podem ser identificados ou descobertos.
- Frequentemente, os objetivos abstratos como por exemplo a competitividade e a qualidade, não podem ser convertidos em medidas específicas e objetivas.
- Nem sempre os dados relevantes para estas medidas podem ser coligidos, processados e aplicados de modo apropriado.

Segundo Etzioni (1960, p. 260) quando o modelo dos objetivos é aplicado, os mesmos erros básicos são sempre cometidos, quer sejam os objetivos que uma determinada organização afirma querer concretizar (objetivos públicos) ou os objetivos que ela esteja atualmente pretendendo alcançar (objetivos particulares) são escolhidos como medida de avaliação de desempenho embora, Cameron (1984 p. 67) fundamenta que o modelo dos objetivos tenha recebido uma vasta atenção em relação a qualquer outro modelo.

Neste contexto, e pela precisão deste modelo baseado nos objetivos, comparativamente com outros modelos pode-se conotar uma génese em que como base está o modelo de objetivos e

que os outros simplesmente baseando-se com a realidade de diferentes contextos organizacionais deram origem a uma vasta abordagem da eficácia organizacional, embora com um tom interligado a um ou mais objetivos que devem ser concretizados.

3.2.3.2 Modelo de Sistemas de Recursos

O modelo de sistemas de recursos trata da organização como um sistema aberto (Love e Skitmore, 1996, p. 6). Este modelo de acordo Yuchtman e Seashore (1967, p. 897) tende a avaliar a necessidade do presente, conceitualizando deste modo a organização eficaz a que:

- Toma a organização por si só como um quadro focal de referências, ao invés de algumas entidades externas ou algumas pessoas em particular.
- Examina de forma muito explícita a relação entre a organização e a sua envolvente como ingredientes centrais da conceitualização da eficácia.
- Providencia um modelo geral teórico capaz de englobar diferentes tipos de organizações complexas.
- Providencia alguma latitude para singularidade, variabilidade e mudança com atenção a operações específicas para se alcançar eficácia aplicada a qualquer organização enquanto ao mesmo tempo conservando a unidade do modelo sublinhado da evolução comparativa.
- Providencia, finalmente algumas diretrizes para a identificação do desempenho e variáveis de ação relevantes para eficácia da organização e para a escolha das variáveis para uso empírico.

O conteúdo deste modelo pode não ser perfeito mas na verdade estabelece critérios bastante lógicos pois a sua utilidade baseia-se preferentemente na interpretação da conexão clara e direta que efetivamente relaciona o desempenho das organizações com os recursos que motivam a produção.

3.2.3.3 Modelo de Processos Internos

O foco primário para os investigadores interessados em compreender ou alterar as estruturas das organizações tem sido centrado na dinâmica interna das organizações (Friedlander e Pickle, 1968, p. 289). Segundo Fernandes (2006 p. 26) o quadrante relativo a dimensão do processo interno no modelo dos valores competitivos encerra em si mesmo um paradigma organizacional correspondente à dimensão de eficácia económica e/ou mecanicista da organização.

O modelo dos processos internos segundo Rego e Cunha (2007, p. 69) foi formulado em resposta à perspectiva estática do modelo dos objetivos. Nesta conformidade, este modelo de processos internos assenta tanto no modelo sistémico como no modelo das relações humanas. Tem maior foco nos processos internos que aumentam a capacidade da organização para lidar com as mudanças na envolvente. Este foco, conforme Friedlander e Pickle (1968, p. 289) levou a ênfase nos métodos de melhoria contínua dos valores dos colaboradores (ao próprio colaborador em particular ou para toda organização) por meio de: seleção, treinamento, participação em grupos, e a reestruturação do trabalho; e consequentemente para os critérios de eficácia que sejam limitados para a dinâmica interna das organizações.

Neste contexto, a eficácia organizacional é definida como o comportamento interno regular e é avaliada através de critérios de saúde interna como a adaptabilidade, o forte sentido de identidade e a capacidade de testar a realidade, o clima de trabalho positivo, a força da cultura, a comunicação apropriada (Rego e Cunha, 2007, p. 70), perfazendo assim, segundo Chelladurai (1987, p. 37) uma suposição básica deste modelo que consiste numa ligação muito clara entre os processos internos (como por exemplo, tomada de decisão e estruturação dos colaboradores) e os resultados pretendidos.

Apesar de ter fraca projeção na literatura, este modelo pode ser especialmente apropriado para organizações em que é difícil medir com precisão os resultados, como são os casos de organizações privadas não lucrativas ou organizações públicas (Rego e Cunha, 2007, p. 70).

Nesta perspetiva, a investigação da eficácia organizacional em termos de instituições governamentais, instituições de ensino e outras entidades sem fins lucrativas pode ser feita com base a este modelo procurando identificar indicadores capazes de descrever o real desempenho destas instituições.

3.2.3.4 Modelo de Constituintes⁶ Estratégicos

Este modelo surgiu nos anos setenta como um dos resultados de análise mais sofisticado do meio envolvente externo das organizações. Com o passar do tempo muitos investigadores foram criando versões diferentes deste modelo mas sempre com foco central na satisfação das necessidades dos diferentes constituintes tidos como estratégicos as empresas.

Ridley e Mendoza (1993, p. 168) afirmaram que um grupo particular de constituintes pode contribuir de modo benéfico para a modelação dos objetivos organizacionais embora quase

⁶ Constituintes são aqueles grupos que podem impedir a organização ou podem vedar as suas decisões... ver mais em Drucker, 1993, p. 208.

sempre os distintos constituintes falham ligeiramente em contribuir de modo ótimo pois as suas perspectivas são limitadas.

De modo geral, Connolly, Conlon e Deutsch (1980, p. 213) discursam da eficácia não como uma única declaração mas como um conjunto de várias declarações em que todas refletem no critério evolutivo aplicado por vários constituintes envolvidos num maior ou menor grau com a organização como um todo no centro. Cameron (1982, p. 69) diz que este modelo é mais apropriado quando os diferentes constituintes têm uma grande influência sobre o que a organização faz no seu todo ou quando as ações organizacionais são largamente reativas para as necessidades dos constituintes estratégicos, sendo que para Rego e Cunha (2007, p. 56) um constituinte é estratégico quando satisfaz uma ou mais das seguintes condições:

- Pode criar um grande nível de incerteza à organização.
- A organização não é capaz de substituir esse constituinte ou de evitar a dependência.
- O constituinte pode gerar disrupções nas operações e/ou nos planos da empresa através da sua ação direta.

Nesta perspectiva, e segundo este modelo, a eficácia organizacional passa por albergar a capacidade para satisfazer minimamente os interesses dos vários constituintes estratégicos. Esta satisfação é tida como mínima porque muitos desses constituintes perfilham interesses distintos e orientações que dificilmente se podem satisfazer completamente (Rego e Cunha, 2007, p. 57)

Estes constituintes estratégicos são de fundamental análise pois cada um deles apresenta (ou não) um conjunto de características que facilmente podem divergir com outros. Neste contexto, reside uma certa limitação deste modelo embora vele pelos aspetos do meio envolvente que são tido estratégicos e que constituem especto fundamental para a sobrevivência d empresa.

3.2.3.5 Modelo de valores competitivos

O modelo de valores competitivos foi desenvolvido a partir de um estudo levado a cabo por Quinn e Rohrbaugh (1983) e que tratava de três dimensões principais, sendo que:

- A primeira dimensão (localizada no eixo horizontal) foi interpretada como refletindo diferentes focos organizacionais, representando um contraste entre ênfase de orientação individual interna e uma ênfase orientada para envolvente externa.
- A segunda dimensão (localizada no eixo vertical) foi interpretada como refletindo as

diferentes preferências organizacionais para a estrutura, representando a comparação entre algum interesse na estabilidade e controlo e a flexibilidade e mudança.

- A terceira dimensão (eixo central) foi interpretada como refletindo o grau de proximidade para os resultados organizacionais desejados representando a comparação entre a preocupação para os “fins” e os “meios” com ênfase nos processos importantes como por exemplo o planeamento e a definição dos objetivos, bem como também nos resultados finais como por exemplo a produtividade.

Este modelo é bastante eficiente quando se trata de identificadores de critério de eficácia organizacional pois subdivide-se em 4 modelos básicos:

- 1) *Modelo das relações humanas*: este modelo tem como foco principal o desenvolvimento dos recursos humanos, a “adaptabilidade” e os “assuntos internos da organização” são enfatizados neste modelo.
- 2) *Modelo dos sistemas abertos*: focaliza-se na flexibilidade e nos assuntos internos. Os fins desejados são o crescimento e a aquisição dos recursos, alcançados através de meios como flexibilidade e a rapidez de resposta.
- 3) *Modelo dos processos internos*: tem maior ênfase na perspetiva interna e o controlo. Passam por isto classificado como fins a “estabilidade e o controlo” e os meios são a comunicação e a informação devidamente gerida.
- 4) *Modelo dos objetivos racionais*: tem maior foco a produtividade e a eficiência, e que ambos podem ser alcançados mediante o processo de planeamento.

A ênfase no critério dos quatro quadrantes diferentes vão de em conta a preferência dos constituintes mas não sobrevaloriza a anulação de um valor ou do outro. Cuida de proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre estes valores. Assim sendo, isto faz com que a organização não seja clara com o seu próprio critério da eficácia organizacional. Ainda segundo Yuchtman e Seashore (1967, p. 899) a ênfase sobre os aspetos competitivos da relação inter-organizacional implica que a avaliação da eficácia organizacional seja possível apenas quando exista alguma forma de competição.

3.2.3.6 Modelo de Legitimidade

O modelo de legitimidade é associado frequentemente com a perspetiva que detalha a sobrevivência da organização ser o objetivo final (Cameron, 1982, p. 70). Este modelo considera que a organização eficaz é a que se envolve em atividades legítimas, em boas

práticas social e institucionalmente reconhecidas e/ou consideradas desejáveis (Rego e Cunha, 2007, p. 69).

Nesta perspetiva, fazer-se a coisa certa torna-se muito mais importante do que fazer-se corretamente as coisas significando então que este modelo seja mais apropriado nos níveis macro da análise quando se determina qual das organizações sobrevive e quais vão a falência (Cameron, 1982, p. 70), por conseguinte, cabe a organização procurar ser reconhecida pelas entidades reguladoras, pelos concorrentes, pela comunidade e até pela opinião pública (Rego e Cunha, 2007, p. 69).

3.2.4 Modelo de Ineficácia

A essência deste modelo consiste na determinação de um conjunto de fatores que possam constranger o desempenho bem-sucedido da organização. Este modelo é útil quando os critérios da eficácia não são claros e sobre tudo quando as organizações mostram-se necessitadas de melhorias a base de estratégias, pois ele considera a organização de antemão como um conjunto de problemas e de falhas.

Segundo Cameron (1982, p. 71) este modelo é mais apropriado quando os critérios da eficácia ou não podem ser identificados por alguma razão ou então os mesmos não podem ser consensuais. Já para Henri (2004, p. 11) o pressuposto básico deste modelo é que a identificação dos problemas e das falhas (ineficácia) é inteligível, mais preciso, mais consensual e mais benéfico em relação aos critérios de competência (eficácia). Consequentemente a eficácia organizacional é definida como a ausência dos fatores da ineficácia.

Todavia, como bem afirmam Rego e Cunha (2007, p. 37) há razões para supor que a aplicação às organizações públicas dos modelos e indicadores de eficácia das empresas privadas pode não ser apropriado, pois os dois sectores são estruturalmente diferentes, facto que os autores fundamentam por seguinte:

- Em geral, as empresas privadas são geridas por órgãos de direção que se focalizam na obtenção dos lucros para os acionistas e cada vez mais na satisfação dos interesses de outros *stakeholders*.
- Distintamente, muitas organizações de sector público são geridas por funcionários eleitos, respondendo perante os seus eleitores. Neste contexto, estes *stakeholders* perante os quais respondem podem não ser os consumidores ou utilizadores finais.

Todavia este estudo inclina-se para uma perspectiva do relacionamento entre o planeamento estratégico e a eficácia organizacional das pequenas e médias empresas enquadrando-se assim no contexto das organizações privadas com fins lucrativos. Isto não implica que múltiplas teorias não podem ser desenvolvidas por certos modelos de eficácia. Apenas implica que múltiplas teorias não podem ser desenvolvidas por uma variedade de modelos de eficácia organizacional ou ainda argumenta-se que variáveis preditivas e relevantes em relação a um modelo pode não ser aplicado a outros modelos (Cameron, 1986, p. 541).

Em suma, estes modelos apresentados serviram de contribuição para entendimento não só do conceito de eficácia mas também nos aspetos relacionados a variação dos critérios e indicadores que podendo esta variação ser dependentemente do tipo de organização. Permitiu de igual modo proceder-se ao enquadramento teórico sobre as diferentes dimensões que abordaram-se da eficácia organizacional. Cameron (1986, p. 541) salienta que diferentes modelos de eficácia são úteis para investigações em circunstâncias diferentes. A sua utilidade depende de propósitos e constrangimentos localizados na pesquisa da eficácia organizacional.

Finalmente, estes modelos de eficácia organizacional permitiram entender que uma organização pode ser percebida como eficaz quando, ela tem competências de fazer frente as necessidades do seu público-alvo, quando uma rede de trabalho consegue providenciar um conjunto de informações relativas as atividades realizadas e sobre tudo, a base do modelo tradicional, quando a organização consegue alcançar os objetivos planeados. Ainda mais, a organização pode ser tida como eficaz quando os colaboradores de todos níveis fazem parte do processo de tomada de decisões, quando as suas necessidades são satisfeitas e de igual modo quando a organização apresenta uma grande responsabilidade, gerando assim inovações contínuas.

3.3 Critérios e Indicadores da Eficácia Organizacional

Os indicadores de eficácia organizacional podem ser usados como instrumentos de decisões estratégicas independentemente do tamanho e do nível da empresa. Podem também ser usados para avaliação do desempenho organizacional. de acordo ao Cameron (1986, p. 541) os critérios da eficácia organizacional são baseados nos valores e nas preferências individuais levados a cabo por certas organizações. O problema com esses valores e preferências é que os mesmos variam e são frequentemente contraditórios entre os diferentes constituintes. Quando mais recentemente Resende (2003, p. 16) expõe que para compreender-se o desempenho em alguns pontos, é necessário buscar fatores que os influenciam em outros. Assim torna-se

interessante ter acesso a um grupo de indicadores que forneçam dados sobre os resultados.

Mais ainda na perspectiva de Rego e Cunha (2007, p. 136) uma das vias mais adequadas para lidar com a medição da eficácia consiste em recorrer a vários critérios e indicadores. Estes devem ser escolhidos de acordo com as circunstâncias e devem mudar a medida que estas se alteram. Indicadores de eficácia organizacional passam assim a ser subcritérios básicos que possibilitam a representação da realidade do funcionamento da gestão organizacional a base do seu desempenho, sendo que as informações advindas destes indicadores fornecem diretrizes adequadas para tomada de decisão.

Neste contexto a definição de indicadores de eficácia deve ser feita de um modo cauteloso para que os resultados a se obter possam efetivamente representar as reais características da situação em análise. Podendo enquadrar-se em qualquer natureza, as características destes indicadores podem ser mensuráveis e como também podem ser de natureza subjetiva. Segundo Cameron (1986, p. 541) os problemas básicos em torno da eficácia organizacional não são problemas teóricos mas sim problemas dos critérios. Assim sendo a tarefa primária em que um investigador de eficácia enfrenta consiste na determinação de quais são os indicadores-padrão apropriados. Os modelos teóricos da eficácia organizacional apresentados atrás contemplam diferentes indicadores de eficácia organizacional usados nas pesquisas de vários pesquisadores deste âmbito. Enquanto alguns dos autores voltaram-se mais para organizações em geral (Zammuto, 1984; Mahoney e Weitzel, 1969; Yuchtman e Seashore, 1967) outros estiveram mais inclinados para instituições de ensino superior (Fernandes, 2006; Cameron, 1986b). Neste trabalho abraçou-se mais a perspectiva empresarial, isto é, aquelas instituições privadas com fins lucrativos, podendo no entanto os objetivos serem diferentes das demais pesquisas revistos ao longo deste capítulo. Isto implica dizer que analisando o quotidiano e voltando-se para objetivos empresariais que sejam de obtenção de lucros para satisfação dos diferentes *stakeholders*, adotou-se como critérios de eficácia organizacional, o *desempenho financeiro* e *criação de valor para stakeholders*; *governança*; *qualidade dos produtos*, estes a serem enquadrados a nível interno da empresa, e *posicionamento estratégico*; *liderança e inovação*, e *responsabilidade social*; *reconhecimento da marca* e, a serem observados a nível externo das empresas, isto de acordo a Chiavenato e Sapiro (2011).

Quadro 7 – Critérios e indicadores da eficácia organizacional a nível interno

Ao nível:	Critérios	Indicadores
-----------	-----------	-------------

Dimensão Interna	(1) Desempenho financeiro	A empresa detém ao menos 25% de retorno sobre o capital investido
		A empresa proporciona consistentemente dividendos sem grandes variações
		Os ativos são totalmente aplicados de maneira que otimizam seu uso e proporcionam retorno para investidores
	(2) Criação de valor para <i>stakeholders</i>	A organização gera retorno anual médio para acionistas.
		Gere eficazmente as relações com investidores
		A empresa cultiva um conselho de administrativo com envolvimento ativo e engajado
	(3) Governança	O conselho administrativo tem interesse económico e moral no comportamento financeiro e social da empresa
		O conselho administrativo demonstra um forte compromisso com o posicionamento estratégico e com a vantagem competitiva de longo prazo
		O conselho administrativo participa ativamente da formulação de estratégias organizacionais.
	(4) Qualidade dos produtos	A organização pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho
		Os produtos oferecidos pela empresa têm reconhecimento pelos clientes como sendo de qualidade
		Demonstra e promove cultura orientada para o consumidor e foco no cliente e excelência no serviço

Fonte: Elaboração própria com apoio a Chiavenato e Sapiro (2007)

Quadro 8 – Critérios e indicadores da eficácia organizacional a nível externo

Ao nível:	Critérios	Indicadores
Dimensão Externa	(5) Inovação	Cultiva consistentemente um ambiente de criatividade e inovação
		Administra o conhecimento ativamente através do uso de uma arquitetura de conhecimento e de processos de gestão do conhecimento
		Cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho
	(6) Posicionamento estratégico	A empresa demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos
		Alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais

		Define consistentemente padrões e regras aos quais os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar
	(7) Responsabilidade social	A empresa define padrões de comunicação com os clientes e com a comunidade em assuntos importantes
		O conselho administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais onde são realizados os negócios da empresa
		A empresa investe na estrutura social das comunidades locais
		A empresa define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral
	(8) Reconhecimento da marca	A empresa tem marca e imagem altamente positivas
		A empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo
		A empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca
		A empresa cria consistentemente uma imagem e aceitação entre os clientes quanto ao preço e desempenho

Fonte: Elaboração própria com apoio ao Chiavenato e Sapiro (2007)

A eficácia é uma construção multidimensional referida a muitos domínios de atividades nas organizações (Cameron, 1986, 0. 543). Nesta perspectiva, esta seleção de indicadores espelhou racionalmente valores que possibilitaram medir o funcionamento eficaz na empresa BBV.

4 MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Uma empresa é uma instituição social e económica, por tanto gerir um negócio é um primado (Drucker, 1969, p. 29) atualmente, o crescimento económico dos países em desenvolvimento é em grande parte influenciado pela existência de micro, pequenas e médias empresas.

As micro, pequenas e médias empresas sempre foram contribuidores importantes para a prosperidade económica de todos países (Ibrahim, Abdullah e Ismail, 2015, p. 393) têm de igual modo um papel signficante para industrialização, desenvolvimento económico, geração de postos de trabalho (emprego) especialmente nos países em via de desenvolvimento onde estas micros, pequenas e médias empresas constituem cerca de 90 a 95% de empresas de fabricação e 70 a 75% de emprego industrial e também 50 a 60% de produção industrial (Khatun, 2015, p. 115). Tendo-se apoiado na citação de Andersen (2012), Ortega et. al. (2015, p. 59) abordando-se da classificação de empresas dizem que o interesse crescente na categorização de micro, pequenas e médias empresas levou a uma variedade de pesquisas com

objetivos de identificar a tipologia do comportamento e as capacidades de desenvolvimento destas empresas.

Isso implica estar na base da classificação de tipologia de empresas muitos critérios e fatores que variam dependendo do interesse de cada investigador. Mas antes de se avançar por esta classificação, o bom enquadramento teórico passa pelo entendimento do próprio conceito de empresa que imediatamente abaixo se segue.

4.1 A empresa, uma breve conceitualização

Na raiz da palavra empresa encontra-se o verbo latino *prehendere* que significa tomar, atingir, chegar a, e encontra-se também na etimologia de aprender, compreender e empreender. Por isso, no seu significado próprio, empresa pressupõe iniciativa, decisão, dificuldade, esforço e risco (Carvalho, 2014, p. 19). De acordo ao Ansoff, Declerck e Hayes (1976, p. 1) no princípio do ano 1950, as primeiras empresas de negócios e outros tipos como “prestação de serviço” e de “produção” foram se preocupando cada vez mais com mau ajustamento das suas atividades ao meio envolvente. Esta causa é que mais tarde veio denominar-se por “problemas estratégicos” sendo posteriormente percebido por lapso no desacasalamento tecno-económico entre os produtos das empresas numa mão e a procura por estes produtos pelo mercado noutra mão. Uma estratégia é geralmente sinónimo de crescimento. Mas, em quantiasas pequenas e médias empresas, este desenvolvimento é limitado pelas capacidades e disponibilidades do padrão (Pumpin, 2003, p. 17). A solução para este problema foi visto incidido nos planeamentos estratégicos – uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio envolvente e dos pontos fortes e fracos das empresas e de seguida na seleção de jogos (estratégias) entre ambos qual satisfaz melhor os objetivos das empresas. Uma vez escolhida a estratégia, a parte crítica da solução terminava e a empresa poderia prosseguir na implementação desta estratégia.

Nos dias de hoje para aplicar uma estratégia, os diversos sectores da empresa devem ser remodelados em função das novas orientações, quer seja a estrutura operacional ou os sectores funcionais como a produção, as compras, o desenvolvimento de produtos, o sector financeiro, etc. (Pumpin, 2003, p. 16). As estratégias permitem que as empresas em geral continuem exercendo as suas atividades alcançando os diferentes objetivos que vão estabelecendo ao longo do tempo, isto porque elas não existem por si durante a sua atuação. Segundo Carvalho, (2014, p. 19) a empresa não é, porém, uma comunidade isolada; insere-se na sociedade, não só como célula de base de economia, mas também como fator influente na

evolução das condições de vida humana e na promoção do bem comum; uma análise distintamente refletida sob o que foi analisado por Drucker (1969, p. 50) “teóricos economistas assumem fundamentalmente que o objetivo básico de qualquer empresa seja o de maximização do lucro” e que este último, Schumpeter (2008, p. 128) chamaria de *excedente sobre os custos*.

Como qualquer outra instituição, a empresa pode e deve ser analisada em termos da sociedade que ela serve e com a sua relação com indivíduos que constituem essa mesma sociedade. Mas em primeiro lugar ela deve ser entendida em seus termos próprios; no sentido de trabalhar para a sociedade e para os indivíduos estas empresas devem estar capazes de funcionar de acordo as suas próprias regras (Drucker, 1995, p. 20). Nesta perspectiva, atenção a dois aspectos são chamadas em atenção:

- 1) **Sobrevivência**, como para qualquer outro tipo de organização é a primeira lei da empresa.
- 2) **Habilidade** de executar os seus próprios propósitos em termos de produção de bens com um retorno maximizado, sendo o seu critério principal.

Segundo Carvalho (2014, p. 21) naturalmente a empresa, visa, objetivamente, rentabilizar os recursos nela investida. Mas os benefícios empresariais não têm de ser exclusivamente financeiros. Todas empresas têm uma dupla responsabilidade:

- 1) A criação de benefício económico
- 2) A criação de benefício social

Dizendo em outras palavras, torna-se muito necessário conhecer-se o conjunto de ganhos económicos e financeiros e como também o modo como se alcança estes ganhos que são os benefícios sociais. Em suma, as empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram (Chiavenato, 1982, p. 34; Teixeira, 2005, p. 24). As empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores. Atualmente este conceito tem sido melhor empregado por investigadores na área de gestão de formas muito clara e objetiva. Santos (2008, p. 25), por exemplo, aborda o conceito de empresa em três modos:

- Uma organização cujo fim último consiste na maximização do seu valor para os detentores do seu capital;

- Um conjunto organizado de meios humanos e materiais que tem por objetivo, através de produção de bens e/ou serviços, a maximização do seu valor para os detentores do seu capital;
- Um sistema⁷ organizado de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e outros) destinado a maximização do valor criado para aqueles que nele participam com o capital.

Numa outra perspectiva de abordagem, Carvalho (2014, p. 19) alega que em sentido lato, a empresa é um conjunto de atividades humana, coletivas e organizadas, regida por um centro regulador, com a finalidade de adaptar constantemente os meios disponíveis aos objetivos determinados, tendo em vista a produção/comercialização de bens/serviços.

Em qualquer um dos conceitos acima apresentados, presta-se atenção num especto comum que consiste na maximização de valor investido por formas a satisfazer as distintas necessidades dos acionistas que nela investem. Obviamente isto não significa que as empresas não possam prosseguir outros objetivos (*para além da maximização do seu valor*), como a satisfação das necessidades de outros *stakeholders* (*que não apenas os detentores do capital*), em particular, a satisfação das necessidades dos seus empregados ou da comunidade em que se encontra inserida (Santos, 2008, p. 26).

Falar de empresa por vezes implica diretamente falar de organizações. A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Mas a par desta relação, as empresas segundo Teixeira (2005, p. 24) distinguem-se das demais organizações sociais pelas seguintes características:

- 1) São, em regra, orientadas para o lucro
- 2) Assumem riscos
- 3) São geridas segundo uma filosofia de negócios e como tal reconhecidas pelos governos e por outras organizações que com elas lidam
- 4) São geralmente avaliadas sob um ponto de vista contabilístico

Toda e qualquer organizacional tem como elemento base alcance dos seus objetivos ou dos seus propósitos. Estes objetivos variam de acordo a realidade e o tipo de organização. É importante diferenciar a gestão nas pequenas e grandes empresas uma vez que, nas empresas

⁷ Tratando-se numa visão sistémica, a empresa passa a ser considerada como um conjunto de partes interdependentes e que todas elas juntas formam um todo (sistema). Essas partes interdependentes são as que na prática constituem os departamentos, secções e outras áreas afins criadas para se encarregar de um determinado assunto ou dar solução a certas questões que surgem no seio dela.

de dimensão muito pequenas, o chefe da empresa desempenha, praticamente, a totalidade das funções clássicas de direção e de gestão (aprovisionamento, produção, venda, finanças, pessoal e administração (Cardoso, 1970, p. 7).

A empresa passa assim a ser considerada como uma organização composta por distintas pessoas, consideradas recursos humanos e dirigentes, recursos financeiros e materiais e que se objetiva a produzir bens e serviços o qual comercializa a um determinado preço, satisfazendo assim as necessidades em simultâneo dos distintos stakeholders que a ela estejam afetos.

4.2 Classificação funcional de empresas

O interesse sobre estudos de micro, pequenas e médias empresas vem aumentando espontaneamente de região para região, como por exemplo, Ortega et. al. (2015) desenvolveram um estudo baseado na classificação de micro, pequenas e medias empresas no México apoiando-se nos seus níveis de conhecimento disponíveis. Os dados obtidos de 2.698 micros, pequenas e médias empresas mexicanas permitiram a identificação de problemas operacionais. O principal problema dos grupos foi obtido por meio de análise de *cluster* e estas micros, pequenas e médias empresas foram classificadas com base a análise de discriminante.

Numa outra perspetiva, Hamzani e Achmad (2016) usaram método de abordagem descritiva quantitativa para levarem a cabo uma pesquisa sobre o desempenho das micros, pequenas e médias empresas em Indonésia, tendo comparado dois critérios “etnia indígena” e “etnia não indígena”. O mesmo estudo baseou-se numa amostra de 200 respondentes selecionados aleatoriamente, e para além do método descritivo quantitativo foi ainda adotada análise estatística. Os resultados deste estudo mostraram não haver diferenças no desempenho das micros, pequenas e médias empresas quer fossem de etnia indígena ou de etnia não-indígena.

A “invasão” das barreiras nacionais em termos de competências das pequenas e médias empresas também tem sido foco de atenção na literatura. Isto porque trabalhos em termos de competências para negócios internacionais têm despertado algum tipo de atenção. Como por exemplo, Ibrahim, Abdullah e Ismail (2015) tendo se focado no fato de internacionalização ter se tornado num caminho a seguir para o desenvolvimento e aumento de desempenho dos negócios, observaram que esta mudança surgiu como oportunidade de expansão para as pequenas e médias empresas.

Por outro lado, na França, Lejárraga e Oberhofer (2015) um pouco mais no seu contexto,

abordaram empiricamente uma pesquisa que consistia na determinação de empresas monopolistas e restrições da indústria específica para o desempenho das pequenas e médias empresas em serviços no mercado. Neste contexto Lejárraga e Oberhofer (2015) adotaram os dados dos níveis de empresas em França que estivessem operando em diferentes setores de atividades no período de 1998 a 2007. Como conclusão, os autores verificaram haver uma pequena partilha das pequenas e médias empresas no envolvimento dos serviços do mercado.

A classificação quantitativa corrente em micro, pequenas e médias empresas baseia-se na medição dos objetivos e das características da empresa (Ortega et. al., 2015, p. 59). A importância e classificação do tipo de empresa vai variando consoante o tempo e estudos sobre este fato ainda mostram-se relevantes. Por exemplo, a classificação segundo a forma jurídica propõe que as empresas sejam agrupadas em:

- **Públicas** – que, normalmente são geridas pelo estado ou pelos seus representantes.
- **Anónimas** – propriedades de muitos particulares e que são geridas por representantes.
- **Quotas** – propriedades de poucos particulares gerida pela maioria dos titulares de capitais.
- **Cooperativas** – propriedade pertencente aos cooperantes e geridas por eles. É um tipo de sociedade de pessoas.

A classificação segundo a propriedade do seu capital é uma forma de distinção mais usual que subdivide os tipos de empresas em três dimensões e que podem relacionar-se:

- **Empresas públicas** – todas aquelas em que o seu capital é detido pelo Estado e por outras entidades mas que são controladas por ele.
- **Empresas privadas** – o capital neste conjunto de empresas é detido por pessoas individuais ou por instituições privadas.
- **Empresas de capitais mistos** – são aquelas empresas em que o capital pertence simultaneamente pelo estado e por entidades privadas

Um sector é agrupamento de várias empresas segundo o tipo de atividade que desempenham. Desde os tempos remotos até atualidade, a composição clássica da economia é determinada pelo seguinte:

- **Sector primário** – é o sector que engloba as atividades diretamente relacionadas com a exploração de recursos primários (agricultura, pescas, extração de mineiros e pecuária).

- **Sector secundário** – que engloba as atividades de transformação (atividades industriais, construção e obras públicas principalmente).
- **Sector terciário** – inclui aquelas atividades como as de prestação de serviço, comércio, distribuição e transportes.

Segundo Hall, Haas e Johnson (1967, p. 904) é comumente notório que o tamanho de qualquer organização de alguma forma “faz diferença” nas outras características estruturais. Neste âmbito um outro tipo de classificação mais utilizado para categorizar as empresas, consiste no seu agrupamento quanto a sua dimensão:

- **Microempresa** – empresa com menos de dez trabalhadores e um volume de negócio inferior a dois milhões de euros.
- **Pequena empresa** – empresa com menos de cinquenta trabalhadores e um volume de negócios inferior a dez milhões de euros.
- **Média empresa** – empresa com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócio inferior a cinquenta milhões de euros.
- **Grande empresa** – empresa com mais de 250 trabalhadores e um volume de negócio superior a cinquenta milhões de euros.

Para este último caso, a classificação das empresas varia de acordo as políticas de cada governo. Estas políticas de classificação do tipo de empresa quanto a sua dimensão são geralmente decretadas por Leis e aprovadas na Assembleia da República.

4.3 Micro, pequenas e médias empresas em Angola

Em Angola, as leis são aprovadas pela Assembleia da República e a Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas não foge da regra. Tendo reconhecimento da importância das “Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) como um dos instrumentos fundamentais de manutenção das economias modernas, envolvendo as economias dos países mais desenvolvidos, não apenas por participarem na redução do desemprego, mas também por se amoldarem às carências das comunidades e com isso contribuírem significativamente para a redução da informalidade e da pobreza (Cf. Lei n.º 30/11 de 13 de Setembro) foi então elaborada, discutida, aprovada e publicada a Lei das Micro, Pequenas e Médias Empresas, Lei n.º 30/11 de 13 de Setembro.”

Para aquela instituição⁸, “esta lei surge para a formulação da estratégia e estruturação das políticas e programas dirigidas às referidas empresas, bem como a criação ou potenciação de organismos e instituições com autoridade pública para coordenação e avaliação permanente do alcance das políticas a implementar, torna-se necessário estabelecer o quadro legislativo, de apoio ao poder executivo na sua ação de promoção do desenvolvimento económico e social do País (Angola).”

4.3.1 Critérios identificadores e de classificação

As Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME) diferenciam-se basicamente por dois critérios detalhadamente:

- 1) O número de funcionários efetivos
- 2) Volume de faturação total anual

O critério de distinção destas MPME que prevalece sempre que for essencial decidir sobre a classificação das mesmas é o do “volume de faturação total anual”. Isto implica dizer que uma empresa que tenha número de trabalhadores efetivos que se enquadre numa determinada classificação mas que num dado período de tempo por exemplo, o volume de faturação total anual ultrapasse o critério desta mesma classificação, a empresa passa a merecer outra classe correspondente ao critério previsto de classificação sob o volume de faturação total anual. Isto pode ainda significar que na avaliação de uma empresa e verificar-se uma disparidade em termos de número de trabalhadores e volume de faturação total anual, a classificação a se considerar será a que obedecer o critério de volume de faturação total anual.

Em Angola a Classificação de empresas segue as normas da Lei n.º 30/11 de 13 Setembro. De acordo a esta lei, consideram-se:

- 1) **Micro empresas abreviadamente MC**, aquelas que empreguem até dez trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual não superior em Kwanza (Kz) ao equivalente a USD 250 mil.
- 2) **Pequenas empresas abreviadamente PQ**, aquelas que empreguem mais de 10 e até 100 trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual em Kwanza (Kz) superior ao equivalente a USD 250 mil e igual ou inferior a USD 3 milhões.

⁸ Instituição em referencia é Assembleia da República de Angola

- 3) **Médias empresas abreviadamente MD**, aquelas que empreguem mais de 100 até 200 trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual em Kwanza (Kz) superior ao equivalente a USD 3 milhões e igual ou inferior a USD 10 milhões.

Independentemente desta lei ser elaborada pelo Estado, ela visa a regulamentação das atividades das empresas privadas. A empresa neste âmbito passa a ser as sociedades que, independentemente da sua forma jurídica, tenham por objetivo o exercício de uma atividade económica.

Quadro 9 – Classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas

N/O	Tipo de Empresa	Critério de classificação	
		<i>Número de efetivos</i>	<i>Faturação total anual</i>
1	Micro	1 – 10	Até 250.000\$
2	Pequena	11 – 100	De 250.000\$ até 3.000.000\$
3	Média	101 – 200	De 3.000.000\$ até 10.000.000\$

Fonte: Elaboração própria

Em suma, as empresas em geral constituem-se para atingir determinados objetivos em que prevalece o lucro e a sua permanência no mercado. Deste modo para atingirem estes objetivos as empresas formulam e implementam estratégias e que vão se desdobrando em planos significando assim numa linguagem mais simples o que deve ser feito e como o fazer.

5 ESTUDO EMPÍRICO

No primeiro capítulo, procedeu-se a uma introdução geral do trabalho e das suas distintas fases. Começou-se por apresentar os aspetos preliminares e metodológicos como a apresentação do problema, os objetivos e da hipótese, seguido da estrutura deste trabalho.

No segundo capítulo debruçou-se sobre o planeamento estratégico começando por conceptualizar-se os termos básicos. Neste sentido, fez-se levantamento bibliográfico sobre o “planeamento e a necessidade de planear”, seguido de uma breve revisão literária sobre “estratégia” em particular. Seguiu-se ainda a ligação de “planeamento” e “estratégia”

tornando assim “planeamento estratégico” que é um dos nossos objetos de estudo, estratificando-o com base a “escola de pensamento estratégico,” os modelos de planeamento estratégico e por fim identificou-se duas dimensões (divisão das etapas do processo de planeamento estratégico) “preliminar” e de “execução,” de onde retirou-se os “elementos de planeamento estratégico” e seus respetivos itens o qual contemplaram a escala de medida empírica utilizada para recolha de dados (ver anexo 1).

No terceiro capítulo, descreveu-se os tópicos básicos da “eficácia organizacional” começando por uma breve conceptualização do termo e de seguida apresentou-se os “modelos de eficácia organizacional” e por fim, igualmente a estratégia do investigador utilizada para o caso do planeamento estratégico, foram identificados indicadores de eficácia que mais se adequam ao contexto empresarial e que também serviram para elaboração da terceira parte do inquérito.

Um teor breve sobre “pequenas e médias empresas” surge após a revisão literária da eficácia organizacional, por formas a contribuir especialmente no enriquecimento bibliográfico mas também a sua utilidade surge na medida em que o interesse da investigação inclina-se especificamente para empresas. Daí verificou-se a importância social, económica e financeira das Micro, Pequenas e Médias Empresas angolanas em particular, para além da sua extensão universal.

Neste capítulo, e como a própria designação indica dedica-se ao estudo empírico. A pesquisa começa com a contextualização do sector empresarial angolano, por formas a perceber-se das variáveis do macro ambiente, bem como a sua caracterização atual, pois é neste ambiente perturbado que a empresa investigada se enquadra. Seguidamente faz-se apresentação do caso empírico analisado (a Empresa BBV Serviços) onde foi administrado o inquérito. Segue-se análise dos dados coletados e por último são apresentados os resultados e as conclusões finais.

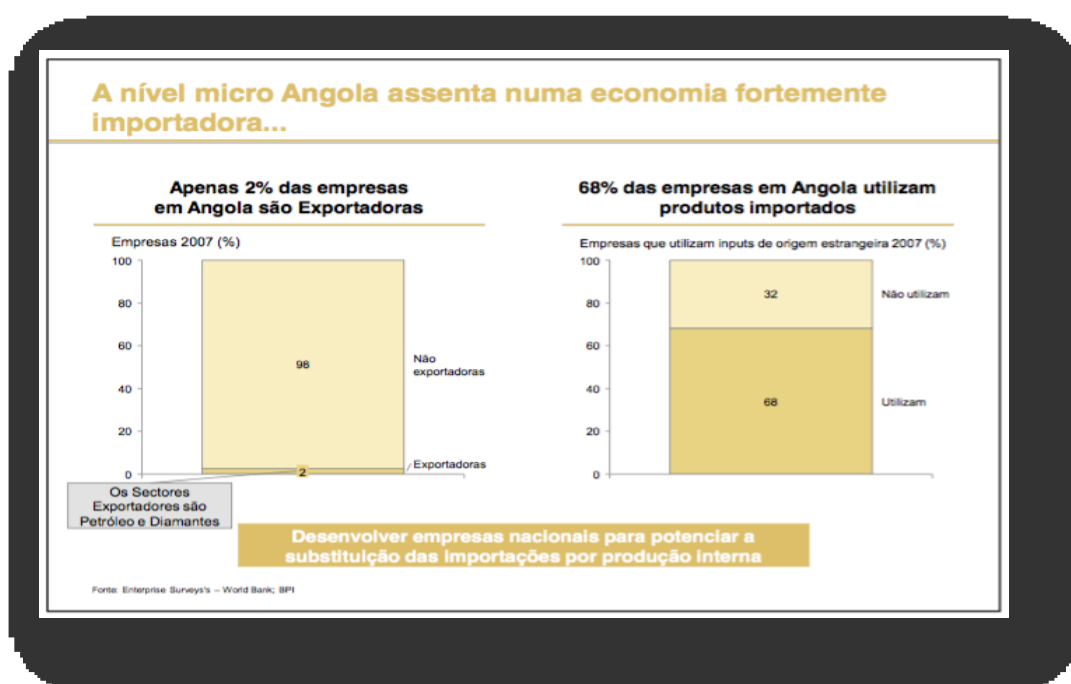
5.1 Contextualização do sector empresarial angolano

O INE – Instituto Nacional de Estatística, em Angola, tem vindo a efetuar esforço no sentido da satisfação da demanda em termos de dados estatísticos de distintas instituições de Angola. A publicação “Estatística do Ficheiro de Unidades Empresariais, FUE 2010-2013” é uma reposta à esta crescente procura por informações estatísticas oficiais relativamente a empresas em Angola. Outra publicação importante das instituições angolanas relativamente a funcionalidade, importância e desempenho das micro, pequenas e médias empresas, é o Programa de Desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas – PDMPME, de

Março de 2012.

Como em qualquer outra realidade, as micros, pequenas e médias empresas em Angola deveriam desempenhar um papel económico fundamental, tanto na redução do nível de desemprego, combate a pobreza, como também na estabilidade do sistema económico e financeiro. Na verdade isto acontece mas em pequena proporção pois Angola mantém uma elevada dependência do sector petrolífero e da atividade de importação, com o sector produtivo nacional a manter uma baixa capacidade de satisfazer as necessidades de consumo interno. Neste contexto, as micro, pequenas e médias empresas continuam a ter uma importância reduzida no tecido empresarial angolano ao contribuírem apenas com 5% do imposto industrial (Cf. PDMPME, Março 2012).

Figura 7 – Dependência de atividades empresariais a nível de importação

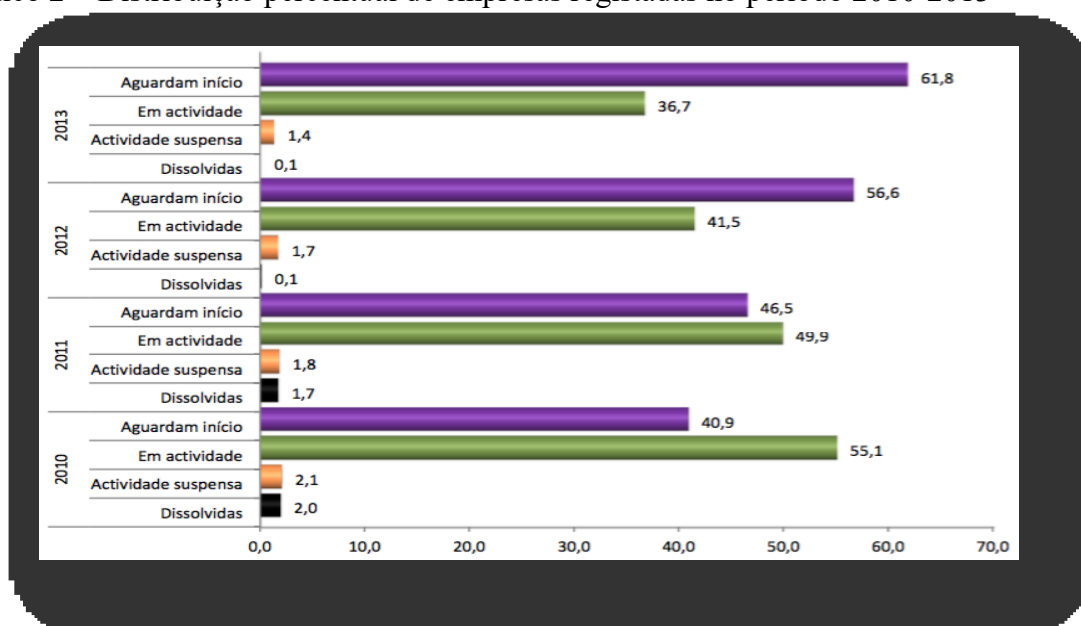


Fonte: PDMPME, Março 2012

Num ambiente como verificado na figura acima, a situação a económica tende a ser deficitária pois a importação até 60% deduz a falta de produção interna de bens e serviços, traduzindo a economia na dependência de produções de outros países. Até os anos de 2013-2014, a economia de Angola, embora dependendo apenas de atividades de exportação de petróleo e diamante, verificou uma excelente performance macro económica, demonstrando uma taxa de crescimento anual real do PIB de ~8,9% entre 2006-2011, um pouco acima de outras economias consideradas desenvolvidas como Brasil e China.

Com isto foi possível a manutenção da taxa de inflação e de câmbio em relação ao dólar americano, embora na época o mercado internacional verificava turbulências. Tanto, os distintos programas adotados pelo Estado para “comunicar-se” com as micro, pequenas e médias empresas, como PDMPME, e das instituições como INE, INAPEM, etc. objetivam-se no apoio, controlo e uniformização dos critérios de funcionamento das empresas a operar sob tutela daquele Estado. O registo de número de empresas registadas, em funcionamento e dissolvidas é feito pelo INE e as políticas de apoio as micro, pequenas e médias empresas passam pelo INAPEM e que este último aplica-se sobretudo para empresas de origem angolana. Num estudo feito a partir do ano 2010 até o ano 2013, o INE constatou estarem em atividade empresas numa situação percentual de 55,1% no ano 2010, 49,9% no ano 2011, 41,5% no ano 2012 e 36,7 no ano 2013. Uma decrescência notável em que a justificação pode ser dar pelo facto de inadequação das atividades empresariais com o contínuo diagnóstico do meio envolvente ou talvez pela descoordenação entre o Estado e o mercado empresarial.

Gráfico 2 – Distribuição percentual de empresas registadas no período 2010-2013



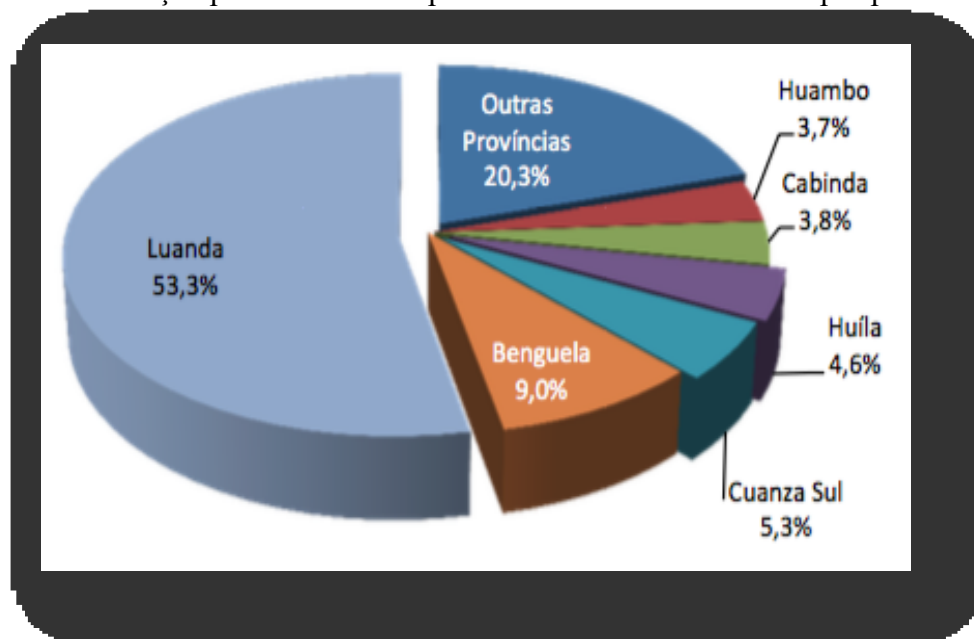
Fonte: Instituto Nacional de Estatística, FUE 2010-2013.

O gráfico anterior revela sem dúvidas um clima de instabilidade e talvez de muita turbulência no ambiente empresarial de Angola. São vários fatores que podem estar na base desta razão mas que não são na verdade âmbito de investigação para este presente trabalho. Por agora o que se pode assumir é que estas empresas não têm sido eficazes no cumprimento dos seus objetivos ou as políticas do Estado têm embaraçado o funcionamento das mesmas o que poderia chamar-se de problemas de coordenação.

Em todos anos (neste intervalo, 2010-2013) em média 1% de empresas são dissolvidas⁹, 2% de média de atividades são suspensas¹⁰. Em contraste, uma média percentual de 51% têm aguardando o início das suas atividades¹¹, o que desperta uma grande curiosidade da razão que esteja na base deste fenómeno.

Um outro especto que causa curiosidade de estudo consiste na distribuição geográfica de empresas em todo território angolano, isto é por diferentes províncias que a compõem. Com base nisto, o gráfico a seguir, também oriundo dos documentos de INE, apresenta numa única imagem todo este quadro, no ano 2013.

Gráfico 3 – Distribuição percentual de empresas em atividades em 2013 por província



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, FUE 2010-2013.

Com este gráfico, interpretamos que há uma grande concentração de empresas na capital do país “Luanda”, detendo um percentual de 53,3%, uma maior parcela da Pizza, seguindo-se a província de Benguela com 9,0%, Cuanza Sul com 5,3%, Huíla com 4,6%, a província de Cabinda com 3,8%, Huambo com 3,7% e o restante de províncias, todas elas em conjunto com um percentual de 20,3%.

⁹ Segundo INE, com dissolução, dizer-se quando uma empresa cessa definitivamente todas as suas atividades que exerce, originadas por falência, deliberação dos sócios ou por outros motivos.

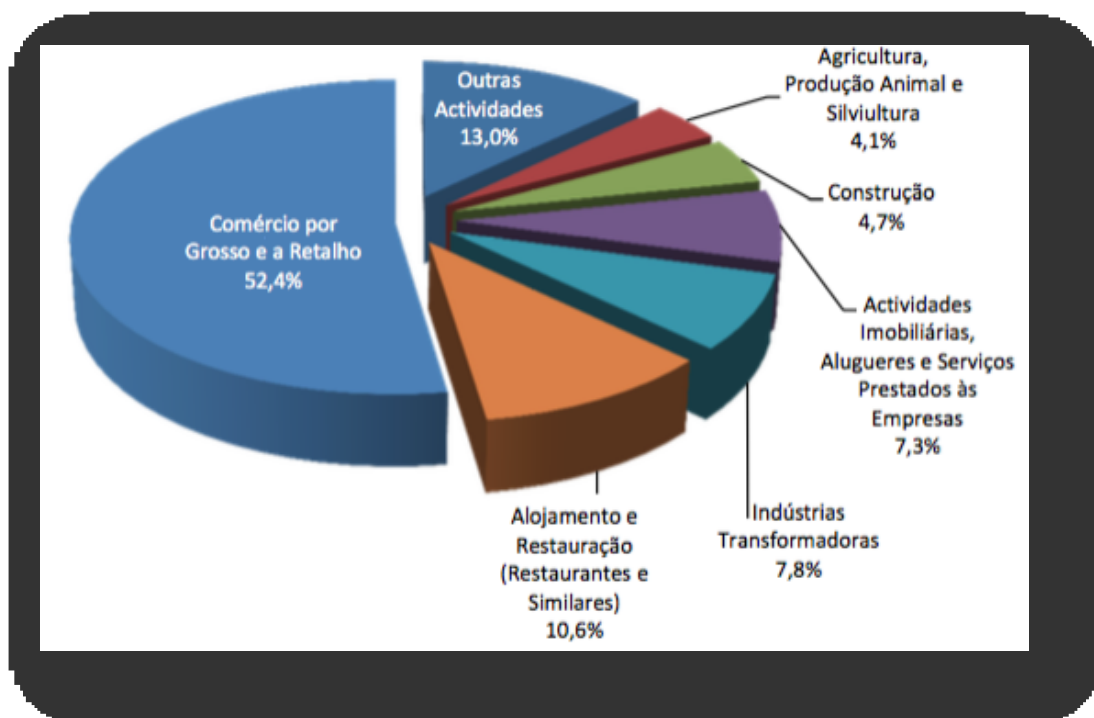
¹⁰ atividade suspensa ocorre quando uma empresa suspende temporariamente as suas atividades, originadas por danos nas instalações ou a de suspensão por qualquer outros motivos.

¹¹ Por outra, o estado de aguardo de início de atividade identifica as unidades que, estando constituídas no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (isto é, que apresentam uma existência legal) não iniciaram ainda a sua atividade.

Estes dados traduzem uma concentração do índice de desenvolvimento na província de Luanda, pois contempla um número elevado de empresas, mesmo sendo na sua maioria dependentes de importação de matérias-primas, as atividades de comércio por grosso e a retalho são mais predominantes, como mais abaixo patenteado. Tanto como se apresentam os dados, a realidade observada diretamente é taxativamente igual.

Quer sejam sociedades anónimas, por quotas, empresas públicas, associações cooperativas e empresas em nome individual, o foco de atividade é comércio por grosso e a retalho. As atividades básicas e cruciais para autossustento e também a base de importação como a agricultura, produção animal e indústria transformadora, são pouco predominantes na realidade angolana, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 4 – Distribuição Percentual de empresas em atividades em 2013 por secção da CAE Rev1¹²



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, FUE 2010-2013.

Em consideração a distribuição de empresas nos diferentes ramos de atividade, no ano 2013, classificadas por secção da CAE Rev1, permaneceu em destaque o comércio quer seja por grosso ou a retalho, alojamento e restauração (hotéis e restaurantes), indústrias transformadoras, atividades imobiliárias e alugueres, construção e agricultura, produção animal e silvicultura, com 52,4%, 10,6%, 7,8%, 7,3%, 4,7% e 4,1% respetivamente.

¹² CAE Rev1 - Abreviação para “Classificação das Atividades Económicas de Angola, Revisão 1

Com isto pode ser dar atenção a necessidade de diversificação de atividades, principalmente nos tempos de atualidade, uma vez que o país ultrapassa enormes dificuldades na sua economia. Designadamente crise financeira, originou-se, segundo fontes como jornal de Angola, imprensa e outros meios e comentários de especialistas em economia e finanças, pela redução do preço de barril de petróleo no mercado internacional. Com isto, as divisas tornaram-se extremamente raras e o volume de importação consequentemente diminuiu em grande escala.

Antes tarde do que nunca, a necessidade das empresas em geral de elaborarem estratégias sustentáveis (“diversificação” com maior rigor) por meio de processos de planeamento estratégico eficazes é de fundamental atenção e importância. Ainda em tempos de grandes turbulências, os planos estratégicos sempre auxiliaram as empresas no alcance dos seus objetivos, permitindo que elas tomem posturas e ações proactivas ou reativas tornando-as saudáveis e totalmente eficazes.

5.2 O Caso da empresa BBV Serviços

Fundada em 1991, a BBV Serviços, com sede em Cabinda – Angola, é uma empresa conceituada e de reconhecida idoneidade, dotada de uma direção responsável, ciente das suas obrigações e que dispõe de vasta experiência por cerca de 25 anos e possui uma atividade diversificada em vários domínios da economia como:

- 1) Indústria de confecções – como atividade principal.
- 2) Representações.
- 3) Importação.
- 4) Prestação de serviços de diversa índole, nomeadamente: decorações e serviços de hotelaria.

Sendo uma pequena empresa, a BBV Serviços situa-se entre as 3,8% de empresas na província mais o norte de Angola, considerada um enclave quanto a divisão geográfica. A empresa oferece serviço de qualidade em várias matérias, e ainda com colaboradores preparados para corresponder ao rol de compromissos assumidos, engajando-se com objetivo de oferecer o melhor serviço à sua clientela.

Mas as coisas nem sempre foram tão fáceis para os negócios desta empresa. Desde a sua existência, a empresa conta com concorrentes diretos no negócio de indústria de confecções, pelo menos duas, revelando-se uma concorrência direta ou geral. Por tal razão e com intuito

de crescer, a empresa tem vindo a adotar estratégias de diversificação de negócio, o que faz com que ela comporte até hoje com mais 3 negócios como apresentados atrás.

De facto com ambiente empresarial angolano fortemente perturbado, esta empresa tem se mostrado bastante competente o qual se justifica com a sua permanência no mercado até os dias de hoje, visto que parte de muitas empresas têm sido brutalmente rompidas não apenas pela concorrência mas também pelas políticas estatais e outros fatores ambientais.

Nos serviços e produtos que empresa oferece, tem-se denotado uma plena aceitação no mercado com demanda testemunhada pela sociedade da urbe de central e periférico de Cabinda, pelo que se julga com capacidade em dar resposta a outras demandas que possam surgir no dia-a-dia.

A empresa conta com 39 trabalhadores efetivos, mais ainda uns 14 colaboradores em regime de subcontratação, perfazendo no total 53 trabalhadores, desde a gestão de topo ao nível mais operacional distribuídos nas diversas atividades da empresa.

5.2.1 Visão

Ser reconhecida como uma empresa diversificada em toda Angola e internacionalmente, fornecendo produtos e serviços de qualidade alta.

5.2.2 Missão

A BBV Serviços enquanto indústria de confecções dedica-se a produzir e a oferecer a sua clientela de toda camada social produtos inovadores, com uma aposta na criação de valor e satisfação de todos stakeholders.

5.2.3 Organigrama

Estruturalmente a empresa dispõe de dois funcionários ao nível institucional, cinco funcionários ocupando cargos de chefia de áreas ou departamentos e os restantes são trabalhadores a nível operacional, num processo de rotação de acordo as atividades programadas.

Figura 8 – Organigrama da BBV Serviços



Para além dos funcionários efetivos, a empresa funciona com sistema de subcontratação, que geralmente ocorre nas situações em que as tarefas a realizar exijam um maior número de colaboradores. Deste modo este processo tem servido de grande utilidade para manter as tarefas da empresa num processo contínuo.

5.3 Metodologia

A geração de ciência exige a aplicação de um método que garanta a exatidão dos conhecimentos. Por outras palavras, precisa da aplicação do denominado método científico (Barañano, 2008, p. 22). Nesta perspectiva, obedecendo os princípios de classificação entre métodos de abordagem e de procedimentos (Marconi e Lakatos 2013, p. 110), para este caso, a investigação decorreu a base da aplicação de método de abordagem hipotético-dedutivo.

Este método que segundo Marconi e Lakatos (2013, p. 110) inicia-se com a percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese. Nesta perspetiva, a procura de uma explicação lógica sobre impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional da empresa BBV Serviços, objetivou-se na explicação da relação entre as duas variáveis, o que começou com a definição do problema de investigação com base a questões apresentadas naquele ponto.

O levantamento bibliográfico permitiu perceber um relacionamento significativo entre ambas variáveis e com uma correlação positiva, isto é, variação crescente no mesmo sentido. Com base a estas afirmações, a formulações de hipótese pelo método hipotético dedutivo, permitiu antever-se esta relação para o caso específico da BBV Serviços e que no final do estudo esta

relação positiva também foi validada.

Por outro lado, este estudo envolveu o uso de técnicas estatísticas que possibilitaram transformar as variáveis estudadas em unidades de medidas, pois as escalas de resposta possibilitaram medir a intensidade do grau de concordância dos respondentes, por estas razões básicas, esta investigação prendeu-se num estudo de caso quantitativo e correlacional-preditivo. Isto porque ao mesmo tempo que se procurou determinar a associação das duas variáveis, o estudo correlacional-preditivo precisou a grandeza desta relação por meio de *SPSS Statistic*, isto com análise de correlações de Pearson e modelos de regressão por formas a analisar-se o comportamento das variáveis.

O tema “Impacto do planeamento estratégico na eficácia das pequenas e médias empresas: o caso da BBV Serviços” relaciona duas variáveis-chave. Por um lado tem-se o “planeamento estratégico,” que se constitui como uma ferramenta muito importante para a gestão das pequenas e médias empresas em particular, e por outro lado tem-se a “eficácia organizacional” que em curtas palavras é tida como grau de cumprimento dos objetivos.

Como planeamento estratégico existe quase sempre independentemente da eficácia nas empresas, constitui-se a variável explicativa neste estudo. E eficácia organizacional por ser passível de medição, ficou assim elegida como variável dependente (Y). O planeamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e a evolução da organização. Com tudo, as pequenas empresas costumam planear de maneira informal e irregular (Chiavenato e Sapiro, 2010, o. 31). Isto fundamenta a evidência de que o planeamento estratégico existe ainda que não se traçam os planos escritos e o mesmo deve fazer parte da existência da própria empresa.

5.3.1 Técnica de Recolha de dados

Por vezes, método e técnica são utilizados como sinónimos, mas a verdade é que são conceitos bem diferentes. “Enquanto o método se define como o conjunto de etapas necessárias para alcançar um determinado fim, a técnica é o modo de fazer algum tipo de atividade (Barañano, 2008, p. 22).” As técnicas auxiliares para a recolha de dados para este estudo foram análise documental e inquérito por questionário: este último possibilitou a obtenção de dados junto a organização analisada. Dada a utilidade e a vantagem de escalas de medidas, optou-se pela aplicação de um inquérito com escalas de respostas de 1 a 5 por formas a medir-se a intensidade de concordância dos inquiridos as afirmações contidas no

referido questionário.

5.3.1.1 Análise documental

A concretização do objetivo que consiste na caracterização do sector empresarial angolano em que a empresa BBV Serviços figura, foi possível com a técnica análise documental. Os principais aspetos analisados nestes documentos foram os que conseguiam descrever a evolução ou não deste sector.

Os vários indicadores como gráfico que apresenta a dependência de atividades empresariais do tecido angolano ao nível de importações demonstrou a percentagem de empresas a funcionar no território angolano que fossem exportadoras e a percentagem que dependia de importação.

Análise de FUE 2010-2013 permitiu perceber a distribuição percentual de empresas registadas neste período, a distribuição percentual de empresas em atividades em 2013 por província, seguidamente este ultimo classificado por atividades económicas de angola, segundo a sua divisão número 1 (um).

5.3.1.2 Questionário

O contacto entre o investigador e a população ou amostra a investigar ocorre por meio de aplicação de técnica ou do instrumento para a recolha de dados empíricos. Dentre as várias técnicas existentes como formulários, guiões de entrevistas, o questionário é sem dúvidas uma das mais poderosas, isto pela simplicidade que ela comporta e a grande capacidade de recolha de dados quantitativos que ele proporciona.

“Quer seja aberto ou fechado, o inquérito por questionário segundo Quivy e Campenhoudt (2013, p. 188) consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.”

Com tudo, por não ter havido um entrevistador na administração do questionário o que foi de autopreenchimento, o instrumento de pesquisa teve de ser especialmente fácil de se seguir e as suas perguntas ou afirmações foram particularmente fáceis de se responder, como

recomendam Bryman e Bell (2015, p. 240).

Para medir-se o impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional nos propusemos a colher dados por meio de um inquérito por questionário (ver anexo), o qual foi dirigido a empresa em análise e que o mesmo estruturou-se de seguinte modo:

Para além de uma página de apresentação, a primeira parte do inquérito usado foi composta por alguns atributos relacionados aos dados do inquirido por formas a possibilitar uma melhor caracterização da amostra estudada.

Segundo Ferreira e Sarmento (2009, p. 200) as perguntas de identificação permitem identificar e criar grupos entre os inquiridos.

As categorias como sexo, idade, nível académico, possibilitaram simplesmente identificar a personalidade do respondente, informando a capacidade de interpretação e o grau de conhecimento geral do inquirido. As categorias tempo de trabalho e nível de gestão em que o inquirido trabalha permitiu identificar a capacidade de tomada de decisão do inquirido e a posição que o inquirido ocupa na organização.

A segunda parte, elementos do planeamento estratégico juntou 23 questões no total, com o propósito de analisar critérios constituintes do planeamento estratégico como: visão, missão, valores, objectivos, análise ambiental, recursos, formulação de estratégias, e implementação de estratégias, respectivamente (Caravantes, Panno e Kloecker, 2006; David, 2005; Carvalho e Filipe, 2014; Steiner, 1979; Porter, 1991; Ansoff, 1955 e Mintzberg, 2008).

A terceira e a última parte do questionário, foi relativamente aos critérios de eficácia organizacional direccionados para empresas com fins lucrativos e inspirados nas afirmações de Chiavenato e Sapiro (2010) e Cameron (1986). As afirmações sobre os critérios de eficácia tiveram como finalidade medir as opiniões dos diferentes constituintes da empresa por formas a detetar o grau de eficácia da empresa.

Assim sendo, integrou critérios como desempenho financeiro, criação de valor para stakeholders, governança, qualidade dos produtos, liderança no mercado, inovação, posicionamento estratégico, responsabilidade social e reconhecimento da marca da empresa pelos clientes (Rego e Cunha, 2007; Cameron, 1986; Zammuto, 1984, Mahoney e Weitzel, 1969 e Chiavenato e Sapiro, 2010).

Bryman e Bell (2015, p. 240) abordaram sinteticamente sobre a diferença entre questionário

de autopreenchimento e entrevista estruturada de modos que:

- O guião de entrevista estruturada tem poucas perguntas, quando perguntas fechadas tendem a ser mais fáceis de se responder.
- O questionário fechado apresenta uma maior facilidade de se seguir os modelos que possibilitam minimizar riscos os quais os inquiridos podem se deixar levar ou falhar em seguir questões filtradas ou ainda poderem acidentalmente omitir a questão.

Certamente para um melhor controlo das respostas advindas dos inquiridos o questionário apresenta-se como um instrumento bastante útil.

Com objetivo de explorar-se no máximo questões que representem as variáveis em estudo, por um lado planeamento estratégico e por outro eficácia empresarial, o questionário administrado teve de romper alguns conselhos de outros investigadores em termos de números de questões a serem submetidos.

Embora com linguagem bastante simples, o questionário comportou 56 afirmações, baseadas em repostas de seleção em Escalas de Likert de valores numéricos de 1 a 5; sendo que 1 serviu para significar a não concordância total na afirmação, 2 se o inquirido não concordasse razoavelmente, 3 como a mediana das decisões, representou o estado indeciso, 4 a concordância razoável e por o último o número 5 representando uma concordância total com a afirmação.

Segundo Bryman e Bell (2015, p. 246 e 247) uma das vantagens no uso de questões fechadas consiste na possibilidade das mesmas serem pré-codificadas tornando assim mais fácil a análise de dados a base de programas computacionais.

Foi com base a esta afirmação que procurou-se atribuir uma mesma escala e tipo de afirmação (1 – não concorda totalmente, 2 – Não concorda razoavelmente, 3 – indeciso ou não concorda como também não discorda, 4 – concorda razoavelmente e 5 – concorda totalmente) e também pelo grande número de afirmações a serem tratados estatisticamente. Para desta utilidade, as perguntas em escala permitem medir a intensidade da resposta.

As afirmações foram elaboradas de formas a traduzirem as variáveis de estudo, conforme o quadro a seguir:

Quadro 10 – Estratificação das variáveis e estrutura do inquérito

Dimensão	Variáveis	Referência
Dados do inquirido	Sexo, idade, tempo que trabalha na empresa, Nível académico Nível em que o inquirido trabalha.	Ferreira e Sarmento (2009)
Planeamento estratégico	Visão, missão, valores Objectivos Análise ambiental, recursos Processo de formulação de estratégias Implementação de estratégias	Caravantes, Panno e Kloecker (2006); David (2005); Carvalho e Filipe (2014); Steiner (1979); Porter (1991); Ansoff (1955) e Mintzberg (2008)
Eficácia Organizacional	Desempenho financeiro, criação de valor para <i>stakeholders</i> ; governança, qualidade dos produtos, liderança, inovação, posicionamento estratégico, responsabilidade social, reconhecimento da marca	Rego e Cunha (2007); Cameron (1986); Zammuto (1984); Mahoney e Weitzel (1969); Chiavenato e Sapiro (2010).

Fonte: Elaboração própria

O número de afirmações usados para cada variável não foi de modo estático conforme se pode verificar no questionário em anexo. Isto porque cada uma das variáveis necessitou, em certos casos mais afirmações em relação a outras, pelo facto da explicação ou caracterização necessitar de mais informações.

5.3.1.3 Pré-teste ao instrumento de recolha de dados

Quando se cria um modelo de colecta de dados para um determinado estudo empírico, antes da sua aplicabilidade na amostra ou população a investigar, é sempre muito importante ter-se o cuidado ou atenção de se efetuar um pré-teste ao mesmo. Um pré-teste neste sentido significa administrar o questionário a um grupo reduzido da amostra a se investigar ou mesmo de outros indivíduos com algum conhecimento sobre a matéria. Segundo Hill e Hill (1998, p.

52) os cientistas sociais profissionais que usam questionários fazem normalmente estudos preliminares (estudos piloto ou pré-testes) para avaliar a adequação do questionário a utilizar.

O pré-teste ao instrumento de recolha de dados possibilita algumas modificações no conteúdo linguístico ou na necessidade de eliminação de algumas questões que não mostram relevância a alguma explicação do fenómeno a se investigar. Com base a estes fundamentos acima e também reconhecendo a importância do questionário a nível do desenho empírico, para este estudo “impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional”, foi efetuado um pré-teste ao questionário criado para a recolha de dados empíricos, o qual dez vias do questionário foram enviados a colegas de mestrado em gestão de empresas, com experiências na matéria e que foram escolhidos aleatoriamente para o preenchimento dos referidos questionários. Contributos como redução de número de questões e agrupamento das questões segundo as dimensões em forma de tabela advieram deste pré-teste. Assim como a simplificação do conteúdo das questões e a transformação das mesmas em linguagem bastante clara e de fácil compreensão para todos.

5.3.1.4 Análise de consistência interna

A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquirido seja leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões (Pestana e Gageiro, 2014, p. 531). Com as repostas dos questionários submetidos a uma amostra aleatoriamente escolhida, análise de consistência interna das escalas utilizadas por meio de índice de Coeficiente Alfa de Cronbach¹³ foi efetuado e com subsídio ao *software* estatístico da IBM SPSS *Statistic*, cujo resultado abaixo apresentado.

Tabela 1 – Estatística geral de consistência interna do questionário

Confiabilidade estatística	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
0.992	47

É de destacar que as classificações aceitáveis dos itens e escalas a analisar sofreram alterações ao longo do tempo. George e Mallery (2003, p. 231), citado por Frias-Navarro (2011, p. 1) em torno de busca de um critério geral de classificação, sugerem os valores de Coeficiente de

¹³ O Coeficiente Alfa de Cronbach é um instrumento estatístico que serve para estimar a confiabilidade de um questionário a ser usado para uma pesquisa. O mesmo coeficiente recebe atributos ao Lee J. Cronbach (1951) e mede a correlação entre respostas de um questionário através das informações advindas dos respondentes.

Alfa superiores a 0.900 como sendo excelente, até a classe de 0.800 como sendo bom, até 0.700 como aceitável, até 0.600 como questionável, na classe até 0.500 como pobre e por fim menores de 0.500 como sendo não aceitáveis.

Segundo Pestana e Gageiro (2014, p. 531) o Alfa de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Na sua classificação Pestana e Gageiro (2014) sugerem a classificação entre 0 a 1, considerando-se a consistência interna: Muito boa, alfa superior a 0,9; boa, alfa entre 0,8 a 0,9; razoável, alfa entre 0,7 e 0,8; fraca, alfa entre 0,6 e 0,7 e inadmissível. Alfa inferior a 0,6.

Quadro 11 – Valores de classificação do Coeficiente Alfa de Cronbach

Ordem	Valor de alfa	Classificação	Valor de alfa	Classificação
1	> 0,9	Muito Boa	> 0,9	Excelente
2	0,8 a 0,9	Boa	> 0,8	Boa
3	0,7 a 0,8	Razoável	> 0,7	Aceitável
4	0,6 a 0,7	Fraca	> 0,6	Questionável
5	< 0,6	Inadmissível	> 0,5	Pobre
6	-	-	< 0,5	Inaceitável
Pestana e Gageiro (2014)			Frias-Navarro (2011)	

Fonte: Elaboração própria segundo dados de Pestana e Gageiro (2014) e Frias-Navarro (2011)

No processo do teste do questionário relativamente as 47 questões que a constituíam, obteve-se um valor de Alfa de Cronbach 0,992, significando assim uma correlação excelente entre as distintas questões do referido questionário, em comparação as respostas preenchidas pelos dez elementos que constituíam o grupo de teste ao instrumento de colecta de dados. Isto traduz-se na aceitação como fiável o questionário aplicado.

5.4 Técnicas de tratamento e análise de dados

Todas técnicas de análise de dados quantitativos, desde os métodos mais básicos para os mais avançados, têm uma preocupação na *captura de variações* e também em ajudar na

compreensão destas variações (Bryman e Cramer, 2004, p. 17). Segundo Pestana e Gageiro (2014, p. 53) a natureza ou tipo de variáveis é determinante para a escolha do tratamento estatístico adequado, podendo dividir-se globalmente em:

- 1) Categóricas ou qualitativas
- 2) Métricas ou quantitativas

A análise de dados quantitativos não consiste numa aplicação mecanizada de técnicas pré-determinadas, sendo, antes, um tema que alimenta controvérsias e debates, à semelhança do que acontece com as próprias ciências sociais (Bryman e Cramer, 1992, p. 2).

Por outra, segundo Nolan (1994, p. 143) certas vezes na análise de dados o investigador se concentra mais na percepção dos fenómenos de uma variável e como esta variável está distribuída, mas mais frequentemente investigadores se deparam com mais de uma variável, causando assim curiosidade no estudo não apenas da distribuição de cada uma dessas variáveis mas também de que forma estas variáveis se correlacionam. Fora da questão de enquadramento quanto a estratégia de investigação, este estudo obedeceu a técnicas de tratamento e análise de dados obtidos por meio dos inquéritos administrados, como Técnicas de Correlação (R) e Técnicas de Regressão Linear (RL) para além de outras básicas de análise de medidas de tendência central, com base ao software estatístico SPSS *Statistic*.

5.4.1 Análise de Correlação entre variáveis

A correlação é parte das medidas de associação entre variáveis. Marôco (2014, p. 22) afirma as medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis. Para Bryman e Cramer (2009, p. 211) a ideia de correlação é uma das mais importante e básica na elaboração da relação entre duas ou mais variáveis. O sinal de coeficiente de correlação indica o sentido da associação. Quando a correlação é positiva as variáveis variam no mesmo sentido (quando uma aumenta a outra aumenta ou quando uma diminui a outra também diminui). Quando a correlação é negativa as variáveis variam em sentidos opostos (quando uma aumenta a outra diminui, ou vice-versa) (Marôco, 2014, p. 23). Na perspetiva de Bryman e Cramer (2009, p. 211) a medição de correlação indica ambas, a força e a direção de relacionamento entre pares de variáveis.

5.4.2 Análise de Regressão do modelo

A técnica de regressão linear pode ser utilizada para analisar dados que sejam parte da pesquisa experimental como também dados de pesquisas não-experimental (Green, Salkind e

Akey, 2000, p. 253). Na perspectiva de Field (2009, p. 198) análise de regressão é método de se predizer os resultados de variáveis a partir de uma variável preditora (regressão simples) ou múltiplas variáveis preditoras (regressão múltipla). O objetivo de regressão linear simples consiste em descobrir uma equação linear que descreva a existência de relação entre duas variáveis, X e Y (Pelosi e Sandifer, 2000, p. 538). Segundo Pelosi e Sandifer (2000, p. 538) a equação acima nos diz que para um dado valor da variável $X = x$, o valor atual de Y será determinado pela expressão $\beta_0 + \beta_1 x$, crescido de algumas variações aleatórias, ε devido a outros factores que não são passíveis de se medir.

Após efetuar-se análise de correlação entre as variáveis dependente (eficácia organizacional) e independente (planeamento estratégico), a análise de regressão possibilitou a predição dos valores da variável dependente a partir da variável independente. A técnica de análise de regressão é bastante útil pois permite ao investigador deslocar-se um passo para além dos dados anteriormente coletados (Field, 2009, p. 198).

5.4.3 Consistência interna dos factores

A consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as repostas diferem não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm diversas opiniões (Pestana e Gageiro, 2014, p. 531). Nesta perspectiva, efetuou-se a análise de consistência interna do instrumento com base a cada uma das dimensões das duas variáveis em estudo.

5.4.3.1 Dimensão preliminar

A primeira dimensão da variável planeamento estratégico, comporta elementos cruciais a serem determinados quer no início da primeira atividade empresarial, como também requerem manutenção e revisão constante pelo facto de ambiente envolvente observar-se em constante mudança. Os itens desta dimensão passaram pela análise de consistência das suas escalas particularmente, correspondendo a 12 itens analisados, conforme o quadro a baixo.

Quadro 12 – Dimensão preliminar do planeamento estratégico

Itens de controlo

Visão:

A empresa tem visão declarada; a visão se adequa com as atividades da empresa; todos trabalhadores participam da visão da empresa.

Missão:

A empresa tem missão declarada; a missão se adequa com as atividades da empresa; todos trabalhadores participam da missão da empresa.

Valores:

A empresa define um conjunto de valores a seguir; os gestores preocupam-se em incutir respeito aos valores definidos; todos trabalhadores compreendem os valores da empresa.

Objectivos:

Os objetivos da empresa são comunicados a todos trabalhadores; os objetivos da empresa são claros e fáceis de se alcançar; o estabelecimento de objetivos é muito importante para a empresa.

Fonte: elaboração própria

Após a classificação dos distintos itens correspondentes a esta primeira dimensão da variável planeamento estratégico, efetivou-se teste de fiabilidade interna com auxílio ao SPSS *Statistic*, cujo resultados podem ser observados na tabela abaixo. Os primeiros resultados do teste de confiabilidade para esta dimensão, correlação bastante reduzida, simplesmente pelo fato do terceiro item (todos trabalhadores participam da visão desta empresa) comportar baixo índice (ver anexo 3). Como o próprio modelo sugeria, removeu-se este item, o que passou para estado fiável o instrumento com base a esta dimensão.

Tabela 2 – Resultado de Alfa de Cronbach de 12 itens correspondentes a primeira dimensão

Estatística de Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
0.971	12

Fonte: elaboração própria

Conforme a tabela acima, o coeficiente Alfa de Cronbach de 0,971 para os 12 itens desta dimensão demonstrou existir muito boa consistência interna. Isto quer ainda dizer que nenhum item deste grupo deveria ser eliminado pois a consistência tenderia a baixar.

5.4.3.2 Dimensão execução

A segunda dimensão, elementos de formulação e implementação contou com 12 itens que representam o grau de concordância dos entrevistados com as afirmações sobre análise

ambiental, a formulação e implementação de estratégias.

Quadro 13 – Dimensão Execução do planeamento estratégico

Itens de controlo da dimensão execução
Análise ambiental: A empresa efetua continuamente a análise SWOT; a empresa efetua de forma competente análise SWOT; o processo de análise SWOT tem sido de extrema importância para o desenvolvimento eficaz das atividades da empresa.
Formulação: A empresa tem selecionado estratégias que se adequam aos problemas que enfrenta; tem sido muito importante definir estratégias para fazer frente aos problemas da empresa; a formulação de estratégias passa pela análise ambiental e dos recursos disponíveis.
Implementação: Faz-se uma avaliação positiva quanto a prontidão dos trabalhadores dos três níveis da empresa face a mudança organizacional após implementar-se estratégias; os gestores da empresa comprometem-se em providenciar recursos financeiros para apoiar as iniciativas de implementação de estratégias; a capacidade financeira da empresa para implementação de estratégias é consideravelmente grande; a empresa se dispõe de um manual de políticas (princípios).

Fonte: elaboração própria

Neste grupo de itens, alguns elementos como o orçamento, controlo e feedback foram eliminados por parecerem ser confidenciais a empresa. Normalmente as empresas deste sector não gostam de expor as suas informações financeiras e por esta razão nos limitamos com as variáveis acima apresentadas em relação ao planeamento estratégico.

Tabela 3 – Resultado de Alfa de Cronbach corresponde a 10 itens da segunda dimensão do

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
0,910	10

Fonte: elaboração própria

Nesta dimensão alguns itens foram excluídos por estarem a reduzir a consistência interna do instrumento. Passou então de 12 para 10 itens, comportando um valor de índice de Cronbach de 0,910, representando muito boa consistência em termos de significância estatística.

5.4.3.3 Dimensão interna da eficácia organizacional

Neste conjunto de elementos como desempenho financeiro, criação de valor

para *stakeholders*, governança e qualidade de produtos, baseados em Chiavenato e Sapiro (2010), foram extraídos 12 itens como representado no quadro a seguir.

Quadro 14 – Dimensão interna da eficácia organizacional

Item de controle
Desempenho Financeiro: A empresa alcança ao menos 25% de retorno sobre o capital investido; os ativos são totalmente aplicados de maneira que otimizam seu uso e proporcionam retorno para investidores; a empresa proporciona consistentemente dividendos sem grandes variações.
Criação de valor para Stakeholders: A empresa gera retorno anual médio para acionistas; a empresa gere eficazmente as relações com investidores; o conselho administrativo tem interesse económico e moral no comportamento financeiro e social da empresa.
Governança: O conselho administrativo participa ativamente da formulação de estratégias organizacionais; o conselho administrativo demonstra um forte compromisso com o posicionamento estratégico e com a vantagem competitiva de longo prazo; empresa cultiva um conselho de administração com envolvimento ativo e engajado.
Qualidade dos Produtos: A empresa demonstra e promove cultura orientada para o consumidor e foco no cliente e excelência no serviço; os produtos/serviços oferecidos pela empresa têm reconhecimento pelos clientes como sendo de qualidade; a empresa pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho.

Fonte: elaboração própria

Estes critérios de eficácia organizacional e os da segunda dimensão, servem para avaliar na atualidade e a nível empresarial o grau de eficácia de uma empresa numa determinada altura. Apesar de serem classificados como elementos internos a eficácia organizacional, o grau de concordância e/ou discordância dos itens apresentados indicam a medição do mesmo objeto e que a tabela a seguir prova pelo valor de Índice de Alfa de Cronbach.

Tabela 4 – Resultado de Alfa de Cronbach relativamente a dimensão interna da eficácia organizacional

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
0.987	12

Fonte: elaboração própria

5.4.3.4 Dimensão externa da eficácia organizacional

Um outro agrupamento dos critérios de eficácia organizacional consistiu na seleção de bases relativas a inovação, posicionamento estratégico, responsabilidade social e reconhecimento da marca. São aspectos igualmente inspirados na obra de Chiavenato e Sapiro (2010) e que se relacionam com atividades empresariais e de outros tipos de organizações quer sejam com fins lucrativos ou com fins não lucrativos.

Quadro 15 – Dimensão externa da eficácia organizacional

Item de controlo
Inovação: A empresa cultiva consistentemente um ambiente de criatividade e inovação; a empresa administra o conhecimento ativamente através do uso de uma arquitetura de conhecimento e de processos de gestão do conhecimento; a empresa cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho.
Posicionamento estratégico: A empresa demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos; a empresa alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais; a empresa define consistentemente padrões e regras aos quais os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar.
Responsabilidade social: A empresa define padrões de comunicação com os clientes e com a comunidade em assuntos importantes; o conselho administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais onde são realizados os negócios da empresa; a empresa investe na estrutura social das comunidades locais; a empresa define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral.
Reconhecimento da marca: A empresa tem marca e imagem altamente positivas; empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo; a empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca.

Fonte: Elaboração própria

Esta parte do instrumento, muniu-se de 13 itens devidamente correlacionados entre si, com uma média de 51,55 e um desvio-padrão de 10,40, também sofreu alteração a princípio do modelo inicial até ao modelo ajustado com amostra de 33 elementos. Não tendo sido rigorosamente insignificante a consistência da escala, o correlação apresentava uma baixa dimensão pelo que, a redução dos itens de 15 para 13, retirando-se os itens de baixo valor de Alfa de Cronbach, causou a variação do valor para um limite mais alto.

Tabela 5 – Resultado de Alfa de Cronbach relativamente a dimensão externa da eficácia organizacional

Estatística de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Número de itens
0.974	13

Fonte: elaboração própria

O valor de 0,974 para os 13 itens, representa muito boa consistência interna dos itens desta dimensão. Recorde-se que segundo Pestana e Gageiro (2014) o Alfa de Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo o estudo dedicou-se a análise parcial dos dados e apresentação dos resultados de investigação, como a própria designação do capítulo assim o diz. Certamente, o desenho do questionário e das questões nele contido objetivaram-se ao sustento deste capítulo por formas a proceder-se ao tratamento estatístico dos dados recolhidos.

Neste contexto, o capítulo começa com uma breve caracterização e apresentação do perfil dos inquiridos, elementos estes que comportam o grupo de colaboradores da empresa BBV Serviços.

6.1 Caracterização da amostra (perfil dos colaboradores)

Segundo Marôco (2014, p. 17) depois de constituída a amostra de acordo as práticas corretas da teoria da amostragem, torna-se deste modo necessário carateriza-la. É o objeto desta secção que passa por caracterizar os trabalhadores da empresa BBV Serviços de acordo aos dados colhidos a partir do inquérito aplicado.

Ainda segundo este autor, dentre as várias formas de caracterizar amostras, assumem particular importância as medias de tendência central (que procuram caracterizar o valor da variável sob estudo que ocorre com mais frequência), o qual procedeu-se a seguir; a dispersão das observações em torno da estatística de tendência central ou na amostra (medidas de dispersão) o qual efetuou-se antes da análise da correlação. Finalmente as medidas de associação, que caracterizam a intensidade e a direção da variação comum entre variáveis no caso de amostras multivariadas, a ser feito logo ao final deste capítulo.

A caracterização da amostra fez se com recurso aos dados pessoais como o género de inquirido, a idade, o tempo em que o inquirido trabalha nesta empresa, o seu nível académico, e o nível em que o inquirido trabalha nesta empresa, isto é entre o institucional, intermédio e operacional.

6.1.1 Género do inquerido

Neste primeiro item, procurou-se apresentar a identidade dos colaboradores e a sua diferente distribuição percentual dentro da empresa, em torno de média, moda e desvio-padrão, como representado na tabela a seguir:

Tabela 6 – caracterização estatística da amostra – variável género

Variável	Categoria	Frequência		Média	Moda	Desvio-padrão
		Absoluta	Relativa			
Género	Masculino	24	72,7%	1,27	1 (M)	0,452

	Feminino	9	27,5%			
Total		33	100%	1,27	1	0,452

Fonte: elaboração própria

Conforme a tabela acima denota-se maior predominância da frequência absoluta dos colaboradores do sexo masculino, com 72,7%, que preencheram os inquéritos, numerosamente diferente dos colaboradores do sexo feminino com um percentual de 27,5%. Este facto de maior predominância dos colaboradores do sexo masculino na amostra também pode se notar com outra medida de tendência central que é a moda, representando o valor numérico 1, atribuído a inquiridos de género masculino. A média desta amostra é de 1,27 e o desvio padrão é de 0,452 que é uma medida de dispersão.

6.1.2 Idade do inquirido

Tendo sido classificada como inquiridos com idade inferior a 25 anos, entre os 25 a 40 anos e maior de 40 anos, pretendeu-se analisar a idade com mais frequência dentro da distribuição dos colaboradores da empresa BBV Serviços.

Tabela 7 – Caracterização estatística da amostra – idade do inquirido

Variável	Categoria	Frequência		Média	Moda	Desvio-padrão
		Absoluta	Relativa			
Idade	Menos de 25 anos	10	30,3%	1,85	2	0,667
	25 a 40 anos	18	54,5%			
	Mais de 40 anos	5	15,2%			
Total		33	100%	1,85	2	0,667

Fonte: elaboração própria

A faixa etária mais predominante na empresa é dos 25 a 40 anos com um percentual de 54,5%, conforme também nos apresenta a moda (2) que corresponde a esta escala de faixa etária. Pode-se observar igualmente média de 1,85 no total dos 33 inquiridos, e um desvio-padrão de 0,667, significando pouco dispersão, pois este valor não se qualifica muito afastado da média.

6.1.3 Nível académico

O inquérito esteve preparado para contemplar seis níveis académicos nomeadamente, ensino de base, ensino médio, ensino superior, mestrado, doutoramento e pós doutoramento, isto segundo as classificações do país onde se encontra a empresa estudada. Sendo um atributo pessoal, esta variável pode ser útil para interpretar-se o grau de entendimento da matéria tratada no inquérito. Acredita-se que quanto maior for o grau académico, maior será a capacidade de interpretação dos distintos fenómenos sociais.

Tabela 8 – Caracterização estatística da amostra: nível académico

Variável	Categoria	Frequência		Média	Moda	Desvio-padrão
		Absoluta	Relativa			
Nível Académico	Ensino de Base	1	3%	2,15	2	0,442
	Ensino Médio	26	78,8%			
	Ensino superior	6	18,2%			
	Mestrado	-	-			
	Doutoramento	-	-			
	Pós-doutoramento	-	-			
Total		33	100%	2,15	2	0,442

Fonte: elaboração própria

Nesta tabela, o valor de 26, correspondente a 78,8% indica haver uma maior predominância dos inquiridos com ensino médio concluído, seguido de 6 colaboradores com ensino superior, representando um percentual de 18,2% e por fim apenas um colaborar com nível mais baixo dentro deste grupo, com percentual de 3%. Sendo que o ensino médio em Angola chega altura de tornar o aluno mais capacitado, esta média com este curso pode significar uma boa capacidade de interpretação por parte dos colaboradores desta empresa.

6.1.4 Tempo e nível que trabalha nesta empresa

Duas ultimas categorias avaliadas foi a antiguidade do inquerido na empresa e nível estratégico que o mesmo se enquadra dentro desta empresa. Estes itens são extremamente explicativas do grau do conhecimento estratégico da empresa. Um funcionário antigo compromete em cumprir ou ao menos a dedicar-se a missão da empresa. A capacidade de decisão em termos de avaliação da eficácia organizacional depende também da antiguidade,

pois um funcionário antigo conhece melhor a organização em que colaborar em relação aos mais novos.

Tabela 9 – Caracterização estatística da amostra – tempo e nível de trabalho

Variável	Categoria	Frequência		Média	Moda	Desvio-padrão
		Absoluta	Relativa			
Tempo de trabalho	Menos de 5 anos	16	48,5%	1,45	1 ¹⁴	0,506
	5 a 10 anos	11	33,3%			
	Mais de 10 anos	6	18,2%			
		33	100%	1,45	1	0,506
Nível	Institucional	2	6,1%	2,73	3 ¹⁵	0,574
	Intermédio	5	15,2%			
	Operacional	26	78,8%			
		33	100%	2,73	3	0,574

Fonte: elaboração própria

Esta tabela apresenta os dados pessoais dos colaboradores em relação ao seu vínculo com esta empresa. Antiguidade e nível de trabalho; a antiguidade nos revela o tempo que o inquirido colabora com esta empresa e informa assim a experiência e o grau de conhecimento do inquirido sobre as atividades em particular e toda empresa no geral. O nível em que o inquirido trabalho é importante porque ilustra a posição do inquirido e a sua capacidade de decisão estratégica, uma vez que as decisões mais prevaletentes sobre estratégias são os de nível institucional, ou seja, são decisões que abrangem a toda empresa, seguindo-se as do nível intermédio e por fim d nível operacional.

Ora, a tabela nos ilustra assim que 6 dos 33 inquiridos, com um percentual de 18,2% são os mais antigos colaboradores desta empresa, 11 inquiridos que representam 33,3% colaboram com esta empresa a mais de 5 anos, mas não superior a 10 anos. Seguidamente, com maior

¹⁴ O Valor da moda de “1” indica para este caso uma maior predominância de colaboradores com tempo de serviço nesta empresa, com menos de 5 anos de trabalho.

¹⁵ Para este caso, o valor da moda de “3” indica haver mais colaboradores na posição operacional, isto é, aqueles que lidam diretamente com a produção.

Como a moda indica o valor de uma distribuição com maior frequência, este facto pode ser sempre comprovado fazendo-se uma leitura na frequência.

predominância, estão 16 colaboradores, com 48,5%, e que o vínculo laboral com esta empresa não é mais antigo do que 5 anos.

Para a categoria “nível em que o inquirido trabalha nesta empresa, pode-se notar que a maior parte dos colaboradores ocupam o nível operacional, isto é, 26 dos 33, com 78,8%, 5 são colaboradores a nível intermédio, isto é, ocupando cargos de chefia e no nível institucional, localizou-se apenas 2 colaboradores, e que representam 6,1% do percentual sobre o total.

6.2 Estatística Descritiva das duas variáveis

Como anteriormente definido no tema, este estudo pretende analisar o impacto de planeamento estratégico na eficácia organizacional tendo como estudo de caso a empresa BBV Serviços. Com isto pretende-se dizer que a pesquisa incide sobre a relação de duas variáveis chave nomeadamente planeamento estratégico sendo variável independente (X) e eficácia organizacional como variável dependente (Y).

Neste ponto apresenta-se a descrição estatística baseado no pronunciamento dos diferentes colaboradores da empresa investigada, de acordo a escala usada e o grau de concordância com as afirmações figuradas no inquérito aplicado sobre as duas variáveis.

Para uma redução da extensão das variáveis, estipulou-se duas dimensões para cada uma das variáveis como se pode observar mais abaixo na estatística das respostas do inquérito por parte dos colaboradores da empresa BBV Serviços.

6.2.1 Planeamento estratégico

A análise da estatística descritiva das respostas relativamente a primeira dimensão do planeamento estratégico, baseou-se em elementos da fase inicial do planeamento estratégico como a visão, missão, valores e objetivos, corresponde ao total de 12 itens, fato que se pode averiguar na tabela imediatamente a seguir.

Tabela 10 – Estatística descritiva da primeira dimensão do planeamento estratégico

Variáveis	Estatística						
	Casos válidos	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância	Mínimo	Máximo
A empresa tem visão declarada.	33	3,82	4,00	1,236	1,528	1	5
A visão se adequa com as atividades da empresa.	33	3,79	4,00	1,364	1,860	1	5

Todos trabalhadores participam da visão desta empresa.	33	2,94	3,00	1,413	1,996	1	5
A empresa tem uma missão definida.	33	3,94	4,00	1,088	1,184	1	5
A missão da empresa se adequa com as atividades da empresa.	33	3,97	4,00	1,104	1,218	1	5
Todos trabalhadores participam da missão desta empresa.	33	3,97	4,00	1,104	1,218	1	5
A empresa define um conjunto de valores a seguir.	33	3,94	4,00	1,116	1,246	1	5
Os gestores preocupam-se em incutir respeito aos valores definidos.	33	4,00	4,00	1,146	1,313	1	5
Todos trabalhadores compreendem os valores da empresa.	33	3,97	4,00	1,045	1,093	2	5
Os objetivos da empresa são comunicados a todos trabalhadores.	33	4,12	4,00	1,083	1,172	1	5
Os Objectivos da empresa são claros e fáceis de se alcançar.	33	4,12	4,00	0,992	0,985	1	5
O estabelecimento de objetivos é muito importante para empresa.	33	4,15	4,00	0,906	0,820	2	5

Fonte: elaboração própria

Nesta análise da estatística descritiva correspondente a primeira dimensão do planeamento estratégico e que é constituído por diferentes elementos nomeadamente visão, missão, valores e objetivos, compreendeu 12 itens, após o ultimo ajuste, isto é, eliminação dos itens com baixo valor de índice Alfa de Cronbach e baixa correlação.

Dos 33 casos validados pelo programa estatístico SPSS *Statistics* os itens que representaram os valores da média mais alta nesta distribuição foram os de “definição de objetivos”, sendo que o valor da média mais alta foi de 4,15 e desvio-padrão de 0,906 implicando dizer que uma média de 4,15 dos colaboradores desta empresa, deram maior atenção no item “o estabelecimento dos objetivos é muito importante para esta empresa”. Seguiram se ainda dois itens do mesmo elemento “objetivos” com 4,12 e 4,12 para “os objetivos da empresa são comunicados a todos trabalhadores” e os “os objetivos da empresa são claros e fáceis de se alcançar, respectivamente.

Prosseguindo com a ordem de importância, observou-se os itens relativamente a categoria dos “valores” de formas que uma média de 4,00 dos respondentes destacaram o item “os gestores preocupam-se em incutir respeito aos valores definidos.” Não obstante, concordaram ainda

que “todos colaboradores compreendem os valores da empresa” e “a empresa define um conjunto de valores” com 3,97 e 3,49 respetivamente.

Nesta distribuição, os valor mais baixo da média estatística incidiu sobre a afirmação “todos trabalhadores participam da visão desta empresa” com uma média 2, 94 embora terem concordado numa média de 3,82 e 3,79 que “A empresa tem uma visão definida” e “a visão se adequa com as atividades”.

Na segunda dimensão da variável planeamento estratégico, que é a fase própria de formulação e implementação de estratégias pode-se observar na tabela a baixo que fizeram parte desta dimensão 10 itens, baseando-se na processo formal de formulação e implementação de estratégias segundo a escola de planeamento, conforme constatado no capítulo de referencial teórico sobre os modelos de planeamento estratégico.

Os dados ilustrados na tabela a baixo confirmam que os valores mais pontuados da média são de 4,21 tanto a afirmação “a empresa tem selecionado estratégias que se adequam aos problemas que enfrenta” como também para afirmação “a formulação estratégica passa pela análise ambiental e dos recursos”. Entretanto uma média de 3,88 surge com menor destaque a afirmação “o processo de análise SWOT tem sido de extrema importância para o desenvolvimento eficaz das atividades da empresa” como assim também elucida os valores de desvio-padrão deste item em 1,244 sobre a média.

Tabela 11 – Estatística descritiva da segunda dimensão do planeamento estratégico

Variáveis	Casos válidos	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância	Mínimo	Máximo
A empresa efetua continuamente a análise SWOT.	33	4,03	4,00	1,075	1,155	2	5
A empresa efetua de forma competente análise SWOT.	33	4,00	4,00	1,061	1,125	2	5

O processo de análise SWOT tem sido de extrema importância para o desenvolvimento eficaz das atividades da empresa.	33	3,88	4,00	1,244	1,547	1	5
A formulação de estratégias passa pela análise ambiental e dos recursos disponíveis.	33	4,21	5,00	0,960	0,922	2	5
Tem sido muito importante definir estratégias para fazer frente aos problemas da empresa.	33	4,12	4,00	1,053	1,110	1	5
A empresa tem selecionado estratégias que se adequam aos problemas que enfrenta.	33	4,21	5,00	0,992	0,985	2	5
A empresa se dispõe de um manual de políticas (princípios).	33	4,03	4,00	1,132	1,132	1	5
A capacidade financeira da empresa para implementação de estratégias é consideravelmente grande.	33	4,12	5,00	1,083	1,172	1	5
Os gestores da empresa comprometem-se em providenciar recursos financeiros para apoiar as iniciativas de implementação de estratégias.	33	3,97	4,00	1,154	1,159	1	5
Faz-se uma avaliação positiva quanto a prontidão dos trabalhadores dos três níveis da empresa face a mudança organizacional após implementar-se estratégias.	33	4,09	4,00	1,011	1,011	2	5

Fonte: elaboração própria

6.2.2 Eficácia organizacional

Relativamente a primeira dimensão da variável eficácia organizacional que se relaciona positivamente com critérios internos da eficácia, a mesma contou com 12 itens dos elementos internos da eficácia organizacional como: desempenho financeiro, criação de valor para stakeholders, governança, qualidade dos produtos, inovação, posicionamento estratégico, responsabilidade social e reconhecimento da marca.

Em conformidade a seguinte tabela de estatística descritiva da dimensão interna da eficácia organizacional os valores mais destacados da média de 4,00 e a mediana igualmente de 4,00 em que este último revela maior predominância de concordância razoável no item “a empresa

demonstra e promove cultura orientada para o consumidor e foco no cliente e excelência no serviço.” Com os mesmos valores enquadra-se o item “a empresa pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho.”

Com valores próximos aos mais afluídos segue-se com uma média de 3,91 o item “os produtos ou serviços oferecidos pela empresa têm reconhecimento pelos clientes como sendo de qualidade.”

O restante dos itens contemplaram uma média pouco variável de modos que apenas um item obteve resultado inferior no valor percentual de 3,88, referente a afirmação “a empresa gera retorno anual médio para os acionistas. Todo este quadro pode ser observado na tabela seguinte:

Tabela 12 – Estatística descritiva da primeira dimensão da eficácia organizacional

Variáveis	Casos válidos	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância	Mínimo	Máximo
A empresa alcança ao menos 25% de retorno sobre o capital investido.	33	3,91	4,00	1,10 0	1,21 0	1	5
Os ativos são totalmente aplicados de maneira que otimizam seu uso e proporcionam retorno para investidores.	33	3,91	4,00	1,10 0	1,21 0	1	5

A empresa proporciona consistentemente dividendos sem grandes variações.	33	3,94	4,00	1,02 9	1,05 9	2	5
A empresa gere eficazmente as relações com os investidores.	33	3,91	4,00	1,15 6	1,33 5	1	5
A empresa gera retorno anual médio para acionistas.	33	3,88	4,00	1,11 1	1,23 5	1	5
O conselho administrativo tem interesse económico e moral no comportamento financeiro e social da empresa.	33	3,97	4,00	0,98 4	0,96 8	2	5
A empresa cultiva um conselho de administração com envolvimento ativo e engajado.	33	3,94	4,00	0,93 3	8,87 1	2	5
O conselho administrativo demonstra um forte compromisso com o posicionamento estratégico e com a vantagem competitiva de longo prazo	33	3,94	4,00	0,96 6	0,93 4	2	5
O conselho administrativo participa ativamente da formulação de estratégias organizacionais.	33	3,88	4,00	1,05 3	1,11 0	1	5
A empresa pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho.	33	4,00	4,00	1,09 0	1,18 8	1	5
Os produtos ou serviços oferecidos pela empresa têm reconhecimento pelos cliente como sendo de qualidade.	33	3,91	4,00	1,10 0	1,21 0	1	5
A empresa demonstra e promove cultura orientada para o consumidor e foco no cliente e excelência no serviço.	33	4,00	4,00	1,09 0	1,18 8	1	5

Fonte: elaboração própria

Tabela 13 – Estatística descritiva da segunda dimensão da eficácia organizacional

Variáveis	Casos válidos	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância	Mínimo	Máximo
A empresa cultiva consistentemente um ambiente de criatividade e inovação.	33	4,06	4,00	0,899	0,809	2	5

A empresa administra o conhecimento ativamente através de uso de uma arquitetura de conhecimento e de processos de gestão do conhecimento.	33	4,00	4,00	0,935	0,875	2	5
A empresa cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho.	33	3,88	4,00	0,893	0,797	2	5
A empresa demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos.	33	3,91	4,00	0,914	0,835	2	5
A empresa alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais.	33	3,73	4,00	0,911	0,830	2	5
A empresa define consistentemente padrões e regras os quais os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar.	33	3,82	4,00	0,950	0,903	2	5
A empresa define padrões de comunicação com os clientes e com a comunidade em assuntos importantes.	33	3,82	4,00	0,950	0,903	2	5
O conselho administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais onde são realizados os negócios da empresa.	33	3,82	4,00	0,882	0,778	2	5
A empresa investe na estrutura social das comunidades locais.	33	3,94	4,00	0,933	0,871	2	5
A empresa define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral.	33	4,00	4,00	0,866	0,750	2	5
A empresa tem marca e imagem altamente positivas.	33	4,15	4,00	0,906	0,820	2	5
A empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo.	33	4,21	4,00	0,893	0,797	2	5
A empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca.	33	4,21	5,00	0,992	0,985	1	5

Fonte: elaboração própria

A segunda dimensão da variável eficácia organizacional correspondente aos critérios externos da eficácia, foi composta de 13 itens no total das categorias inovação, posicionamento estratégico, responsabilidade social e reconhecimento da marca.

Nesta última dimensão relativamente aos elementos externos da eficácia organizacional, os colaboradores da empresa elevaram as suas opiniões para os itens “a empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca” e a empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo, com médias de 4,21 para os dois casos e um desvio-padrão 0,992 e 0,893 respetivamente, valores baixos que permitem tirar conclusões de pouco afastamento da média dos itens.

6.2.3 Correlacionando planeamento estratégico e eficácia organizacional

O procedimento agora a seguir é de análise bivariada das variáveis planeamento estratégico e eficácia organizacional. Segundo Laureano e Botelho (2010, p. 122) na análise bivariada de dados descreve-se a relação entre duas variáveis. Few (2015, p. 117) diz que a relação entre variáveis quantitativas denomina-se por correlação. Para Kleinbaum et. al. (1998, p. 88) o coeficiente de correlação é uma estatística frequentemente usado e que providencia a medição de como duas variáveis aleatórias associam-se linearmente numa amostra e têm propriedades próximas relacionadas a um tipo de regressão numa linha recta.

Neste caso, o interesse consiste então no entendimento de grau de associação entre duas variáveis, planeamento estratégico e eficácia organizacional. Para Marôco (2014, p. 22) essas medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis.

Ainda segundo Marôco (2014, p. 23) uma correlação mede pura e simplesmente a associação entre variáveis sem qualquer implicação de causa e efeito entre ambas, neste sentido:

- O sinal de coeficiente de correlação indica o sentido da associação.
- Quando a correlação é positiva as variáveis variam no mesmo sentido (mostrando o comportamento como quando uma aumenta a outra aumenta ou quando uma diminui a outra também diminui).
- Quando a correlação é negativa as variáveis variam em sentidos opostos (quando uma aumenta a outra diminui, ou vice-versa).

Alexander (2008, p. 111) também afirma que técnica de correlação é forma de medição de dependências entre duas variáveis aleatórias X e Y mais usada. Para a perspectiva de Kowalski e Tu (2008, p. 5) vários tipos de correlação têm sido usado, os quais Marôco (2014, p. 23) fundamenta existirem vários coeficientes de correlação bivariados que são definidos em função da escala de medida das variáveis consideradas. Apresenta-se assim: coeficiente de correlação de Pearson, o coeficiente de correlação de Spearman, o coeficiente V de Cramer e o coeficiente de correlação Phi (ϕ).

Antes de chegar-se a análise do Coeficiente de Correlação de Pearson propriamente dito, importa recorrer-se a Hair et. al. (2007, p. 356) para um breve detalhe ou resumo de 4 conceitos básicos de importante entendimento acerca de relacionamento entre variáveis:

- 1) **Presença:** avalia se existe um relacionamento sistemático entre duas ou mais

variáveis. Recorre-se ao conceito de significância estatística para medir-se a presença de uma correlação.

- 2) **Natureza da relação:** na natureza da relação procura-se entender se a correlação entre as variáveis é linear ou não linear.
- 3) **Direção:** existindo a relação entre as variáveis é necessário saber-se ainda a direção. Esta direção de correlação pode ser positiva ou negativa.
- 4) **Força de associação:** este item mede a associação entre duas variáveis. Dependentemente do tipo de relação a ser examinada geralmente categoriza-se a força de associação como fraca, pequena mas definitiva, moderada, alta ou muito forte.

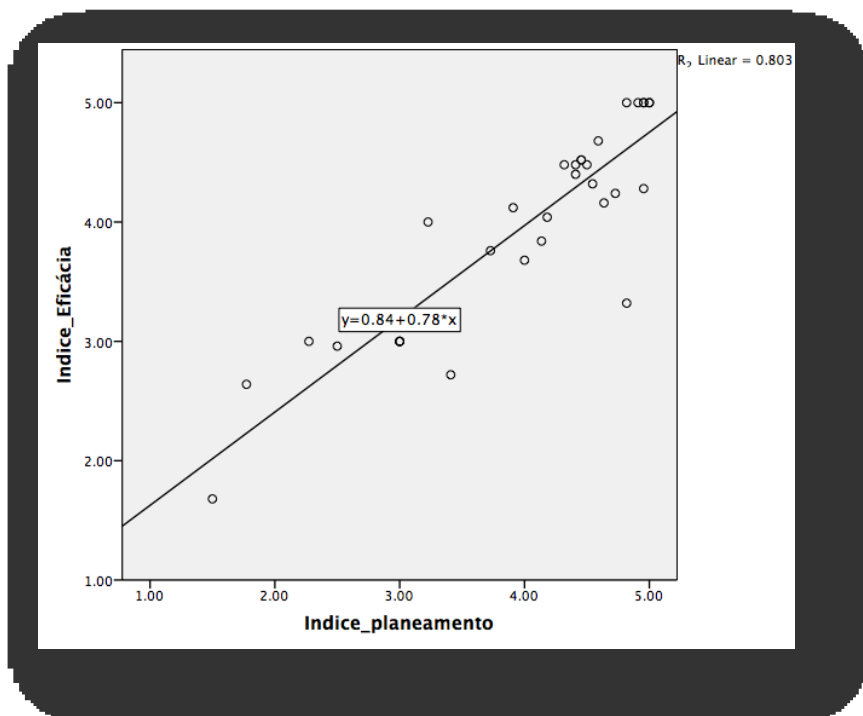
A correlação a ser tratada agora e a regressão linear a ser tratada mais adiante efetua-se quando a distribuição da amostra tende a apresentar uma dispersão linear, isto é, quanto mais aumentam os valores do planeamento estratégico, sobem na mesma proporção os critérios da eficácia organizacional.

Antes de se prosseguir com análise de correlação é sempre importante ter-se atenção a medida da dispersão desta distribuição. Isto efetua-se com base a um diagrama denominado diagrama de dispersão.

6.2.3.1 Diagrama de dispersão

Os diagramas de dispersão permitem ver se existe alguma relação (linear ou não linear) entre as variáveis independentes (X) e a variável dependente (Y) (Pestana e Gageiro, 2014, p. 776). Neste estudo, o impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional, a construção do diagrama de dispersão baseou-se na definição para o eixo das abcissas a variável independente (X) “o planeamento estratégico” e no eixo das ordenadas, a variável dependente (Y) os critérios de eficácia organizacional, embora, esta análise de correlação pelo diagrama de dispersão não exija propriamente o critério de classificação das variáveis explicativas e explicadas, podendo ser vice e versa.

Gráfico 5 – Diagrama de dispersão da correção linear do planeamento estratégico e eficácia organizacional



Existe uma relação linear positiva ($R=0,803$) entre o planeamento estratégico e a eficácia organizacional para este estudo.

Conforme o diagrama acima a correlação de R de Pearson é linear (R , Linear = 0,803), sendo que a função desta relação pode ser estimada pela equação $Y = 0,84 + 0,78 * X$. Pode-se observar que na medida que crescem os valores de planeamento estratégico, sobem de igual modo valores de eficácia organizacional. Numa escala de Likert entre 1 – não concorda totalmente e 5 concorda totalmente, observa-se neste gráfico uma maior concentração dos pontos nos valores mais alto, tanto para a variável planeamento estratégico como para a variável eficácia organizacional.

Uma vez que o valor de coeficiente de correlação de Pearson para duas variáveis varia entre -1 e +1, ($-1 \leq R \leq +1$) (Marôco, 2014, p. 23) e recordando que se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido e se $r < 0$ as variáveis variam em sentidos opostos, o valor absoluto de correlação observado de $r = 0,803$, indica uma grande aproximação ao polo maior e positivo da função R , isto é, a intensidade de uma associação linear positiva muito forte.

6.2.3.2 R de Pearson

O diagrama de dispersão atrás apresentado possibilitou a demonstração visual da relação entre o planeamento estratégico, baseado nos seus mais distintos elementos e eficácia organizacional com base aos seus critérios e a extensão o qual as duas variáveis se covariam. Constatou-se assim o comportamento dos inquiridos face aos itens das duas variáveis de

modos que na medida que concordavam com os elementos do planeamento estratégico, também concordavam com os critérios da eficácia organizacional.

Embora a pesar do seu uso de grande utilidade e clareza visual, o diagrama de dispersão não apresentou quantitativamente e sobretudo detalhadamente medidas quantitativas da covariância entre o planeamento estratégico e a eficácia organizacional, o que não possibilita o entendimento da correção na totalidade.

Para este caso, recorre-se a tabelas de Correlação de Pearson que medem a associação linear entre duas variáveis métricas. É de se destacar que quanto mais alto for o valor de Coeficiente de Correlação de Pearson maior é o nível de associabilidade.

Tabela 14 – Correlação bivariada entre planeamento estratégico e eficácia organizacional

Correlações			
		Eficácia Organizacional	Planeamento Estratégico
Eficácia Organizacional	Correlação de Pearson	1,0	0,896**
	Sig. (2 – atados)	-	0,000
	Covariância	0,739	0,759
	Número de casos	33	33
Planeamento estratégico	Correlação de Pearson	0,896**	1,0
	Sig. (2 – atados)	0.000	-
	Covariância	0,759	0,971
	Número de casos	33	33
** Correlação é significante aos 0.01 nível (bicaudal).			

Fonte: elaboração própria

O coeficiente de correlação R de Pearson obtido na correlação planeamento estratégico e eficácia organizacional é $R = 0,896$. O valor da primeira diagonal (1,0) deve ser ignorado pois relaciona a variável planeamento estratégico consigo mesma bem como também a eficácia organizacional consigo mesma. Com isto estaríamos a cumprir com os pressupostos sugeridos por Hair et al. (2007, p. 356) de modos que:

O valor de R neste caso de 0,896, isto é, diferente de 0 (zero), indica a presença de uma correlação.

O valor de $R = 0,896$ indica também uma correlação de natureza linear, pois o mesmo valor vale para as duas variáveis; é ainda positivo, maior de zero o que direciona para um tipo de correlação positiva, isto é, na medida que aumenta os valores de variável planeamento estratégico, aumentam de igual modo dos valores da variável eficácia organizacional.

O Valor $R = 0,896$ indica ainda uma correlação forte na medida que tende muito próximo para um, significando assim uma correlação muito forte em termos de força de associação entre as duas variáveis (Hair, 2007, p. 358).

Por outro lado, o valor de Sigma das duas variáveis atadas ou bicaudais (Sig. 2 – atados) de 0,000 sendo significativamente correlacionado aos 0,01 nesses dois níveis, informa estarmos presentes a uma correlação consideravelmente significativa, uma vez que a estatística admite valores de sigma inferiores até 0,05. Ou seja, neste caso a possibilidade de se rejeitar a hipótese nula deve ser inferior de 1 (uma) chance nos 33 casos, o que implica aceitar-se a eliminação da hipótese nula.

E por fim, numa ligeira diferença, o valor da covariância de 0,739 para eficácia organizacional e 0,759 para planeamento estratégico, com a diferença de 0,020 pode-se observar um tipo de covariância na mesma proporção para ambas num total de 33 casos, ou pelo menos as duas variáveis partilham da mesma proporção a covariância.

6.2.4 O Modelo de Regressão Linear

Uma vez comprovada a existência de uma correlação positiva, forte e significante entre o planeamento estratégico e eficácia organizacional para a empresa BBV Serviços nos pontos anteriores, vê-se as condições criadas para a análise de regressão que segundo Hair et. al. (2007, p. 370) essa análise avalia a magnitude e tipo de associação entre duas variáveis e faz previsões embora sendo apenas uma outra técnica estatística simplesmente.

Uma das mais comum, e mais simples, utilidades de análise estatística consiste no ajustamento de uma linha recta, conhecida por razões históricas como a linha de regressão, por formas a descrever relação entre uma variável explicativa, X e uma variável de resposta Y (Galwey, 2014, p. 1; Eye e Schuster, 1998, p. 1). A aproximação dos pontos para a linha recta observado no diagrama de dispersão a trás é ajustada com base a técnica de regressão.

Entretanto, uma vez que todas as variáveis foram medidas em escalas de Likert como 1 – não concorda totalmente e 5 – concorda totalmente, tanto para os itens de planeamento estratégico

como também os critérios de eficácia organizacional, ambas na mesma proporção, no intuito de se medir o impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional da empresa BBV Serviços, a hipótese nula para este estudo é:

“H0 = Não existe qualquer tipo de relação entre (X) Planeamento Estratégico e (Y) Eficácia organizacional.”

Entretanto, a hipótese alternativa e que aliais é a geral consiste no seguinte:

“H1 = O Planeamento Estratégico (X) e Eficácia Organizacional (Y) para o presente estudo estão significativamente correlacionados.”

A análise de regressão bivariada foi então selecionada como uma técnica de análise de dados que possibilitou o teste desta hipótese. Neste âmbito de classificação das variáveis como (X) o planeamento estratégico e (Y) a eficácia organizacional, obteve-se os seguintes resultados na análise de regressão com base ao software estatístico SPSS:

Tabela 15 – Modelo de Regressão Linear

Resumo do Modelo ^b				
Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,896 ^a	0,803	0,797	0,38777
a. Preditora: (Constante), Planeamento Estratégico				
b. Variável dependente: Eficácia Organizacional				

Fonte: elaboração própria

O resultado de teste de hipóteses usando a análise de regressão bivariada pode ser observado na tabela acima. O valor de R² demonstra de que modo a variável (X) do modelo consegue explicar a variação dos dados na variável (Y), ou seja, sendo que R² representa a quantidade de variação numa variável que esta sendo contabilizada por outra variável.

Neste contexto (R² = 0,803) significa que o planeamento estratégico na empresa BBV Serviços permite explicar 80,3% das variações da eficácia organizacional da mesma empresa.

O ajuste do modelo relativamente ao tamanho da amostra (R² Ajustado = 0,797) é explicado até 80%. Comparativamente ao R² de 80,3% nota-se uma pequena diferença de ajuste deste modelo a amostra de 33 colaboradores da empresa BBV Serviços.

6.2.4.1 Resultado de Teste t no modelo de regressão

Relativamente ao modelo de regressão acima observa-se que as variações do planeamento estratégico permite explicar 80,3% das variações da eficácia organizacional. o resultado de teste t de 11,237 mostra o quanto o valor de coeficiente de regressão difere do 0 (zero) para ser considerado estatisticamente significativo. Neste contexto, 11,237 é muito diferente de 0 (zero) sendo assim significativamente ao nível de 0,000 (ver anexo de regressão linear parte 1 dos coeficientes). Este resultado mostrou ainda um valor de Beta de 0,782, também diferente de 0 (zero).

6.2.4.2 ANOVA e o teste F de Snedecor no modelo de regressão

Outros resultados importantes para análise e que são oriundos do modelo de regressão linear é a análise da Variância ANOVA, que nos informa o nível de significância.

Tabela 16 – Resultados do Teste de ANOVA

ANOVA ^a						
	Modelo	Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1	Regressão	18,987	1	18,987	126,272	0,000 ^b
	Residual	4,661	31	0,150	-	-
	Total	23,649	32	-	-	-
a. Variável Dependente: Eficácia Organizacional						
b. Preditora: (Constantes), Planejamento Estratégico						

Fonte: elaboração própria

Relativamente a esses resultados obtidos da análise da análise da variância – ANOVA apresenta-se exaustivamente os resultados de significância (p) e o teste F de Snedecor. Neste caso, o teste F de Snedecor avalia o modelo em termos globais atendendo as hipóteses seguintes:

H_0 : As variações dos níveis de eficácia organizacional da empresa BBV Serviços não são explicadas pelo processo de planeamento estratégico desta empresa, isto é, $R^2 = 0$.

H_1 : As variações dos níveis de eficácia organizacional da empresa BBV Serviços são

explicadas pelo processo de planejamento estratégico desta empresa, isto é, $R^2 \neq 0$.

Observa-se que a influência de uma variável sobre a outra no teste F de Snedecor é explicada ou considerada como significativa quando os valores de significância se situam num ponto máximo de 0,0005, ou seja ($p \leq 0,0005$).

Neste contexto, como o nível de significância do teste F de Snedecor é inferior a 0,0005, com um erro $p \leq 0,001$, estes dados significam haver ausência da hipótese nula. Ainda nesta conformidade conclui-se que a relação linear entre planejamento estratégico (X) e eficácia organizacional (Y) é estatisticamente significativa, e portanto o modelo estimado mostra-se adequado para descrever essa relação.

Com análise de regressão, tem-se uma base sólida para se examinar os dados observados. Este tópico é conhecido como teste das hipóteses para parâmetros de regressão, ou equivalentemente, calculando intervalos de confiança para parâmetros de regressão (Eye e Schuster, 1998, p. 5).

De uma forma resumida, os resultados de teste t e teste F Snedecor permitem extrapolar os resultados da amostra para o universo.

7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo em conta os resultados identificados em torno da caracterização da amostra, análise da escala das duas dimensões das duas variáveis de estudo “planeamento estratégico” e “eficácia organizacional,” análise da correlação e regressão dessas variáveis, este ponto dedica-se na interpretação destes resultados. No primeiro capítulo apresentou-se algumas evidências

teóricas do inter-relacionamento entre a variável planeamento estratégico e eficácia organizacional, isto é, tanto na fase de justificação da importância deste trabalho, na fase da problematização e sobretudo na fase de formulação de hipóteses.

Conhecendo a importância teórica e prática do processo de planeamento estratégico quer nas micro, pequenas, médias e também grandes empresas, a proposta sugerida consistiu seguidamente no conhecimento da sua aplicação numa unidade empresarial estudada. Desta forma definiu-se como problemas *“haverá algum relacionamento entre o processo de planeamento estratégico e eficácia organizacional na empresa estudada?”* E ainda *“de que modo a variável independente influencia a variável dependente no caso específico da empresa BBV Serviços”*.

Com isto, o levantamento bibliográfico, permitiu aceitar-se previamente *“a existência de uma relação entre planeamento estratégico e eficácia organizacional desta mesma empresa”*, e mais, previamente chegou-se a outra hipótese de que assume esta relação ser positiva. Diante deste cenário, definiu-se como meios de averiguação destas preposições primeiramente em contextualizar o sector empresarial em que a empresa se vincula, qualificar a relação ora assumida com base a intensidade de concordância das afirmações pelos colaboradores desta empresa.

No entanto, o primeiro objetivo que consistia na análise da evolução do sector empresarial angolano foi concretizado por meio de análise documental no princípio do capítulo 5. Os objetivos mais ligados ao relacionamento foram concretizados no fim deste capítulo e que de seguida discute-se:

Na análise da estatística descritiva da primeira dimensão do processo de planeamento estratégico verificou-se uma média muito baixa em termos de percentagens sobre a item *“todos trabalhadores participam da visão desta empresa”* com média de 2,94 o que na análise de consistência do modelo os resultados sugeriam a eliminação do mesmo item. Isto permite-nos perceber que nesta empresa a visão geral do que a empresa deseja tornar-se ao longo prazo não é devidamente transmitida a todos colaboradores. Embora sendo de grande finalidade a concepção da visão, o fato neste estudo não aparenta tender a gravidades pois, segundo Fernandes e Berton (2012, p. 148) algumas empresas não trabalham com a distinção entre missão e visão e consideram a ideia de missão de uma forma ampla, englobando os dois significados.

Entretanto, essa dimensão mostrou na sua análise estatística que “o estabelecimento de objetivos é muito importante para esta empresa” com uma média mais alta de 4,15. Neste sentido, sendo que o modelo dos objetivos concebe a organização como um conjunto racional de arranjos orientados para alcance de objetivos (Rego e Cunha, 2007, p. 67) uma maior atenção na clarificação dos objetivos aos seus colaboradores, a concordância com o modelo dos objetivos traduz-se na clareza, consensos, acordados e mensuráveis dos gestores para com os seus colaboradores, podendo-se concluir-se que a empresa é eficaz, isto com base a este modelo.

Na segunda dimensão que é a fase de execução de estratégias, o valor mais pontuado é do ultimo item desta dimensão “faz-se uma avaliação positiva quanto a prontidão dos trabalhadores dos três níveis da empresa face a mudança organizacional após implementar-se estratégias.” Como a implementação de estratégia sempre envolve algum grau de mudança (Fernandes e Berton, 2012, p. 203) a avaliação positiva quanto a prontidão dos trabalhadores face a mudança representa uma mais valia pois aspetos analíticos, políticos e educacionais não podem afectar a empresa negativamente.

A pontuação de 4,00 de média para ambos itens “a empresa pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho” e a “empresa demonstra e promove cultura orientada para consumidor e foco no cliente e excelência no serviço” isto na primeira dimensão da eficácia organizacional permite perceber-se um certo grau de qualidade nos produtos e serviços que a empresa fornece. Recorre-se apenas a Kaplan e Norton (2004, p. 7) quando afirmam o sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhoria do desempenho financeiro.

Na segunda dimensão desta variável retira-se médias de 4,21 para ambos itens “a empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo” e a “empresa gera uma elevada confiança a respeito da marca” representam itens mais exaltados do modelo confirmando ainda a preocupação da empresa a respeito aos seus clientes, pois a imagem do que somos influencia significativamente na adesão aos nossos produtos ou o contrário.

Na análise de correlação procedeu-se ao início de investigação empírica, que é real objeto deste estudo, a correlação planeamento estratégico e eficácia organizacional. a análise preliminar sobre a probabilidade de se estar perante uma correlação ou não, de seguida, uma correlação positiva ou negativa e por fim a intensidade desta correlação, começa com o diagrama de dispersão a apresentar uma linha recta que corresponde a um tipo de correlação

linear (ver figura 4) isto confirma a ideia de Hair, Jr. Et al., (2007, p. 356) quando explicam dos 4 conceitos básicos os quais precisa-se perceber acerca de correlação entre variáveis, a presença.

Na análise estatística de correlação propriamente desenvolvida, esta correlação efetiva-se conforme a tabela 14 sobre a correlação bivariada, com a os resultados de $R=0,896$ representando uma correlação fortíssima e os valores de sigma 0,00 significativamente correlacionado aos 0,01 confirma a possibilidade de eliminação da hipótese nula (não haver uma correlação) significando contrariamente existir uma correlação estatisticamente significativa.

Finalmente o modelo de regressão linear executado após a análise de correlação resultou de um valor percentual de 80,3% representando a designação das variações da variável dependente poderem ser explicada por cerca de 80,3% pela variável independente (X). Esta predição, sustentada pelo teste $t = 11,237$, coeficiente $\beta = 0,782$; F de Snedecor significativamente a 0,000, diferente de 0,005 com erro “p” menor de 0,001 reforçam a rejeição da hipótese nula.

Conforme constatado, os estudos correlacionais tiveram como objetivo verificar hipóteses de associação. Não obstante de outras variáveis puderem explicar a eficácia organizacional para o caso da BBV Serviços, a presença de significâncias estatísticas implicou a rejeição da hipótese nula, justificando assim as correlações entre as variáveis “planeamento estratégico” e “eficácia organizacional”.

Comparativamente aos resultados obtidos por Cameron (1986a), Efendionglu e Karabulut (2010), Arasa e K’Obongo (2012), Fernandes (2006), Rodrigues (2011), Ferreira e Proença (2015), Zoogah, Peng e Woldu (2015) Friedlander e Pickle (1968) que mostraram terem identificado correlações positivas entre o planeamento estratégico e eficácia organizacional, este caso direcionado a empresa BBV Serviços não diferiu desta realidade, embora não significando que os valores obtidos neste estudo seja taxativamente idênticos aos valores obtidos por estes autores. É apenas a qualificação da relação que se adequa a estes resultados.

8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O tema impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional com o caso a empresa BBV Serviços, desenrolou-se com intuito de se perceber a existência dessa relação, após contextualizar-se o sector empresarial em que a organização analisada se insere, de modos a

permitir a qualificar e quantificar a mesma subsidiando-se a técnicas estatísticas que pudessem enquadrar esta estudo num abordagem correlacional preditiva. Assim sendo em linguagens técnicas procedeu-se a identificação da presença de uma relação entre as variáveis de estudo, qualificar a natureza da relação, interpretar a direção e a força desta associação por meio de Correlação de Pearson e Modelo de Regressão Linear Simples de duas variáveis.

Os resultados das distintas fases de mensuração permitiram confirmar a existência de uma ligação entre o processo de planeamento estratégico e eficácia organizacional, na generalidade e com valores estatisticamente significativos, numa amostra de 33 colaboradores de diversas áreas entorno desta empresa.

Neste caso, o instrumento de recolha de dados mostrou-se igualmente consistente e de elevada confiabilidade pois permitiu medir em várias questões um mesmo objeto de estudo. A escavação profunda da literatura para sustento do modelo conceptual, demonstrou haver pouco teor em relação a variável eficácia organizacional na medida que na maioria dos interessados e desenvolver estudos nesta área se deparam com a mesma situação.

Relacionamento de apenas duas variáveis como ocorreu neste estudo pode constituir-se igualmente como um limite, pois para o estudo da eficácia organizacional várias outras variáveis causam impacto sobre a variável dependente, sugerindo assim a adoção de mais variáveis para o procedimento de uma análise multivariado capaz de identificar a mais ou menos influência e corelacionamento entre as mesmas.

Partindo da perspetiva que várias empresas no território angolano não elaboram formalmente os planos estratégicos, deseja-se que o pronunciamento sobre este assunto desperte a curiosidade não apenas de outros investigadores mas sobretudo dos gestores de empresas angolanas em particular e africanas no geral, pois embora parte da literatura apresentada afirma haver empresas que planeiam poucas são empresas que efetivamente passam as concepções estratégicas num esboço documentado.

De facto, julga-se que a base teórica aqui apresentada possa auxiliar investigadores neste ramo de pesquisa, não propriamente em relação ao planeamento estratégico mas com maior inclinação para eficácia organizacional, que para além de se apesentar como um conceito inteiramente em debate, carece de consensos uniformizados.

Isto justifica a apresentação de vários modelos de eficácia organizacional no quadro teórico e vários outros critérios de medição ou classificação desta variável. E ainda a possibilidade de

aceitação dos diferentes critérios e indicadores para os trabalhos já publicados e de outros que eventualmente podem vir a ser publicados .

Sugere-se neste contexto que as próximas pesquisas se baseiam na aplicação de método comparativo, o que se mostrou limitado neste estudo pelo facto de não haver empresas suficientes que aceitassem aderir a este estudo, motivando a transformação do mesmo em estudo de apenas um caso, que se disponibilizou em participar.

Portanto o envolvimento de várias empresas gera sempre outro tipo de dinamismo no trabalho de investigação nas áreas de gestão de empresa e outras áreas afins das ciências sociais. Acredita-se assim que o impacto do instrumento de recolha de dados também teria melhor significado com um maior número de casos a se medir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÓS, Francisco Enríquez – **El Plan Estrategico un instrumento para la gestión portuária**, 1ª ed. IPEC, Valência, 1993. ISBN 84-604-6502-0.

ALDAY, Hernan E. Contreras – **O planeamento Estratégico dentro do Conceito de**

Administração Estratégica. Ver. FAE, V3. n. 2 Maio/Ago. 2000.

ALEXANDER, Carol – **Market risk analysis – quantitative methods in finance.** 1ª ed. Grã Bretanha: British Library Cataloging in Publication Data. 2008, ISBN 978-0-470-99800-7.

ANDREWS, Kenneth R. – The Concept of Corporate Strategy. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra, coord. – **The Strategy Process**, Revised European Edition. Inglaterra: Pearson Education Limited, 1999. ISBN 0-13-675984-X. Cap. 3, p. 51-60.

ANSOFF, H. Igor – **Corporate Strategy Business Policy for Growth and Expansion.** McGraw-Hill, Inc, United States of America, 1955.

ANSOFF, Igor – **Corporate Strategy, An Analitic Approuch to Business policy for Growth and Expansion.** 1ª ed. McGraw-Hill, Inc. United States of America, 1965.

ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger P. e HAYES, Robert L. – **From Strategic Planning to Strategic Management**, 1ª ed. John Wiley e Sons, Ltd. United States of America, 1976. ISBN 0 471 03223 9.

ARASA, Robert e K'OBONYO, Peter – The relationship between strategic planning and firm performance. **International Journal of Humanities and Social Science:** USA: Centre for Promoting Ideas (Novembro, 2012). Vol. 2 N° 22 p. 201-213.

AZEITÃO, João e ROBERTO, José – **O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME.** TOC, Gestão, 2010.

BARAÑANO, Ana María – **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão.** 1ª ed. Lisboa, Edições Sílabo, Lda., 2008. ISBN 978-972-61-8312-9.

BELL, Judith – **Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação.** 5ª ed. Gradiva Publicações S.A. 2010. ISBN 978-972-662-524-7.

BERTON, Luís Hamilton e FERNANDES, Bruno Henrique Rocha – **Administração Estratégica: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**, 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. ISBN 978-85-02-14600-6.

BRYMAN, Alan e BELL, Emma – **Business Research Methods.** 4ª ed. United Kingdom: Oxford University Press, 2015. 691p. ISBN 978-0-19966864-9.

BRYMAN, Alan e CARMER, Duncan – **Análise de dados em ciências sociais,**

introdução às técnicas utilizando SPSS. Trad. Alexandra Figueira de Barros. 1ª ed. portuguesa. Oeiras: Celta Editora, Lda. 1992, 364 p. título original: Quantitative Data Analysis for Social Scientists. ISBN 972-8027-08-7.

BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan – Constructing Variables. In HARDY, Melissa e BRYMAN, Alan, ed. – **Handbook of data analysis**. Londres: SAGE Publications Ltd, 2004, 685 p. ISBN 0 7619 6652 8. Cap. 2, p. 17-34.

BRYMAN, Alan e CRAMER, Duncan – **Quantitative data analysis with SPSS 14, 15 & 16, a Guide for social scientists**. 1ª ed. New York: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2009. 373 p. ISBN 978-0-415-44088-2.

CAMERON, Kim S. – A study of organizational effectiveness and its predictors, **Management Science**. Michigan: The Institute of Management Sciences. Vol. 32. Nº 1, 1986b, p. 87-112.

CAMERON, Kim S. – Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**. Michigan. The Institute of Management Sciences. 1986a, Vol. 32, Nº 5, p. 539-553.

CAMERON, Kim S. – The effectiveness of ineffectiveness: a new approach to assessing patterns of organizational effectiveness. **National Institute of Education**. Washington DC. National Center for Higher Education Management. 1984, p. 92.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica – **Administração Teorias e Processo**. 1ª Ed., Pearson Prentice Hall, São Paulo. 2006.

CARDOSO, Eduardo Gomes – **Introdução ao Estudo da Empresa**. 1ª ed. Lisboa. Instituto de Estudos Sociais, 1969/70.

CARPENTER, Mason; BAUER, Talya e ERDOGAN, Berrin – **Management Principles** 2012.

CARVALHO, José Crespo de e FILIPE, José Cruz – **Manual de Estratégia Conceitos, Prática e Roteiro**. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2010. ISBN 978-972-618-607-6.

CARVALHO, José Crespo de e FILIPE, José Cruz – **Manual de Estratégia Conceitos, Prática e Roteiro**. 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2014. ISBN 978-972-618-767-9.

CARVALHO, José Eduardo – **Gestão de Empresas, princípios fundamentais**, 1ª ed. edições Sílabos, Lda. Lisboa, 2009. ISBN 978-972-618-555-0.

CARVALHO, José Eduardo – **Gestão de Empresas, princípios fundamentais**, 3ª ed. revista e aumentada, edições Sílabos, Lda. Lisboa, 2014. ISBN 978-972-618-752-3.

CHELLADURAI, Packianathan – Multidimensionality and Multiple Perspective of Organizational Effectiveness. **Journal of Sport Management**. London/Canada: The University of Western Ontario. 1986 nº 1 p. 37-47.

CHENG, Wei-Hin; KADIR, Kadzrna Abdul; BOHARI, Abdul Manaf (2014). The Strategic Planning of SMES in Malaysia: A View of external environmental Scanning. *International Journal of Business and Society*, Vol. 15 No. 3, 437-446.

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração de Empresas**. 1ª ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, Ltda. 1982.

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração, teoria, processo e prática**, 4ª ed. Elsevier Editora Ltda., 2007.

CHIAVENATO, Idalberto – **Teoria Geral da Administração Abordagens Prescritivas e Normativas**. Volume I. 7ª ed. Brasil: Editora Manole Ltda. 2014. ISBN 978-85-204-3670-7.

CHIAVENATO, Idalberto – **Teoria Geral da Administração abordagens Prescritivas e Normativas da Administração**. Volume I. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. ISBN: 85-352-0849-6.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão – **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010. ISBN 978-85352-2666-9.

COELHO, Arnaldo – A Estrutura das Organizações. In LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe, coord. – **Introdução à Gestão de Organizações**. Porto: Vida Económica – Editorial, SA, 2011. 716 p. ISBN 978-972-788-397-4. Cap. 5 p. 223-260.

COMERFORD, Robert e CALLAGHAN, Dennis – **Strategic Management: Text, Tools, and Cases for Business Policy**, Kent Publishing Company, Wadsworth, Inc, United States of America, 1985, ISBN 0-534-04518-9.

CONNOLLY, Terry; CONLON, Edward J.; DEUTSCH, Stuart Jay – Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. **Academy of Management Review**. Georgia. The Academy of Management, Georgia Institute of Technology. 1980, Vol. 5 Nº 2, p. 211-217.

CRONBACH, Lee J. – Coeficient alfa and the internal structure of tests. **Psychometrika**. Illinois: Universidade de Illinois. Vol. 16, Nº 3 (Setembro 1951), p. 297-334.

DAVID, Fred R. **Strategic managemen concepts and cases**, 10ª ed. Pearson Education International, New Jersey, 2005. ISBN 0-13-127675-1.

DONNELLY, JR., James H. GIBSON, James e IVANCEVICH, John M. – **Administração, princípios de gestão empresarial**. Trad. Eduardo Clarisseau Mesquita de Abreu e Maria Manuela Lucena e Valle, 10ª ed. Amadora, 2000. Do original: *Fundamentals of Management*, Tenth Edition. ISBN 972-773-037-X.

DRUCKER, Peter Ferdinand – **Concept of the Corporation**. 1ª ed. New Jersey: John Day Company, 1995. ISBN 1-56000-625-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand – **Factor Humano e Desempenho o melhor do Drucker sobre Administração**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. 1ª ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração, 1981. Título original: *People and Perfomance*.

DRUCKER, Peter Ferdinand – **Introdução à administração**. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: CENGAGE Learning, 2010, 714 p. Título original: *An introductory view of management*. ISBN 10: 85.221-0103-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand – **Managing in Turbulent Times**. 1ª ed. Londres: British Library Cataloguing in Publication data, 1993. ISBN 0 7506 1703 9.

DRUCKER, Peter Ferdinand – **The Practice of Management**. 1ª ed. Londres: Pan Books Ltd. 1969. 471p.

EFENDIOGLU, Alev M. E KARABULUT, A. Tugba – Impact of strategic on financial performance of companies in Turkey. **International Journal of Business and Management**: Istanbul. (April, 2010) Vol. 5, Nº 4, p. 3-12.

ETZIONI, Amitai – Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. **Administrative Science Quarterly**. New York: Cornel University Graduate School of Business ad Public Administration. Vol. 5 Nº 2, p. 257-278, ISSN 00018392.

EYE, Alexander Von e SCHUSTER, Chrisof – **Regression analysis for social sciences**. 1ª ed. Califórnia: Academic Press. 1998. ISBN 0-12-724955-9.

FERNANDES, António José e RIBEIRO, Maria Isabel – **Dimensão Prescritiva do Planeamento Estratégico**. Egitania Sciencia. Lisboa, 2009.

FERNANDES, António José Gonçalves – **Impacto do planeamento estratégico na eficácia organizacional das instituições portuguesas de ensino superior agrário**. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2006. Tese de Doutoramento em Gestão.

FERREIRA, Leonor e SARMENTO, Manuela – Da investigação quantitativa em contabilidade: investigação por inquérito. In MAJOR, Maria João e VIEIRA, Rui, org. – **Contabilidade e Controlo de Gestão Teoria, Metodologia e Prática**. Lisboa: Escolar Editora, 2009. 356 p. ISBN 978-972-592-241-5.

FERREIRA, Marisa R. e PROENÇA, João F. – Strategic planning and organizational effectiveness in Social Service Organizations in Portugal. **Management**, Vol. 20, 2015, 2, p. 1-21.

FEW, Stephen – **Signal understanding what matters in a world of noise**. 1ª ed. Burlingame, Califórnia: Analitics Press, 2015. ISBN 978-1-938377-05-1.

FIELD, Andy – **Discovering statistics using SPSS**. 3ª ed. Londres: SAGE Publications Ltd. 2009. ISBN 978-1-84787-906-6.

FREIRE, Adriano – **Estratégia sucesso em Portugal**. 1ª ed. Lisboa: Editorial Verbo. 2004, 607p. ISBN: 9789722218290.

FRIAS-NAVARRO, Dolores – Research methods and design in applied psychology. **Department of Methodology of the Behavioural Sciences** [em linha]. Valência, Espanha: Universidade de valência. [consult. 12 de Set. 2016] Disponível em <http://www.uv.es/friasnav/>

FRIEDLANDER, Frank e PICKLE, Hal – Components of effectiveness in small organization. **Administrative Science Quarterly**. New York. Sarge Publications, Inc. 1969, Vol. 13 Nº 2 P. 289-304.

GALWEY, N. W. **Introduction to mixed modeling beyond regression and analysis of variance**. 2ª ed. United kingdom: John Wiley e Sons, Ltd. 2014. ISBN 978-1-119-94549-9.

GATES, Linda Parker. *Strategic Planning With Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*. Carnegie Mellon, Software Engineering Institute, 2010.

GREEN, Samuel B.; SALKIND, Neil J. E AKEY, Theresa M. – **Using SPSS for Windows, analyzing and understanding data**. 2ª ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000. ISBN 0-13-

020840-X.

HAIR, Joseph F.; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip e PAGE, Mike – **Research methods for business**. 1ª ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 2007. ISBN 978-0-470-03404-0.

HALL, Richard, H.; HAAS, J. Eugene e JOHNSON, Norman J. – Organizational Size, Complexity, and Formalization. **American Sociological Review**. American Sociological Association. 1967, vol. 32, Nº 6 p. 903-912.

HAMZANI, Umiaty e ACHMAD, Dinarjad – The performance of micro, small and medium enterprises (MSMEs): indigenous ethnic versus non-indigenous ethnic. **Elsevier Ltd**. Science Direct. 2016, p. 265-271.

HANSEN, Gary S. E WERNERFELT, Birger – Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**. John Wiley & Sons, Ltd. New Jersey, 1989, Vol. 10, P. 399-411.

HENRI, Jean-François – Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the GAP. **Managerial Finance**, Quebec. Université Laval, 2004, Vol. 30 Nº 6, pp. 93-123.

HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew – A construção de um questionário. **Dinamia**. Coimbra. Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica. (Outubro de 1998), p. 3-54.

HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew – **Investigação por Questionário**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabos, Lda, 2012 ISBN 978-972-628-273-3.

http://www.angola.org.uk/PDF/press/mineco_programa_desenvolvimento_MPME_APR.pdf

IBRAHIM, Zalina; ABDULLAH, Firdaus e ISMAIL, Azman – International Business Competence and Small and Medium Enterprises. **Elsevier Ltd**. Science Direct. 2015, p. 393-400.

KHATUN, Fatema – Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Industrial Policies in Bangladesh: An overview. **International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies**. Vol. 02, Nº 6, 2015, ISSN nº 2348-537X.

KLEINBAUM, David G.; KUPPER, Lawrence L.; MULLER, Keith E. e NIZAM, Azhar – **Applied regression analysis and other multivariable methods**. 3ª ed. Londres: Library Congress Cataloging-in-Publication Data, 1998. ISBN 0-534-20910-6.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing**, São Paulo, Atlas, 1975.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane – **Administração de Marketing**, Trad. Mônica Rosenberg. 12ª ed. Lisboa: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p. Título original Marketing Management. ISBN 978-85-7605-001-8.

KOWALSKI, Jeanne e TU, Xin M. – **Modern applied U-Statistics**. 1ª ed. New Jersey: John Wiley e Sons, Inc. 2008. ISBN 978-0-471-68227-1.

LAUREANO, Raul M. S. e BOTELHO, Maria do Carmo – **SPSS o meu manual de consulta rápida**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabos, Lda. 2010. ISBN 978-972-618-608-3.

Lei n.º 30/11 de 13 de Setembro, das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Angola.

LEJÁRRAGA, Iza e OBERHOFER, Harald – Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises in Service trade: Evidence from French Firms. **Small Bus Econ**. Springer Science Business Media New York, 2015 n.º 45, p. 673-702.

LIMA, Rodrigo Queiroz da Costa – **Um Modelo para Planeamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação**, 2003. Universidade Federal De Pernambuco, (Tese).

LOVE, Peter e SKITMORE, Martin – Approaches to organizational effectiveness and their application to Construction Organizations. **Sheffield Hallam University**. Austrália, ARCOM. 1996.

MAHONEY, Thomas A. e WEITZEL, William – Managerial models of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. New York. Sarge Publications, Inc. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 1969, Vol. 14 N. 3, p. 357-365.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria – **Metodologia do Trabalho Científico Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, projeto e Relatório**, Publicações e Trabalhos Científicos, 7ª ed. Editora Atlas S. A, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria – **Técnicas de pesquisa: planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. Editora atlas S.A. 2013. ISBN 978-85-224-5152-4.

MARGOTO, Júlia Bellia et al. – **Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas**, 1ª ed. Seget, 2005.

MARÔCO, João – **Análise estatística com SPSS Statistics**. 6ª ed. Pêro Pinheiro. Report Number , 2014. 983 p. ISBN 979-989.96763-4-3.

MINTZBERG, Henry – A Criação Artesanal da Estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A. E PORTER, Michael E. Org. **Estratégia, a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus Lda, 1998. 501 p. ISBN 0-87584-243-7. Cap. 5, P 419-437.

MINTZBERG, Henry – **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Pearson Education Limited, Great Britain, 2000. ISBN 0 273 65037 8.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph – **Strategy Safari a Guide Tour Through The Wilds of Strategic Management**, Edição Original, The Free Press, New York, 1998.

NOLAN, Bryan – **Data analysis, an introduction**. 1ª ed. Cambridge: Polity Press, 1994. ISBN 0 7456 1146X.

ORTEGA, Eugénio López; SANCHEZ, Damian Canales; GODINEZ, Tomás Bautista e HERRERA, Santiago Macias – Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge. **Elsevier Ltd**. Technovation, 2015, p. 59-69.

PDMPME – **Programa de desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, Março de 2012**. Disponível online em:

PELOSI, Mariklyn K. E SANDIFER, Theresa M. – **Doing statistic for business with excel. Data, inference, and decision making**. 1ª ed. New York: Library of congress Cataloging in Publication Data, 2000, ISBN 0-471-12208-4.

PESTANA, Maria Helena e GAGEIRO, João Nunes – **Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS**. 6ª ed. Lisboa: Edições Sílabos, 2014. 1233 p. ISBN 978-972-618-775-2.

PESTANA, Maria Helena e GAGEIRO, João Nunes – **Descobrimo a regressão com a complementaridade do SPSS**. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabos, Lda. 2005. ISBN 972-6183-394-4.

PORTER, Michael E. – **Competição, Estratégias Competitivas Essenciais**, 15ª ed. Elsevier, 1999, 15ª Reimpressão.

PORTER, Michael E. – **Estratégia Competitiva, técnicas para análise de indústrias e da**

concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª ed. Rio de Janeiro, Editora Campus Ltda. 1991. Título Original: Competitive Strategy. ISBN 85-7001-377-X

PUMPIN, Cuno – **Manual de Gestão para as pequenas e médias empresas.** Trad. Anabela Mateus. 2ª ed. Lisboa: MONITOR – Projectos e Edições, Lda, 2003, 173 p. (Credit Suisse). Título original: Manuel pour les Petites et Moyennes Entreprises. ISBN 972-9413-42-8.

QUINN, Robert E. e CAMERON, Kim – Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science.** New York. The Institute of Management Sciences. 1983, Vol. 29, Nº 1 P. 33-51.

QUINN, Robert E. e ROHRBAUGH, John – Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science.** New York. The Institute of Management Sciences. 1983, Vol. 29, Nº 3 P. 363-377.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de investigação em ciências sociais.** 6ª ed. Gradiva Publicações S.A. 2013. ISBN 978-972-662-275-8.

RASQUILHA, Luís e caetano Joaquim – **Gestão da Comunicação,** 3ª ed. Quimera Editores, Lda., 2007.

REGO, Arménio e CUNHA, Miguel Pina – **O Tao da Eficácia Organizacional 18,5 Lições d Gestão Inspiradas no Velho Mestre.** 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabos, Lda. 2007. 211p. ISBN 978-972-618-441-6.

REIS, Lopes dos – **Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação,** 2ª ed. Editorial Presença, 2008.

RESENDE, José Flávio Bontempo – **Indicadores de Desempenho para as Gráficas de Pequeno Porte da Região Metropolitana de Belo Horizonte.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. 97 f. Dissertação de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

RIDLEY, Charles R. e MENDOZA, Danielle W. – Putting Organizational Effectiveness into Practice: The Preeminent Consultation task. **Journal of Counseling and Development.** Pennsylvania: IMFORM Collection. 1993, p. 168-177.

RODRIGUES, Paula – **Planeamento estratégico e eficácia organizacional em organizações de serviço social.** Porto: Universidade do Porto, 2011. 73f. Dissertação em Gestão de Serviços (poli copiada).

ROJAS, Ronald R. – A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. **Nonprofit management & leadership**, Jossey-Bass, a Wiley company New Jersey, 2000, Vol. 11, Nº 1, P. 97-104.

RUMELT, Richard – Evaluating Business Strategy. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra, coord. – **The Strategy Process**, Revised European Edition. Inglaterra: Pearson Education Limited, 1999. ISBN 0-13-675984-X. Cap. 3, p. 91-101.

SANTOS, António J. Robalo – **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**, 1ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2008. ISBN 978-972-592-229-3.

SCHMIDT, Jurgen C. e LAYCOCK, Martyn – Theories of Strategic Planning. Health Knowledge, Education, CPD and Revalidation From Past 2015.

SCHUMPETER, Joseph A. – **The Theory of Economic Development**. 14 print. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data. 2008. ISBN 978-0-87855-698-4.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida e TORRES, Alexandre Pavan – **Gestão Estratégica: Conceitos e Prática**. 3ª ed. Lisboa: LIDEL Edições Técnicas, Lda., 2012. ISBN 978-972-757-606-7.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida e TORRES, Alexandre Pavan – **Gestão Estratégica, Conceitos e Práticas**, 1ª ed. Lidel Edições Técnicas, Lda., 2010.

STEINER, George A. – **Top Management Planning**. The Trustees of Columbia University in the City of New York, United States of America, 1969.

TAMO, Kianvu – **Introdução a Gestão das Organizações**, Capaté - Publicações, 2ª ed. 2006.

TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das Organizações**, 2ª ed. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, 2015, ISBN 844-814-617-4.

TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão das Organizações**, 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2013, ISBN 978-972-592-407-5.

TEIXEIRA, Sebastião – **Gestão Estratégica**, 1ª ed. Lisboa: Escolar Editora, 2011. ISBN 978-972-592-300-9.

YUCHTMAN, Ephraim e SEASHORE, Stanley E. – A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review**. Michigan: Survey

Research Center, The University of Michigan. 1967, vol. 32 N° 6 p. 891-903, 13p.

ZAMMUTO, Raymund F. – A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy of Management Review**. Boulder, Colorado: National Center for Higher Education Management System. 1984, vol. 9 N° 4, p. 606-616.

ZOOGAH, David B.; PENG, Mike W. E WOLDU, Habte – Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. **The Academy of Management Perspectives**. Dallas: Academy of Management. Vol. 29, N. 1, (2015), p. 7-31.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário utilizado para a recolha de dados

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objetivo possibilitar a obtenção de dados empíricos capazes de sustentar uma dissertação de mestrado pela UAL – Universidade Autónoma de Lisboa.

A dissertação tem como tema: *O Impacto do Planeamento Estratégico na Eficácia das Pequenas e Médias Empresas em perspectiva comparada.*

Um bom plano estratégico pode guiar a empresa para o sucesso, mas por outro lado, a inexistência ou a existência de um mau plano estratégico pode causar confusão entre os distintos *stakeholders* da empresa. O planeamento estratégico relaciona-se com os objetivos organizacionais que podem eventualmente afectar a viabilidade e a evolução das mesmas.

Assim sendo, este questionário está centrado na estrutura e processo de planeamento estratégico e na eficácia organizacional.

Note bem que as repostas fornecidas são inteiramente confidenciais uma vez que o presente questionário é anónimo e serve apenas para ceder informações a serem analisadas estatisticamente. Não é necessário escrever o nome.

Por favor, responda este questionário atendendo ao ponto de vista da realidade da empresa onde colabora seleccionando as repostas e as escalas mais apropriadas no seu ponto de vista.

Antecipamos agradecimentos pela sua participação.

PARTE 1 – DADOS DO INQUIRIDO

(por favor, assinale com **X** por baixo e noutros casos a frente do retângulo que corresponde a afirmação que achar mais correta).

(1.1) Género		(1.2) Idade			(1.3) Tempo que trabalha nesta empresa		
M	F	<25 anos	25-40 Anos	>40 anos	< 5 anos	5-10 anos	>10 anos

(1.4) Grau académico					
Ensino de Base	Téc. Médio	Téc. Superior	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado

(1.5) Nível em que trabalha					
Institucional (<i>direção</i>)		Intermédio (<i>chefe de alguma área</i>)		Operacional (<i>diretamente nas atividades</i>)	

PARTE 2 – ELEMENTOS DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

(Daqui até ao fim deve escolher uma opção dentro da escala de 1 a 5, onde 1 significa que não concorda com a afirmação, 2 se não concorda razoavelmente, 3 se estiver indeciso, 4 se concorda razoavelmente e 5 se concorda totalmente)

(2.1) Elementos de diagnóstico estratégico					
Visão	1	2	3	4	5
(2.1.1) A empresa tem Visão declarada					
(2.1.2) A Visão se adequa com as atividades da empresa					
(2.1.3) Todos trabalhadores participam na Visão desta empresa					
Missão	1	2	3	4	5
(2.1.4) A empresa tem uma missão definida					
(2.1.5) A Missão da empresa se adequa com as atividades da empresa					
(2.1.6) Todos trabalhadores participam na Missão desta empresa					
Valores	1	2	3	4	5
(2.1.7) A empresa define um conjunto de Valores a seguir					
(2.1.8) Os gestores preocupam-se em incutir respeito aos Valores definidos					
(2.1.9) Todos trabalhadores compreendem os Valores da Empresa					
Objectivos	1	2	3	4	5
(2.1.10) Os objectivos da empresa são comunicados a todos trabalhadores					
(2.1.11) Os objectivos da empresa são claros e fáceis de se alcançar					
(2.1.12) O estabelecimento de objetivos é muito importante para a empresa					

2.2 Formulação e implementação de estratégia					
Análise ambiental	1	2	3	4	5
(2.2.1) A empresa efetua continuamente a análise SWOT (SWOT quer dizer pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)					
(2.2.2) A empresa executa de forma competente análise SWOT					

(2.2.3) O processo de análise SWOT tem sido de extrema importância para o desenvolvimento eficaz das atividades da empresa					
Formulação de estratégias	1	2	3	4	5
(2.2.4) A formulação de estratégias passa pela análise ambiental e dos recursos disponíveis					
(2.2.5) Tem sido muito importante definir estratégias para fazer frente aos problemas da empresa					
(2.2.6) A empresa tem selecionado estratégias que se adequam aos problemas que enfrenta					
Implementação de Estratégias	1	2	3	4	5
(2.2.7) A empresa se dispõe de um manual de políticas (princípios)					
(2.2.8) A capacidade financeira da empresa para implementação de estratégias é consideravelmente grande					
(2.2.9) Os gestores da empresa comprometem-se em providenciar recursos financeiros para apoiar as iniciativas de implementação de estratégias					
(2.2.10) Faz-se uma avaliação positiva quanto a prontidão dos trabalhadores dos três níveis da empresa face a mudança organizacional após implementar-se estratégias					

PARTE 3 – CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

(Lembre-se que deve escolher uma opção dentro da escala de 1 a 5, onde 1 significa que não concorda com a afirmação, 2 se não concorda razoavelmente, 3 se estiver indeciso, 4 se concorda razoavelmente e 5 se concorda totalmente)

3.1 Elementos Internos					
Desempenho financeiro	1	2	3	4	5
(3.1.1) A empresa alcança ao menos 25% de retorno sobre o capital investido					
(3.1.2) Os ativos são totalmente aplicados de maneira que otimizam seu uso e proporcionam retorno para investidores					
(3.1.3) A empresa proporciona consistentemente dividendos sem grandes variações					
Criação de valor para stakeholders	1	2	3	4	5
(3.1.4) A empresa gere eficazmente as relações com investidores					
(3.1.5) A empresa gera retorno anual médio para acionistas					
(3.1.6) O conselho administrativo tem interesse económico e moral no comportamento financeiro e social da empresa					
Governança	1	2	3	4	5
(3.1.7) A empresa cultiva um conselho de administração com envolvimento ativo e engajado					
(3.1.8) O conselho administrativo demonstra um forte compromisso com o posicionamento estratégico e com a vantagem competitiva de longo prazo					
(3.1.9) O conselho administrativo participa ativamente da formulação de estratégias organizacionais					
Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5
(3.1.10) A empresa pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho					
(3.1.11) Os produtos/serviços oferecidos pela empresa têm reconhecimento pelos clientes como sendo de qualidade					
(3.1.12) A empresa demonstra e promove cultura orientada para o					

consumidor e foco no cliente e excelência no serviço					
3.2 Elementos Externos					
Inovação	1	2	3	4	5
(3.2.1) A empresa cultiva consistentemente um ambiente de criatividade e inovação					
(3.2.2) A empresa administra o conhecimento ativamente através do uso de uma arquitetura de conhecimento e de processos de gestão do conhecimento					
(3.2.3) A empresa cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho					
Posicionamento estratégico	1	2	3	4	5
(3.2.4) A empresa demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos					
(3.2.5) A empresa alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais					
(3.2.6) A empresa define consistentemente padrões e regras aos quais os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar					
Responsabilidade social	1	2	3	4	5
(3.2.7) A empresa define padrões de comunicação com os clientes e com a comunidade em assuntos importantes					
(3.2.8) O conselho administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais onde são realizados os negócios da empresa					
(3.2.9) A empresa investe na estrutura social das comunidades locais					
(3.2.10) A empresa define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral					
Reconhecimento da marca	1	2	3	4	5
(3.2.11) A empresa tem marca e imagem altamente positivas					
(3.2.12) A empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo					
(3.2.13) A empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca					

Agradecemos vivamente a sua participação

Anexo 2 – Solicitação de autorização para aplicação do questionário

A

Direção da Empresa BBV Serviços

CABINDA-ANGOLA

Assunto: Solicitação de autorização para aplicação do questionário

Excelências,

Gabriel Bila Nhanha encontra-se em formação a nível de mestrado em Gestão de Empresas, com a especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial, na Universidade Autónoma de Lisboa, em Portugal.

A fase atual consiste na elaboração e apresentação de uma dissertação, o que é o requisito final para conclusão do mesmo curso. Neste sentido, pretende **analisar o impacto que o processo de planeamento estratégico tem sobre a eficácia empresarial**, o que apenas será possível com a utilização de dados empíricos, que sustenta um dos capítulos do mesmo.

Eis a razão de batemos as vossas portas por formas a permitirem que seja aplicado um questionário a todos trabalhadores da empresa, e que as respostas advindas do mesmo serão submetidos a análise estatística.

Os dados que identificam os respondentes não são solicitados no mesmo, e as restantes afirmações são apenas de natureza estatística, não envolvendo a possibilidade de exposição das informações confidenciais da empresa.

No caso de necessitarem alguma informação adicional estamos disponíveis nos contatos telefónico e correio electrónico (e-mail) apresentados a baixo, para os devidos esclarecimentos.

Resta apenas agradecer antecipadamente pela atenção dispensada, contando com a colaboração dos distintos trabalhadores da empresa, pois este exercício também contribui para evolução da intelectualidade do próprio respondente.

Com os respeitosos cumprimentos.

Lisboa, aos 26 de Fevereiro de 2016

O Discente: Gabriel Bila Nhanha

O Orientador: Prof. Doutor Renato Pereira

Anexo 3: Resumo dos comandos estatísticos (SPSS)

Tabela de análise de correlação e confiabilidade da dimensão preliminar do PE

Item-Total Statistics					
Itens	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A empresa tem visão declarada	42.91	117.335	.883	.985	.968
A visão se adequa com as atividades da empresa	42.94	114.934	.880	.982	.968
Todos trabalhadores participam da visão desta empresa	43.79	127.047	.423	.440	.982
A empresa tem uma missão definida	42.79	118.985	.942	.988	.966
A missão da empresa se adequa com as atividades da empresa	42.76	118.502	.949	.990	.966
Todos trabalhadores participam da missão desta empresa	42.76	119.064	.923	.986	.967
A empresa define um conjunto de valores a seguir	42.79	117.985	.960	.994	.966
Os gestores preocupam-se em inculcar respeito aos valores definidos	42.73	117.330	.962	.977	.966
Todos trabalhadores compreendem os valores da empresa	42.76	119.689	.950	.992	.966
Os objetivos da empresa são comunicados a todos trabalhadores	42.61	121.434	.834	.957	.969
Os Objectivos da empresa são claros e fáceis de se alcançar	42.61	123.559	.815	.927	.970
O estabelecimento de objectivos é muito importante para empresa	42.58	124.939	.828	.936	.970

Repare que a tanto a Correlação Múltipla dos Quadrados como a Correlação total do terceiro item desta dimensão, apresentam valores muito baixo (0,423 e 0,440 respetivamente) e sugerem a eliminação do mesmo item por formas o índice de Alfa de Cronbach de 0,982.

Tabela de análise de correlação e confiabilidade da dimensão execução do PE

Item-Total Statistics					
Itens	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A empresa efetua continuamente a análise SWOT	36.64	80.801	.913	.923	.979
A empresa efetua de forma competente análise SWOT	36.67	81.042	.913	.921	.979
O processo de análise SWOT tem sido de extrema importância para o desenvolvimento eficaz das atividades da empresa	36.79	77.672	.930	.948	.978
A formulação de estratégias passa pela análise ambiental e dos recursos disponíveis	36.45	82.193	.947	.957	.978
Tem sido muito importante definir estratégias para fazer frente aos problemas da empresa	36.55	81.443	.897	.949	.979
A empresa tem selecionado estratégias que se adequam aos problemas que enfrenta	36.45	82.131	.917	.965	.979
A empresa se dispõe de um manual de políticas (princípios)	36.64	79.364	.940	.939	.978
A capacidade financeira da empresa para implementação de estratégias é consideravelmente grande	36.55	80.256	.937	.977	.978
Os gestores da empresa comprometem-se em providenciar recursos financeiros para apoiar as iniciativas de implementação de estratégias	36.70	82.093	.770	.686	.984
Faz-se uma avaliação positiva quanto a prontidão dos trabalhadores dos três níveis da empresa face a mudança organizacional após implementar-se estratégias	36.58	81.502	.935	.954	.978

Os valores esta dimensão são consideravelmente aceitáveis para todos casos, embora observar-se valor relativamente baixo (.686) no penúltimo item.

Tabela de análise de correlação e confiabilidade da dimensão interna da EO

Item-Total Statistics					
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A empresa alcança ao menos 25% de retorno sobre o capital investido	43.27	121.455	.938	.965	.989
Os ativos são totalmente aplicados de maneira que otimizam seu uso e proporcionam retorno para investidores	43.27	120.955	.960	.972	.988
A empresa proporciona consistentemente dividendos sem grandes variações	43.24	122.877	.941	.972	.988
A empresa gere eficazmente as relações com os investidores	43.27	120.080	.947	.953	.988
A empresa gera retorno anual médio para acionistas	43.30	121.155	.941	.974	.988
O conselho administrativo tem interesse econômico e moral no comportamento financeiro e social da empresa	43.21	124.235	.921	.918	.989
A empresa cultiva um conselho de administração com envolvimento ativo e engajado	43.24	125.377	.916	.945	.989
O conselho administrativo demonstra um forte compromisso com o posicionamento estratégico e com a vantagem competitiva de longo prazo	43.24	124.564	.923	.958	.989
O conselho administrativo participa ativamente da formulação de estratégias organizacionais	43.30	122.405	.939	.977	.989
A empresa pratica métodos de qualidade total que são desenhados para melhorar continuamente valor, qualidade e desempenho	43.18	121.716	.936	.951	.989
Os produtos ou serviços oferecidos pela empresa têm reconhecimento pelos cliente como sendo de qualidade	43.27	121.517	.935	.977	.989
A empresa demonstra e promove cultura orientada para o consumidor e foco no cliente e excelência no serviço	43.18	121.216	.959	.964	.988

Tabela de análise de correlação e confiabilidade da dimensão Externa da EO

Item-Total Statistics					
Itens	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A empresa cultiva consistentemente um ambiente de criatividade e inovação	47.48	93.008	.822	.	.972
A empresa administra o conhecimento ativamente através de uso de uma arquitetura de conhecimento e de processos de gestão do conhecimento	47.55	91.943	.850	.	.971
A empresa cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho	47.67	92.042	.889	.	.971
A empresa demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos	47.64	91.614	.893	.	.970
A empresa alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais	47.82	91.778	.886	.	.971
A empresa define consistentemente padrões e regras os quais os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar	47.73	91.080	.887	.	.971
A empresa define padrões de comunicação com os clientes e com a comunidade em assuntos importantes	47.73	91.267	.875	.	.971
O conselho administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais onde são realizados os negócios da empresa	47.73	91.955	.906	.	.970
A empresa investe na estrutura social das comunidades locais	47.61	91.184	.898	.	.970
A empresa define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral	47.55	92.943	.861	.	.971
A empresa tem marca e imagem altamente positivas	47.39	93.809	.766	.	.973
A empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo	47.33	94.604	.729	.	.974
A empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca	47.33	92.479	.765	.	.973

Tabela de análise de correlação e confiabilidade da dimensão externa da EO (com correção de item)

Após a remoção do item 3.2.1 (a empresa cultiva consistentemente um ambiente de criatividade e inovação), note que agora o modelo a apresenta os valores de Correlação Múltipla dos Quadrados.

Item-Total Statistics					
Itens	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A empresa cria e sustém um ambiente colaborativo e agradável de trabalho	43.61	78.184	.888	.953	.968
A empresa demonstra um compromisso impulsionado por um conjunto integrado de visões estratégicas, direções ou imperativos	43.58	77.814	.890	.979	.968
A empresa alcança e sustém uma penetração superior nos mercados globais	43.76	77.814	.894	.960	.968
A empresa define consistentemente padrões e regras os quais os concorrentes precisam reagir ou gastar recursos para compensar	43.67	77.167	.895	.984	.968
A empresa define padrões de comunicação com os clientes e com a comunidade em assuntos importantes	43.67	77.354	.882	.965	.969
O conselho administrativo demonstra compromisso significativo com as economias locais onde são realizados os negócios da empresa	43.67	78.042	.910	.974	.968
A empresa investe na estrutura social das comunidades locais	43.55	77.193	.911	.983	.968
A empresa define e sustém um alto nível de comportamento ético e moral	43.48	78.945	.865	.978	.969
A empresa tem marca e imagem altamente positivas	43.33	79.979	.754	.974	.972
A empresa racionaliza sua identidade e imagem num nível corporativo	43.27	80.705	.717	.955	.973
A empresa gera uma elevada confiança a respeito da sua marca	43.27	78.705	.756	.967	.972
A empresa administra o conhecimento ativamente através de uso de uma arquitetura de conhecimento e de processos de gestão do conhecimento	43.48	78.320	.834	.900	.970

Anexo: Regressão Linear (Coeficientes)

Tabela dos coeficientes parte I

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes Não-Padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	0,844	0,284		2,967	0,006
	Planeamento Estratégico	0,782	0,070	0,896	11,237	0,000
a. Variável Dependente: Eficácia Organizacional						

Tabela dos coeficientes parte II

Coeficientes ^a						
95,0% Intervalo de confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidades	
Limite inferior	Limite superior	Ordem (0)	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
0,264	1,424	-	-	-	-	-
0,640	0,924	0,896	0,896	0,896	1,000	1,000
a. Variável Dependente: Eficácia Organizacional						

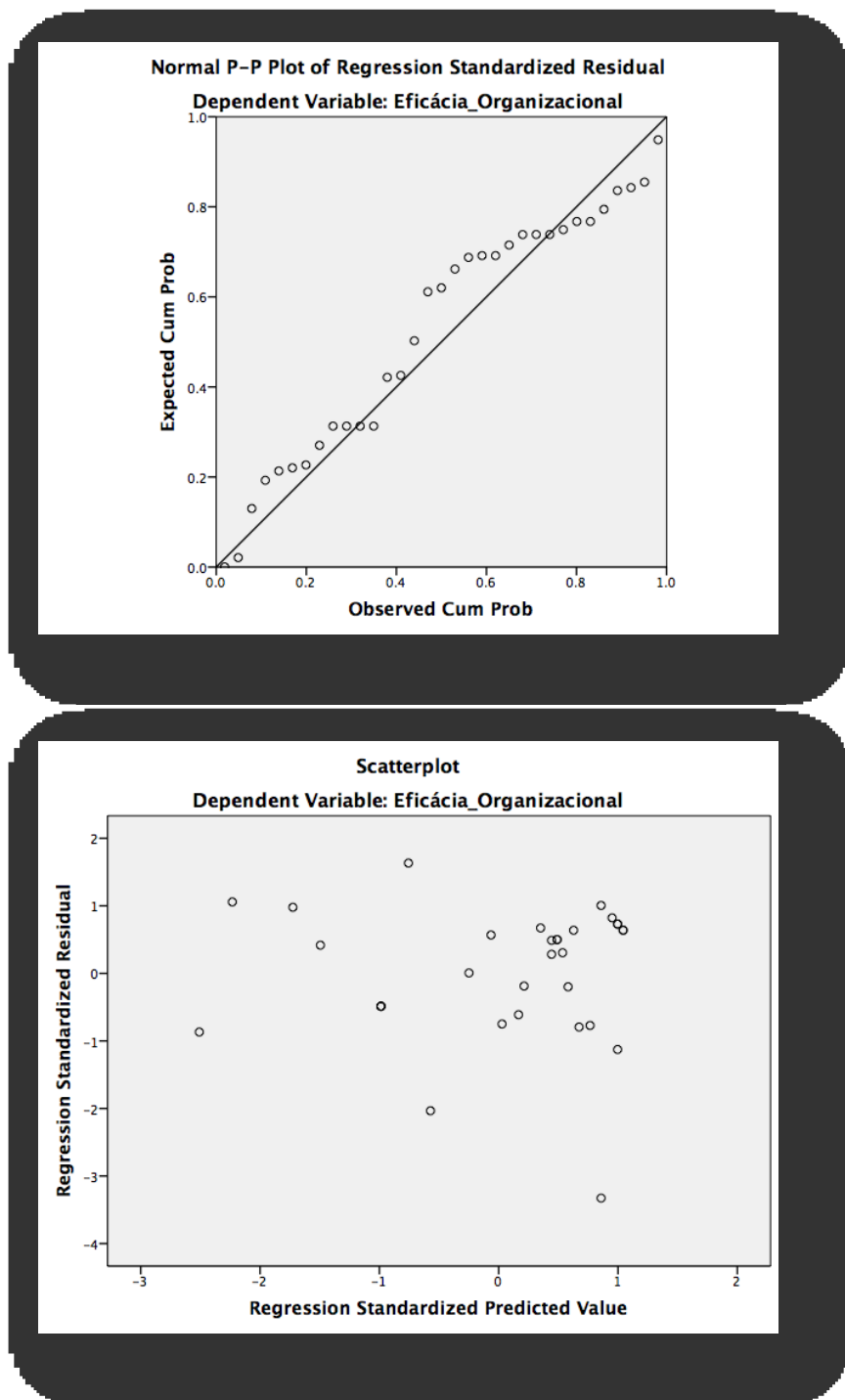
Tabela de Diagnóstico de Colinearidade

Diagnóstico de Colinearidade ^a					
Modelo	Dimensão	Valor próprio	Índice de condição	Proporções de variância	
				(Constante)	Planeamento Est.
1	1	1,971	1,000	0,01	0,01
	2	0,029	8,307	0,99	0,99
a. Variável dependente: Eficácia Organizacional					

Tabela de Estatística dos residuais

Estatística dos residuais ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	N
Valor previsto	2,0165	4,7523	3,9491	0,77030	33
Residual	-1,29014	0,63337	0,00000	0,38167	33
Valor previsto padrão	-2,509	1,043	0,000	1,000	33
Padrão Residual	-3,327	1,633	0,000	0,984	33
a. Variável dependente: Eficácia Organizacional					

Gráficos do modelo de Regressão



O primeiro diagrama mostra a proximidade dos pontos na recta de regressão. Quanto mais próximos dos pontos melhor é o modelo. O segundo diagrama mostra um distribuição normal dos dados, não se observa muitas aglomerações de pequenos grupos espalhados e afastados entre si.

BBV

Indústria de Confecções - Comércio

Representações - Importação

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Contribuinte N° 5101003735

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A **BBV SERVIÇOS** está inserida no mercado nacional desde 1991, constituindo o Contribuinte nº 5101003735. É uma empresa conceituada e de reconhecida idoneidade, dotada de uma direcção responsável, ciente das suas obrigações e que dispõe de vasta experiência por cerca de 20 anos e possui uma actividade diversificada em vários domínios da economia, tais como:

1. **Indústria de Confecções** (*camisaria, batas, uniformes escolares e de trabalhadores ligados a serviços, cortinados e ainda vestuário diverso*);
2. **Exercício do Comércio Geral;**
3. **Representações;**
4. **Importação;**
5. **Prestação de Serviços** de diversa índole, nomeadamente em:
 - a) *Decoração de gabinetes, casamentos, aniversários, baptizados, festas de criança, celebrações empresariais e quaisquer outros eventos festivos;*
 - b) *Serviços de hotelaria como buffets, cocktails, coffee break, refeições diárias e por encomenda, entre mais;*

Dispõe de bom serviço e pessoal com qualidade em várias matérias, preparado para corresponder ao rol de compromissos assumidos, engajando-se com seriedade e capaz de garantir assistência a todo o tempo com o objectivo de oferecer o melhor serviço à sua clientela.

Anexo 4 – Solicitação de dados a INE

Ao

Instituto Nacional de Estatística

CABINDA

Assunto: *Solicitação de Dados para Dissertação de Mestrado*

Data: 08 de Outubro de 2015

Melhores cumprimentos

Excelências,

Estando na fase final do curso de mestrado em gestão de empresas com a especialidade de planeamento e estratégia empresarial, em Lisboa, Portugal;

Sendo que a base empírica para o sustento da dissertação consiste na análise e interpretação de dados concretos;

Estando interessado em compreender o processo de desenvolvimento de **planos estratégicos nas pequenas e médias empresas em Angola**, por formas a identificar a consistência ou não nesses planos;

Venho por intermédio deste solicitar os bons préstimos por parte do Instituto Nacional de Estatística de Angola no sentido de auxiliar-me no fornecimento dos dados conforme imediatamente abaixo descrevo:

- 1) Breve Historial sobre a evolução das pequenas e médias empresas nos últimos 13 anos**
- 2) Contributo no PNB e PIB**
- 3) Classificação por sector de atividade**
- 4) Preenchimento da tabela a seguir:**

N/O	Nome da empresa	Atividade	Localização (provincia/Bairro)	Nº de Funcionários (facultativo)	Contacto (email e telefone)	Volume de negócio (facultativo)

OBS: a falta de qualquer dos dados não pode influenciar ao não preenchimento de outros campos.

Nota bem: Esses dados solicitados permitirão a rápida localização das pequenas e médias empresas e que posteriormente contribuirão na obtenção de outros dados inerentes ao estudo junto as empresas selecionadas.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me com elevada estima e consideração

O Signatário

Gabriel Bila Nhanha

Anexo: Dispositivo frontal do ficheiro proveniente do Instituto Nacional de Estatística



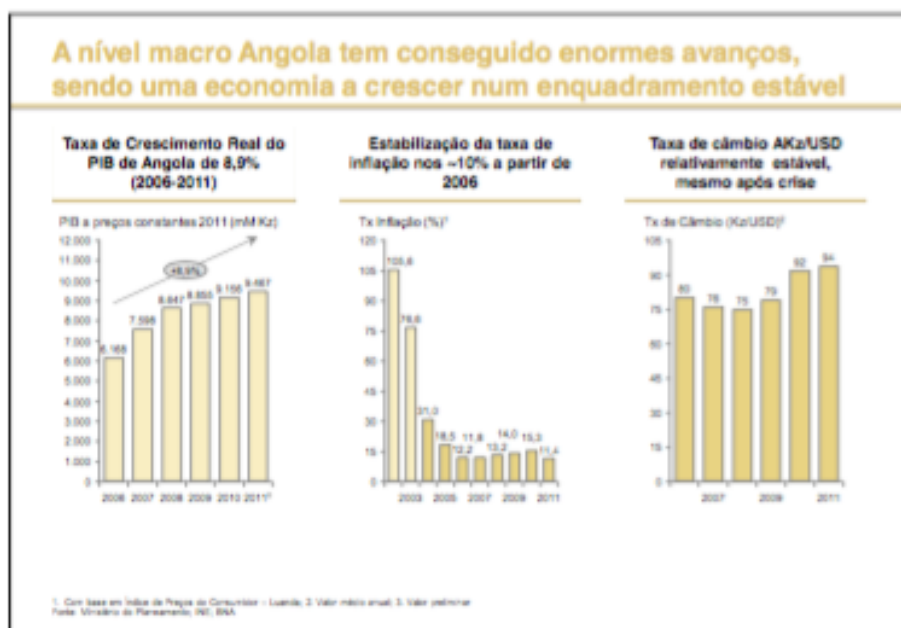


República de Angola

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS MPME

I. ENQUADRAMENTO

A economia angolana tem verificado uma excelente performance macro económica nos últimos anos, demonstrando uma taxa de crescimento anual real do PIB de ~8,9% entre 2006-2011, acima de outras economias em desenvolvimento, como o Brasil ou a China. Aliado a isto, e apesar de toda a turbulência dos mercados internacionais, Angola conseguiu manter uma taxa de inflação e taxa de câmbio face ao Dólar Americano bastante estável.



- Figura 1 -

No entanto, Angola mantém uma elevada dependência do sector petrolífero e da actividade de importação, com o sector produtivo nacional a manter uma baixa capacidade de satisfazer as necessidades de consumo interno. Adicionalmente, as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME's) continuam a ter uma importância reduzida no tecido empresarial Angolano ao contribuírem apenas com 5% do imposto industrial.