



EXTENSÃO DE NACALA

Mestrado em Gestão e Gestão de Negócios (MBA)

O CONTRIBUTO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: ESTUDO REALIZADO NUMA DAS EMPRESAS DE TELEFONIA EM NACALA

De

Don Faray Rostalino Tomás

Nacala, Julho 2022



EXTENSÃO DE NACALA

Mestrado em Gestão e Gestão de Negócios (MBA)

O CONTRIBUTO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA: ESTUDO REALIZADO NUMA DAS EMPRESAS DE TELEFONIA EM NACALA

Dissertação a ser entregue à Universidade Católica de Moçambique, na Extensão de Nacala-Porto, como exigência para a conclusão do curso de Mestrado em Administração e Gestão de Negócio. Orientada por:

Supervisor: Mestre Marcelino Marrundo

Co-supervisão: Mestre Tenza Anli

Nacala, Julho de 2022

DECLARAÇÃO

A presente Dissertação foi por mim, Don Faray Rostalino Tomás, estudante finalista do curso de Mestrado em Administração e Gestão de Negócios, elaborada na Universidade Católica de Moçambique Extensão de Nacala-Porto em 2022, a partir de recursos e métodos que faço as devidas referências no desenvolvimento do mesmo e este não foi apresentado ou submetido a nenhuma outra instituição para a devida obtenção de qualquer grau académico.

Nome da Autor:

Don Faray Rostalino Tomás

Data: 29 de Julho de 2022.

Nome do Orientador:

Marcelino Marrundo

Data: 29 de Julho de 2022.

Nome da Orientadora:

Tenza Anli

Data: 29 de Julho de 2022.

DEDICATÓRIA

À minha família pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Chegando ao fim de mais uma fase da minha vida académica, gostaria de agradecer a todos aqueles que de uma forma ou de outra me ajudaram durante estes dois anos a ultrapassar todos os obstáculos. Professores, colegas, amigos, familiares. Simples palavras e conselhos se transformaram em conhecimento profundo. A todos os meus professores, sem exceção, um sincero agradecimento por toda a sabedoria transmitida nas aulas e seminários. À Universidade Católica de Moçambique - Extensão de Nacala, uma instituição de ensino no seu verdadeiro sentido do termo. Um agradecimento especial aos Professores Marcelino Marrundo e Tenza Anli por terem aceitado este desafio ao meu lado e me dado forças para realizar este trabalho. A todos os meus colegas, em especial pelos apontamentos, livros e memórias de aprendizagem partilhadas.

À minha família (irmãos, tia e avó).

E aos meus pais (meu pai em memórias). Sem eles, nada teria começado. Por eles, tudo se concretizou.

Um sentido obrigado do coração!

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente artigo tem por objectivo compreender o contributo da liderança na melhoria da operação das actividades laborais. A empresa em estudo é nova no mercado, portanto, num intervalo de 10 anos tornou-se líder no mercado graças à gestão eficiente das estratégias corporativas. Pretendeu-se com este estudo saber: qual é o contributo da liderança na melhoria da operação das actividades laborais na empresa em estudo? Para se responder ao problema, foram levantadas outras perguntas de pesquisa que são: qual é o estilo de liderança predominante na organização em estudo e como ela funciona dentro da mesma? até que ponto o papel da liderança tem sido eficaz na gestão estratégica corporativa nas empresas fundidas? Foi usada a abordagem qualitativa porque o pesquisador pretende aprofundar mais sobre o problema levantado, ouvindo opiniões subjectivas dos entrevistados. Para o presente estudo, foram entrevistados 4 gestores, sendo: 1 Vice Director de negócios, 1 Director de zonas, 1 Vice Director de Fixed Broad Band e 1 Vice Director de técnico VN/MZ. Pela natureza da temática em estudo foi necessário entrevistar apenas gestores da empresa. O estudo concluiu que a liderança é relevante na formulação e implementação eficazes da Estratégia Corporativa. O papel da liderança a este respeito inclui: a definição de visão, missão e objectivos; gerando compromisso de todos os membros organizacionais; assegurar comunicações eficazes; disponibilizar os recursos financeiros e não financeiros necessários; e construir um consenso.

Palavras chaves: Liderança. Gestão eficiente. Estratégia Corporativa.

ABSTRACT

This article aims to understand the contribution of leadership in improving the operation of work activities. The companies under study are new to the market, therefore, within a span of 10 years, they became the market leader thanks to the efficient management of corporate strategies. The aim of this study is to know what is the contribution of leadership in improving the operation of work activities in the company under study? To answer the problem, other research questions were raised, which are: what is the predominant leadership style in the organization under study and how does it work within it? To what extent has the role of leadership been effective in corporate strategic management in merged companies? The qualitative approach was used because the researcher intends to delve deeper into the problem raised, listening to the subjective opinions of the interviewees. For the present study, 4 managers were interviewed, being: 1 Vice Director of Business, 1 Director of Zones, 1 Vice Director of Fixed Broad Band and 1 Vice Director of VN/MZ Technical. Due to the nature of the subject under study, it was necessary to interview only company managers. The study concluded that leadership is relevant in the effective formulation and implementation of the Corporate Strategy. The role of leadership in this regard includes: the definition of vision, mission and objectives; generating commitment from all organizational members; ensure effective communications; make available the necessary financial and non-financial resources; and build consensus.

Keywords: Leadership. Efficient management. Corporate Strategy.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
SUMÁRIO EXECUTIVO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE FIGURA	IX
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
GLOSSÁRIO	XII
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	1
1.2 Problema	2
1.3 Objectivos	3
1.3.1 Objectivo geral	3
1.3.2 Objectivos específicos	3
1.4 Perguntas de pesquisa	4
1.5 Justificativa	4
1.6 Relevância	5
1.6.1 Relevância pessoal	5
1.6.2 Relevância social	5
1.6.3 Relevância académica	6
1.7 Delimitações do estudo	6
1.8 Estrutura do trabalho	6
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 Introdução	8
2.2 Revisão da literatura teórica	8

2.2.1 Conceito de gestão	8
2.3 A liderança.....	9
2.3.1 Definição da liderança.....	9
2.3.2 Funções de Liderança.....	10
2.3.3 Diferença entre líder e gerente	13
2.3.4 Competências necessárias para o exercício da liderança	14
2.3.5 Características de equipas de alto desempenho.....	14
2.4 Estratégia organizacional	15
2.4.1 Estratégia de nível operacional	16
2.4.2 Estratégia de nível funcional	16
2.4.3 Estratégia de nível de negócios	16
2.4.4 Estratégia de Nível Corporativo	17
2.5 Tipos de Estratégia Direcional Corporativa.....	19
2.5.1 Estratégias de Crescimento	19
2.5.2 Estratégias de estabilidade	19
2.5.3 Estratégias de contenção	20
2.5.4 Formulando a estratégia corporativa	21
2.6 Revisão da literatura quanto aos objectivos estabelecidos	23
2.6.1 O papel da liderança na gestão eficaz das estratégias corporativas	23
2.6.2 Estilos de liderança.....	28
2.6.3 Comportamentos ou Estilos de Liderança segundo Robbins	31
2.7 Gestão estratégica	32
2.7.1 Gestão estratégica eficiente	32
2.8 Revisão da literatura empírica	36
2.8.1 Os estilos de liderança das empresas.....	37
2.9 Revisão da literatura focalizada	38
2.9.1 A problemática do papel da liderança nas empresas moçambicanas	38

2.10 Conclusão da revisão da literatura	39
CAPÍTULO III: METODOLOGIAS.....	41
3.1 Introdução	41
3.2 Desenho da pesquisa	41
3.3 Classificação da pesquisa.....	41
3.3.1 Quanto ao enfoque: qualitativo	41
3.3.2 Quanto a natureza: exploratória	42
3.3.3 Quanto aos fins: descritiva	42
3.3.4 Quanto a abordagem: interpretativa	42
3.4 Método: interpretativo	42
3.5. Participantes em estudo	42
3.5.1. População	42
3.5.2 Participantes do estudo.....	42
3.5.3 Processo de participantes	43
3.6. Técnicas de recolha de dados.....	43
3.6.1 Entrevista.....	43
3.6.1.2 Entrevista semi-estruturada	43
3.6.2. Pesquisa bibliográfica	45
3.7 Técnica de análise de dados	45
3.7.1 Análise de conteúdo	45
3.8 Considerações éticas	46
3.9 Limitações do Estudo.....	47
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 Introdução	48
4.2 A empresa estudada	48
4.3 Apresentação e discussão dos resultados	49
Tabela 4: Categorização dos dados.....	51

4.4 Discussão dos resultados	68
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	72
5.1 Conclusão.....	72
5.2 Recomendações	74
5.2.1 Direcções para futuras pesquisas	75
6. Referências bibliográficas.....	76
APÊNDICES	80
Apêndice A: Guião de entrevista para gestores	81
ANEXOS	84
Anexo A:.....	85
Credencial emitida pela Universidade Católica de Moçambique - Extensão de Nacala	85
Anexo B: Aceitação da empresa estudada verso da credencial da UCM - EN.....	86

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Organograma da empresa.	50
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferença entre gerente e líder.	13
Tabela 2: Sexo dos entrevistados.	51
Tabela 3: Departamento dos entrevistados.....	51
Tabela 4: Codificação dos entrevistados.	52
Tabela 5: Categorização dos dados.	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

et al. – Termo latim, cujo o seu significado é, e outros;

cit. – Citado;

ed – Edição;

G1,2,3,4 - Gestor

FBB - Fixed Board Band

GLOSSÁRIO

Estratégia: é um plano geral para atingir uma ou mais metas globais ou de longo prazo sob condições de incerteza, que incluía vários subconjuntos de habilidades, incluindo táticas de como executar um plano de modo a se alcançar um objectivo.

Feedback: é uma ferramenta de comunicação amplamente utilizada para avaliar e expressar opiniões sobre pessoas, empresas, equipes e colaboradores. No entanto, dar e receber feedback nem sempre é fácil.

Gestão eficiente: é aquela que vai além dos resultados financeiros, visando o crescimento sustentável de toda a empresa. Ela leva em consideração o bem-estar e satisfação da equipe e clientes, além de prezar pela responsabilidade social com a comunidade onde está inserida.

Gestão: é a coordenação e administração de tarefas para atingir um objectivo. Essas actividades de administração incluem definir a estratégia da organização e coordenar os esforços da equipe para atingir esses objectivos por meio da aplicação dos recursos disponíveis. A gestão também pode se referir à estrutura de antiguidade dos membros da equipe dentro de uma organização.

Liderança: é a capacidade de um indivíduo ou grupo de indivíduos de influenciar e orientar seguidores ou outros membros de uma organização.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A partir de uma abordagem operacional, Harter (2000) afirmou que “liderança é uma forma social de pelo menos duas pessoas mutuamente orientados e envolvidos em um processo pelo qual se pode dizer que um deles (que assume o papel de líder) muda o outro (que assume o papel de seguidor) em uma determinada direção”. Não obstante, Porter e Montgomery (1998), postula que “Liderança é a capacidade e a vontade de reunir homens (e mulheres) para uma causa comum e o caráter que inspira confiança”.

No contexto da maioria das empresas em Moçambique, no entanto, a conexão entre liderança e a gestão efectiva da estratégia corporativa é muitas vezes esquecida. A esse respeito, Kotler (1997) observou que, a base para o desenvolvimento Estratégia Corporativa são as definições iniciais de missão organizacional (propósito), visão (direção) e objectivo, que são constituído em grande parte pelo fator liderança. Essencialmente, o propósito e a direção organizacionais são os pontos de encontro para todos os atores, sistemas e processos organizacionais.

Com efeito, o sucesso ou não de uma Estratégia Corporativa organizacional não depende apenas da escolha de um estratégia particular, mas também sobre o personagem responsável por organizar os recursos relevantes, incluindo pessoas e dinheiro; e energizando compromissos para a escolha da estratégia. Assim, este estudo está sendo realizado para discutir a importância da liderança nas operações das organizações, com especial referência a empresa em estudo.

Actualmente, a preocupação que todas as organizações se deparam diariamente tem a ver com o sucesso e à forma de melhorar suas estratégias de gestão de modo a se manterem no mercado. Para alcançar esse sucesso é necessário uma boa liderança, uma temática muito discutida dentro das organizações e abordada através de diferentes teorias e vários autores, como aspeto de maior produtividade. Já não é apenas o bom salário que os funcionários anseiam, mas sim atitudes viradas para a valorização e auto realização no ambiente de trabalho. Uma organização considera-se eficaz se encontra o equilíbrio entre vários interessados (proprietários, funcionários, clientes) e as necessidades dos funcionários.

Dia pós dia, os gestores são desafiados a optarem por novos paradigmas de gestão de pessoas de modo a responder ao mercado que está cada vez mais agressivo devido à concorrência. Compreender o papel da liderança numa instituição é crucial para que as estratégias corporativas funcionem, tornando o presente trabalho uma proposta desafiadora numa época onde a prática de boa liderança garante a permanência das organizações no mercado.

A gestão é uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas à junção de e controle sobre diversos recursos e actividades requeridos à produção. As organizações são pensadas então como conjunto de práticas nas quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos.

Ao descrever o estilo de liderança predominante na empresa, o autor terá a oportunidade de avaliar e perceber se existe eficácia na comunicação entre os gestores da empresa e os colaboradores. Lembrando, a empresa em estudo é "nova" e resulta de fusão de duas empresas que já operavam no mercado, este cenário sugere uma nova abordagem no que tange a comunicação de modo que os objectivos estabelecidos sejam conhecidos por todos integrantes da empresa, uma vez que, tem-se notado que grande parte dos colaboradores em várias organizações desconhecem os objectivos das mesmas, fazendo com que remem sem rumo.

A estratégia corporativa tem sua existência explicada em situações naturais e inevitáveis que ocorrem nas diversificações empresariais, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso de toda a estratégia de uma organização. Portanto, ter uma estratégia corporativa por si só não garante o sucesso de uma organização, havendo a necessidade de se adoptar um estilo de liderança que ajude a materializar os objectivos organizacionais estabelecidos.

1.2 Problema

O estudo do tema de pesquisa terá como plano base de estudo *o contributo da liderança na gestão eficiente da estratégia corporativa: estudo de caso a ser realizado numa das empresas de telefonia em Nacala*. A empresa em estudo é uma operadora de telecomunicações móveis com sede em Moçambique, na cidade de Maputo. Conta com 12 subsidiárias distribuídas pelas 11 províncias do país, 127 centros distritais e mais de 1.500 colaboradores. O empreendimento é resultado da parceria entre a Empresa vietnamita Viettel e a moçambicana SPI (Gestão e Investimento). O seu funcionamento iniciou depois de vencer um concurso público em 2010, para operar como mais uma empresa de telecomunicações móveis no mercado moçambicano. A empresa começou a montar a sua infra-estrutura em 2011, no início com o total de 12.500 quilómetros de extensão em fibra óptica e 1.800 antenas que suportassem serviços em 2G e 3G.

A liderança constitui um dos temas privilegiado pela Teoria das Relações Humanas, tendo sido desenvolvidas dezenas de teorias sobre a liderança. Portanto, o papel da liderança nas organizações é fundamental para incentivar e desenvolver competências que sejam estratégicas para as pessoas e para a organização. As competências dependem do aprendizado. Elas não são

inatas. As habilidades envolvem conhecimento teórico e aptidões pessoais. A partir do conhecimento e das habilidades chegamos às competências.

O papel do líder e seu estilo de liderança são os fatores que provocam mudanças, competências e estímulos para desenvolver e influenciar a equipe rumo ao alcance de metas que compartilhadas passa a ser de responsabilidade mútua entre líder e liderados, obtendo assim, comprometimento, confiança e qualidade dos micros comportamentos organizacionais de modo a identificar parâmetros das habilidades de uma liderança na consecução das metas estabelecidas.

Apesar dos possíveis erros de gestão estratégica que possam ter sido cometidos pelas operadoras concorrentes, este fenômeno pode ser visto como um paradoxo, levantando-se a questão que deu partida a investigação:

 **Qual é o contributo da liderança na melhoria da operação das actividades laborais que garante o êxito da empresa em estudo?**

1.3 Objectivos

1.3.1 Objectivo geral

 Compreender o contributo da liderança na melhoria da operação das actividades laborais na empresa estudada.

1.3.2 Objectivos específicos

-  Identificar e descrever o estilo de liderança predominante na empresa estudada.
-  Entender as estratégias corporativas adoptadas pela empresa que de certa forma garantiram o seu êxito no mercado moçambicano.
-  Aferir como o estilo de liderança e a gestão eficaz da estratégia corporativa contribuíram para o sucesso das operações das actividades laborais na empresa.

1.4 Perguntas de pesquisa

Para esta dissertação foram definidas três questões de investigação fundamentais:

 Qual é o estilo de liderança predominante na organização em estudo e como ela funciona dentro da mesma?

- ✚ Quais estratégias corporativas foram adoptadas pela empresa que de certa forma garantiram o seu êxito no mercado moçambicano?
- ✚ Como o estilo de liderança e a gestão eficaz da estratégica corporativa implementada contribuem para o sucesso das operações das actividades laborais na empresa estudada?

1.5 Justificativa

O presente estudo justifica-se dos interesses crescentes pela busca de estratégias eficazes na gestão de negócios (empresas) nos países em via de desenvolvimento que é o caso de Moçambique. Não só, é do interesse do autor deste trabalho estudar o tema proposto como formas de encontrar a ligação entre o conhecimento teórico assimilado ao longo do curso e a prática. Desta forma, torna-se relevante estudar a liderança e compreender como ela poderá contribuir na melhoria da gestão corporativa de modo a acrescentar valores na produtividade, lucratividade e bem estar dos integrantes das organizações. Sendo a liderança um dos pilares para o sucesso de uma organização, esperamos contribuir estabelecendo bases para futuros estudos. Assim melhorando as práticas de liderança nas organizações moçambicanas perspectivando o seu crescimento e posicionamento no mercado internacional.

Estudar a liderança e o seu papel para o sucesso da estratégia corporativa ajudará o pesquisador a entender e interpretar certos fenómenos ligados à gestão de pessoas, tendo uma grande valia tanto no campo académico - por estar cursando em Mestrado em Gestão e Gestão de Negócios, tanto profissional, porque a estudar a liderança ajuda-nos a melhorar o relacionamento interpessoal, seja com nossos colegas de trabalho, assim como, dentro da nossa equipe de trabalho.

1.5.1 Novidade

O estudo sobre liderança tem ganhado espaço à nível do mundo por conta da preocupação de se manterem colaboradores dinâmicos e competentes nas empresas. Moçambique é um país com um passado, de colonização, onde, a maior parte das tarefas laborais eram executadas através da opressão ou repressão de um chefe. E, esta figura não era necessariamente provida de competências de liderança, sendo que, os trabalhadores exerciam as suas funções à força, principalmente, os que trabalhavam nas plantações, segundo vários relatos históricos.

Nos dias hodiernos, torna-se imperioso que os líderes estejam cientes do seu papel dentro das organizações e busquem estar alinhados com seus subordinados porque profissionais competentes, facilmente, desligam-se das empresas e vão em busca de novas oportunidades

quando não se sentem à vontade com o seu líder. Sendo assim, este estudo poderá servir de bússola para a melhoria do relacionamento entre líderes e seus subordinados ou futuras pesquisas de modo que se multipliquem e se publiquem vários trabalhos sobre este tema, em Moçambique.

1.6 Relevância

A busca implacável pela lucratividade em seu ambiente de atuação faz com que as organizações alinhem-se à estratégias que permitam estabelecer uma estrutura interna capaz de atender a seus objectivos de desempenho, bem como de monitorar as ações da concorrência. Não só, elas precisam antecipar os movimentos da concorrência, actuar de forma preventiva, evitando ataques às posições já conquistadas e agir proativamente, visando promover inovações e assegurar conquistas de novas posições.

1.6.1 Relevância pessoal

A importância do tema abordado para o pesquisador é de melhorar suas habilidades na área de gestão estratégica nas organizações, pois através deste estudo (no campo) o pesquisador poderá compreender as práticas de gestão estratégica e sua eficácia na melhoria da produtividade. Portanto, essa conciliação entre a teoria e a prática subsidiará o pesquisador na ampliação do seu conhecimento sobre a matéria de gestão.

1.6.2 Relevância social

Para o governo este trabalho poderá trazer ganhos na medida em que as práticas de gestão que serão discutidas podem ser usadas não só na empresa em estudo, mas, nas diversas empresas que operam no país, melhorando assim a sua produtividade e, conseqüentemente, contribuindo no crescimento económico do país.

Este trabalho tem uma grande relevância nas empresas do ramo de serviços porque terá como uma ferramenta pertinente para ajudar a manter um relacionamento duradouro e garantir a satisfação com os seus clientes e automaticamente um retorno financeiro com base nos serviços prestados aos mesmos.

Quanto a empresa a ser estudada, o trabalho poderá ser valioso na medida em que a compreensão do papel da liderança na estratégia corporativa poderá ajudar os gestores das empresas fundidas na selecção de modelos de gestão que permita a participação de todos no alcances das metas preestabelecidas.

1.6.3 Relevância académica

Na arena académica, este trabalho poderá contribuir para o futuras pesquisas sobre o tema que será discutido, uma vez que, nos dias hodiernos, existe uma grande preocupação em se estudar sobre a liderança e as estratégias eficazes para a materialização dos objectivos das organizações e como resposta ao mercado que está cada vez mais agressivo.

1.7 Delimitações do estudo

A pesquisa aborda a temática de liderança, sobretudo, como boas práticas da liderança podem contribuir para o êxito de uma empresa. Sendo assim, este estudo transcorre sobre o contributo da liderança na gestão da Estratégia Corporativa e estudo de caso foi realizado numa das empresas de telefonia em Nacala para fins de produção desta dissertação.

1.8 Estrutura do trabalho

O presente trabalho será desenvolvido em cinco partes ou capítulos principais, a destacar:

Capítulo um (I): a introdução, onde se faz a alusão do contexto geral do estudo e o sumário das matérias abordadas e a apresentação do foco do estudo.

Capítulo dois (II): quadro teórico conceituais sobre a liderança, gestão eficaz e estratégia corporativa. Trata da Revisão da Literatura, teórica, empírica e focalizada, onde são definidos os conceitos-chave e apresentadas as principais conclusões de estudos e trabalhos científicos de outros autores sobre assuntos relacionados com o planeamento estratégico, com ênfase à problemática da eficácia da gestão corporativa.

Capítulo três (III): transcorre sobre a metodologia utilizada neste trabalho, onde também é apresentado o desenho da pesquisa e definida a amostra e o seu tamanho; os métodos de colecta e tratamento de dados;

Capítulo quatro (IV): trás a análise e interpretação de dados ou resultados da pesquisa de modo a responder a problemática do estudo. Com efeito, é feita neste capítulo uma análise dos resultados em relação as hipóteses avançadas no projecto de pesquisa, estabelecendo e apresentando o estado actual do papel da liderança na gestão eficaz da estratégia corporativa.

Capítulo cinco (V): e último, apresenta as principais conclusões do estudo, tanto específicas como gerais e as recomendações relevantes, sustentadas pelas conclusões do estudo. Neste capítulo é dada a indicação se os objectivos do estudo foram atingidos, fazendo-se também recomendações para os vários intervenientes, em particular o empresariado local.

Referência bibliográfica - foi apresentada uma lista em ordem alfabética na quando podem ser vistas todas obras e/ou outros materiais usados para o suporte literário desta pesquisa.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Neste capítulo, serão apresentados pontos de vista de vários autores sobre a temática proposta neste estudo. Portanto, a fundamentação teórica ajuda o autor deste trabalho a ter mais clareza sobre os conceitos que serão discutidos. Sendo assim, foi feita uma revisão da literatura em três ópticas: literatura teórica; literatura empírica e literatura focalizada.

2.2 Revisão da literatura teórica

A revisão teórica da literatura concentra-se em conceitos e abordagens sobre liderança, gestão eficaz e estratégia corporativa. De facto, dado o objecto deste estudo, esses conceitos parecem essenciais para defini-los, esclarecê-los e discuti-los para melhor colocá-los na pesquisa. O primeiro trabalho da revisão é entender tema. Observou-se ao longo da revisão que a liderança é um tema amplamente discutido, mas seus conceitos permanecem fragmentados e abstratos. No entanto, sua aplicação no âmbito empresarial consiste em minimizar os erros de gestão que muitas vezes ocorrem, principalmente aqueles relacionados ao relacionamento entre os colaboradores da organização, auxiliando assim no alcance das metas pré-estabelecidas e na determinação da vida útil da empresa no mercado.

2.2.1 Conceito de gestão

Como vários outros conceitos, o conceito de gestão tem sido discutido por estudiosos ao longo dos tempos na tentativa de dar diretrizes aos profissionais que actuam nesta área, de acordo com o contexto e a época que esta prática ocorre. Na opinião de Reed (1995), a gestão é uma configuração frouxamente integrada de práticas sociais dirigidas ao controle sobre diversos recursos e actividades requeridas para a produção. Reed propõe que as organizações são pensadas então como conjunto de práticas nas quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos.

Não obstante, Alvesson e Willmott (1996) classificam a gestão como uma prática social no sentido de que seu conteúdo deve ser tomado como inerente a relações histórico-culturais de poder que, ao mesmo tempo, facilitam e restringem tanto sua existência como sua evolução numa dada sociedade.

Nesse sentido, seja o Reed assim como Alvesson e Willmott afirmam que não se deve tomar a gestão como simples instrumento para a busca de compromissos comuns e de alcance de produtividade organizacional. Ou seja, sua redução a uma técnica neutra, imparcial, dotada de

habilidades profissionais, pela qual se atinge a eficiência. Negligencia-se aí o seu aspecto político, isto é, a gestão como actividade técnica omite as relações sociais a partir das quais ela emerge e é dependente.

Partindo das idéias propostas pelos autores acima, sobre gestão, pode-se inferir que os gestores não devem ser tomados exclusivamente como agentes imparciais e defensores dos interesses organizacionais. O trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões que são inerentes às relações de produção que pressupõem conflitos de interesses quanto à distribuição de recursos e gestão do trabalho, conflitos esses que perpassam todo o universo organizacional, incluídos aí, também, os gestores.

2.3 A liderança

2.3.1 Definição da liderança

Existe um grande número de pesquisas sobre liderança na área do comportamento organizacional. Embora existam muitas definições sobre este conceito, com diversas interpretações, há muito em comum entre todas elas. Por exemplo, segundo Koontz e O'Donnell (1959), a liderança é a influência sobre as pessoas visando a realização de objectivos comuns. Dessa forma, o líder ajuda e apóia o grupo a alcançar os resultados estabelecidos. Portanto, Kantz e Kahn (1978) sugerem que a liderança tem três dimensões significativas, tais como: atributo de uma posição, característica de uma pessoa e categoria de conduta. Além disso, a liderança implica em um agente influenciador e a pessoa que é influenciada. Assim sendo, não existe líder sem seguidor.

Como a liderança é um dos temas mais pesquisados em ciências sociais nas últimas décadas, não se tem uma única definição, apesar dos muitos pontos comuns entre elas. Portanto, para efeito de percepção sucinta sobre a definição de liderança, adotaremos a definição proposta por Robbins (2002), tendo definido liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objectivos. No final das contas, qualquer organização contrata profissionais especialistas em diversas áreas, ou treina profissionais porque pretende alcançar seus objectivos organizacionais sem ignorar o bem estar dos seus colaboradores, sendo estes o activo mais importante para o sucesso de uma organização.

2.3.2 Funções de Liderança

Segundo Kotler (1997), os líderes (natos ou feitos) exercem uma série de funções que se relacionam tanto com seus seguidores quanto com o contexto (situação). Embora não sejam exaustivas, incluem:

- ✚ Provisão de direcção;
- ✚ Desenvolvimento de estratégia;
- ✚ Mobilização de seguidores;
- ✚ Gerenciando mudanças;
- ✚ Tomando uma decisão;
- ✚ Desenvolvimento de outros líderes.

Essas funções são explicadas abaixo, nos seguintes termos:

2.3.2.1 Direcção

A coisa mais importante que é verdade sobre líderes eficazes é a articulação de propósito e direcção. Isso eles fazem por meio de seu senso de missão, clareza de visão e estabelecimento de metas mensuráveis. Nas novas organizações, os líderes são responsáveis pela definição da razão de ser ou da missão e as organizações de sucesso não têm dúvidas sobre o seu propósito. A visão, missão e objectivos são os pontos de convergência de todas as actividades dentro da organização (Kotler, 1997). A ideia de Kotler sobre a função da liderança, no que tange à direcção, é de se ter um líder que enfrenta os problemas laborais com os seus subordinados. Portanto, a liderança não será efetiva que os subordinados não foram informado sobre o que devem fazer e como devem fazer. Razão pela qual um líder deve ser aquele que orienta e dá direcção rumo aos objectivos estabelecidos.

2.3.2.2 Desenvolvimento de estratégia

Também é função da liderança garantir o desenvolvimento das estratégias (incluindo o momento adequado para as ações estratégicas) necessárias para alcançar a visão e os objectivos definidos. Mesmo que na fase de estratégia o líder trabalhe com outros (equipe de gestão, etc), é responsabilidade do líder propor o “como fazer” no que diz respeito à visão articulada e metas estabelecidas. As estratégias organizacionais podem estar nos níveis corporativo, empresarial, funcional e/ou operacional (Kotler, 1999). Qualquer empresa precisa desenhar estratégias que ajudem-na a material o plano de negócio. Portanto, os ambientes internos e externos da empresa devem ser levados em consideração no momento em que os líderes desenham as suas estratégias. Uma percepção mais ampla do objectivo da empresa, sua visão e missão é

indispensável para que o líder saiba como cada actividade será executada, em cada nível de gestão dos processos da organização, para que seja possível traçar estratégias organizacionais que tragam o resultado esperado em cada acção.

2.3.2.3 Mobilização de seguidores

Outra função da liderança é a mobilização de seguidores. De acordo com Bennis (1989), o que distingue a liderança da gestão é o facto desta última focar em sistemas e estruturas enquanto a preocupação do líder é a inspiração, motivação e empoderamento das pessoas para o alcance da visão. Como Kotler (1999) também colocou, liderança é alinhar pessoas relevantes (seguidores) por trás da estratégia e o empoderamento de indivíduos (seguidores) para fazer a visão acontecer apesar dos obstáculos. Mobilizar seguidores também envolve capacitá-los (apoiar os indivíduos, ampliar o espaço, reconhecimento, sistema de recompensa etc.) para garantir o sucesso organizacional geral. Como podemos notar, Bennis acredita que a grande diferença entre um gestor e um líder é a capacidade que o segundo tem de atrair seguidores, como será discutido no âmbito das diferenças entre um gestor e um líder ao longo do trabalho. Portanto, mobilizar seguidores tem a ver com a selecção de pessoas certas para a realização de actividades específicas. Sendo assim, a disponibilidade dos colaboradores em executar as actividades que lhes são confiadas com paixão é um dos desafios que os líderes têm e os gestores poderão não ter tê-lo porque estes trabalham como se fossem supervisores. A mesma visão foi concebida por Kotler, pois, ele acredita que essa mobilização de seguidores envolve um apoio directo nas dificuldades que eles podem enfrentar na execução das actividades laborais com o objectivo de materializar a visão da empresa.

2.3.2.4 Gestão de mudanças

Gerir a mudança também é uma função essencial da liderança. Kotler (1999) postula que, a liderança requer ser capaz de sustentar o esforço durante a transição do estado atual para a visão ou estado desejado. Gerir mudanças requer esclarecimento de visão e objectivos, revisitando-os constantemente para manter o foco. A gestão da mudança requer contextualização das estratégias diante das realidades e a mobilização de pessoas relevantes por trás das estratégias. Líderes eficazes geralmente são críticos em relação aos factores para gerir a transição para a visão. Esses factores podem incluir a construção de um acordo entre os seguidores, enfatizando os benefícios e a tolerância das opiniões dos outros. Tendo em conta a instabilidade do mercado e a mudança dos hábitos e costumes do consumir, é inevitável que as organizações se reajustem para atender essas mudanças que começam por internamente e deságua no ambiente externo da

empresa. Gerir mudanças tem sido uma grande cruzada porque alguns colaboradores são resistentes à mudança. Razão pela qual Kotler sugere que o líder seja capaz de gerir essas mudanças objectivando a transição entre o estado actual da empresa para a visão ou aquilo que pretende se tornar no futuro, isto é, a materialização da visão da empresa para responder a demanda do mercado.

2.3.2.5 Resolução de problemas

Outra função crítica da liderança é resolver problemas e tomar decisões. Indiscutivelmente, em todas as funções de liderança, a resolução de problemas e a tomada de decisões parecem ser as mais solitárias. A resolução de problemas e a tomada de decisões geralmente envolvem risco e grande coragem. Todo líder em um ponto será admirado, para resolver grandes problemas e tomar a decisão difícil (Kotler, 1999). Como podemos ver, os problemas dentro das organizações são inevitáveis e podem ter várias fontes de origem, sendo assim, eles precisam de ser resolvidos de uma vez por todas, se possível, ou ao menos mitigados para que não saiam do controle e passem a prejudicar o funcionamento da organização. Para tal, Kotler sugere que os líderes sejam capazes de resolver esses problemas e tomarem decisões que ajudem ou a resolver ou a mitigar esses problemas, por mais difícil que pareça ser. Uma das dificuldades que os líderes podem ter neste processo é de sancionar os seus seguidores, ainda que as sanções estejam plasmadas no regulamento da organização.

2.3.2.6 Desenvolvendo outros líderes

De acordo com Kotler (1999), líderes eficazes devem ser os principais responsáveis pelo crescimento de outros líderes. Grandes líderes são aqueles que têm uma visão grande demais para uma pessoa realizar. Esses líderes, portanto, sabem que não podem fazer tudo sozinhos e, portanto, desafiam seus seguidores a maiores alturas e desempenho máximo. Quando os líderes perdem de vista essa grande responsabilidade, seja por senso de imortalidade, indispensabilidade ou medo de sucessão prematura, eles se tornam disfuncionais. As discussões apresentadas por Kotler e Bennis sobre a função da liderança é uma tentativa de alinhar o líder e os liderados na busca de materialização dos objectivos pessoais e organizacionais estabelecidos. Sendo que, o líder precisa direccionar os seus subordinados através de estratégias que facilitem ou possibilitem o alcance dos objectivos. Portanto, Kotler entende que a resolução dos problemas dentro da organização seja observada porque estes podem bloquear o alcance das metas estabelecidas, pois as partes envolvidas poderão sabotar umas às outras através de

omissão de informação ou atrasos no tramite de algum processo, resultando num retrocesso do funcionamento normal da organização.

2.3.3 Diferença entre líder e gerente

Existem várias propostas comparativas entre as características que diferenciam gerentes e líderes. Na visão de Bennis e Nanus (1985), existe uma grande diferença entre líderes e gerentes, apontando principalmente as características relacionadas à manutenção e transformação do contexto em que vivem. Embora algumas pessoas muitas vezes confundam gestão com liderança, e vice-versa, a distinção entre liderança e gestão é bastante clara, principalmente em relação à gestão de estratégias corporativas. Kotler (1999) resumiu as diferenças entre Gestor - Líder quando disse que liderança é o desenvolvimento de visão e estratégias. Esta afirmação de Kotler contrasta com a gestão, que envolve manter o sistema atual operando por meio de planejamento, orçamento, organização, pessoal, controle e resolução de problemas (Kotler, 1997). Bennis (1996), também distinguiu entre Gestão e Liderança da seguinte forma:

Tabela1: Diferença entre gerente e líder

Gerente	Líder
✚ Administra ✚ Mantém ✚ Concentra-se em sistema e estruturas ✚ Depende de controles ✚ Visão de curto alcance ✚ Pergunta como e quando ✚ Tem olhos na linha de fundo ✚ Aceita o status quo ✚ O bom soldado clássico ✚ Faz as coisas certas ✚ Cópia / Imita	✚ Origina-se ✚ Desenvolve ✚ Foca nas pessoas ✚ Inspira confiança ✚ Perspectiva de longo alcance ✚ Pergunta o que e quando (e por que não) ✚ Tem olhos no horizonte ✚ Desafia o status quo ✚ É sua própria pessoa ✚ Faça as coisas certas ✚ Inova

Fonte: Bennis (1996)

Ainda na tentativa de se estabelecerem diferenças entre líder e gerente, Freitas (2007) considera que os gerentes actuam de forma a manter o funcionamento da organização, ou seja, seus

processos, estrutura, estratégias e cultura organizacional. Por outro lado, líderes iniciam e promovem uma inspiradora visão de mudanças.

Olhando para as propostas de apresentadas por estes autores, a diferença que chama mais atenção, para o autor deste trabalho, é que os gerentes fazem os outros trabalhar, através da ordem e do controle, e os líderes fazem com que as pessoas queiram trabalhar. Deixando-se, aqui, relativamente claro que os colaboradores sentem-se mais aconchegados sendo orientados por um líder em relação um gestor (gerente).

2.3.4 Competências necessárias para o exercício da liderança

Robbins (2005) sugere que o líder deve possuir três competências para atingir os resultados desejados e obter a confiança de sua equipe:

-  **Competência interpessoal:** o líder deve saber assumir o papel que possui na organização e mostrar atitudes coerentes com o cargo que ocupa. Não basta saber falar, é preciso ter coerência entre a fala e a prática. Caso contrário, não gerará confiança para a equipe. Gerando confiança, o líder terá melhor condições para promover os relacionamentos interpessoais.
-  **Competência informacional:** é necessário estar atento às informações da organização, tanto em relação ao ambiente externo quanto ao interno, além de promover o intercâmbio de informações para favorecer a todos e gerar relacionamentos entre as pessoas.
-  **Competência para decidir:** o líder deve estar apto a lidar e responder prontamente aos diversos tipos de pressões e situações que surgem ao longo de suas atividades no cotidiano da empresa. Isso não significa que ele tem de saber de tudo, mas deve saber direcionar a equipe e obter dela o comprometimento. (Robbins, 2005)

Portanto, pode-se dizer que o líder precisa, dentre as várias competências sugeridas em vários estudos, das três competências mencionadas anteriormente de modo que seja capaz de tomar melhores decisões, conseguir melhores resultados, proporcionar ambiente de trabalho mais agradável e favorecer o espírito de equipe.

2.3.5 Características de equipes de alto desempenho

Todo líder deseja trabalhar com uma equipe de alto desempenho. Essas equipes precisam possuir alto nível de competências e habilidades de modo que sejam capazes de

produzir resultados organizacionais desejáveis, muitas vezes superando as metas definidas. Então, quais seriam as características dessas equipes?

Soto (2010) apresentou algumas características que as equipes de alto desempenho possuem características comuns, como segue:

- ✚ Tendem a ser pequenas;
- ✚ Contêm pessoas com três tipos diferentes de habilidades: técnicas, de solução/tomada de decisão e interpessoais;
- ✚ Ajustam adequadamente as pessoas com vários papéis;
- ✚ Têm um propósito comum, o compromisso de estabelecer metas específicas, ter a liderança e a estrutura para proporcionar um objectivo e uma direção;
- ✚ Sentem-se responsáveis no âmbito individual e de equipe;
- ✚ Instauram avaliações e sistemas de recompensas bem desenhados;
- ✚ Caracterizam-se por confiança mútua entre seus membros. (Soto, 2010)

Importar salientar que os líderes precisam apoiar as equipes maduras com assessoria, orientações e treinamento. Ao fazer isso, o líder não só estará criando equipes de alto desempenho. como também, estará contribuindo significativamente para o desenvolvimento profissional dos seus subordinados.

2.4 Estratégia organizacional

Segundo Wheelen e Hunger (2004), estratégia organizacional é um plano de ação sistemático adotado por organizações e/ou indivíduos para atingir metas e objectivos definidos. Quatro níveis de estratégia podem ser isolados. Estes incluem:

- ✚ Nível Corporativo;
- ✚ Nível Empresarial;
- ✚ Nível Funcional;
- ✚ Nível Operacional.

A estratégia de nível corporativo, que é o mais alto desses níveis, orienta os valores corporativos, a cultura corporativa, as metas corporativas e as missões corporativas.

2.4.1 Estratégia de nível operacional

Segundo Bennett (2002), a estratégia de nível operacional foi incentivada por Peter Drucker em sua teoria da gestão por objectivos. É muito estreito no foco e lida com as actividades operacionais do dia-a-dia, como horas extras e critérios de agendamento. Deve operar dentro de um orçamento, mas não tem liberdade para ajustar ou criar esse orçamento. As estratégias de nível operacional são informadas por estratégias de nível de negócios que, por sua vez, são informadas por estratégias de nível corporativo.

A sugestão de Bennett sobre a estratégia de nível operacional tem a ver com o quotidiano dos colaboradores e da empresa por si, isto é, como os processos de produção são tramitados de modo que a empresa alcance os resultados esperados por sector ou departamento. Diríamos que é o nível da empresa onde as estratégias desenhadas nos outros níveis são executadas, de uma forma mais abrangente.

2.4.2 Estratégia de nível funcional

Bennett (2002) afirma que as estratégias de nível funcional incluem estratégias de marketing, estratégias de desenvolvimento de novos produtos, estratégias de recursos humanos, estratégias financeiras, estratégias legais, estratégias de cadeia de suprimentos e estratégias de gerenciamento de tecnologia da informação, entre outras. A ênfase está nos planos de curto e médio prazo e está limitada ao domínio da responsabilidade funcional de cada departamento. Cada departamento funcional tenta fazer sua parte no cumprimento dos objectivos corporativos gerais e, portanto, até certo ponto, suas estratégias são derivadas de estratégias corporativas mais amplas.

Aqui, Bennett apresenta alguns pressupostos sobre o nível funcional das estratégias. Neste nível as estratégias são distribuídas para os departamentos ou sectores da empresa, onde, os chefes desses departamentos têm a missão de fazer a distribuição das actividades de acordo com a especialização dos colaboradores afetos nessas áreas. Portanto, apesar dessa aparente distribuição de actividades por departamentos, não existe uma independência na execução das mesmas. Todos os departamentos trabalham em sintonia para a materialização dos objectivos.

2.4.3 Estratégia de nível de negócios

De acordo com Wheelen e Hunger (2004), a estratégia de nível de negócios refere-se às estratégias agregadas de uma única empresa de negócios ou uma unidade estratégica de negócios em uma corporação diversificada. Wheelen e Hunger (2004) citaram Michael Porter dizendo que uma empresa deve formular uma estratégia de negócios que incorpore liderança

de custo, diferenciação ou foco, a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável e sucesso de longo prazo em suas áreas ou indústrias escolhidas.

Neste nível de estratégia é relevante que se tenha em conta as propostas de Porter (1999, cit. em Wheelen e Hunger, (2004), segundo este todas as empresas buscam vantagens competitivas, e Porter tem se mostrado preocupado em apresentar diretrizes de como uma empresa pode se posicionar face aos seus concorrentes e se tornar competitiva num mercado agressivo. A ser assim, ter foco no que se quer produzir de acordo com a necessidade dos clientes), continuar inovando nos produtos e serviços e ter um custo sustentável para a empresa e para os clientes podem, sim, trazer a tão almejada vantagem competitiva, e ser um boa estratégia de negócios. A saber, uma boa estratégia de negócios garante a perpetuação da empresa no mercado.

2.4.4 Estratégia de Nível Corporativo

Segundo Kotler (1997), a estratégia corporativa envolve a direção que uma organização toma com o objectivo de alcançar o sucesso empresarial a longo prazo. A estratégia de nível corporativo está fundamentalmente preocupada com a seleção de negócios nos quais a empresa deve competir e o desenvolvimento e coordenação desse portfólio de negócios. Wheelen e Hunger (2004) afirmaram que as estratégias corporativas lidam com três questões-chave que a corporação enfrenta como um todo:

- ✚ A orientação geral da empresa para o crescimento, estabilidade ou contenção (estratégia direcional);
- ✚ As indústrias ou mercados em que a empresa compete por meio de seus produtos e unidades de negócios (estratégia de portfólio);
- ✚ A maneira pela qual a gestão coordena as actividades e transfere recursos e cultiva capacidades entre as linhas de produtos e unidades de negócios (estratégia parental).

A discussão sobre estratégia corporativa apresentada por Kotler tem sua existência explicada em situações naturais e inevitáveis que ocorrem nas diversificações empresariais, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso de toda a estratégia de uma organização. Essas situações podem ser consideradas suas premissas: a competição ocorre no nível das unidades de negócios, a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as unidades de negócio. Portanto, os acionistas são capazes de se diversificar a qualquer momento (Porter, 1999, cit. em Camargos e Dias, 2003).

Na visão de Camargos e Dias (2003), a estratégia corporativa apresenta como conteúdo decisões abrangentes, tais como:

- ✚ Definição das fronteiras da corporação (decisões sobre o escopo);
- ✚ Direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio;
- ✚ Determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação. Entre esses métodos estão as fusões, aquisições, incorporações, cisões, etc.

Conforme destacam Camargos e Dias, embasados no trabalho de Porter (1999), apesar da sua importância, não existem evidências disponíveis que comprovem de forma satisfatória o êxito ou o fracasso das estratégias corporativas, uma vez que a maioria dos estudos que abordam essa questão, o faz através da análise e avaliação das fusões e aquisições no mercado acionário, destacando-se que o mercado avalia essas negociações como neutras ou levemente negativas. Para eles, uma forma correcta de se avaliar as estratégias corporativas seria por meio dos programas de diversificação.

Portanto, Wright, Kroll e Parnell, (2000) apresentam duas (2) abordagens da estratégia corporativa, como segue:

- ✚ Quando abordada sob a perspectiva da estratégia corporativa, a diversificação representa a presença da organização em mais de um sector, com o objectivo de reduzir incertezas e dificuldades geralmente enfrentadas por empresas focadas em um único sector.
- ✚ Quando realizada em negócios não relacionados (conglomerado) é motivada pelo desejo de capitalizar as oportunidades de lucro em qualquer sector. Já quando efetivada em negócios relacionados, implica actuar em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, resultando em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores.

Porter acredita que as estratégias corporativas tem a ver com o produção de diversos produtos e oferta de vários serviços, portanto, não de uma forma aleatória, isto é, a empresa deve oferecer produtos diversificados dentro do ramo que actua para evitar que uma empresa que, por exemplo, é produtora de cosméticos também ofereça calçados (sapatos) da mesma marca. Para além de trabalhoso no processo de produção e marketing, seria praticamente impossível manter o foco na produção, como sugeriu Porter (1997, cit. em Wheelen e Hunger, 2004).

2.5 Tipos de Estratégia Direcional Corporativa

A estratégia direcional de uma corporação é composta por três orientações gerais (grandes estratégias), ou seja: Estratégias de Crescimento: que amplia as actividades da empresa; Estratégias de Estabilidade: que não altera as estratégias atuais da empresa; e Estratégias de Contenção: que reduz o nível de atuação da empresa.

2.5.1 Estratégias de Crescimento

Wheelen e Hunger (2004) mencionaram que as estratégias de crescimento são muito essenciais principalmente por dois motivos:

- ✚ O crescimento baseado na crescente demanda do mercado pode mascarar falhas em uma empresa – falhas que seriam imediatamente evidentes em um mercado estável ou em declínio.
- ✚ Uma empresa em crescimento oferece mais oportunidades de avanço, promoção e empregos interessantes. O próprio crescimento é estimulante e fortalece o ego da maioria dos executivos-chefes. Além disso, as grandes empresas são mais difíceis de adquirir do que as pequenas; assim, os empregos dos executivos em grandes empresas tendem a ser mais seguros.

Como se pode ver, a estratégia de crescimento é de extrema importância porque faz com que a empresa pareça perfeita e confiável. Por exemplo, enquanto existem alegações que uma empresa de telefonia não apresenta a mesma qualidade de conexão à internet ou chamada de voz, essa empresa pode continuar investindo em outros produtos e serviços acessíveis ao público que, de certa forma, canuflam essas falhas, sendo esta a sugestão de crescimento indicada por Wheelen e Hunger (2004).

2.5.2 Estratégias de estabilidade

De acordo com Lynch (1997), as corporações podem escolher a estabilidade ao invés do crescimento, continuando suas actividades atuais sem nenhuma mudança significativa de direção. Essas estratégias são preferíveis em ambiente relativamente previsível. Eles incluem: Estratégia de pausa / prossiga com cautela, estratégia de não alterar e estratégia de lucro. A estratégia pausar/prosseguir com cuidado é uma oportunidade para descansar antes de continuar uma estratégia de crescimento ou redução. É uma tentativa deliberada de fazer apenas melhorias incrementais até que uma situação específica mude.

Na visão de Lynch (1997), a estratégia de não mudança é uma decisão de não fazer nada de novo. Portanto, ela envolve a escolha de continuar as operações e políticas atuais para o próximo futuro previsível. A Estratégia de Lucro é uma decisão de não fazer nada de novo em uma situação que se agrava, mas sim de agir como se os problemas da empresa fossem apenas temporários.

2.5.3 Estratégias de contenção

De acordo com Bennett (2002), uma empresa pode buscar estratégias de contenção quando possui uma posição competitiva fraca em algumas ou todas as suas linhas de produtos, resultando em um desempenho ruim. Na tentativa de eliminar as fraquezas que estão arrastando a empresa para baixo, a gestão pode seguir uma das várias estratégias de contenção, incluindo: estratégia de recuperação, estratégia de empresa cativa, estratégia de venda/desinvestimento, estratégia de falência/liquidação. A Estratégia de Parada enfatiza a melhoria da eficiência operacional e provavelmente é mais apropriada quando os problemas de uma corporação são generalizados, mas ainda não críticos.

Portanto, Lynch (1997), já tinha sugerido que, a estratégia de recuperação pode ser na forma de contração, que envolve um esforço inicial para “parar de sangrar” com uma redução geral em tamanho e custo, ou consolidação, que implementa um programa para estabilizar a corporação. Este autor acreditava que a estratégia da empresa cativa envolve abrir mão da independência em troca de segurança. Uma empresa com uma posição competitiva fraca pode não ser capaz de se engajar em uma estratégia de recuperação completa. Portanto, além das estratégias sugeridas por Lynch, Bennett (2002) acrescentou a Estratégia de *Sell-out* envolve a venda de toda a empresa para outra empresa. Nesta estratégia, os gestores devem sempre garantir a obtenção de um bom preço para os acionistas, bem como garantir a segurança no emprego dos funcionários. Existem outras estratégias sugeridas por Bennett, são elas: a estratégia de desinvestimento, em contraste, envolve a empresa vendendo divisões com baixo potencial de crescimento; Estratégia de Falência: que envolve entregar a gestão da empresa aos tribunais em troca de alguma liquidação das obrigações da corporação; e a estratégia de liquidação é o término completo da empresa e de suas actividades. (Bennett, 2002).

2.5.4 Formulando a estratégia corporativa

Segundo Goold e Campbell (1998, cit. em Porter e Montgomery, 1998), é difícil determinar um padrão para uma abordagem única de estratégia para todas as organizações. Em vez disso, a melhor abordagem

varia de acordo com as características do negócio e suas necessidades. Quem também contribuiu para o estudo sobre formulação de estratégias corporativas foi Ansoff (1990), ao explicar que o processo de formulação de estratégia não se aplica à ação imediata. No entanto, estabelece a direção geral do posicionamento da empresa, indicando a direção em que a empresa crescerá e se desenvolverá.

Não obstante, Costa (2007) defende que o processo de escolha de uma estratégia deve levar em conta propósitos conflitantes, ou seja, responder às necessidades atuais. Posteriormente, deve-se verificar se o ambiente é favorável e se o treinamento é suficiente para atender as necessidades pertinentes. Caso a resposta a algumas dessas análises seja negativa, menciona-se que essas lacunas podem ser sanadas por meio de programas de capacitação e estratégias de intercâmbio ou abandono.

Rodrigues *et al.* (2009) acredita que na estratégia de vantagem competitiva, o primeiro aspecto a se observar é a liderança em custos. As estratégias de vantagem competitiva de liderança de custo são geralmente mais simples e podem ser encontradas em produtos ou serviços de commodities porque contêm características semelhantes às dos concorrentes. Portanto, Barney e Hesterly (2007) já tinham sugerido que as estratégias relacionadas a preços baixos, atendimento personalizado e pontualidade na entrega do produto podem ser implementadas. É importante ressaltar que estratégias relacionadas a preços baixos devem ser sustentadas por custos baixos, que por sua vez se aplicam aos avanços tecnológicos em mão de obra produtiva e maquinário.

A outra estratégia corporativa apontada por Barney e Hesterly (2007) é a diferenciação de produtos. Esta é uma estratégia de negócios na qual as empresas buscam obter vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos ou serviços em relação aos de outras empresas. No entanto, Barney e Hesterly alertam que existem uma série de riscos associados a essa estratégia, são eles: concorrentes de menor custo; imitação de produtos pelos concorrentes e não conformidade com a diferenciação do produto Expectativas dos clientes .

Quem também ariscou em apresentar outras estratégias corporativas foi a estratégia de inovação consiste em uma série de estratégias competitivas. Estes são projetados para manter a continuidade da inovação de produtos ou serviços. São frequentemente utilizados por organizações com metas e objectivos arrojados Costa, (2007). Este autor recomenda a estratégia de inovação. Esta estratégia consiste em uma série de estratégias competitivas. Estes são projetados para manter a continuidade da inovação de produtos ou serviços. São frequentemente utilizados por organizações com metas e objectivos arrojados.

Costa (2007) apresenta que as três estratégias corporativas e explica como cada uma delas funciona da seguinte maneira:

- ✚ A primeira é a diversificação, que é diversificar as áreas de negócios da empresa com base no que está indo bem hoje.
- ✚ A segunda é a estratégia de aliança e parceria, que em princípio precisa atender às expectativas do ambiente, formando alianças com empresas ou entidades que auxiliem em aspectos relacionados aos negócios.
- ✚ A terceira estratégia é a expansão, que visa aumentar e maximizar as oportunidades do negócio, melhorando sua rentabilidade e posicionamento no mercado.

Olhando para a realidade da empresa em estudo, um dos pontos fortes dela é a estratégia de expansão. Esta empresa de telefonia móvel buscou atender clientes em zonas remotas onde as outras operadoras não tinham conseguindo alcançar, tendo aqui uma grande vantagem competitiva no mercado moçambicano.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2008), a formação da estratégia corporativa envolve uma combinação de três processos principais que são os seguintes:

- ✚ Realização de análise de situação, auto-avaliação e análise de concorrentes: internos e externos; micro ambientais e macro ambientais.
- ✚ Definir a direção organizacional geral. Isso envolve a elaboração de declarações de visão (visão de longo prazo de um futuro possível), declarações de missão (o papel que a organização dá a si mesma na sociedade), objectivos corporativos gerais (financeiros e estratégicos), objectivos estratégicos da unidade de negócios (financeiros e estratégicos), e objectivos táticos.
- ✚ Desenvolver um plano estratégico à luz da direção geral da organização. O plano fornece os detalhes de como atingir os objectivos.

Resumindo as propostas de estratégias corporativas dos autores acima referidos, o processo de planeamento estratégico é apresenta uma característica própria que atenda as necessidades da empresa e ajude na materialização dos objectivos e visão da mesma, estando directa e exclusivamente ligada ao posicionamento da mesma no mercado onde ela opera.

2.5.4.1 Avaliação da estratégia corporativa

Johnson, Scholes e Whittington (2008) afirmaram que a estratégia corporativa pode ser avaliada com base nos seguintes três critérios-chave de sucesso:

- ✚ **Adequação:** que trata da lógica geral da estratégia? O ponto-chave a considerar é se a estratégia abordaria as principais questões estratégicas sublinhadas pela posição estratégica da organização. As ferramentas que podem ser usadas para avaliar a adequação incluem: classificar as opções estratégicas e árvores de decisão.
- ✚ **Viabilidade:** que se preocupa em saber se os recursos necessários para implementar a estratégia estão disponíveis, podem ser desenvolvidos ou obtidos. Os recursos incluem financiamento, pessoas, tempo e informações. As ferramentas que podem ser usadas para avaliar a viabilidade incluem: análise e previsão de fluxo de caixa, análise de equilíbrio e análise de implantação de recursos.
- ✚ **Aceitabilidade:** que se preocupa com as expectativas das partes interessadas identificadas (principalmente acionistas, funcionários e clientes) com os resultados de desempenho esperados, que podem ser retornos, riscos e reações das partes interessadas. Devoluções, trata dos benefícios esperados pelos *stakeholders*, risco, trata da probabilidade e consequências do fracasso de uma estratégia (financeira e não financeira) e reações das partes interessadas, envolve antecipar a provável reação das partes interessadas.

2.6 Revisão da literatura quanto aos objectivos estabelecidos

Passaremos a fazer revisão de literatura de acordo com os objectivos estabelecidos. Portanto, iniciaremos do objectivo geral: compreender o contributo da liderança na gestão eficaz da estratégia corporativa implementada face a fusão das empresas em estudo.

2.6.1 O papel da liderança na gestão eficaz das estratégias corporativas

Segundo Bass (1990) os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais que os atos dos demais os afetam a eles. Esta análise tem o início a partir do momento que o líder influencia a equipe de forma que possam atingir as metas e aprenderem com suas experiências, habilidades, treinamentos e crenças.

Na mesma ordem de idéias, Blanchard (2007) sugere que para o bom desempenho da liderança existem algumas exigências, tais como: humildade, paciência, compromisso e o respeito em lidar com seus colaboradores para que estes o sigam de maneira instintiva. Sendo assim, o factor influência não age sozinho, mas o conjunto de acções e o planeamento, controles, orçamentos, elaboração de estratégias e a manutenção fazem parte dos conceitos do gerenciamento. Competências fundamentais da organização não pode ser dada apenas a importância para os processos, mas também às pessoas envolvidas no bom andamento da empresa.

Portanto, deve se entender que a liderança eficaz é necessária para orientar os subordinados a realizar tarefas organizacionais de forma eficiente e eficaz. Como Alford e Beatty (2009) colocam liderança é a capacidade de garantir acções desejadas de um grupo ou seguidores voluntariamente, sem o uso de coerção. De acordo com Pearce e Robinson (2007), a liderança, e especificamente a liderança estratégica, é amplamente descrita como um dos principais impulsionadores da formulação e implementação de uma estratégia eficaz. Hitt *et al.* (2007) também mencionou várias acções identificáveis que caracterizam o papel da liderança que contribui positivamente para a implementação efetiva da Estratégia Corporativa como:

- ✚ Determinar a direção estratégica;
- ✚ Estabelecer controles organizacionais equilibrados;
- ✚ Gerenciar efetivamente o portfólio de recursos da organização;
- ✚ Sustentar uma cultura organizacional eficaz; e
- ✚ Enfatizando a prática ética.

Eles concluíram que os líderes estratégicos de fato têm um papel significativo a desempenhar em cada uma das acções mencionadas acima e que essas acções de liderança contribuem positivamente para a implementação efetiva da estratégia. Outras autoridades também resumiram o papel da liderança na formulação e implementação da Estratégia Corporativa da seguinte forma:

2.6.1.1 Definição de visão, missão e objectivos

De acordo com Greenleaf (1997), o desempenho organizacional ótimo repousa na existência de uma poderosa visão compartilhada que evolui por meio de ampla participação para a qual o líder contribui, mas que o uso da autoridade não pode moldar. Uma visão é uma imagem orientadora de sucesso formada em termos de contribuição para um grupo, organização ou sociedade. Greenleaf entende que o principal papel da liderança, especialmente em grandes organizações, é a definição de direção, que inclui declaração de missão, clareza de visão e estabelecimento de metas mensuráveis. A visão, missão e objectivos são os pontos de convergência de todas as actividades dentro da organização. Deve-se enfatizar que definir a direção organizacional é o primeiro passo mais importante para a formação da Estratégia Corporativa.

2.6.1.2 Liderar o gerenciamento de mudanças

Outro papel importante da liderança na gestão da Estratégia Corporativa é garantir a sustentação dos esforços dos membros durante a transição do estado atual para uma visão ou estado desejado. Gerenciar a mudança requer padronizar estratégias diante das realidades, mobilizar seguidores e mantê-los motivados. De fato, várias literaturas relacionam liderança à mudança. Por exemplo, Linsky e Heifetz (2002) afirmam que a liderança facilita a mudança adaptativa. Estes autores também argumentam que a mudança é a essência da liderança e todo o resto é secundário. Deve-se notar que quando as estratégias corporativas são formuladas, a liderança organizacional é necessária para conduzir o processo de implementação no sentido de alcançar a visão desejada.

2.6.1.3 Desenvolvendo cultura organizacional apropriada

Segundo Schein (1988), a cultura organizacional é um sistema social que surge de uma rede de ideologias compartilhadas composta por dois componentes: substância; as redes de significado associadas a ideologias, normas, valores e formas; as práticas pelas quais os significados são expressos, afirmados e comunicados aos membros. Schein pensava que uma das principais responsabilidades dos Líderes Estratégicos é criar e manter as características organizacionais que recompensam e incentivam o esforço coletivo. Talvez o mais fundamental deles seja a cultura organizacional.” A cultura organizacional adequada confere uma identidade distinta a uma organização e, portanto, influencia o moral, a motivação e o desempenho de seus membros.

2.6.1.4 Desenvolvendo o sistema motivacional

Outro papel importante da liderança é motivar as pessoas na organização a trabalhar para a implementação eficaz da estratégia. A motivação é vital para um melhor desempenho por parte das pessoas (seguidores/colaboradores). A liderança organizacional deve ser uma força dinâmica na motivação das pessoas envolvidas na implementação da estratégia corporativa. Como sugerem Linsky e Heifetz (2002), os líderes organizacionais devem motivar os funcionários para melhorar a implementação dos programas. Com base em sua teoria da expectativa de motivação, Linsky e Heifetz postularam ainda que a motivação dos funcionários envolve o seguinte:

-  **Presença de necessidades:** cada pessoa tem uma certa quantidade de necessidades, que podem variar de necessidades fisiológicas a necessidades de auto-realização.
-  **Esforços:** um indivíduo se esforça para satisfazer tais necessidades. Quanto mais necessidades, mais esforços.

✚ **Desempenho:** os esforços de uma pessoa levam-no a determinado desempenho de trabalho.

✚ **Recompensas:** bom desempenho é recompensado com incentivos monetários e/ou não monetários. (Linsky e Heifetz, 2002).

Partindo da proposta dos autores acima referidos, pode-se dizer que a motivação é um processo contínuo, uma vez que as necessidades e desejos humanos nunca terminam. Quando uma necessidade é satisfeita, surge outra necessidade que precisa ser satisfeita. Portanto, é responsabilidade da liderança identificar as necessidades emergentes das pessoas e se esforçar para satisfazê-las em intervalos regulares por meio de uma combinação adequada de incentivos monetários e não monetários para melhorar a implementação do programa.

2.6.1.5 Desenvolvimento da Estratégia

Segundo Kotler (1999), é responsabilidade da liderança desenvolver estratégias para concretizar a visão organizacional. Estratégia é definir ações que permitam ao líder alcançar resultados. Existem pelo menos quatro níveis de estratégia na maioria das grandes organizações, são eles: estratégias de nível corporativo, estratégias de nível de negócios, estratégias de nível funcional e estratégias de nível operacional. No nível corporativo, a liderança pode decidir amplamente crescer, estabilizar ou retirar-se dos atuais portfólios de negócios. Estratégias corporativas específicas podem incluir fusões, aquisições, aquisições, diversificação em negócios relacionados ou não relacionados, *joint ventures* (empreendimentos conjuntos), *sell-out* (empresas liquidadas) e assim por diante. (Kotler. 1999).

2.6.1.6 Mobilização de Stakeholders

Como disse Bennis (1996), se há algo que distingue os líderes dos gestores, tem a ver com o facto de estes últimos centrarem-se em sistemas e estruturas enquanto a preocupação do líder é a inspiração, motivação e empoderamento das pessoas. para a obtenção da visão. De fato, líderes e seus seguidores afetam uns aos outros simbioticamente, daí a necessidade de colaboração. Bennis entende que liderança também é responsável pela mobilização de todos os membros / partes interessadas da organização para a implementação eficaz dos programas. Para este autor, ninguém é líder sem seguidores.

Vale destacar que o papel da liderança organizacional garantir que todos os membros compartilhem da visão comum. Desta forma, todos os membros/colaboradores são estimulados

a contribuir para a formulação e implementação eficaz e eficiente das estratégias corporativas, de forma a assegurar a concretização da visão.

2.6.1.7 Garantindo uma comunicação eficaz

A comunicação eficaz envolve o fornecimento de informações organizacionais relevantes para as pessoas certas, no momento certo e da forma certa. Os líderes organizacionais podem usar comunicações eficazes para mudar a forma como as pessoas pensam ou sentem sobre uma estratégia. De acordo com Bennis e Nanus (1985), das quatro competências encontradas como comuns a todos os líderes, duas estão relacionadas à comunicação eficaz, a saber: gestão da atenção – que é a capacidade de comunicar objectivos claros e direcção aos outros, a fim de engajar seus atenção; e a gestão do significado – que é a capacidade de comunicar a visão aos outros e alinhar as pessoas com ela. Bennis e Nanus concluem que o objectivo dos líderes não é a mera explicação ou esclarecimento, mas a criação de significado.

2.6.1.8 Fornecimento de logística

Segundo Kotler (1999), a liderança é responsável por capacitar todos os membros da organização para a realização da visão. Na opinião de Kotler, tendo desenvolvido a visão e a estratégia organizacional e alinhado as pessoas relevantes por trás da estratégia, é responsabilidade do líder garantir a disponibilidade de recursos financeiros e outros relevantes para implementar a estratégia. Fundamentalmente, recursos financeiros, humanos e outros recursos logísticos críticos são todos relevantes na vida de uma organização. Um desafio óbvio que a maioria das estratégias organizacionais enfrenta é a indisponibilidade de recursos relevantes para execução no momento certo. De facto, a provisão de recursos é o passo mais importante para garantir o compromisso com a implementação efetiva do(s) programa(s).

Como podemos ver, o posicionamento de Kotler em relação à liderança organizacional, deixa claro que ela é responsável pela aquisição e alocação oportuna de recursos relevantes (financeiros e não financeiros) para melhorar a implementação efetiva dos programas.

2.6.1.9 Alinhar pessoas com estratégia

Segundo Kotler (1999), talvez a advertência “*Staffing-Follows-Strategy*” explique melhor esse papel da liderança. A liderança organizacional é responsável por mobilizar (recrutar) as pessoas certas (com as habilidades, conhecimentos e competências certas) para apoiar a implementação

da estratégia. Desenvolver a estratégia certa para ser implementada por pessoas erradas é uma receita para o fracasso. É importante enfatizar que os indivíduos designados ou alinhados à estratégia devem ter o know-how necessário e, portanto, dotados da autoridade relevante para garantir a implementação efetiva.

Esse papel da liderança foi claramente enfatizado quando Kotler afirmou que liderança é o desenvolvimento de visão e estratégias, e alinhamento de pessoas relevantes por trás dessas estratégias e capacitação de indivíduos para que a visão aconteça apesar dos obstáculos.

2.6.2 Estilos de liderança

Segundo Hunter (2004, cit. em Matias, 2019), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objectivos identificados como sendo para o bem comum. A liderança pode ser interpretada de diversas maneiras, mas todas elas acabam tendo o mesmo significado. No mesmo raciocínio, Wagner III (2006, cit. em Matias, 2019) clama que ultimamente os pesquisadores começaram a propor vários estilos de liderança neo universais, que conforme outros modelos anteriores estão centrados numa característica particular do líder e excluem os seguidores e as situações.

Várias autoridades identificaram diferentes formas de liderança. No entanto, é importante colocar em perspectiva o que parece ser um problema semântico. Enquanto algumas autoridades se referem a eles como estilos, outros os classificam como tipos. Para os propósitos deste estudo, no entanto, usaremos estilo para denotar a maneira como os líderes procuram influenciar os seguidores (por coerção, ênfase na autoridade, cooperação etc.), enquanto os tipos são reservados para os tipos de personalidade de liderança, como Robbins (2005) sugeriu nos seus estudos. Discutem-se os seguintes tipos de liderança: líder carismático, líder transformacional, líder transaccional, líder servidor e liderança nível 5:

2.6.2.1 Liderança Carismática

Como Adair (2002) coloca, o carisma se manifesta na interação entre líderes (suas características e comportamentos) e seguidores (suas necessidades, crenças, valores e percepções). Líderes carismáticos são aqueles que, pelo puro poder de sua personalidade, muitas vezes acompanhado de habilidades de comunicação persuasivas, exercem uma poderosa influência sobre os outros. Conger (1992), descrevem 7 características dos Líderes Carismáticos da seguinte forma: auto confiança; visão; capacidade de comunicar essa visão; fortes

convicções sobre essa visão; comportamento fora do comum; a percepção de outras pessoas deles como agentes de mudança, e sensibilidade ao ambiente.

2.6.2.2 Liderança Transformacional

Robbins (2002) constatou que seis dimensões básicas identificadas para líderes transformacionais são: uma visão clara, modelos, aceitação de metas, expectativas de alto desempenho, apoio pessoal e estímulo intelectual. De certa forma, ele é como um líder carismático porque confiança, lealdade e respeito são subprodutos comuns dessa forma de liderança. Ao contrário da personalidade carismática, no entanto, seu principal meio de alcançar isso não é a força da personalidade, mas a integridade, confiabilidade e competência.

Para Schermerhorn (1999), a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seguidores, quando geram consciência e aceitação do propósito e missão do grupo e quando incentivam os seguidores a olhar além de seus próprios interesses e ver o bem nos outros. A liderança transformacional tem 4 dimensões: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individual.

Portanto, as respostas dos gestores revelam que este é o estilo de liderança predominante na empresa de telefonia estudada. Sendo que, os líderes da empresa em estudo buscam idéias, sugestões e/ou opiniões dos seus liderados para a tomada de decisão.

2.6.2.3 Liderança Transacional

Segundo Robbins (2002), a essência da liderança transacional é o propósito de trocar algo de valor. Basta dizer que os líderes transacionais usam um estilo "quid pro quo" em seus relacionamentos. Isso não é necessariamente uma coisa ruim, pois a maioria dos líderes organizacionais é transacional em algum momento. No entanto, quando se torna a característica dominante, é provável que o líder seja corrupto ou maquiavélico. A liderança transacional é dominada pelo líder que oferece algo em troca do que deseja de seus seguidores.

2.6.2.4 A Liderança Visionária

A pesquisa de liderança visionária começou em 1990 com a publicação de Nanus (1992). Ele pesquisou centenas de líderes para coletar informações sobre liderança e visão. Nanus define

liderança visionária em seu livro como criar uma visão realista, crível e envolvente para o futuro da organização.

Para Robbins (2002), a liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão realista, convincente e credível do futuro para uma organização que começa com a situação atual e procura melhorar. Segundo este autor, a visão aproveita a energia e as emoções das pessoas.

2.6.2.5 Liderança embasada na competência

Covey (2005) descreve a liderança baseada em competências como uma forma de liderança na qual “aprender E melhorar as competências essenciais que tendem a prever a diferença entre os melhores desempenhos (líderes) e os médios.” É necessário identificar as competências que os líderes possuem ou precisam desenvolver para atuar em um ambiente tão competitivo e volátil, onde prevalece a busca por resultados. A necessidade de líderes que possam influenciar os outros para atingir as metas organizacionais está aumentando.

2.6.2.6 O Líder servidor

Greenleaf (1977) postula que líderes servidores são motivados mais pelo serviço aos outros do que por uma grande visão ou grandeza pessoal. Ao se concentrar na necessidade dos outros e procurar satisfazê-los, o Líder Servidor é quase imperceptível, mas, quando ausente, todos o percebem. Eles tendem a ser discretos, têm alto nível pessoal de integridade e padrões morais e muito interessados nas pessoas que influenciam. A característica distintiva deste tipo de líder é que ele é antes de tudo um Servo e secundariamente um Líder.

2.6.2.7 Liderança Nível-5

Segundo Collins e Porras (2000), o conceito de liderança de nível 5 é considerado um dos mais eficazes. As duas características atraentes da “Liderança de Nível 5” que os tornam líderes eficazes são sua vontade profissional e sua humildade.

Assim, Humildade + Vontade = Nível 5.

2.6.3 Comportamentos ou Estilos de Liderança segundo Robbins

Conforme indicado anteriormente, o estilo de liderança, neste contexto, denotará a forma como os líderes manipuladores, liderança na autoridade, cooperação etc.). Os objectivos de liderança organizacional são padrão de busca de interesses organizacionais e objectivos de integração

pessoal. De acordo com o Robbins (2005), três estilos principais de liderança podem ser identificados:

2.6.3.1 Estilo autocrático

Robbins (2005) afirmou que esse estilo de liderança centraliza a autoridade, dita de trabalho, toma decisões unilaterais e limita a participação dos funcionários. Um autocrata é aquele que toma todas as decisões sozinho e espera ser obedecido por seus subordinados. Os subordinados não têm margem para questionar o superior. Na melhor das hipóteses, é descrita como liderança ditatorial. A qualidade do trabalho nesse estilo é alta, mas a satisfação e o comprometimento do seguidor são baixos.

Este estilo é adequado quando:

- ✚ Os subordinados são inexperientes e não faz sentido consultá-los;
- ✚ Os subordinados não são afetados pelas decisões; e
- ✚ Decisões rápidas devem ser tomadas. (Robbins, 2005)

2.6.3.2 Estilo Democrático

O mesmo autor argumentou que este estilo de liderança incentiva a participação na tomada de decisões; e faz uso de feedback. A qualidade do trabalho e a satisfação das pessoas são altas neste estilo. O estilo democrático pode ainda ser distinguido em democrata-consultivo, onde o líder busca informações e ouve as preocupações e questões dos funcionários, mas toma a decisão final por si mesmo; e Democrático-participativo, onde o líder muitas vezes permite que os funcionários opinem no que é decidido. (Robbins, 2005).

2.6.3.3 Estilo Laissez-Faire

Para terminar a apresentação dos estilos de liderança, Robbins entende que este estilo ou comportamento dá aos funcionários total liberdade para tomar decisões e decidir sobre os métodos de trabalho. Envolve a crença na importância do indivíduo e na virtude da autoconfiança e independência pessoal. (Robbins, 2005).

Olhando para os estilos de liderança propostos pelo autor acima citado, pode se dizer que as empresas moçambicanas são mais propensas ao estilo de líderes autoritários e, em casos raros, podem ser encontrados líderes democráticos. Outrossim, o nível de maturidade dos profissionais dita se é aplicável o estilo de liderança liberal, uma vez que, este estilo sugere que os colaboradores façam o que deve ser feito, no momento que deve ser feito, exigindo um alto grau de responsabilidade.

2.7 Gestão estratégica

Para Hussey (1998), a gestão estratégica teve grandes progressos desde o surgimento do planejamento de longo prazo. Atualmente, existem melhores técnicas de análise estratégica, novos conceitos de formulação de estratégia e um maior entendimento dos aspectos comportamentais:

Minha crença é que na próxima década os avanços na gestão estratégica serão muito mais sobre gestão de mudança estratégica do que formulação de estratégia. De fato poder-se-ia ver o termo ‘mudança estratégica’ tornando-se a nova máxima da próxima fase da gestão estratégica (Hussey, 1998).

Não obstante, Lobato *et al.* (2003) defendem que a nova etapa da Gestão Estratégica, será

o novo paradigma e deve apresentar as seguintes características: visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade (Lobato *et al.*, 2003).

É nesse ponto que o presente trabalho se insere, apresentando um processo de Gestão Estratégica, que torne eficiente a Gestão Estratégica das organizações, de forma que sua implementação seja uma ferramenta efetiva para a condução da mudança organizacional.

2.7.1 Gestão estratégica eficiente

Lobato *et al.* (2003), apresentam quatro (4) etapas que se devem levar em consideração para que a gestão estratégica seja eficiente, são elas: *avaliação* (etapa pré - operacional), formulação, implementação e aprendizagem (etapas que compõem a parte operacional). Estas etapas também foram sugeridas por vários autores, como se pode constatar, na explicação a seguinte:

2.7.1.1 Avaliação

Lobato *et al.* (2003) argumentam que um dos primeiros diferenciais do modelo proposto reside na sua fase de avaliação. Esta etapa é também chamada de pré-operacional, porque pressupõe que, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico, inicialmente devem ser levantados aspectos *qualitativos* e *quantitativos* da organização. Assim, para melhor compreensão da organização, é fundamental que sejam levantados dados que permitam realizar uma avaliação “da personalidade da organização, ou seja, de sua cultura e de suas Relações de Poder, assim como uma avaliação de posição que contemple os cinco pilares mais relevantes que a sustentam: crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas.

- ✚ **Poder:** antes de dar início à formulação estratégica, deve-se analisar aspectos particulares de cada organização como, por exemplo, suas relações de poder. Portanto, Morgan (1996) já tinha deixado o seu raciocínio sobre o Poder. Para este autor o poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o “quê”, “quando”, e “como”. O poder representa a capacidade de modificar a conduta diversificada por uma conduta desejável pela organização. O reconhecimento das relações de poder busca entender a dinâmica da vida organizacional.
- ✚ **Cultura:** Lobato *et al.* (2003) acreditam que todo o processo de gestão estratégica sofrerá, invariavelmente, influência da cultura organizacional. Esta é decisiva na elaboração e implementação de projetos de planejamento nas organizações. Este pensamento também foi comungado por Ichikawa (1997) ao afirmar que para mudar uma organização não basta somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalhem, ou seja, sua cultura.
- ✚ **Avaliação organizacional:** a Avaliação organizacional, propriamente dita, consiste na “avaliação de posição” da empresa, a partir de cinco ângulos relevantes: crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas. A avaliação requer conhecimentos de ordem geral, e é realizada através da pesquisa de dados internos e vistoria das instalações das unidades e respectivos departamentos, com o objectivo de conhecer a situação geral do ativo produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquico. (Lobato *et al.*, 2003)

2.7.1.2 Formulação da Estratégia

Na fase de Formulação da Estratégica realiza-se o delineamento da Visão de Futuro que a empresa pretenda alcançar, bem como a avaliação do Ambiente Externo, através de cenários, levantando as oportunidades e ameaças, e a avaliação do Ambiente Interno, através dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria. A partir desses trabalhos, são levantadas as Questões consideradas indispensáveis, chaves ou Estratégicas para a realização da Visão de Futuro.

- ✚ **Visão de futuro:** A visão é o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para o qual o progresso deva ser direcionado. Uma visão não é limitada por tempo, representa propósitos globais permanentes e serve como base para o planejamento estratégico (Collins & Porras, 2000).

A declaração de Visão tem três componentes básicos: Valores, Finalidade e Supermetas. Os valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização. São princípios

de orientação perenes, valores essenciais que não mudam. Devem resistir ao tempo e têm importância intrínseca para o pessoal interno da organização. A finalidade representa a razão de ser da organização. Reflete as motivações idealistas das pessoas para impulsionarem o funcionamento da empresa. Não se limita a descrever os objectivos da empresa em termos de produtos e clientes, ela capta a alma da organização. Define as razões mais profundas para a existência da organização, além da mera geração de lucros. As supermetastêm a função de focar e unificar os esforços da organização, e atuam como catalisadoras do espírito de equipe. Ainda que as empresas, às vezes, tenham grandes metas, em diferentes níveis operacionais, ao mesmo tempo, a visão requer um tipo especial, uma supermeta no seu nível, que se aplica a toda organização, e cuja realização exige, muitas vezes, um longo prazo para sua realização.(Collins & Porras, 2000)

✚ **Ambiente externo:** A análise do ambiente externo consiste no diagnóstico das oportunidades e ameaças que a organização poderá encontrar ao procurar a realização de sua visão de futuro. Oportunidades são situações ou eventos, externos à organização, que, se bem aproveitados, poderão facilitar o cumprimento da visão de futuro. Ameaças são situações ou eventos externos à organização, que poderão dificultar o cumprimento da visão. As oportunidades e ameaças devem ser apresentadas em ordem decrescente de prioridade para a empresa. No presente trabalho, para o levantamento do ambiente externo, foi adotado o modelo proposto por Almeida (2003). O modelo subdivide o ambiente organizacional em 4 subcategorias: macro ambiente clima, macro ambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno. Uma vez compreendida a segmentação do ambiente, é necessário identificar e priorizar as variáveis que terão maior influência na empresa, pois o número de variáveis ambientais passíveis de identificação em cada um dos segmentos, é muito grande, podendo transformar a análise ambiental em um trabalho complexo.

✚ **Aspectos internos:** A análise dos aspectos internos consiste em determinar os pontos fortes e oportunidade de melhoria da empresa, ressaltando-se que o nível interno é completamente influenciável pela ação gerencial. O entendimento das potencialidades e limitações da empresa pode esclarecer os pontos fortes que sustentam a vantagem competitiva, e os pontos que são fatores que fragilizam a organização frente aos concorrentes. Aacker (2001) sugere que a análise interna refere-se à: análise de performance (rentabilidade, vendas, qualidade do produto, *share*, custo de produto, etc.)

e determinantes das opções estratégicas (passadas e atuais, limitação de capacidade da organização, recursos e restrições financeiras, etc.).

✚ **Questões estratégicas:** a identificação das questões estratégicas, sua seleção e implementação é resultado de um processo racional e, ao mesmo tempo, criativo, que objetiva encontrar os caminhos mais adequados à consecução da visão de futuro da organização. A determinação das estratégias deverá considerar cursos de ação apropriados para alcançar os objectivos organizacionais. Segundo Aaker (2001), as estratégias seleccionadas devem ser responsivas ao ambiente externo, quando indicado por incertezas estratégicas; refletir ameaças e oportunidades, incluir uma vantagem competitiva sustentável; ser coerente com a visão e objectivos da empresa; ser factível e encaixar-se em outras estratégias existentes.

Como se pode notar, para a eficiência da gestão estratégica, os gestores da empresa estudada (e outras organizações) poderão adoptar os procedimentos acima descritos. É extremamente importante que os gestores tenham uma visão clara do futuro, porque é lá onde as metas são materializadas, portanto, continua sendo uma cruzada prever o futuro de uma organização. Ainda assim, ter um plano estratégico ajuda muito a controlar o ambiente interno e externo da organização, minimizando possíveis erros.

2.7.1.3 Plano de acção

As questões estratégicas devem ser transformadas em planos de acção, os quais terão um detalhamento minucioso para o controle e monitoramento de seus resultados. Já na visão de Furlan (1997), os planos de acção referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução. São de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais, que poderão ser avaliados de acordo com seu desempenho nessa realização.

Como podemos ver, para melhor entendimento e monitoramento, o plano de acção deverá especificar a questão estratégica a que pertença, a data em que será iniciado e a previsão de sua conclusão, os responsáveis pela execução e o gerenciamento dos resultados no decorrer de sua execução. Não só, é preciso definir o orçamento necessário, o valor que a acção agregará às actividades e qual o indicador de controle que será monitorado e controlado regularmente, como sugere Furlan (1997).

2.7.1.4 Controle estratégico

Hunger e Wheelen (2002) sugerem que seja feita uma avaliação e controle das actividades. Isso consiste em verificar os processos pelos quais as actividades corporativas e os resultados de

desempenho são acompanhados, de modo que o desempenho realizado possa ser comparado com o previsto. Havendo necessidade de se elaborar alguns instrumentos de controle e avaliação para completar a etapa de implementação, tais como:

- ✚ Elaboração de um plano orçamentário;
- ✚ Desenvolvimento de um sistema de indicadores de desempenho.

Portanto, a idéia trazida pelo autor acima referido, faz-nos entender que o sistema de controle serve para medir, quantitativamente, os planos desenvolvidos no planejamento estratégico, para orientação e suporte às correções necessárias que garantam o alcance da visão de futuro.

2.7.1.5 Aprendizagem

A última fase é a do aprendizado, onde a mudança organizacional vai promover o crescimento técnico e comportamental, tanto da organização quanto do seu capital intelectual. Nesta fase, é necessário o acompanhamento constante dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que a compõem. Isso é importante para poder captar e direccionar as informações obtidas através da mudança organizacional e retroalimentar todas etapas, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando ou ratificando as estratégias e as ações que estão sendo implementadas. (Lobato *et al.*, 2003)

2.8 Revisão da literatura empírica

A revisão da literatura empírica visa conhecer o estado de conhecimento actual sobre a liderança na esfera global (outros países) e os desafios emergentes, com especial referência ao seu papel na gestão eficiente da estratégia corporativa. Nesta parte também são apresentadas algumas experiências consideradas boas práticas de gestão e gestão de negócios pelas empresas desses países.

2.8.1 Os estilos de liderança das empresas

O estilo de lideranças é uma problemática estudada por vários pesquisadores na tentativa de se compreender a sua relação com a entrega dos colaboradores às suas actividades laborais, contribuindo para o alcance dos objectivos organizacionais. Entre os vários estudos existentes, uma pesquisa conduzida por Teresa Margarida Rodrigues Fraga, em 2018, com tema o impacto da liderança na performance organizacional, analisou os estilos de liderança adotados numa PME familiar do sector da recauchutagem e revenda de pneus, tendo com base a percepção dos colaboradores. A pesquisadora pretendia também averiguar se existe alguma relação entre o estilo de liderança e os factores de resultados organizacionais: satisfação com o líder, eficácia do líder e esforço-extra, bem como a performance global da organização. Para o efeito, recorreu

a um questionário aos líderes da empresa (3 sócios-gerentes) e a aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire* a 34 subordinados da empresa, como técnica de recolha de dados. Os resultados mostraram que a liderança transformacional é a mais utilizada pelos líderes, e que esta tem um impacto positivo na performance organizacional.

O estudo apresentado sugere que o estilo de liderança encontrado na empresa estudada é transformacional, na qual, os líderes proporcionam um ambiente que promove nos colaboradores o espírito de liberdade, a iniciativa para inovar e partilhar experiências e realizações com os demais, na esperança que a organização saia a ganhar com este processo, como clamam Bass e Avolio (2004).

Another research conducted by Yvonne Nijkamp, in 2016, entitled Leadership styles and strategy process research: A study of Dutch small and medium-sized enterprises. It was used a quantitative research method is chosen to collect the data. An online research questionnaire was used to collect the data from a sample of SME business leaders. In total 166 business leaders completed the questionnaire where of 93 are currently working at a Dutch SME. In order to define the style of leadership the Path-Goal questionnaire of Indvik (1985;1988) with 20-items used. This questionnaire is related to the Path-goal theory which defines four main leadership styles: directive, supportive, participative and achievement oriented. The effectiveness of both strategy generation and strategy execution is examined through the characteristics of both processes therefore a 5 point Likert-Scale is used. Both parts of the questionnaire (leadership and strategy generation and execution) are a self-report of each business leader. After assessing the data for reliability and validity, correlation and multiple regression analysis were performed to test the relationships. A multiple regression analysis is performed to investigate whether each style of leadership has a significant impact on the effectiveness of both strategy generation and execution. It was concluded that only 5,4% of the business leaders at Dutch SMEs are both very effective at strategy generation and strategy execution. However, 46,2% identified themselves as 'effective' regarding both strategy generation and strategy execution. Looking at each leadership style individually, there are 24 directive, 28 supportive, 35 participative and 6 achievement oriented leaders within the sample. Results of the multiple regression showed that the style of leadership will not significant influence both the effectiveness of strategy generation and execution. The directive leadership style shows a negative coefficient and the other three leadership styles indicate a positive coefficient. The achievement-oriented leadership style has on both aspects the highest positive

coefficients related to the effectiveness of strategy generation and execution. However, none of the effects are significant.

Neste estudo, a pesquisadora concluiu que o estilo de liderança não influencia na escolha da estratégia de gestão e nem a sua execução, na empresa estudada. Portanto, isso não significa que não exista relação entre o estilo de liderança e as práticas de gestão escolhidas pelos líderes. Este estudo ajudou ao pesquisador a elaborar suas conclusões tendo em consideração ao facto do estilo de liderança não ser influente na escolha da gestão estratégica, porém, sendo vista como um factor fundamental na eficiência da gestão.

2.9 Revisão da literatura focalizada

2.9.1 A problemática do papel da liderança nas empresas moçambicanas

As empresas moçambicanas enfrentam a problemática do posicionamento dos seus líderes ao que tange a gestão de pessoas, como demonstra o estudo realizado por David Damião Pitla, em 2016. Neste estudo, Pitla analisou o papel da liderança na gestão de pessoas para o alcance do desenvolvimento organizacional, tendo estudado a empresa Moçambique Leaf Tobacco (MLT), na cidade de Tete, no período compreendido de 2012 - 2014. Este estudo constituiu uma reflexão em torno do contributo da liderança no ambiente de trabalho dos colaboradores na Moçambique Leaf Tobacco. Diante disso, a pesquisa teve como objectivo Analisar o papel da liderança na gestão de pessoas como ferramenta para o alcance do desenvolvimento organizacional na Moçambique Leaf Tobacco (MLT). Para a concretização do objectivo deste trabalho, Pitla teve como pergunta de partida: até que ponto a liderança na gestão de pessoas constitui uma ferramenta para o alcance do desenvolvimento organizacional na Mozambique Leaf Tobacco (MLT)? Através da revisão da literatura foi possível esclarecer os conceitos-chaves do tema como a liderança, tipos de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa e quanto aos objectivos, descritiva, tendo-se baseado em observação, as entrevistas semi-estruturada e questionário para a recolha de dados. Para a análise e interpretação dos resultados, usou-se a estatística descritiva gráfica (em tabelas) e a análise de conteúdos. O estudo concluiu que o tipo é liderança democrática, e o líder actua como facilitador na orientação da equipe, ajudando na definição de problemas e encontrar as possíveis soluções, coordenando actividades na MLT.

Com este tema pretende-se saber de que forma o papel da liderança contribui para motivação dos trabalhadores dessa organização para que possam atingir duma forma eficaz e eficiente o desenvolvimento organizacional, visto que esta organização tem em vista o processamento do tabaco para poder distribuir-se em outros países, uma vez que este produto é prejudicial a saúde

torna-se necessário saber que medidas de prevenção eles oferecem aos seus trabalhadores e além disso os trabalhadores não podem trabalhar num ambiente que lhes ofereça risco a sua saúde. Olhando para a conclusão do estudo acima apresentado e a percepção de Hunter (2004, cit. em Matias, 2019) sobre os líderes democráticos, onde sugere que este tipo de liderança trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões, este estilo é o preferido pelos grupos, mas as diferenças culturais devem ser observadas. O estudo em questão já trás um input valioso ao autor desta pesquisa, sendo que, transcorre sobre o papel da liderança numa empresa moçambicana, trazendo uma visão clara sobre o que os líderes adoptam como prática na gestão das empresas. Portanto, este estilo de liderança é propenso para organizações nas quais os colaboradores apresentam um nível de maturidade elevado (competências profissionais sólidas). este cenário reflete a realidade da empresa em estudo.

2.10 Conclusão da revisão da literatura

Após a revisão da literatura para o embasamento teórico deste estudo concluiu-se que: dentre os vários estudos feitos sobre a liderança, ela pode ser vista como a influência sobre as pessoas visando a realização de objectivos comuns. Dessa forma, o líder ajuda e apóia o grupo a alcançar os resultados estabelecidos. Existem três (3) estilos de liderança mais comuns nas organizações que são: Os líderes autoritários que tomam praticamente todas as decisões por si mesmo eram extremamente submissos ou extremamente agressivos em sua intenção, mais propenso a deixarem à organização e também eram mais produtivos, mas apenas quando eram supervisionados de perto, quando deixados à vontade, esses grupos tendiam a parar de trabalhar; Os líderes democráticos que trabalham com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões, este estilo é o preferido pelos grupos, mas as diferenças culturais devem ser observadas; Os líderes liberais (Laissez Faire do francês "deixar fazer") que deixam que o grupo por si só faça o que quiser. Sua posição na tomada de decisões é passiva. Portanto, para a eficiência da gestão estratégica, os gestores da empresa em estudo (e outras organizações) poderão adoptar os procedimentos acima descritos. É importante que os gestores tenham uma visão clara do futuro, porque é lá onde as metas são materializadas, portanto, continua sendo uma cruzada prever o futuro de uma organização. Sendo, ter um plano estratégico ajuda muito a controlar o ambiente interno e externo da organização, minimizando possíveis erros.

CAPÍTULO III: METODOLOGIAS

3.1 Introdução

O método científico é essencial para validação das pesquisas e aceitação dos seus resultados. Sendo assim, para que a pesquisa seja científica requer um procedimento formal, realizado de modo sistematizado, utilizando método próprio e técnicas específicas. Sendo a espinha dorsal da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objectivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjectividade do pesquisador, referindo-se às regras da ciência para disciplinar os trabalhos, bem como para oferecer directrizes sobre os procedimentos a serem adoptados.

3.2 Desenho da pesquisa

Para a presente dissertação foi usada a pesquisa qualitativa.

Marconi e Lakatos (2008), o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. Deste modo foram entrevistados colaboradores de uma das empresas de telefonia móvel, em Nacala, através de uma entrevista e usou-se a técnica de análise de conteúdo para discussão dos resultados.

Por sua vez, usou-se a pesquisa bibliográfica a partir do momento em que buscamos em livros, revistas, artigos, o conhecimento sobre liderança e estratégias corporativas, correlacionando assim com os demais autores, como por exemplo Robbins, Greenleaf e Kotler.

A pesquisa começou com um pedido de credencial na UCM - Extensão de Nacala para conseguir fazer levantamento de dados na empresa estudada e a posterior autorização da recolha de dados pelo gestor da instituição estudada.

3.3 Classificação da pesquisa

Começaremos por classificar a pesquisa, com apoio de vários estudiosos, nos seguintes termos:

3.3.1 Quanto ao enfoque: qualitativo

Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Na mesma ordem de ideias, Silva (2008) postula que o que difere uma abordagem da outra é o facto de o paradigma qualitativo não empregar dados estatísticos com o centro do processo de análise de um problema.

Portanto, o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados. Portanto, a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

3.3.2 Quanto a natureza: exploratória

A presente pesquisa é uma pesquisa por envolver análise qualitativa e dados secundários que contribuíram para o desenvolvimento o seu desenvolvimento.

3.3.3 Quanto aos fins: descritiva

O pesquisador optou pela pesquisa descritiva porque pretende descrever um leque de idéias e informações tangentes ao tema em estudo.

3.3.4 Quanto a abordagem: interpretativa

Quanto a abordagem, a pesquisa é classificada como interpretativa. No que concerne ao método interpretativo ou hermenêutico, podemos referir que, a base empírica que sustenta este tipo de estudo, são os textos produzidos pelo investigador, tendo como suporte os registros que foi fazendo no decurso da investigação (entrevistas e notas de campo) ou textos provenientes da pesquisa documental. (Marconi e Lakatos, 2007).

3.4 Método: interpretativo

Foi utilizado o método interpretativo. Neste caso, o pesquisador tomou notas e transcreveu os dados obtidos através das entrevistas, tendo deixado ficar suas opiniões sobre o tema tratado.

3.5. Participantes em estudo

3.5.1. População

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), o universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum.

Para o presente estudo, foram entrevistados quatro (4) gestores da empresa de telefonia móvel de modo que se perceba o problema de pesquisa sob ponto de vista dos líderes.

3.5.2 Participantes do estudo

Para a presente pesquisa foram entrevistados 4 gestores da empresa em estudo. Sendo eles gestores dos quatro departamentos principais da empresa estudada (vide no capítulo IV).

3.5.3 Processo de participantes

O pesquisador selecionou intencionalmente os gestores que pretendia entrevistar, pois, o pesquisador acreditava que eles forneceriam todas as informações (respostas) que foram necessárias para a materialização desta pesquisa.

3.6. Técnicas de recolha de dados

Os dados que devem ser extraídos da realidade, pelo trabalho do próprio pesquisador, são chamados de dados primários. Recebem essa designação por se tratarem de informações em “primeira mão”, ou seja, por não se encontrarem registrados em nenhum outro documento. A entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

Nesta perspectiva, os dados para o presente estudo foram obtidos essencialmente através de entrevista.

3.6.1 Entrevista

De acordo com Gil (2006), a entrevista é uma das técnicas de colecta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de colecta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

3.6.1.2 Entrevista semi-estruturada

Segundo Sousa e Baptista (2011) este tipo de entrevista consta o guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. Também da liberdade ao entrevistador, embora não o deixe fugir muito do tema. Neste caso o entrevistador terá uma liberdade em se expressar e a dar o seu parecer nas questões que a pesquisadora apresentará.

Na recolha de dados da presente pesquisa foi usada a entrevista semi-estruturada onde foram definidas perguntas abertas e fechadas aos gestores entrevistados.

A entrevista teve como propósito de obter e estudar informações e conhecimentos relevantes ao problema da pesquisa e obter respostas das questões apresentadas, a partir de fontes primárias, para que se respondessem as perguntas de pesquisa, sendo: entrevista aos gestores por via de perguntas abertas aos entrevistados em pleno exercício, com realce a observância a liderança.

3.6.1.3 Procedimentos das entrevistas no campo

As entrevistas foram realizadas em 4 dias intercalados, sendo de 3, 7, 8 e 10 de Junho de 2022, atendendo o seu manuseamento na base de dados, como forma de não acumular tarefas.

- ✚ No dia 3 de Junho foi possível entrevistar o **G1** e, a entrevista teve duração de 40 minutos. Este gestor deixou ficar informações relevantes sobre: a relevância de desafiar intelectualmente aqueles que você lidera; se eram consideradas cuidadosamente cada uma de suas idéias individuais; como a motivação da equipe influencia no alcance das metas e objectivos estabelecidos nos projectos implementados na empresa, entre outras informações relevantes para a materialização desta pesquisa.
- ✚ No dia 7 de Junho foi entrevistado o **G4** e, a entrevista durou 35 minutos. Com este gestor foi possível saber se os gestores valorizam o trabalho em equipe para implementar efetivamente as Estratégias Corporativas; Como eles fazem-no; Se creditam na visão, missão e objectivo da empresa e as orientação sobre a Estratégia Corporativa da empresa.
- ✚ No dia 8 de Abril foi entrevistado o G3 e, a entrevista durou 20 minutos. Esta entrevista durou menos tempo em relação as outras porque o pesquisador já tinha informações sobre aspectos ligados à missão, visão e objectivos da empresa. Não havendo necessidade de fazer estas perguntas de forma repetida. Não se esperava outra outras, pois estes aspectos são comuns dentro das empresas. Com este entrevistado foi possível ter as seguintes informações: como é que este estilo de liderança potencializa a gestão eficaz da Estratégia Corporativa desta empresa; o tipo de liderança existe na vossa empresa; se os gestores têm um sistema de divisão de trabalho para facilitar a implementação de programas, entre outras.
- ✚ No dia 10 de Junho foi possível entrevistar o G2 e, foi possível ter informações tocantes à outras opiniões alternativas consideradas na tomada de decisões estratégicas; Se os gestores garantem uma comunicação eficaz entre todos os membros da organização; se o trabalho em equipe era valorizado para implementar efectivamente as Estratégias Corporativas.

Neste contexto, as questões feitas aos gestores tinham como objectivo de responder as perguntas de pesquisa, são elas:

- ✚ Qual é o estilo de liderança predominante na organização em estudo e como ela funciona dentro da mesma?
- ✚ Quais estratégias corporativas foram adoptadas pela empresa que de certa forma garantiram o seu êxito no mercado moçambicano?

- ✚ Como o estilo de liderança e a gestão eficaz da estratégica corporativa implementada contribuem para o sucesso das operações das actividades laborais na empresa estudada?

Ao responderem estas perguntas, o pesquisador colheu informação suficiente para o alcance do objectivo geral e a consequente resposta ao problema que norteou esta pesquisa.

3.6.2. Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas (Marconi e Lakatos, 2010).

Quanto aos meios com base em Vergara (2009), à pesquisa é bibliográfica, de campo e, estudo de caso. Bibliográfica, a partir do momento em que buscamos em livros, revistas, documentos, o conhecimento sobre o marketing, correlacionando assim com os demais autores, como por exemplo Robbins, Reed, Porter.

Na pesquisa bibliográfica – esta componente consistiu em consulta, leitura e pesquisa em diversas obras que debruçam acerca da temática de planeamento estratégico, sustentabilidade, gestão de negócios, com olhos postos na sustentabilidade empresarial. Esta pesquisa, permitiu conhecer as constatações, pontos de vistas, e conclusões e recomendações de outros autores acerca do assunto em estudo.

3.7 Técnica de análise de dados

De acordo com Vilelas (2009), a técnica de análise de dados consiste em qualquer recurso que o investigador pode recorrer para conhecer os seus fenómenos e extrair deles a informação. Dentro de cada instrumento concreto podem distinguir-se aspectos importantes com a forma do conteúdo. Portanto, neste trabalho será usada a técnica de análise de conteúdo.

3.7.1 Análise de conteúdo

De acordo com Severino (2007), a análise de conteúdo é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados de diferentes linguagens; escritos, orais, imagens e gestos, ou seja, um conjunto de análise das

comunicações. Não obstante, uma análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo, abrange a finalidade de se efectuarem deduções lógicas e justificadas da origem dessas mensagens que compõem, quem emitiu, em que contexto e quais os efeitos que se pretendem causar por meio delas, segundo Bardin e Chizzotti (2006 cit. em Vilelas, 2009). Portanto, a análise de conteúdo na linhagem do pensamento dos autores acima citados, faz referência a uma técnica que utiliza procedimentos da investigação, para confrontar um quadro de referência e o material empírico recolhido pelo pesquisador. Esta análise é feita através da análise e interpretação das mensagens dadas a partir de todas as formas de discurso, procurando perceber algo mais que palavras.

Para analisar os dados do estudo do tema sobre *O Papel da Liderança na Gestão Eficaz de Estratégia Corporativa: Estudo de Caso de uma das empresas de telefonia em Nacala*, o pesquisador optou pela análise de conteúdo, uma vez que trata-se de uma pesquisa qualitativa. Para tal, o pesquisador codificou os participantes, categorizou os dados e fez a interpretação dos mesmos. A interpretação dos dados levou-nos a selecção de dados mais imprescindíveis, que nos ajudarão a alcançar o objectivo da pesquisa.

3.8 Considerações éticas

Para realizar qualquer tipo de pesquisa, é necessário que os pesquisadores façam perguntas morais e éticas. A ética apresenta problemas para os pesquisadores devido a exigências éticas e, em alguns casos, pode entrar em conflito com o rigor da pesquisa.

As seguintes considerações éticas nortearam o estudo:

- ✚ **Consentimento livre e esclarecido:** o pesquisador explicou o objectivo do estudo aos respondentes e pediu seu consentimento antes de entregar o questionário.
- ✚ **Anonimato e confidencialidade:** o consentimento não requer o nome do respondente. Isso foi feito para garantir que os comentários não possam ser atribuídos diretamente a indivíduos e sejam mantidos estritamente confidenciais.
- ✚ **Enganando os sujeitos:** para evitar erros de identificação, os pesquisadores se apresentaram antes de cada entrevista e explicaram o objectivo da pesquisa aos entrevistados enquanto entregavam os questionários aos entrevistados.

A realização de pesquisas dessa natureza exige que os pesquisadores se preocupem com a ética e Deontologia, porque trata de questões que não são abertas ao público fora do âmbito da

pesquisa, pois em algum momento constituem segredos, táticas e outras formas de direitos autorais de propriedade do entrevistado.

Relativamente ao local das investigações, importa frisar que, a cidade de Nacala possui três (3) empresas que operam no ramo de telefonia, foi neste local onde decorreu as investigações da presente pesquisa.

Portanto, importa referir que estas empresas competem entre si, e cada uma deseja impor-se as outras no que concerne ao volume de lucro e/ou rentabilidade, a imagem e outros factores, deparamo-nos com fenómenos de alta competitividade entre estas empresas, e um ambiente fértil para o desenvolvimento empresarial.

Toda a interação do pesquisador e toda a informação foi colocada com consentimento dos gestores, garantindo respeitar e salvaguardar os direitos dos participantes. As divulgações de dados serão consoante a autorização da empresa e fidedignos a proteger os participantes de quaisquer danos que possam advir da pesquisa. Para tal, as identidades dos participantes não foi revelada e as gravações das entrevistas não serão disponibilizadas, como parte do acordo entre os entrevistados e o pesquisador.

3.9 Limitações do Estudo

Como qualquer outra actividade, sempre encontra as suas dificuldades e limitações de várias ordens. Durante a presente pesquisa encontramos certas limitações relacionadas com a disponibilidade dos entrevistados, ou seja, foi difícil ter acesso aos nossos entrevistados, talvez pelo facto ligado a sua actividade empresarial, se atendermos que trata-se de gestores e sua agenda diária é totalmente preenchida. Para ultrapassar este impasse, o pesquisador marcou as entrevistas de forma antecipada e entrevistou um gestor por dia, normalmente, no horário de almoço.

Outra dificuldade que importa referenciar tem a ver com a desconfiança dos nossos entrevistados, pois por conta da existência de correntes fortes no mercado, onde os entrevistados olhavam o processo de colecta de dados como se fosse espionagem à empresa, houve receio por parte dos entrevistados de falar mais sobre as suas estratégias corporativas. Para ultrapassar este impasse, o pesquisador garantiu aos entrevistados que a informação colectada não seria reproduzida e nem exibida de forma explícita em momento nenhum.

Uma outra constatação que consideramos uma limitação do estudo foi a mudança da empresa prevista no projecto, porque a mesma mostrou indisponibilidade para responder ao questionário por questões de sigilo.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Introdução

Neste capítulo foram apresentados os dados coletados nas entrevistas e discutido os resultados, pelo que, passaremos a apresentá-los:

4.2 A empresa estudada

A empresa estudada é uma operador móvel estabelecida em 2011, tendo lançado os seus serviços um ano depois, a 15 de Maio de 2012. A empresa resulta de uma parceria entre a empresa moçambicana SPI (Gestão de Investimentos) e a Viettel (empresa multinacional de telecomunicações). A filosofia de trabalho da empresa baseia-se na integração dos negócios em todos os aspectos da vida social, implementando acções de responsabilidade social. A empresa está empenhada em transformar a Tecnologia da Informação num serviço acessível e da melhor qualidade para facilitar a comunicação e o dia-a-dia de todos em Moçambique. Para tal, oferecem alguns serviços que facilitam a sua operação no mercado, como é o caso de E-Mola que é um serviço de gestão financeira móvel que permite aos clientes depositar, levantar e transferir dinheiro, comprar CREDELEC, comprar tempo de antena, pagar salários e muito mais de forma rápida, segura e cómoda através do código *898#.

A empresa em estudo deu início as suas actividades em 2012, entrando numa concorrência imediata com duas (2) operadoras de telefonia móvel e uma (1) de telefonia fixa, ficando claro que não seria fácil dominar o mercado moçambicano. Portanto, em menos de 10 anos a empresa em estudo já intitula-se líder no mercado, sendo a melhor em cobertura de rede, principalmente nas zonas rurais, melhores no fornecimento de redes de dados e de banda larga fixa e a melhor linha de atendimento ao cliente, portanto, está na segunda posição em termos de número de subscritos em carteira móvel, graças a escolha de estratégias de gestão eficientes.

4.2.1 Missão, visão e valores

Missão: criamos e individualizamos continuamente serviços de telecomunicações, tecnologia da informação e conteúdo digital para cobrir todos os tipos de clientes e operar seus serviços em todas as áreas da vida social e humana.

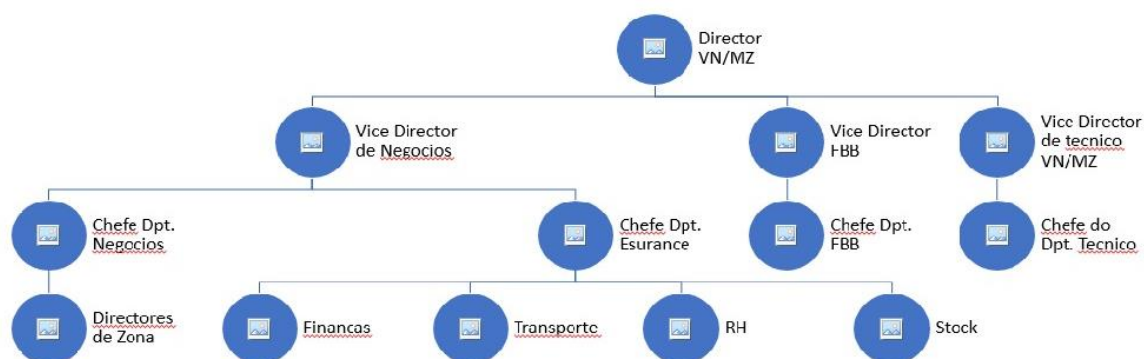
Visão: temos o compromisso de fornecer e abastecer o mercado com produtos e serviços proativos e de alta qualidade. Além disso, estamos abertos para ouvir, entender e conhecer as necessidades de nossos clientes para melhor oferecer serviços personalizados. Além disso, consideramos a Inovação e o Pioneirismo como base para a implementação da nossa visão profunda no mercado.

Valores

- ✚ Criatividade para pensar fora da caixa sobre questões antigas. Aprecie até a menor ideia. Desenvolver um ambiente que estimule a criatividade não só para nossos colaboradores, mas também para nossos clientes.
- ✚ Adaptabilidade como capacidade de mudar e se adaptar rapidamente. Pense constantemente para ajustar as estratégias e estruturas de forma adequada.
- ✚ Disciplina rígida para o sindicato, aceitando as dificuldades e mantendo-se conectado para implementar nosso trabalho de forma assertiva, rápida e completa.
- ✚ Uma casa comum onde cada homem é um tijolo para sua constituição. Respeito um pelo outro para trabalhar em equipe e se desenvolver individualmente. Cada membro é uma parte indispensável do todo.
- ✚ Pensamento Sistêmico através de uma visão, estratégias e raciocínio para orientar o sistema. Assim, buscando compreender plenamente e chegar à raiz dos problemas, desenvolvendo-se de forma rápida e sustentável.

4.2.2 Estrutura da empresa

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: Empresa estudada (2022)

4.3 Apresentação e discussão dos resultados

Serão apresentados os resultados ou as constatações da pesquisa juntamente com uma breve discussão, com respeito à evidência de cada pergunta feita.

4.3.1 Apresentação dos resultados

4.3.1.1 Características demográficas dos entrevistados

Serão apresentadas as características demográficas dos entrevistados. Abrange áreas como sexo dos entrevistados, departamento atual e cargo atual. As tabelas abaixo ilustram, portanto, as características demográficas dos entrevistados:

Tabela 2: Sexo dos entrevistados

Entrevistado	Sexo
Entrevistado 1	Masculino
Entrevistado 2	Masculino
Entrevistado 3	Masculino
Entrevistado 4	Masculino

Adaptado pelo pesquisador (2022)

Como se pode ver na tabela, todos os entrevistados são do sexo masculino.

Tabela 3: Departamento dos entrevistados

Entrevistado	Departamento
Entrevistado 1	Departamento de negócios
Entrevistado 2	Departamento de ensurance
Entrevistado 3	Departamento de <i>Fixed Board Band</i> (FBB)
Entrevistado 4	Departamento técnico

Adaptado pelo pesquisador (2022)

Como se pode ver na tabela, todos os departamentos da empresa em estudo foram representados na entrevista. Isto é bastante positivo, sobretudo porque, para um estudo desta natureza, é necessário considerar opiniões oriundas de todos os departamentos de uma organização. De facto, a técnica de amostragem utilizada visava garantir a mesma chance de inclusão de todos os gestores dos departamentos da empresa estudada.

4.3.1.2 Codificação dos participante

A a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados em símbolos que possam ser tabulados. A codificação pode ser feita anterior ou a posterior a colecta de dados, entretanto para melhor compreensão e interpretação dos resultados concernente a entrevista,

cada entrevistado apresenta um código, que constará a sua identificação no acto da transcrição das respostas, de acordo com as questões lançadas pela pesquisadora.

Tabela 4: Codificação dos entrevistados

Entrevistado	Código
Vice Director de Negócios	Gestor 1 (G1)
Director de zona	Gestor 2 (G2)
Vice Director FBB	Gestor 3 (G3)
Vice Director de técnico VN/MZ	Gestor 4 (G4)

Fonte: Adaptado pelo pesquisador (2022)

4.3.1.3 Categorização dos Dados

A categorização é um processo cognitivo de dividir as experiências do mundo em grupos de entidades, ou categorias, para construir uma ordem física e social do Mundo. Sendo assim, é necessário transformar os objectivos em categorias e dividindo assim em subcategorias, de modo a facilitar o processo de exposição, análise e interpretação dos dados.

Tabela 5: Categorização dos dados

Categoria	Subcategoria	Questão de Pesquisa
✚ Estilo de liderança predominante na empresa de telefonia móvel estudada.	✚ Identificar o estilo de liderança predominante na empresa estudada.	✚ Qual é o estilo de liderança predominante na organização em estudo e como ela funciona dentro da mesma?
✚ Estratégias corporativas adoptadas pela empresa (que garantiram o seu êxito no mercado moçambicano).	✚ Entender as estratégias corporativas adoptadas pela empresa que de certa forma garantiram o seu êxito no mercado moçambicano.	✚ Quais estratégias corporativas foram adoptadas pela empresa que de certa forma garantiram o seu êxito no mercado moçambicano?

✚ O estilo de liderança e sua eficácia na gestão estratégica corporativa.	✚ Aferir como o estilo de liderança e a gestão eficaz da estratégica corporativa contribuíram para o sucesso das operações das actividades laborais na empresa estudada.	✚ Como o estilo de liderança e a gestão eficaz da estratégica corporativa implementada contribuem para o sucesso das operações das actividades laborais na empresa estudada?
---	--	--

Fonte: Adaptado pelo pesquisador (2022)

4.3.2 Histórico da Estratégia Corporativa na empresa estudada

Esta subseção apresenta informações sobre a Estratégia Corporativa no que se refere a empresa de telefonia móvel estudada, em Nacala. Perguntas específicas feitas incluíram se a Estratégia Corporativa era relevante para alcançar a visão e a meta organizacional; se a empresa em estudo tinha Estratégia Corporativa; e se sim, se os funcionários tiveram alguma orientação sobre a Estratégia Corporativa da empresa.

I. Sua empresa possui alguma Estratégia Corporativa?

Nesta pergunta o pesquisador pretendia averiguar se a estratégia corporativa era um assunto conhecido pelos gestores da empresa estudada, sendo que, todos os gestores entrevistados deram uma resposta positiva. Entre os entrevistados, o **G3** respondeu o seguinte:

G3: Sim, a instituição é guiada por uma Estratégia Corporativa. Porque o ambiente de negócios de hoje é caracterizado como dinâmico e complexo. Como resultado disso, as organizações comerciais enfrentam uma concorrência feroz em todas as frentes. Lidar com o planeamento estratégico neste ambiente de negócios tornou-se difícil e a visão corporativa tem sido discutida como um conceito importante e necessário para a sobrevivência e crescimento. A formulação de uma visão corporativa é considerada a primeira etapa do processo de gestão estratégica.

Esta resposta, e as outras (não transcritas pela concordância nos dizeres) dadas pelos outros gestores entrevistados, deixa claro que a empresa possui uma e outras Estratégias Corporativas que garantem a materialização de vários projectos que a empresa desenvolve para a sua expansão e perpetuação no mercado. Como o entrevistado disse, as empresas estão numa

concorrência agressiva nos dias de hoje, idéia esta suportada por Kotler (1999). Portanto, somente àquelas empresas que buscam compreender a dinâmica dos mercado conseguem se manter e crescer.

II. Quais são as orientação sobre a Estratégia Corporativa da empresa?

O pesquisador pretendia saber se a empresa tinha diretrizes que facilitavam a integração de todos os colaboradores, tendo em conta que, cada departamento tem profissionais formados em áreas que atendam as necessidades do mesmo e a empresa possui vários departamentos. Eis as respostas dadas pelos gestores entrevistados:

G1: Ter uma visão clara de como é um futuro de sucesso para a empresa ao formular uma estratégia de negócios e não perdemos o foco da missão desta empresa de modo que se garanta a execução das estratégias corporativas.

Além de ter mencionado a visão como uma das diretrizes que une todos os colaboradores daquela empresa, o mesmo entrevistado acrescentou:

G1: Ter táticas que exigem investimentos, penetração de marketing, parcerias e redução de custos, também são estratégias usadas pela empresa para mantê-la no mercado.

Na mesma senda, um outro gestor entrevistado considera que:

Temos prestado atenção aos nossos pontos fortes e fracos enquanto estamos atentos às tendências do mercado. **G4.**

Tendo em conta aos argumentos deste gestor, uma empresa terá que selecionar entre estratégias alternativas, se não por outra razão que a limitação de recursos. Portanto, técnicas como análise de custo-benefício e avaliações de retorno sobre o investimento podem ser realizadas para cada alternativa estratégica, comparando o potencial de desenvolvimento e crescimento e a força e fraqueza competitiva de cada objectivo.

III. Como você gerencia sua equipe?

Na opinião do pesquisador, depois de identificar e definir o propósito, você pode ajudar outras pessoas a determinar como elas podem contribuir para a visão da organização. Por isso, o pesquisador fez este questionamento e obteve as seguintes respostas:

G1: Como gestor, preocupo-me com a motivação da minha equipe. Mesmo com o propósito mais inspirador, ainda preciso que as pessoas ao meu redor acreditem nele o suficiente para

encontrar uma motivação comum. Para ganhar a confiança deles em sua capacidade de liderar, devo apelar para os valores dos membros de sua equipe. Mantenho o propósito fresco em suas mentes, conectando-o aos objectivos, falando sobre ele com frequência e encontrando maneiras de todos contribuir significativamente para ele. Cada indivíduo tem necessidades que moldam a forma como eles interagem com os outros e completam tarefas. Mantenho uma forte auto-realização e auto-estima para que sirva de inspiração para os demais colegas.

G3: Como gestor, procuro concentrar-me na visão e no objectivo final daquela actividade, em vez de ficar preso a pequenos detalhes ao longo do caminho. Para ter sucesso como gestor, confio nos membros da minha equipe para trabalhar de forma independente em tarefas delegadas sem exigir supervisão constante, dependendo do nível de maturidade dos integrantes da equipe. Portanto, passo mais tempo revendo a missão e os valores da empresa, enquanto a equipe que lidero lida com tarefas menores que os ajudam a atingir as metas que estabelecemos.

Após escutar as propostas de como os gestores entrevistados lidam com suas equipes, o pesquisador percebeu que o tipo de liderança na empresa estudada como transformacional. A ênfase dessas respostas é que, os gestores que se preocupam com as pessoas, estabelece metas claras, tem alta expectativa, incentiva o desempenho individual, tem forte convicção sobre sua visão, fornece apoio e reconhecimento, desperta a emoção de todos os membros e leva as pessoas a olhar além de seus próprios interesses e alcançar o improvável. Estes aspectos são típicos da liderança transformacional sugerida por Schermerhorn (1999) e Robbins (2002). Estes autores argumentam que a liderança transformacional seja eficaz, você deve ter uma visão clara e inspiradora do futuro de sua equipe. Essa visão deve delinear o propósito da organização, pois é relevante para o negócio e sua missão como um todo. Seu propósito pode incorporar alguns dos valores centrais daqueles que você lidera, bem como suas capacidades.

IV. Como é que este estilo de liderança potencializa a gestão eficaz da Estratégia Corporativa desta empresa?

O pesquisador procurou identificar o estilo de liderança dominante na empresa estudada, pelo que, a liderança transformacional mostrou-se mais presente, entre os entrevistados. Após esta percepção, o pesquisador procurou compreender como este estilo de liderança ajuda os gestores e suas equipes a alcançarem os objectivos estabelecidos, sendo que os entrevistados disseram o seguinte:

G2: Procuo identificar os pontos fortes dos membros da minha equipe, ajudando-os a definir metas e fornecendo *feedback* constante para incentivar o crescimento. Não só, mantenho o foco nos indivíduos da minha equipe, garantindo que eles se sintam realizados profissional e pessoalmente. Isso ajuda à todos nós na adaptação às mudanças e a estabelecer fortes laços entre os membros da empresa.

Sobre a mesma questão do quanto o estilo de liderança adoptada pelos gestores ajuda na execução das estratégias corporativas, um outro entrevistado disse:

G3: Ao determinar seu próprio estilo de liderança, é necessário avaliar as necessidades de sua equipe e da organização como um todo. Ao avaliar suas habilidades e fraquezas, aproveito meus pontos fortes e faço melhorias na forma como lido com os membros das equipes. Procuo colaborar com as equipes que estão lutando para se identificar com a missão da organização. Isso é de extrema importância para a execução das tarefas e o posterior alcance dos objectivos de cada projecto desenvolvido dentro da empresa.

Segundo as colocações dos entrevistados, o estilo de liderança por eles adoptado tem sido relevante para a execução da estratégia corporativa. Portanto, outros estilos de liderança sugeridos por Robbins (2002), como é o caso da liderança visionária, poderá ser aompada ao estilo predominante para que a empresa alcance os objectivos à longo prazo sem perder o foco dos seus clientes.

4.3.3 O papel da liderança na gestão eficaz da Estratégia Corporativa

Esta subsecção apresenta respostas sobre o papel da Liderança na gestão eficaz da Estratégia Corporativa. As respostas que serão apresentadas abaixo trazem clareza sobre o papel da liderança na empresa estudada. O pesquisador acredita que os entrevistados tenham trazido argumentos que ajudaram a compreender como liderança lida com as estratégias corporativas para tornar as actividades do quotidiano exequíveis e, conseqüentemente, responder a pergunta de partida levantada.

4.3.3.1 Sentido de Direção

I. A empresa tem visão, missão e objectivo?

O pesquisador entende que a declaração de missão articula o propósito para a existência da organização. Por exemplo, uma declaração de missão para uma empresa de telecomunicações pode ser oferecer chamadas de voz de alta qualidade e serviços de conexão à Internet a preços

acessíveis. Para tal, o pesquisador questionou aos gestores entrevistados sobre a visão e missão da empresa estudada, pelo que responderam:

G1: Nossa empresa tem uma visão e missão conhecida por todos ou a maioria. Sendo que, uma declaração de visão é mais específica e expressa a mudança que uma empresa aspira a fazer. Como exemplo, a declaração de visão da nossa empresa é: criar e individualizar continuamente serviços de telecomunicações, tecnologia da informação e conteúdo digital para cobrir todos os tipos de clientes e operar seus serviços em todas as áreas da vida social e humana. E nossa missão é: temos o compromisso de fornecer e abastecer o mercado com produtos e serviços proativos e de alta qualidade. Além disso, estamos abertos para ouvir, entender e conhecer as necessidades de nossos clientes para melhor oferecer serviços personalizados. Além disso, consideramos a Inovação e o Pioneirismo como base para a implementação da nossa visão profunda no mercado.

Um outro gestor entrevistado, para além de ter respondido que a empresa tem missão e visão argumentou:

G3: O planeamento de negócios de longo prazo envolve o desenvolvimento de metas de longo prazo com base na avaliação de vendas históricas e outros dados operacionais. O uso de técnicas de previsão no planeamento de negócios ajuda os líderes a fazer previsões informadas que podem ser usadas no desenvolvimento de metas de longo prazo. Portanto, gerir o futuro da empresa está no centro do estabelecimento de metas de negócios de longo prazo. Isso é particularmente verdadeiro para o planeamento estratégico de negócios, que é um conceito total de todo o negócio envolvendo uma estrutura e um processo que orienta seu futuro.

Além dos comentários dos gestores acima, o **G2** disse o seguinte: o planeamento de longo prazo envolve avaliar a posição de mercado atual de uma empresa, definir metas para onde levar a empresa no futuro e estabelecer táticas para mover a empresa de onde está para onde seus líderes querem que ela esteja no futuro. Este planeamento ajuda os líderes empresariais a pensar de forma diferente sobre a direção da empresa. Ele também fornece motivação e insights sobre o tipo de desempenho necessário para atingir as metas de negócios. Isso é especialmente importante quando uma mudança interna significativa é necessária para manter as vantagens competitivas.

Portanto, as colocações apresentadas pelos gestores acima entrelaçam-se fazendo-nos entender que a visão do futuro é essencial para o progresso de qualquer instituição, argumento este que foi sustentando por um outro entrevistado que disse:

G4: Criamos e individualizamos continuamente serviços de telecomunicações, tecnologia da informação e conteúdo digital para cobrir todos os tipos de clientes e operar seus serviços em todas as áreas da vida social e humana. Temos o compromisso de fornecer e abastecer o mercado com produtos e serviços proativos e de alta qualidade. Além disso, estamos abertos para ouvir, entender e conhecer as necessidades de nossos clientes para melhor oferecer serviços personalizados. Além disso, consideramos a inovação e o pioneirismo como base para a implementação da nossa visão profunda no mercado.

As respostas acima confirmaram que a empresa estudada tem visão, meta e objectivos. Basta dizer que, para que a liderança organizacional inspire e motive todos os membros em direção a um curso comum, há a necessidade de uma visão, missão e meta com propósito; conhecidos de todos os funcionários e com os quais devem estar comprometidos. Assim, o planejamento de negócios de longo prazo inclui o desenvolvimento de uma declaração de missão, declaração de visão e metas e estratégias de negócios contínuas necessárias para levar adiante a visão e a missão da empresa.

II. Você acredita na visão, missão e objectivo?

Após ter ouvido sobre a visão e missão da empresa estudada e outros aspectos ligados ao futuro da mesma e como a empresa materializa o seu progresso, o entrevistador questionou se os gestores acreditavam que fosse possível a materialização da visão, missão e objectivo, e eles responderam:

G3: Sim, acreditamos. A nossa empresa precisa do apoio de seus principais *stakeholders*, como colaboradores, proprietários, fornecedores e clientes, se quiser prosperar. Uma declaração de missão que envolva as partes interessadas ajudará a desenvolver uma compreensão de por que elas devem apoiar a organização e deixar claro qual o importante papel ou propósito que a organização desempenha na sociedade. Por isso, temos o compromisso de fornecer e abastecer o mercado com produtos e serviços proativos e de alta qualidade como forma de fazer com que a empresa cresça cada vez mais e estamos tendo resultados tangíveis. Além disso, estamos abertos para ouvir, entender e conhecer as necessidades de nossos clientes

para melhor oferecer serviços personalizados. Consideramos a inovação e o pioneirismo como base para a implementação da nossa visão profunda no mercado.

G4: Sim nós acreditamos. A maioria de nós descobriu que os prazos são motivadores e que ajudam a estruturar seu tempo de trabalho. Acreditamos que as metas devem ser cronometradas por meio da criação de prazos e cada um de nós sabe o que deve ser feito dentro dos prazos estabelecidos e trabalhamos em equipes para a realização dos nossos objectivos. Acreditamos que estamos nos tornando a empresa de telecomunicação mais abrangente no país e continuamos crescendo, apesar das adversidades que assolam a economia global nos últimos 2 anos.

As respostas acima mostram que os entrevistados enfatizaram sua crença na visão, missão e objectivo da empresa. Sendo a visão o ponto de convergência de todos os membros da organização, ela orienta a implementação da Estratégia Corporativa.

4.3.3.2 Formação de Equipe (Sinergia)

I. Como gestor, você valoriza o trabalho em equipe para implementar efectivamente as Estratégias Corporativas? Como você faz isso?

Neste ponto o pesquisador pretendia entender se o trabalho em equipes e como os gestores orientam seus colaboradores contribuíram para o alcance dos objectivos estabelecidos e os entrevistados responderam:

G1: Sim, como gestor valorizo o trabalho em equipes. Acredito que existe um alinhamento inquestionável entre os gestores e seus subordinados. Cada gestor é um gestor, mas, nossa empresa valoriza o trabalho em equipes, até porque seria impossível materializar os nossos objectivos se trabalhássemos dispersos. Portanto, a política de portas abertas é uma estratégia simples, mas eficaz, que foi adoptada em toda a empresa. Como gestores queremos que todos os colaboradores se sintam ouvidos e façam parte de algo significativo, e conseguimos fazer isso comunicando-se com sua equipe regularmente, ouvindo várias ideias e preocupações. Tratamos de atualizar o pessoal sobre mudanças corporativas e tomamos medidas caso um membro da equipe denuncie assédio.

Quem também deu sua opinião sobre a criação de equipes para a efectivação das estratégias corporativas foi o gestor 2, segundo ele:

G2: Como gestor acredito no trabalho em equipe, sim. Em conjuntos com os outros gestores da empresa, definimos limites e dê direcção. Acreditamos que a maioria dos colaboradores precisa receber limites e direcção. Sem esses dois elementos pertinentes, a equipe não produzirá nem atingirá as metas corporativas. Ao mesmo tempo, estendemos a orientação com respeito e consideração. Se uma empresa deseja que todos realizem seu melhor trabalho, eles devem entender o quadro geral e a direcção que a organização deseja levar. Organizamos nossas equipes em torno de um objectivo, missão ou visão compartilhada. Definimos marcos ao longo do caminho para que os membros das equipes possam ver como estão se saindo.

Este gestor acredita que ao definir objectivos, ser mais transparente, fornecer feedback consistente e liderar pelo exemplo, um gestor pode ajudar sua equipe a permanecer motivada e focada. Os colaboradores precisam estar cientes do quadro geral e para o que a organização está trabalhando. Ao estabelecer metas e objectivos comuns, eles podem se sentir valorizados e também ter a certeza de que os valores da empresa se alinham com os seus próprios. Como argumentou o **G3**:

A transparência é um ingrediente essencial quando estamos a trabalhar para criar uma equipe eficaz. Infelizmente, isso raramente é a norma na maioria das organizações, que tendem a reter informações de seus colaboradores enquanto os gestores seniores dão as ordens. Os gestores às vezes se esforçam para defender as informações com zelo porque acreditam intuitivamente que conhecimento é igual a poder, diz o **G3**. Na mesma senda, ele disse: a informação é realmente projectada para ser compartilhada quando se trata de uma equipe. A equipe não progredirá sem o conhecimento correcto e um objectivo comum e preciso. Se um gestor deseja que sua equipe compartilhe metas e objectivos comuns, também precisará informar as pessoas sobre os objectivos da empresa. O feedback da sua equipe deve sempre ser um elemento considerável em todo processo de tomada de decisão.

Gestor 3.

Portanto, o **G4** acredita que gerenciar com sensatez seja o caminho certo no trabalho em equipe, nas suas palavras, ele deixou ficar o seguinte:

"Os trabalhadores poderão ter sido contratados por um chefe autoritário e dominador em algum momento de suas vidas profissionais. Não há nada mais estressante e frustrante do que trabalhar com um gestor que não confia em sua equipe para realizar o trabalho. Na nossa empresa, isso não acontece. Procuramos motivar, incentivar, confiar e capacitar os

nossos colaboradores. Isso é feito apresentando idéias, dando uma mão de vez em quando, dando um passo para trás e permitindo que seus funcionários trabalhem em seu próprio estilo e em seu próprio ritmo. Se você fizer um esforço consciente, será recompensado com uma força de trabalho dedicada e confiante." **Gestor 4**

Um ótimo método de gerenciamento, apresentado pelo **G1** é dar à sua equipe algum nível de autonomia em qualquer projecto. Ao estender essa independência, os gestores estão destacando sua confiança em cada um de seus subordinados. Claro, alguns trabalhadores terão soluções, mas outros podem pegar a bola e correr com ela, ajudando a empresa a desenvolver um novo esquema ou ganhar alguma participação de mercado sobre os concorrentes.

Trabalhar em equipes tem suas vantagens e desvantagens, que não é objecto de estudo neste trabalho, porém, pelas colocações dos gestores entrevistados, o pesquisador achou interessante trazer este parecer de um dos gestores sobre os possíveis conflitos nessas equipes, sendo que, um dos entrevistados disse:

G1: Sempre que surgem problemas dentro dessas equipes, os gestores preocupam-se em solucioná-los com algum tipo de urgência. Nosso desejo, como gestores, é que todos os colegas de trabalho trabalhem em harmonia. Infelizmente, não importa quantos exercícios de formação de equipe implementamos, haverá pelo menos alguns colaboradores que não poderão trabalhar juntos, seja por diferenças profissionais ou personalidades conflitantes. É difícil gerir, mas é possível. Ainda assim, não esperamos que os problemas desapareçam por conta própria. Quando surge um pequeno problema, as pessoas geralmente o ignoram, esperando que ele desapareça. No entanto, a maioria das preocupações menores se transformam em grandes problemas ao longo do tempo. Quando você perceber um problema se formando em sua equipe, aja rapidamente para resolvê-lo antes que se torne um problema maior.

Esta afirmação sobre formação de equipes de alta performance, capazes de trabalhar juntos, foi apresentada pelo gestor 3. O mesmo deixou ficar que a empresa investe em treinamento dos seus colaboradores para que se maximize a performance dos mesmos. Nas suas palavras:

G3: As oportunidades de desenvolvimento e treinamento não são apenas uma ótima maneira de ajudar nossas equipes a aprimorar suas habilidades e conhecimentos. Eles também são fundamentais para a construção de relacionamento entre os membros da equipe. No entanto, antes de inscrever nossas equipes em quaisquer treinamentos e actividades de formação de

equipes, procuramos ter a certeza que todos estejam a bordo e que possam tirar algo disso, garantindo que os objectivos do treinamento estejam alinhados com os objectivos de sua própria equipe.

Como podemos ver, o emprego de estratégias eficazes de formação de equipes pode ser feito com a liderança certa. Todos os entrevistados disseram ‘sim’ à existência de trabalho em equipe entre todos os membros em todos os níveis. O trabalho em equipe garante que todos os membros unam suas energias e comprometimento para facilitar o alcance dos objectivos organizacionais. De facto, a resposta demonstra o interesse dos gestores entrevistados e da empresa em garantir a cooperação do pessoal em todos os níveis.

II. Os gestores garantem uma comunicação eficaz entre todos os membros da organização?

O pesquisador acredita que a comunicação dentro das organizações é de extrema relevância para que ele seja bem-sucedida. Ela não deve apenas manter uma linha aberta de comunicação entre gestores, colaboradores, partes interessadas e a comunidade, mas também deve ter uma estratégia para garantir que seja eficaz, consistente e alinhada aos objectivos organizacionais. Foi por conta deste pressuposto que o pesquisador fez o questionamento anterior e, os entrevistados responderam o seguinte:

G2: Como gestor, a comunicação com os membros das equipes e outros colegas é a chave para manter o ritmo do trabalho. Sendo que temos lojas (agências) em vários pontos do país e atendemos milhares de clientes, a comunicação passa a ser uma das estratégias corporativas necessárias. Portanto, os gestores desta empresa possuem um plano de reuniões diárias, semanais, mensais ou trimestral com os colaboradores (seus subordinados directos), cada uma com um formato semelhante que permita tempo para feedback e perguntas durante e depois. Consideramos as reuniões diárias mais eficazes para as equipes, porque acabamos tendo um *feedback* em tempo real da situação de cada actividade. O ponto é estabelecer um plano consistente para o seu nível mínimo de comunicação e cumpri-lo.

Na mesma senda, um outro entrevistado disse o seguinte:

G4: Outro exercício que os gestores desta empresa fazem para manter o fluxo de informação entre colaboradores e gestores é descobrir o público que deve receber àquela informação específica. Entendemos que embora seja importante manter todos informados, isso não quer

dizer que todos precisam saber tudo em tempo real. Os gestores procuram apresentar as informações para o público certo no momento certo. Por exemplo, digamos que os gestores da empresa percebam que é hora de cortar custos. Se nossas equipes ouvirem essas informações sem contexto, é provável que tirem conclusões precipitadas. Apesar da solução que encontramos (que pode ser tão simples quanto, por exemplo, gastar menos dinheiro em equipamentos), nossas equipes terão desconfiança e ansiedade residuais. Pior ainda, os gestores podem ver uma rotatividade maior à medida que os trabalhadores interpretam erroneamente seu suposto nível de segurança no emprego. Para mensagens sensíveis como esta, a estratégia de comunicação mais eficaz é de cima para baixo. O Director primeiro informa aos gestores de nível superior, que filtram as mensagens para suas equipes. Isso garante que as informações sejam filtradas de maneira controlada e consistente.

Os gestores acima focalizaram os seus argumentos as estratégias de comunicação dentro da organização, portanto, teve este gestor que apresentou outras estratégias de comunicação, seja com os seus colegas ou clientes (ou ainda potenciais clientes) nos seguintes termos:

G1: Quando temos que publicar nossos produtos e serviços ou ter algum tipo de conversa com nossos clientes sempre consideramos o tamanho, a localização e a demografia do nosso público. Moçambique é um país com diversidade cultural e é praticamente impossível ter um padrão de comunicação com as comunidades onde nossos serviços são apresentados. Ao escolher o nosso público, também precisamos pensar em quem eles são, onde estão e como podem querer receber as informações. Por exemplo, se estamos a prever muita interação e perguntas do público, grupos menores são melhores, para que todas as perguntas possam ser abordadas adequadamente. Quando as informações são mais unidireccionais, como uma actualização da empresa ou algumas notícias positivas, um público maior é bom.

Após ter apresentado as estratégias de comunicação com os seus clientes ou potenciais no terreno, o entrevistado também apresentou outros métodos que a empresa usa para interagir seja com os colaboradores ou seus clientes como segue:

G1: Os gestores da empresa e os demais colaboradores procuram escolher os métodos certos de comunicar de acordo com a situação ou demanda. Sendo assim, precisamos considerar qual método é mais apropriado e, em seguida, garantir que essa estratégia seja seguida de forma consistente em toda a organização. Por exemplo, temos um manual do funcionário que dá uma visão geral da empresa. Este pequeno livro onipresente lista as políticas padrão dos funcionários, bem como a missão, os valores e a cultura da empresa. Este livro é

entregue aos colaboradores com o objectivo de mantê-los informados sobre o rumo que a empresa está seguindo e o que deve ser feito enquanto colaborador da mesma. Portanto, tornamos a comunicação bidirecional. Os gestores mostram que estão ouvindo e agindo de acordo com o *feedback*, fazendo com que os colaboradores e clientes se sintam valorizados. Acredito que não seja necessário falar sobre os textos de mensagens e as chamadas rotineiras usadas para manter os clientes próximos às nossas tendências, qualquer usuário de celular sabe disso.

Os entrevistados afirmaram a existência de comunicação efectiva entre todos os membros da empresa e as comunidades onde a empresa actua, conforme consta no quadro acima, demonstra a efectiva transmissão de informações em todas as unidades e em todos os níveis da empresa estudada. A resposta também enfatiza um sistema de *feedback* eficaz do qual os gestores extraem *insights* úteis para a tomada de decisões estratégicas.

III. Além das opiniões dos gestores, outras alternativas são consideradas nas estratégias corporativas?

O pesquisador pressupõe que seja necessário uma troca de idéias entre os gestores e colaboradores, assim como os clientes, no processo de tomada de decisão para que a empresa não corra o risco de ter um sistema de gestão de imposições. Até porque pela agressividade do mercado, é impensável que alguma empresa tenha êxito sem essa interação. Foi por este motivo que o pesquisador fez a pergunta acima e teve as seguintes respostas:

G1: Os gestores alcançam níveis mais altos de eficiência e consenso quando estabelecem critérios de decisão bem definidos e estáveis antes de analisar e debater cursos de acção alternativos. O que tivemos que fazer em vários casos foi trazer os colaboradores de volta às definições e aos parâmetros. Isso foi muito útil às vezes, porque eles estavam discutindo algo sobre um determinado aspecto e tivemos que entrar e dizer que isso realmente não se aplica aqui. É complicado fazer com que os colaboradores entendam os objectivos organizacionais, principalmente para uma empresa nova no mercado como esta. É um exercício que fazemos frequentemente e aos poucos temos a atenção dos nossos colaboradores e juntos decidimos.

Para além do exposto pelo gestor acima, um outro entrevistado disse:

G4: Acreditamos que a experiência é uma boa aliada na selecção das idéias seja por parte dos gestores ou outros colaboradores neste processo de tomada de decisões. Gestores

experientes geralmente acreditam, muitas vezes sem perceber, que as coisas que realizaram com sucesso e os erros que cometeram fornecem quase um guia infalível para o futuro. É provável que essa atitude cresça com sua crescente experiência e ascendência aos níveis mais altos da organização. A experiência ajuda muito a desenvolver a capacidade de exercer o bom senso. No entanto, temos cuidado ao usar a experiência passada apenas por reverência cega ao velho. Como um guia para ações futuras, também pode ser perigoso. No entanto, se analisarmos cuidadosamente a experiência em vez de segui-la cegamente e descobrir as reais razões ou causas do sucesso ou fracasso, a experiência pode ser útil como base para a tomada de decisões.

Ainda, na mesma ordem de opiniões alternativas na tomada decisões, este entrevistado disse o seguinte:

G2: Quando escutamos uma opinião e achamos relevante, costumamos a experimentá-la, em dimensões pequenas para evitar grandes perdas caso a idéia não seja aplicável. A intenção é de fazer com que os colaboradores sintam-se parte da empresa. Sabendo que a empresa pretende interagir e se estabelecer em diversos pontos do país, escutar colaboradores e potenciais clientes é essencial para o nosso progresso. Então, experimentamos uma das alternativas e observamos como corre e os resultados que trás. Procuramos experimentar várias alternativas em diferentes contextos, até que os gestores possam ter certeza sobre o melhor caminho, principalmente tendo em vista os factores intangíveis envolvidos no processo decisório.

Portanto, ainda nesta colocação o gestor entrevistado deixou ficar que este método é provavelmente o mais caro de todos os métodos, particularmente quando envolve uma quantidade substancial de dinheiro e mão de obra. Além disso, mesmo após a realização de um experimento, podem permanecer dúvidas sobre sua certeza e real natureza. Portanto, isso deve ser usado somente após considerar outras alternativas.

Como podemos ver, as respostas dadas pelos entrevistados deixa transparecer que os gestores escutam e executam idéias ou propostas dos seus colaboradores e clientes porque a empresa entende que esses colaboradores são parte da comunidade onde ela opera e tem insights do que os clientes precisam. Para além de fazer com que os colaboradores sintam-se parte da empresa, executar opiniões externas integra a empresa à sociedade onde ela esta instalada ou presta serviços.

4.3.3.4 Implementação de Programas (Planos de Ação)

I. Os gestores têm um sistema de divisão de trabalho para facilitar a implementação de programas?

O pesquisador achou interessante abordar sobre as estratégias de implementação dos planos do plano de acção na empresa, porque entende-se que este seja o momento mais crucial para o sucesso ou fracasso do mesmo. Os entrevistados responderam o seguinte:

G3: Uma de nossas primeiras descobertas na implementação inconsistente da metodologia de gestão de projectos foi que a criação e a relevância do plano de acção não eram claramente compreendidos pela maioria dos membros de nossas equipes de projecto e até mesmo por alguns de nossos gestores de projectos. O nível de habilidade do gestor de projecto era geralmente o factor determinante de quão bem as tarefas resumidas estavam alinhadas com o plano de acção. Para fechar essa lacuna, um dos objectivos de nosso lançamento do plano de acção foi levar a todos que trabalham em um projeto as informações básicas sobre o que constitui um bom plano de acção e como ele é útil na execução das actividades programadas e no alcance dos objectivos estabelecidos. Essa abordagem reforçaria algumas das actividades da Fase de Planejamento para obter uma melhoria para seus projetos e alimentar os componentes subsequentes do plano, especificamente o cronograma, orçamento e plano de risco.

Um outro entrevistado considera as técnicas de facilitação como vector para a implementação do plano de acção, como segue:

G1: Apresentamos à equipe e aos gestores dos nossos projectos algumas técnicas para facilitar o envolvimento de todos no processo de execução das actividades. Foi implementado um sistema de divisão de trabalho para facilitar a implementação do plano de acção. Portanto, para um planeamento e implementação eficazes de um plano de acção, há a necessidade de dividir o projecto em componentes gerenciáveis de trabalho ou tarefas que possam ser planeadas, estimadas e gerenciadas individualmente, ainda que a execução será feita em equipes.

A partir das respostas dos entrevistados, o pesquisador entende que a empresa possui estratégias de implementação do seu plano de acção, entre as várias em uso, os gestores entrevistados reservaram-se em apresentar duas: treinamento das equipes para integrá-los nos objectivos de

cada projecto desenvolvido dentro da empresa e providencia algumas técnicas de facilitação que complementa a técnica anterior.

II. Como gestor, tem funções claramente definidas para orientar a implementação da Estratégia Corporativa?

Após a apresentação das estratégias de implementação do plano de acção, o pesquisador achou interessante entender como as actividades eram distribuídas entre as equipas de modo a facultar a execução do plano, pelo que, os gestores entrevistados responderam:

G1: Procuramos definir metas claras. Os gestores da empresa devem identificar as metas que a nova estratégia deve alcançar. Sem uma imagem clara do que você está tentando alcançar, pode ser difícil estabelecer um plano para chegar lá. Outro aspecto importante da definição de metas é levar em conta as variáveis que podem prejudicar a capacidade de sua equipa de alcançá-las e traçar planos de contingência. Quanto melhor preparado você estiver, mais bem-sucedida será a implementação.

Na mesma abordagem, o **G1** também deixou ficar o seguinte: procuramos determinar funções, responsabilidades e relacionamentos. Depois de determinar as metas para as quais estamos a trabalhar e as variáveis que podem atrapalhar, os gestores devem criar um roteiro para atingir essas metas, definir expectativas entre sua equipa e comunicar claramente seu plano de implementação, para que não haja confusão."

G2: Quando notamos que a maior parte dos membros de uma equipa tem maturidade na execução das actividades, delegamos o trabalho. Depois de saber o que precisa ser feito para garantir o sucesso, determinamos quem precisa fazer o quê e quando. Explicamos o quadro geral para as nossas equipas para que eles entendam a visão da empresa e certifique-se de que todos conheçam suas responsabilidades específicas. Além disso, definimos prazos para evitar sobrecarregá-los.

Um outro entrevistado, olhou para a implementação do plano de acção como um processo interativo e que para além da distribuição das actividades em equipas e, consequentemente, entre os membros dessas equipas, é necessário tomar uma acção correctiva (ajuste ou revisão, caso seja necessário). Segundo este entrevistado:

G4: A implementação é um processo interativo, então o trabalho não para assim que achamos que atingimos o objectivo. Os processos podem mudar no meio do caminho e podem surgir problemas ou desafios imprevistos. Às vezes, nossos objectivos originais precisarão mudar

à medida que a natureza do próprio projecto muda. É mais importante que estejamos atentos, sejamos flexíveis e estejamos dispostos a mudar ou reajustar os planos enquanto supervisionamos. Todos na equipe devem concordar com a aparência do produto final com base nas metas estabelecidas no início.

Os entrevistados afirmaram que as equipes têm papéis claramente definidos para orientar a implementação da estratégia corporativa. A resposta reflete a necessidade de esclarecer os papéis da equipe, a fim de reduzir a possibilidade de conflito de papéis. É importante notar que onde os papéis dos indivíduos entram em conflito, a implementação do programa torna-se ineficaz.

Os entrevistados deixaram ficar como as actividades são distribuídas dentro das equipes de modo que sejam alcançadas metas que facilitam a materialização a implementação da estratégia corporativa. Após o alinhamento das equipes e a distribuição das tarefas entre os membros, os gestores colocam o plano em ação. O pesquisador entende que uma das habilidades mais difíceis de aprender como gestor é como orientar e apoiar os colaboradores de forma eficaz. Embora o foco provavelmente esteja na delegação na maior parte do tempo, é importante estar disponível para responder a perguntas que os colaboradores possam ter ou abordar desafios e obstáculos que possam estar enfrentando. Na percepção do pesquisador, a implementação de planos estratégicos requer relacionamentos fortes e, como gestor será responsável por dizer às pessoas não apenas como interagir umas com as outras e com que frequência, mas também quem são os tomadores de decisão, quem é responsável por quê e o que fazer. fazer quando surge um imprevisto.

4.3.3.5 Aquisição e Alocação de Recursos

O pesquisador acredita que qualquer equipe alocada para execução de um projecto precisa de recursos financeiros previstos ou não na concepção do orçamento do projecto. Por esta razão o pesquisador fez os questionamentos acima e teve as seguintes respostas:

G1: Sim, é preocupação dos gestores dar o suporte financeiro para que as equipes realizem as suas actividades e fiquemos atentos às outras necessidades, não previstas na planificação do projecto. A gestão da empresa assegura frequentemente a prestação adequada e oportuna de recursos financeiros para a implementação eficaz de programas. Esta é uma marca de liderança eficaz. É de notar que a disponibilidade oportuna de recursos financeiros é um dos pré-requisitos para uma implementação eficaz dos programas. Sendo responsabilidade

do líder assegurar a disponibilidade de recursos financeiros e outros relevantes para implementar a estratégia.

Os entrevistados declararam que a logística não financeira está inadequadamente prevista para a implementação eficaz de programas. Os gestores de linhas ou não disponibilizam essa logística a tempo ou não fazem esforços suficientes para os assegurar para a implementação dos programas. Esta constatação foi bastante lamentável porque representa um fracasso de liderança a este aspecto específico. Os recursos não financeiros devem complementar os recursos financeiros a fim de assegurar uma implementação eficaz dos programas.

4.4 Discussão dos resultados

Após a revisão da literatura e a coleta de dados (através de entrevistas), passaremos a discutir os resultados de acordo com os objectivos pré-estabelecidos, como segue:

4.2.1 Identificar e descrever o estilo de liderança predominante na empresa estudada estudo

Na opinião do pesquisador, depois de identificar e definir o propósito, você pode ajudar outras pessoas a determinar como elas podem contribuir para a visão da organização. Os gestores da empresa procuram concentrar-se na visão e no objectivo final daquela actividade, em vez de ficarem presos a pequenos detalhes ao longo do caminho. Para que tenham sucesso como gestores, confiam que nos membros da minha equipe para trabalhar de forma independente em tarefas delegadas sem exigir supervisão constante, dependendo do nível de maturidade dos integrantes da equipe. Portanto, passam mais tempo revendo a missão e os valores da empresa, enquanto a equipe que lideram lida com tarefas menores que os ajudam a atingir as metas que estabeleceram.

Numa outra abordagem, sobre o mesmo questionamento, um outro gestor disse que motivam as suas equipes e fazem com que os colaboradores acreditem que são capazes de executar as actividades presentes nos projectos da empresa. Mesmo com o propósito mais inspirador, este gestor precisa que as pessoas ao seu redor acreditem nele o suficiente para encontrar uma motivação comum. Para ganhar a confiança deles em sua capacidade de liderar, ele apela para os valores dos membros de sua equipe. Mantenho o propósito fresco em suas mentes, conectando-o aos objectivos, falando sobre ele com frequência e encontrando maneiras de todos contribuir significativamente para ele. Os argumentos apresentados por Nanus, Schermerhorn e Robbins sobre liderança transformacional podem ser constados nas respostas dos gestores e

dizer que apesar do estilo de liderança predominante ser a transformacional, ainda existe espaço para acrescentar a liderança visionária, de acordo com as respostas dos entrevistados.

4.2.2 Entender as estratégias corporativas adoptadas pela empresa que de certa forma garantiram o seu êxito no mercado moçambicano

O pesquisador perguntou se a estratégia corporativa era um assunto conhecido pelos gestores da empresa estudada, sendo que, todos os gestores entrevistados deram uma resposta positiva. Os gestores entrevistados deram resposta positiva à esta pergunta e deixaram ficar que a instituição é guiada por uma Estratégia Corporativa. Porque o ambiente de negócios de hoje é caracterizado como dinâmico e complexo. Como resultado disso, as organizações comerciais enfrentam uma concorrência feroz em todas as frentes. Lidar com o planeamento estratégico neste ambiente de negócios tornou-se difícil e a visão corporativa tem sido discutida como um conceito importante e necessário para a sobrevivência e crescimento. A formulação de uma visão corporativa é considerada a primeira etapa do processo de gestão estratégica. A empresa possui uma e várias outras Estratégias Corporativas que garantem a materialização de vários projectos que a empresa desenvolve para a sua expansão e perpetuação no mercado. Estes dizeres podem ser suportados pela ideia apresentada por Porter que acredita que as estratégias corporativas tem a ver com o produção de diversos produtos e oferta de vários serviços, portanto, não de uma forma aleatória, isto é, a empresa deve oferecer produtos diversificados dentro do ramo que actua para evitar que uma empresa que, por exemplo, é produtora de cosméticos também ofereça calçados (sapatos) da mesma marca. Para além de trabalhoso no processo de produção e marketing, seria praticamente impossível manter o foco na produção.

O pesquisador também procurou saber se a empresa tinha diretrizes que facilitavam a integração de todos os colaboradores, tendo em conta que, cada departamento tem profissionais formados em áreas que atendam as necessidades do mesmo e a empresa possui vários departamentos. Sendo que, gestores entrevistados disseram que os líderes de negócios devem primeiro ter uma visão clara de como é um futuro de sucesso para a empresa ao formular uma estratégia de negócios. A liderança começa com o desenvolvimento de declarações de visão e missão. Greenleaf entende que o principal papel da liderança, especialmente em grandes organizações, é a definição de direção, que inclui declaração de missão, clareza de visão e estabelecimento de metas mensuráveis. A visão, missão e objectivos são os pontos de convergência de todas as actividades dentro da organização. Deve-se enfatizar que definir a direção organizacional é o primeiro passo mais importante para a formação da Estratégia Corporativa. Portanto, os gestores

entrevistados também acreditam que a visão e os objectivos à longo prazos são directrizes que norteiam os colaboradores daquela instituição na busca pelo alcance dos objectivos organizacionais. Não só, eles também afirmaram que a Estratégia Corporativa foi relevante para alcançar a visão e o objectivo da organização.

4.2.3 Aferir como o estilo de liderança e a gestão eficaz da estratégica corporativa contribuíram para o sucesso das operações das actividades laborais na empresa estudada

O pesquisador procurou identificar o estilo de liderança dominante na empresa estuda, pelo que, a liderança transformacional mostrou-se mais presente, entre os entrevistados. Após esta percepção, o pesquisador procurou compreender como este estilo de liderança ajuda os gestores e suas equipes a alcançarem os objectivos estabelecidos, sendo que os entrevistados procuram identificar os pontos fortes dos membros da minha equipe, ajudando-os a definir metas e fornecendo *feedback* constante para incentivar o crescimento. Não só, mantenho o foco nos indivíduos da minha equipe, garantindo que eles se sintam realizados profissional e pessoalmente. Isso ajuda à todos nós na adaptação às mudanças e a estabelecer fortes laços entre os membros da empresa. Não só, como também ao determinarem seu próprio estilo de liderança, é necessário avaliar as necessidades de sua equipe e da organização como um todo. Ao avaliar suas habilidades e fraquezas, aproveito meus pontos fortes e faço melhorias na forma como lido com os membros das equipes. Segundo as colocações dos entrevistados, o estilo de liderança por eles adoptado tem sido relevante para a execução da estratégia corporativa. Portanto, entende-se que o desempenho organizacional ótimo repousa na existência de uma poderosa visão compartilhada que evolui por meio de ampla participação para a qual o líder contribui, mas que o uso da autoridade não pode moldar. Uma visão é uma imagem orientadora de sucesso formada em termos de contribuição para um grupo, organização ou sociedade.

4.2.4 O contributo da liderança na melhoria da operação das actividades laborais na empresa estudada

O estudo envolveu quatro gestores de áreas distintas da empresa de telefonia estudada. Isto demonstra a cultura de cooperação dentro da empresa, e uma marca de boa liderança. A cultura de cooperação é essencial para a implementação eficaz dos programas. Os dados de campo também trouxeram para a frente, a relevância da Estratégia Corporativa para alcançar a visão e o objectivo organizacionais. A empresa de telefonia estudada também tinha a Estratégia Corporativa sobre a qual os funcionários receberam uma orientação alargada. Esta constatação está em consonância com a afirmação de Wheelen e Hunger (2002) de que a Estratégia

Corporativa é uma orientação global da empresa para o crescimento, estabilidade ou retenção (estratégia direcional).

A empresa de telefonia estudada tinha uma visão, missão e objectivo em que o pessoal acreditava. Deve entender-se que a visão, a missão e o objectivo proporcionam um sentido de orientação para uma organização, e também servem de base para o desenvolvimento de estratégias. Esta descoberta também enfatiza a literatura existente que afirma que o desempenho organizacional ideal assenta na existência de uma poderosa visão partilhada e missão que evolui através de uma ampla participação.

A equipa da empresa de telefonia estudada sempre trabalhou em equipas, de forma a reunir as suas energias e compromisso para a implementação eficaz de programas. Isto demonstra o interesse da gestão da empresa de telefonia estudada em assegurar a cooperação do pessoal a todos os níveis.

Existem comunicações eficazes entre o pessoal da empresa de telefonia estudada, em todas as unidades e a todos os níveis. Os gestores de linha e os supervisores realizam frequentemente reuniões intra e inter departamentos, a fim de fomentar a cooperação e a participação. É de notar que uma liderança eficaz garante sempre comunicações eficazes para a formação de equipas e de consenso. A gestão da empresa de telefonia estudada aprecia a diversidade entre os colaboradores e, por isso, considera outros pareceres relevantes dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas. De forma a garantir uma tomada de decisão organizacional eficaz, a liderança da empresa estudada garante sempre a integração de opiniões diversas de todos os membros da organização.

A empresa de telefonia estudada tinha um sistema de desagregação de trabalho que facilitava a implementação eficaz de programas. Os gestores de linha, juntamente com os supervisores, devem sempre garantir que os programas são segmentados em actividades e tarefas, de forma a melhorar a implementação eficaz. A gestão da empresa de telefonia estudada assegura frequentemente a prestação adequada e oportuna de recursos financeiros para a implementação eficaz de programas. Esta é uma marca de liderança eficaz. É de notar que a disponibilidade oportuna de recursos financeiros é um dos pré-requisitos para uma implementação eficaz dos programas.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões, de acordo com os objectivos estabelecidos na concepção do problema e tema, são eles: objectivo geral e específicos, como também serão apresentadas algumas recomendações de acordo com as situações constatadas na empresa.

5.1 Conclusão

O objectivo geral da presente dissertação compreender o contributo da liderança na melhoria da operação das actividades laborais na empresa em estudo, que de certa forma, ajudaria a responder a pergunta de partida. Após a revisão da literatura e análise dos dados colhidos no campo, o estudo apresenta as conclusões de acordo com os objectivos estabelecidos. Sendo assim, sobre o objectivo geral, o estudo conclui que:

- ✚ Os gestores da empresa de telefonia estudada sempre trabalharam em equipas de forma a reunir as suas energias e compromisso para a implementação eficaz de programas. Isto demonstra o interesse dos gestores da empresa de telefonia estudada em assegurar a cooperação do pessoal a todos os níveis. Não só, existem comunicações eficazes entre o pessoal da empresa de telefonia estudada, em todas as unidades e a todos os níveis. Os gestores de linha e os supervisores realizam frequentemente reuniões intra e inter departamentos, a fim de fomentar a cooperação e a participação. É de notar que uma liderança eficaz garante sempre comunicações eficazes para a formação de equipas e de consenso. Os gestores da empresa de telefonia estudada aprecia a diversidade entre os colaboradores e, por isso, considera outros pareceres relevantes dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas. De forma a garantir uma tomada de decisão organizacional eficaz, a liderança da empresa estudada garante sempre a integração de opiniões diversas de todos os membros da organização. A empresa de telefonia estudada tem um sistema de desagregação de trabalho que facilitava a implementação eficaz de programas. Os gestores de linha, juntamente com os supervisores, procuram garantir que os programas são segmentados em actividades e tarefas, de forma a melhorar a implementação eficaz.

De modo que se chegasse a esta conclusão que responde a pergunta de partida, foram estabelecidos alguns objectivos específicos, pelo que, os mesmos levaram o pesquisador a concluir que:

- ✚ Os gestores da empresa procuram concentrar-se na visão e no objectivo final daquela actividade, em vez de ficarem presos a pequenos detalhes ao longo do caminho. Para que tenham sucesso como gestores, confiam que nos membros da minha equipe para

trabalhar de forma independente em tarefas delegadas sem exigir supervisão constante, dependendo do nível de maturidade dos integrantes da equipe. Portanto, passam mais tempo revendo a missão e os valores da empresa, enquanto a equipe que lideram lida com tarefas menores que os ajudam a atingir as metas que estabelecemos. Olhando para estas características, é possível afirmar que o estilo de liderança predominante na empresa é a transformacional. Portanto, como os gestores da empresa motivam as suas equipes e fazem com que os colaboradores acreditem que são capazes de executar as actividades presentes nos projectos da empresa. Mesmo com o propósito mais inspirador, este gestor precisa que as pessoas ao seu redor acreditem nele o suficiente para encontrar uma motivação comum, abre espaço também para a liderança visionária. Nela, os gestores desenvolvem a capacidade de criar e articular uma visão realista, convincente e credível do futuro para uma organização que começa com a situação atual e procura melhorar.

- ✚ O pesquisador perguntou se a estratégia corporativa era um assunto conhecido pelos gestores da empresa estudada, sendo que, todos os gestores entrevistados deram uma resposta positiva. Os gestores entrevistados deram resposta positiva à esta pergunta e deixaram ficar que a instituição é guiada por uma estratégia corporativa. Contudo, entende-se que a formulação de uma visão corporativa é considerada a primeira etapa do processo de gestão estratégica. A empresa possui uma e várias outras Estratégias Corporativas que garantem a materialização de vários projectos que a empresa desenvolve para a sua expansão e perpetuação no mercado. Estes dizeres podem ser suportados pela ideia apresentada por Porter que acredita que as estratégias corporativas têm a ver com o produção de diversos produtos e oferta de vários serviços, portanto, não de uma forma aleatória, isto é, a empresa deve oferecer produtos diversificados dentro do ramo que actua para evitar que uma empresa que, por exemplo, é produtora de cosméticos também ofereça calçados (sapatos) da mesma marca. O pesquisador também procurou saber se a empresa tinha diretrizes que facilitavam a integração de todos os colaboradores, tendo em conta que, cada departamento tem profissionais formados em áreas que atendam as necessidades do mesmo e a empresa possui vários departamentos. Neste quesito concluiu-se que os gestores entrevistados também acreditam que a visão e os objectivos à longo prazos são diretrizes que norteiam os colaboradores daquela instituição na busca pelo alcance dos objectivos

organizacionais. Não só, eles também afirmaram que a Estratégia Corporativa foi relevante para alcançar a visão e o objectivo da organização.

- ✚ O pesquisador procurou aferir como o estilo de liderança ajuda os gestores e suas equipes a alcançarem os objectivos estabelecidos, pelas respostas, deu para entender que os entrevistados procuram identificar os pontos fortes dos membros da minha equipe, ajudando-os a definir metas e fornecendo *feedback* constante para incentivar o crescimento. Não só, mantenho o foco nos indivíduos da minha equipe, garantindo que eles se sintam realizados profissional e pessoalmente. Isso ajuda à todos nós na adaptação às mudanças e a estabelecer fortes laços entre os membros da empresa. Não só, como também ao determinarem seu próprio estilo de liderança, é necessário avaliar as necessidades de sua equipe e da organização como um todo. Na realização deste estudo, o investigador observou ainda que os entrevistados estavam bastante entusiasmados com a sua participação no estudo. Para a maioria deles, foi uma oportunidade de fazer um balanço daquilo em que estiveram envolvidos ao longo do período.

A partir das conclusões do estudo, a conclusão primordial é que a liderança é relevante na formulação e implementação eficazes da Estratégia Corporativa. O papel da liderança a este respeito inclui: a definição de visão, missão e objectivos, gerando compromisso de todos os membros organizacionais; assegurar comunicações eficazes; disponibilizar os recursos financeiros e não financeiros necessários; e construir um consenso.

Estas conclusões respondem, portanto, à questão que conduziu este estudo, afirmando que a liderança é relevante na gestão eficaz da Estratégia Corporativa.

5.2 Recomendações

Em vista dos resultados deste estudo, as seguintes recomendações são feitas para consideração da empresa estudada e outras organizações empresariais, as seguintes recomendações também são feitas:

- ✚ A empresa em estudo mostrou-se firme nas suas estratégias corporativas, tanto que, estão sendo visíveis os resultados do esforço de todas as equipes de trabalho. Sendo assim, a empresa poderia transmitir este *know how*, para as outras empresas que actuam em outros ramos através de palestras e workshops de boas práticas de gestão.
- ✚ Tanto os gestores quanto os colaboradores desta empresa devem pautar pela comunicação inclusiva de modo que todos falem a mesma linguagem e garantam que a informação está sendo difundida na mesma velocidade que ela é propagada.

5.2.1 Direcções para futuras pesquisas

As seguintes recomendações são feitas para pesquisas futuras:

- ✚ É preciso haver mais investigação sobre o papel da liderança na formulação e implementação da Estratégia Corporativa com base em um estudo comparativo de organizações com e sem fins lucrativos. Isso ocorre porque grande parte da literatura se concentra no papel da liderança em organizações com ou sem fins lucrativos. Desta forma, o papel da liderança das duas áreas pode ser contrastado.
- ✚ Os participantes para este estudo consistiu somente os gestores da empresa estudada. Suas respostas foram bastante relevantes, pois desempenham um papel importante durante a implementação da estratégia. Não obstante, recomenda-se que futuros pesquisadores envolvam mais gestores e se possível colaboradores da empresa estudada. Dessa forma, pode-se verificar o comprometimento geral das direcções com a formulação e implementação da estratégia.

6. Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic market management*. (6ªed.) New York: John Wiley & Sons.
- Adair, J. (2002), *Inspiring Leadership: Learning from Great Leaders*. London, Thorogood Press
- Almeida, M. I. R. (2003). *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: a critical introduction*. London: Sage
- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2007). *Gestão estratégica e vantagem competitiva*. (3ªed.). São Paulo: Pearson Hall, 2007.
- Bass, B. M (1990). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. (4ªed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (2ªed.). Redwood City. United States of America: Mind Garden.
- Bennett, R. (2002). *Corporate Strategy and Business Planning*. London. Pearson Professional Limited.
- Bennis, W. (1989). *Becoming a Leader*. New York. Addison Wesley.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies of taking Charge*. New York. Harper and Row.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (2007). *Liderança e gerente minuto*. Rio de Janeiro: Record.
- Camargos, M. A. de & Dias, A. T. (2003). *Estratégia, Gestão Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Gestão, v. 10, n. 1.
- Chiavenato, I. (1999). *Gerenciando pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Collins, J. C. & Porras, J. C. (2000). *Feitas para durar*. (8ª ed.). São Paulo: Rocco.

- Conger, Jay A. (1992). *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco. Jossey Bass Publishers.
- Costa, E. A. (2007). *Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos*. (2ªed.). São Paulo: Saraiva
- Covey, S. R. (2005). *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Franklin Covey.
- Fraga, Teresa M. R. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf
- Freitas, D. Bonetti de. (2007). *Papéis e Competências do Líder: um estudo em organização multinacional francesa*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP.
- Furlan, J.D. (1997). *Modelagem de negócio*. São Paulo: Makron Books.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projectos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Greenleaf. R. (1997). *Servant Leadership*. New York, Paulist Press.
- Hussey, D. (1998). *Strategic management: from theory to implementation*. (4th ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ichikawa, E. Y. (1997). *Considerações críticas sobre planejamento estratégico*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais -Gramado/Canela. Rio Grande do Sul. RS.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2001). *Exploring Corporate Strategy*. London, Prentice Hall.
- Kantz, D. & Kahn, R. (1978). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Koontz, Harold & O'Donnel, Cyril. (1959). *Princípios de Gestão*. São Paulo: Pioneira.
- Kotler, J. P. (1997). *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. J. (1999). *What Leaders Really Do*. Boston, Harvard University Press.
- Linsky, M. & Heifetz, R. (2002). *Leadership On The Line*. Boston, Harvard University Press.
- Lobato, D. M. et al. (2003). *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*. Londo. Pitman Publishing.

- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia Científica* (5ª ed.). reimpr. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2010). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M.A & Lakatos, E.M. (2007). *Fundamentos de Metodologia Científica - reimpressão*. São Paulo: Atlas Editora. (verificar se foi citado no trabalho)
- Matias, Adelta J. (2019). *Estilos de Liderança na Gestão Escolar e a sua influência na Satisfação, no Desempenho profissional e na Intenção de Turno ver: Um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola*. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/8316/1/DM_Adelta%20Matias.pdf
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*. United States of America: Jossey-Bass.
- Nijkamp, Y. (2016). *Leadership styles and strategy process research: A study of Dutch small and medium-sized enterprises*. Tese apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Negócios. Universiteit Twente. Holanda. Disponível em http://essay.utwente.nl/71513/1/Nijkamp_MA_BMS.pdf.
- Pitala, D. D. (2016). *Análise do Papel da Liderança na Gestão de Pessoas Para o Alcance do Desenvolvimento Organizacional: Caso Mozambique Leaf Tobacco (MLT) Cidade de Tete 2012-2014*. Disponível em: <http://197.235.10.115:8080/jspui/bitstream>.
- Porter, E. M. & Montgomery, C. A. (1998). *Estratégia, A busca da vantagem competitiva*. (18ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. Rio Grande do Sul - Brasil: Universidade Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais - Trajectos*. Lisboa: Gradiva - Publicações, Lda.
- Ramos, S. & Nranjo, E. (2013). *Metodologia da Investigação Científica*. Luanda: Escolar editora.
- Reed, M. (1995). *Redirections in organizational analysis*. London: Tavistock Publications.

- Richardson, R. J., e Colaboradores. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, M. R. A., Torres M. C. S., Filho J. M. & Lobato. D. M. (2009). *Estratégia de empresas*. (9ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Schermerhorn, Jr. J. R. (1999). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L. S. & Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Severino, J. A. (2007). *Metodologia do Trabalho científico* (23ª ed.). São Paulo, Brasil: Cortez.
- Silva, A. C. R. de. (2008). *Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações e teses* (2ª ed.). Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Soto, E. (2010). *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Cengage Learning.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S, (2011). *Como fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatórios*. Lisboa
- Vergara, S. C. (2009). *Projeto e relatórios de pesquisa em Gestão* (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Vilelas, J. (2009). *O processo de construção de conhecimento*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey, Pearson Education Limited.
- Wheelen, L.T. & Hunger, J.D. (2002). *Gestão estratégica: princípios e práticas*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Wright, P.; Kroll, M. & Parnell, L. (2000). *Gestão estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

Apêndice A: Guião de entrevista para gestores

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

EXTENSÃO DE NACALA-PORTO

Nome da estudante: Don Faray Rostalino Tomás

GUIÃO DE ENTREVISTA PARA GESTORES

Este guião de entrevista tem por objectivo coletar dados junto a Movitel S.A, com a finalidade de cumprir as exigências para obtenção do título de grau de Mestrado em Gestão e Gestão de Negócios (MBA) pela Universidade Católica de Moçambique, tendo como tema: **O Contributo da Liderança na Gestão da Estratégia Corporativa: estudo de caso a ser realizado numa das empresas de telefonia em Nacala (2019 - 2021).**

Todas as informações prestadas neste questionário serão consideradas estreitamente confidenciais, e servirão de base para um estudo sobre o fluxo de caixa como ferramenta estratégica na gestão dessas empresas. Portanto, solicitamos que as respostas sejam as mais exatas possíveis para que possamos tentar cumprir nosso objectivo.

1. Dados gerais do entrevistado:

Idade _____ Ano: _____ Sexo: F _____ M _____

Escolaridade:

Ensino Primário _____

Ensino Básico _____

Ensino Médio _____

Ensino Superior _____

Outros (identificar): _____

2. Estatuto

2.1 Tempo de serviço na Empresa:

Menos de 1 ano _____ De 1 à 2 anos _____ De 2 à 3 anos _____

2.2 Categoria Profissional:

Chefe de departamento _____ Chefe de secção _____ Supervisor _____

Outras profissões (identificar): _____

3. Histórico da Estratégia Corporativa na empresa estudada

I. Sua empresa possui alguma Estratégia Corporativa?

II. Quais são as orientações sobre a Estratégia Corporativa da empresa?

III. Qual é a relevância da estratégia corporativa para alcançar a visão e o objectivo organizacional?

IV. Que tipo de Liderança existe na vossa empresa? (Como você gerencia sua equipe?)

V. Como é que este estilo de liderança potencializa a gestão eficaz da Estratégia Corporativa desta empresa?

4. O papel da liderança na gestão eficaz da Estratégia Corporativa

4.1 Sentido de Direção

I. A empresa tem visão, missão e objectivo?

II. Você acredita na visão, missão e objectivo?

4.2 Formação de Equipe (Sinergia)

I. Como gestor, você valoriza o trabalho em equipe para implementar efectivamente as Estratégias Corporativas? Como você faz isso?

II. Os gestores garantem uma comunicação eficaz entre todos os membros da organização?

III. Além das opiniões dos gestores, outras alternativas são consideradas na tomada de decisões estratégicas?

4.4 Implementação de Programas (Planos de Ação)

I. Os gestores têm um sistema de divisão de trabalho para facilitar a implementação de programas?

II. Como gestor, tem funções claramente definidas para orientar a implementação da Estratégia Corporativa?

4.5 Aquisição e Alocação de Recursos

I. Como gestor, dá aos seus colaboradores o suporte financeiro necessário para realizar suas actividades definidas no momento certo? Como?

ANEXOS

Anexo A:

**CREDENCIAL EMITIDA PELA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE -
EXTENSÃO DE NACALA**


EXTENSÃO DE NACALA
CREDENCIAL Nº 98/2022/SECRETARIA DA UCM-EN

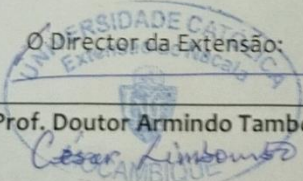
Exmo Sr. (a). Movitel SA

Para os devidos efeitos, a Direcção da Extensão da Universidade Católica de Moçambique (UCM) em Nacala Porto, credencia o/a estudante Don Francisco Rostelino Tomás, do curso de Mestrado em Administração de Negócios Para junto da Vossa prestigiada instituição fazer uma recolha de dados sobre O papel da liderança na gestão estratégica Corporativa

Tal actividade/investigação institucional possibilitará a elaboração de um estudo científico.

Por ser verdade emitiu-se a presente credencial que vai ser assinada e autenticada com carimbo a tinta de óleo em uso nesta Extensão.

Nacala-Porto, aos 30 de Maio de 2022.


O Director da Extensão:
(Prof. Doutor Armino Tambo)
César Limbumba

Extensão de Nacala
Recinto da Catedral, Bairro de Malaia
Nacala - Porto - Telef. +258-869035785
E-mail: ucmnacala@ucm.ac.mz
Website: www.ucm.ac.mz

Anexo B: Aceitação da empresa estudada verso da credencial da UCM - EN

