



Faculdade de Letras e Ciências Sociais  
Departamento de Ciência Política e Administração Pública  
Licenciatura em Administração Pública

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL: *CASO DA ESCOLA DE PESCA (2014-2018).***

Licenciando: Zuhair Assane Taurete

Supervisor: Hinervo Marqueza, PhD

Presidente:

Oponente:

Maputo

2020

ZUHAIRE ASSANE TAURETE

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL: *CASO DA ESCOLA DE PESCA (2014-2018)*.

Maputo

2020



Faculdade de Letras e Ciências Sociais  
Departamento de Ciência Política e Administração Pública

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL: *CASO DA ESCOLA DE PESCA (2014-2018)*.

Trabalho apresentado ao curso de  
Administração Pública da Faculdade  
de Letras e Ciências Sociais,  
Universidade Eduardo Mondlane –  
UEM, como requisito para a  
obtenção do grau de licenciatura.

Maputo  
2020

ZUHAIRE ASSANE TAURETE

Data de Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL: *CASO DA ESCOLA DE PESCA (2014-2018)*.

Trabalho de fim de curso apresentado como requisito exigido para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Júri:

Presidente

---

(Universidade Eduardo Mondlane)

Supervisor

---

(Universidade Eduardo Mondlane)

Oponente

---

(Universidade Eduardo Mondlane)

Maputo

2020

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho nunca foi apresentado, na sua essência, para a obtenção de qualquer grau acadêmico, e que ele constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando citado no texto e nas referências bibliográficas as fontes utilizadas.

Licenciando

---

(Zuhaire Assane Taurete)

Maputo

2020

## DEDICATÓRIA

*Ao meu Pai que sempre me apoiou e me incentivou a continuar com os estudos,  
A minha Mãe que esteve sempre do meu lado quando precisei.*

## AGRADECIMENTOS

Agradecer ao meu supervisor e orientador, Prof. Doutor Hinervo Marqueza, pelo auxílio, disponibilidade, disposição e responsabilidade, pelo alto sentido e rigor profissional demonstrado para a elaboração do respectivo trabalho.

À Allah, pela saúde, força, amor, persistência, coragem e inteligência que nos proporcionou na concretização desta monografia.

Compete-me agradecer os meus pais: Alafo Assane Taurete e Maria Rosa Tavares pelo apoio imensurável que me proporcionaram. Aos meus irmãos que estiveram sempre do meu lado na elaboração desse trabalho que directas ou indirectamente contribuíram para que este esperado sonho se concretizasse.

Endereço os meus sinceros agradecimentos ao Doutor Tomás Heródoto Fuel pela autorização da pesquisa, pelo profissionalismo, ensinamentos e oportunidade para aprender. Aos Doutores Adelino Pimpão, Sónia Chone, Xavier de Jesus, Zefanias Matsimbe, João Mangachaia, Nobre Canhanga e Feliciano Simão pela confiança depositada em mim em todos os momentos da academia. Aos Senhores Timóteo Silva, Titos Muiambo, Armindo Manhiça e a Sra. Aurora Chambo pela colaboração no fornecimento de dados sobre o tema.

O meu agradecimento a todos os meus docentes e dirigentes do curso, pelo profissionalismo e dedicação que ao longo da formação dispensaram suas energias e partilharam comigo o seu saber.

O meu profundo agradecimento aos meus amigos directos Cristina Júlio Brito, Victória Rubane, Alide Amade, Jorge Manguana, Lourenço Barnabacha, Ibraimo Mamudo Alegy, Leonel Machado, Sérgio Olímpio Cambona e colegas de licenciatura em Administração Pública pelo companheirismo, pela solidariedade, pela ajuda, destacando-se Rafael Chibamo, Jéssica Tamele e Nélia Novela pelos nossos dias de trabalho e dificuldades ultrapassadas em conjunto.

Por fim, aos familiares e amigos da infância, pela compreensão nos momentos de ausência.

*Por tudo e a todos, muito obrigado pelo apoio prestado!*

## EPÍGRAFE

*Não há nenhum problema em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar.*

(Igor Ansoff<sup>1</sup>)

---

<sup>1</sup> Foi um professor e consultor norte-americano nascido na Rússia. Conhecido como fundador da gestão estratégica, contribuiu com o planeamento através da obra clássica *Estratégia Corporativa*, publicado em 1965. Neste trabalho, procuramos mostrar com esta celebre frase que não basta termos um plano bem elaborado, mas é imperioso que se desenvolvam esforços para a concretização dos objectivos do mesmo, agindo sempre de uma forma estratégica.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AP	Administração Pública
CFMP	Cenário Fiscal de Médio Prazo
DAF	Departamento de Administração e Finanças
DP	Departamento Pedagógico
EP	Escola de Pesca
ERDAP	Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública
MEF	Ministério da Economia e Finança
MIMAIP	Ministério do Mar, Águas Interiores e Pesca
OE	Orçamento do Estado
PE	Planeamento Estratégico
PEEP	Plano Estratégico da Escola de Pesca
PQG	Plano Quinquenal do Governo
RHs	Recursos Humanos
RRH	Repartição de Recursos Humanos
UGEA	Unidade Gestora Executora de Aquisições

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características do planeamento estratégico, tático e operacional .....	17
Tabela 2: Quadro comum de pessoal da Escola de Pesca.....	32
Tabela 3: Análise FOFA da Escola de Pesca.....	35
Tabela 4: Lista de pessoas entrevistadas.....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia do planeamento nas organizações .....	15
Figura 2: Matriz de ANSOFF .....	23
Figura 3: Síntese desempenho estratégico de Ansoff .....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Representação em género dos funcionários da EP .....	30
Gráfico 2: Nível de escolaridade dos funcionários da EP.....	30
Gráfico 3: Tempo de trabalho dos funcionários da EP .....	31
Gráfico 4: Conhecimentos sobre a existência de um plano estratégico na EP .....	39
Gráfico 5: O nível de alcance dos objectivos da Escola de Pesca .....	40

## RESUMO

A presente pesquisa tem como tema “Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional: caso da Escola de Pesca (2014 – 2018)”, é uma reflexão em torno do contributo que o planeamento estratégico traz no ambiente de desenvolvimento de actividades para o alcance de objectivos nas instituições. Para se ter uma instituição que olhe para o futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter activa e próspera em um mundo globalizado e modificável, faz-se necessário o uso do planeamento estratégico. O planeamento estratégico é um processo de gerência eficiente que examina as principais questões da instituição, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno e determina um rumo amplo e generalizado para a instituição. Através do planeamento estratégico, as instituições passam a ter um senso de direcção, focalizam os esforços dos indivíduos, orientam os planos, a tomada de decisão e avaliam o progresso da instituição. A pesquisa teve como objectivo analisar a influência do planeamento estratégico para o desenvolvimento da Escola de Pesca no período entre 2014 e 2018 de partida. E tem como a pergunta chave para a concretização do objectivo: *de que forma o planeamento estratégico influencia para o desenvolvimento institucional da Escola de Pesca?* O esclarecimento de conceitos como planeamento estratégico, desenvolvimento institucional, etapas e tipos de planeamento, fundamenta-se na revisão da literatura teórica e estudos ligados ao planeamento estratégico. O sucesso institucional está no processo de operacionalização plena do planeamento estratégico. Quanto ao enfoque é qualitativo e quanto aos objectivos é descritivo, tendo-se baseado em entrevistas semiestruturadas e questionário para a recolha de dados. Para a análise e interpretação dos resultados usou-se análise de conteúdo. Dos resultados obtidos foi possível concluir que o Planeamento Estratégico da Escola de Pesca não contribuí para o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** *Planeamento, Planeamento Estratégico, Desenvolvimento Institucional.*

## ABSTRACT

The present research has as its theme "Strategic Planning and Institutional Development: case of Escola de Pesca (2014 - 2018) " is a reflection on the contribution that the strategic planning brings in the development environment of activities to the achievement of objectives in the institutions. To have an institution that looks to the future, which take advantage of opportunities, which prevent threats and who seek to keep active and thriving in a globalized world and modifiable, it is necessary the use of strategic planning. Strategic planning is a process of efficient management that examines the main issues of the institution, since it considers the analysis of the internal and external environment and provides a broad and general direction for the institution. Through the strategic planning, the institutions are to have a sense of direction, focus the efforts of individuals, orient the plans, decision-making and assess the progress of the institution. The research had as objective to analyze the influence of strategic planning for the development of the Escola de Pesca in the period between 2014 and 2018. And as the key question for the achievement of the objective: *in what way does the strategic planning influence for the institutional development of the Escola de Pesca?* The clarification of concepts such as strategic planning, institutional development, stages and types of planning, it is based on literature review and theoretical studies related to strategic planning. The institutional success is in the process of full operationalization of strategic planning. As to the approach is qualitative and the objectives is descriptive, having been based on structured interviews and a questionnaire for data collection. For the analysis and interpretation of the results we used Content Analysis. The results obtained it was possible to conclude that the strategic planning of Escola de Pesca doesn't contribute to its development.

**Key words:** *Planning, Strategic Planning, Institutional Development.*

## SUMÁRIO

<b>DECLARAÇÃO DE HONRA .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATÓRIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
1.1. Contextualização .....	5
1.2. Justificativa e Relevância da Pesquisa .....	6
1.3. Problematização .....	8
1.4. Hipótese.....	9
1.5. Objectivo do Estudo.....	9
1.5.1. Geral.....	9
1.5.2. Específico.....	9
1.6. Metodologia .....	10
1.7. Estrutura .....	10
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA, QUADRO CONCEPTUAL E TEÓRICO</b> <b>.....</b>	<b>11</b>
2.1. Revisão da Literatura .....	11
2.1.1. Quadro Conceptual .....	13

2.1.1.1.	Planeamento .....	13
2.1.1.2.	Planeamento estratégico .....	14
2.1.1.3.	Desenvolvimento institucional .....	14
2.1.1.4.	Tipos de planeamento.....	15
2.1.1.5.	Características .....	16
2.1.1.6.	Importância do planeamento estratégico.....	17
2.1.1.7.	Elementos constitutivos do processo do planeamento estratégico.....	18
2.1.1.8.	Fases para implementação do planeamento estratégico .....	19
2.1.1.9.	Aplicabilidade do planeamento estratégico.....	21
2.1.1.10.	Finalidade do planeamento estratégico.....	21
2.1.1.11.	Factores de sucesso e insucesso no processo de planeamento estratégico .....	22
2.1.2.	Quadro Teórico .....	23
<b>CAPÍTULO III: QUADRO METODOLÓGICO .....</b>		<b>25</b>
3.1.	Tipo de Pesquisa .....	25
3.2.	Método de Abordagem .....	26
3.3.	Método de Procedimento .....	26
3.4.	Técnica de Pesquisa .....	26
3.5.	População e Amostra .....	27
3.6.	Limitações da Pesquisa.....	27
<b>CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>		<b>28</b>
4.1.	Caracterização da Escola de Pesca.....	28
4.1.1.	Quadro legal da Escola de Pesca .....	28
4.1.2.	Apresentação dos participantes da pesquisa .....	30
4.1.3.	Distribuição dos funcionários por carreira.....	31
4.2.	Apresentação do Plano Estratégico da Escola de Pesca.....	32

4.2.1. Missão.....	33
4.2.2. Visão.....	33
4.2.3. Princípios orientadores.....	33
4.2.4. Valores.....	34
4.2.5. Os principais vectores de intervenção do Plano da Escola de Pesca.....	34
4.2.6. Análise do ambiente interno e externo da Escola de Pesca.....	34
4.2.7. Objectivos do plano estratégico da Escola de Pesca.....	36
4.2.8. Processo de planeamento estratégico da Escola de Pesca.....	37
4.2.9. O contributo do planeamento estratégico para o desenvolvimento institucional da Escola de Pesca.....	38
4.2.10. Nível de alcance dos objectivos da Escola de Pesca.....	40
4.2.11. Percepção dos colaboradores da Escola Pesca sobre a Importância do PE.....	41
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>42</b>
5.1. Conclusão.....	42
5.2. Sugestões.....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
<b>Documentos Consultados.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>50</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

O trabalho intitulado “Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional”, foi produzido no âmbito do cumprimento dos requisitos para obtenção do grau de licenciatura em Administração Pública na Universidade Eduardo Mondlane e apresenta os principais resultados de pesquisa sobre este tema realizado na Escola de Pesca na Cidade da Matola – Província de Maputo.

O planeamento estratégico (PE) é um elemento essencial na análise e resolução de problemas e tomada de decisões nas instituições, contribuindo de uma forma eficiente e eficaz no seu desenvolvimento.

Pode se mostrar como uma ferramenta eficiente e eficaz para auxiliar a Administração Pública (AP) na tomada de decisões, se possível de antecipação, que evitem a ocorrência ou busquem soluções para os problemas que a sociedade apresenta.

O PE neste contexto possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela instituição, com vista a obter um nível de optimização na relação da instituição com o ambiente em que está inserido.

Com o desenvolvimento das instituições e o incremento tecnológico, social e ambiental, relacionados à aceleração e dinâmica no ritmo das mudanças do mercado, percebe-se uma maior preocupação por parte das instituições/organizações quanto à capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os desafios de mercado e alcance dos objectivos de curto, médio e longo prazo.

Considerando o acima exposto, o presente trabalho tem como tema “Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Institucional: *caso da Escola de Pesca (2014-2018)*”. O principal objectivo da pesquisa é analisar a influência do planeamento estratégico para o desenvolvimento institucional na Escola de Pesca. Para a construção da pesquisa tivemos como abordagem qualitativa e quantitativa.

### 1.1. Contextualização

Numa primeira instância há que perceber que a administração está presente em praticamente toda a história da humanidade. Porém, passou a ter carácter racional a partir do século XX, à medida que propiciou a tentativa de previsão do futuro, a organização dos processos e métodos da organização e o controlo do trabalho (MOTTA, 1994 *apud* TERENCE, 2002, p.11).

Em meados da década de 60, Ansoff considerava o conceito de PE uma inovação na área administrativa. Nas duas décadas seguintes, estratégia foi um tema pesquisado extensivamente e, nos dias de hoje, o PE é amplamente utilizado no mundo das organizações. Para Mintzberg *et al.* (1999) *apud* TERENCE (2002, p.13), actualmente o planeamento estratégico é uma ferramenta gerencial imprescindível para as organizações.

Anteriormente, o processo de planeamento em Moçambique era gerido por dois ministérios. De um lado, era responsabilidade do Ministério de Planificação e Desenvolvimento liderar e coordenar o processo de planificação e dirigir o desenvolvimento económico e social integrado e equilibrado no país. E, do outro lado, o Ministério das Finanças (actualmente Ministério de Economia e Finanças) era responsável pela gestão das finanças públicas que compreende, entre outros processos, a elaboração e execução do orçamento. Actualmente, esse processo todo é gerido pelo Ministério de Economia e Finanças<sup>2</sup>.

Há uma série de instrumentos que dirigem o processo de PE do país, dos quais os mais relacionados com o processo de desenvolvimento institucional incluem os seguintes:

- **Plano Quinquenal do Governo (PQG) 2015-2019:** é o instrumento de planificação líder no desenvolvimento nacional. Este plano apresenta os principais objectivos para um período de 5 anos e é a base de todo o processo de planificação durante estes anos. Outros planos devem ter em consideração os principais objectivos aqui apresentados.
- **Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2011-2025:** Este documento estabelece uma visão de desenvolvimento para a AP em

---

<sup>2</sup> UANDELA, André. *Mecanismos e Instrumentos de Planificação e Orçamentação no Sector das Águas em Moçambique*. WASHCost Moçambique, 2012, p.3.

Moçambique nos próximos 15 anos, identificando os principais objectivos a atingir, numa perspectiva integrada dos diferentes sectores, ao nível central e local, e implementada de forma partilhada pelos vários órgãos da AP.

- **O Orçamento do Estado (OE)**, também conhecido como orçamento anual, é o instrumento base do governo a respeito da implementação do Plano Económico e Social, apresentando as receitas e despesas previstas para o ano em questão.
- **Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP) 2017-2019:** é um instrumento de planificação a médio prazo através do qual o Governo organiza e apresenta opções estratégicas destinadas ao alcance das principais linhas do PQG.

No contexto da implementação do PQG (2015-2019), constam como desafios do Governo (i) a expansão da provisão e melhoria da qualidade dos serviços básicos; (ii) a promoção de um ambiente de negócios favorável para o investimento nacional e estrangeiro; (iii) o estímulo ao empresariado nacional e o reforço da formação técnico-profissional, tendo como finalidade o crescimento económico sustentado e inclusivo, a criação de mais postos de trabalho e o aumento da produtividade e da renda das famílias rurais e urbanas. Neste sentido, o processo de PE em Moçambique é sustentado pelos instrumentos acima citados e é importante que a materialização dos planos das instituições obedeça esses instrumentos de modo a promover o desenvolvimento das instituições de forma eficiente e eficaz.

## **1.2. Justificativa e Relevância da Pesquisa**

A escolha do tema justifica-se pelas razões que derivam da necessidade de conjugar aspectos teóricos vigentes na onda do PE cujo um dos fins é melhorar a direcção a ser seguida pelas instituições, visando atingir alto grau de interacção com o ambiente, actuando de forma inovadora e diferenciada, definindo a visão, missão, valores, estratégias e objectivos globais de modo a melhorar a funcionalidade dos serviços prestados. Assim sendo, julga-se que é de capital importância viabilizar um estudo inerente ao “PE para desenvolvimento institucional”. Por outro lado, a necessidade de se fazer um estudo ao tema proposto deve-se pelo facto da constatação de escassos estudos em volta dessa área, particularmente para o caso do estudo proposto.

No âmbito social este tema é relevante, na medida em que vai contribuir para que as instituições públicas ou privadas possam responder da melhor forma aos objectivos traçados e possam definir, em ordem de prioridade, as necessidades com vista alcançar o desenvolvimento. Ademais, o PE é um contributo importante para o sucesso da instituição. A sua importância nas organizações é notória, visto que precisa-se planejar para que se consiga alcançar os objectivos.

Em termos académicos esta pesquisa será mais um lote nas teorias sobre o PE, na medida em que permitirá perceber como é que este instrumento ajuda no desenvolvimento institucional.

A escolha da Escola de Pesca (EP) para o desenvolvimento da presente pesquisa deveu-se pelo facto da mesma apresentar apenas um centro de formação na região Sul e a nível nacional, pela falta de delegações e pela sua discreta presença ao público em geral, tendo em conta que esta é uma instituição pública com um grande nível de importância.

A escolha do horizonte temporal, 2014 à 2018, justifica-se pelo facto de, por um lado, o instrumento usado no presente estudo para a percepção do processo de planeamento estratégico da EP ter sido elaborado com base o Plano Director das Pescas (2010-2019), sendo daí necessário estabelecer uma análise tomando em consideração os estratégias anteriormente elaboradas. E por outro lado, justifica-se pela necessidade de percepção das estratégias introduzidas pelo PEEP (2017-2021), visando perceber a sua contribuição no desenvolvimento institucional e sua adequação as dinâmicas sociais e aos desafios do mercado.

No entanto, percebe-se que as crescentes mudanças económicas e sociais advindas do processo da globalização e conseqüentemente a crescente demanda por formações técnico profissionais tem exigido, do pessoal e ou instituições de ensino certas capacidades técnicas e estratégicas com vista a responder a demanda actual e garantir o seu correcto andamento e conseqüente aumento na geração de rendimentos. Assim, é importante desenvolver e fortalecer um PE para o desenvolvimento da EP de modo a responder as demandas sociais e económicas.

Portanto, as potencialidades do PE que em certa medida pode contribuir para o desenvolvimento institucional, no caso da EP, influenciaram na escolha do mesmo para a concretização desta pesquisa na parte empírica.

### 1.3. Problematização

Vários estudos demonstram a pertinência do PE. Conforme Certo (2003) *apud* Consentino, D. V. *et al.* (2011, p.34-35), o PE é muito vantajoso, pois, através dele as organizações passam a ter um senso de direcção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa.

O PE é uma prática indispensável tanto na AP quanto na Privada devido as vantagens que a ferramenta traz as instituições<sup>3</sup>. De acordo com Santos (2008) *apud* Silva, *et al* (2013, p.93), diante da complexidade actual, caracterizada pela escassez de recursos e crescente cobrança popular, é fundamental actuar de forma estrategicamente planeada nas instituições públicas.

O planeamento é o ponto inicial da eficiência e eficácia da máquina pública, já que norteará a gestão e reflectir-se-á na qualidade do serviço prestado à população<sup>4</sup>. Todavia, apesar das várias vantagens do PE acima descritas, nota-se uma fragilidade da sua prática em certas instituições. Segundo Ansoff (1990) *apud* Mendes (2008, p.14), “somente um número reduzido de instituições utiliza o verdadeiro PE, sendo que a grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas de planeamento que se baseiam na extrapolação das situações passadas. A pouca utilização do PE, ocorre ora por falta de recursos, ora por questão cultural e na sua maioria pela inexistência de sistemas gerenciais que representem o desenvolvimento de acções sistematizadas e organizadas para o alcance de melhores resultados das instituições”.

Adicionado a isto, Matias-Pereira (2009) *apud* Silva *et al* (2013, p.98), salienta que um número elevado de gestores desconhece ou relega a utilização desse instrumento gerencial *sine qua non* para o sucesso de qualquer instituição.

Nota-se ainda, que as instituições apresentam características comuns e diferenciadas, simultaneamente, sobre seus processos de planeamento, e diante deste contexto o problema da pesquisa configura-se na verificação e compreensão do PE praticado pela EP, ou seja, quais conceitos e metodologias são conhecidos e adoptados pela EP?

---

<sup>3</sup> Matias-Perreira (2009) *apud* Silva *et al* (2013, p.91)

<sup>4</sup> Andrade *et al.* (2005) *apud* Silva *et al* (2013, p.93).

Saber até que ponto a compreensão destes conceitos está fundamentada em abordagens científicas, conhecimento e entendimento do cliente e mercado, controlos e monitoramentos, avaliações e acções inovadoras que facilitam o entendimento e aperfeiçoamento do “acto de planear”, estimulando e promovendo uma visão crítica, na busca de resultados competitivos e diferenciados para a instituição.

- **A questão de partida**

Tendo em conta o problema acima descrito, e para servir como fio condutor do trabalho levanta-se a seguinte questão: *de que forma o planeamento estratégico influencia no desenvolvimento institucional da Escola de Pesca?*

#### **1.4. Hipótese**

Na tentativa de dar resposta a questão de partida levantada, toma-se de base as seguintes hipóteses:

**Ho:** O planeamento estratégico influencia no desenvolvimento institucional através da coordenação entre a Escola de Pesca e o Ministério do Mar, Águas Interiores e Pescas na busca permanente de meios para o alcance dos objectivos da Escola de Pesca em particular e do Ministério em geral.

#### **1.5. Objectivo do Estudo**

##### **1.5.1. Geral**

- Analisar a influência do planeamento estratégico para o desenvolvimento da EP.

##### **1.5.2. Específico**

- Descrever o processo de planeamento estratégico da EP;
- Explicar o ambiente interno e externo de trabalho da EP;
- Verificar o contributo do planeamento estratégico para o desenvolvimento institucional da EP.

## **1.6. Metodologia**

Nesta fase iremos apresentar um conjunto de regras e métodos utilizados para atingir os objectivos da presente pesquisa. Assim sendo iremos abordar o tipo de pesquisa, método de abordagem, método de procedimento, técnica de pesquisa, população e amostra, e por último apresentaremos as limitações da pesquisa.

## **1.7. Estrutura**

Em termos de estrutura o trabalho está dividido em cinco (5) capítulos: O primeiro é referente a introdução que apresenta o contexto, a justificativa e relevância da pesquisa, o problema, as hipóteses, os objectivos geral e específicos e a metodologia.

O segundo capítulo acolhe a revisão de literatura, o quadro conceptual e teórico com o objectivo de mostrar os distintos debates teóricos dos diferentes autores sobre o PE, em que o estudo se insere e o referencial teórico.

O terceiro capítulo apresenta a fundamentação metodológica que serviu de apoio para o desenvolvimento do trabalho. Este capítulo faz menção ao tipo de pesquisa, método de abordagem, método de procedimento, técnicas de pesquisa, população e amostra e as principais limitações da pesquisa.

O quarto capítulo cinge-se na apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Deste capítulo constam duas secções. A primeira secção faz a caracterização da Escola de Pesca onde apresenta o quadro legal da instituição, os intervenientes da pesquisa e a distribuição dos funcionários da EP por carreira. A segunda secção é dedicada a explicação da influência do PE apresentando o processo de planeamento na instituição e o respectivo plano estratégico, em seguida e feita a verificação do contributo do PE para o desenvolvimento institucional e a análise do alcance dos objectivos da instituição. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões finais e as sugestões.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA, QUADRO CONCEPTUAL E TEÓRICO**

### **2.1. Revisão da Literatura**

O presente capítulo apresenta um conjunto de ideias, abordagens, discussões e constatações feitas por vários autores sobre o planeamento estratégico (PE) no mundo em geral e em Moçambique em particular. Assim, apesar de existir muitos estudos sobre o PE, poucos versam sobre a sua influência para o desenvolvimento institucional.

Neste contexto, vimos a pertinência de apresentar algumas abordagens sobre a aplicação do PE em diferentes contextos institucionais.

O PE vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Segundo Ferreira *et al.* (1997) *apud* Terence (2002, p.21), somente em meados dos anos 70 surgiu o PE como um método estruturado da administração das acções no presente, visando as incertezas do futuro.

Para Kotler (1993) *apud* Terence (2002, p.21), o PE surgiu nos anos 70, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planeamento operacional.

Ansoff (1990) *apud* Mendes (2008, p.13), descreve o que levou a criação da administração estratégica e conseqüentemente ao planeamento estratégico:

“Em meados da década de 1950, muitas empresas americanas defrontaram-se com sintomas perturbadores que não podiam ser remediados prontamente pelas técnicas administrativas disponíveis, e que não tinham precedente em experiências recentes. Muitas empresas pioneiras e numerosas empresas de consultoria, trabalhando independentemente, convergiram seus esforços para a elaboração de um novo método, lá pelos fins dos anos cinquenta. O resultado disso, conseguido com tentativas e erros e de trocas de experiências, tornou-se conhecido como administração estratégica”.

Desta forma, com a turbulência dos anos 70, uma época em que ocorreu as duas crises do petróleo, as taxas flutuantes de câmbio, o baixo custo e a alta qualidade dos produtos japoneses

exportados para os Estados Unidos e, mais recentemente, as novas tecnologias, a formação de blocos económicos, a globalização dos mercados, as questões ambientais e sociais e as mudanças velozes da economia fez com que o ambiente das organizações mudasse drasticamente. Esta nova realidade passou a demandar reformulações no processo de PE, pois estes aspectos contribuíram para o surgimento de novas relações económicas, mercadológicas e sociais das organizações (TERENCE, 2002, p.21).

Os teóricos contemporâneos da área do PE, devido ao aumento da complexidade do mercado e à velocidade de mudanças, focam sua análise no ambiente interno e externo das organizações. Entre os principais autores estão Michael Porter, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Theodore Levitt e Henry Mintzberg<sup>5</sup>.

A aplicação do processo de planeamento estratégico tem início na necessidade sentida desde a Antiguidade pelos comandantes militares de prepararem campanhas para vencer uma guerra, para o que tinham de preparar antecipadamente objectivos, recursos, movimentos e deslocações com o objectivo de alcançarem a vitória. Em suma, tinham de planear contando com as suas forças e as suas fraquezas bem como com as forças e fraquezas dos adversários (SANTOS, 2008, p.12).

Portanto como técnica, o PE surgiu no meio militar<sup>6</sup>. Na década de cinquenta do século XX foi adoptado pelo sector privado, com o objectivo de fortalecer a competitividade das empresas nos seus mercados, procedente de duas correntes de pensamento relativas à prática da gestão empresarial:<sup>7</sup>

- A primeira corrente decorre do desenvolvimento de planeamento de programas e orçamentos com raiz na Segunda Guerra Mundial. Muitas empresas adoptaram o orçamento como uma ferramenta para melhorar o controlo das suas operações. Os orçamentos anuais converteram-se de imediato em planos quinquenais devido ao reconhecimento das consequências financeiras a longo prazo que condicionavam muitas decisões empresariais.

---

<sup>5</sup> Terence (2002, p.21).

<sup>6</sup> Refira-se a propósito o contributo do comandante militar chinês Sun Tzu.

<sup>7</sup> Santos (2008, p.12)

- A segunda corrente de pensamento teve origem na Escola de Negócios de Harvard, onde se enfatizava a importância de dispor de uma estratégia empresarial global. Até esse momento a teoria da gestão empresarial havia-se concentrado no estudo separado de funções como a produção, as finanças, o marketing, a logística, etc. Sem dúvida, à medida que as empresas cresceram e se tornaram mais complexas, necessitaram de um método sistemático para estabelecer as suas estratégias.

O PE, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, voltou-se para as medidas positivas que uma empresa poderia tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (ALDAY, 2000, p.10).

“As empresas estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma actividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses. Trata-se de um instrumento mais flexível que o conhecido Planeamento a Longo Prazo. Um elemento-chave da estratégia é a selecção de apenas algumas características e medidas a serem consideradas”<sup>8</sup>.

O mais importante na utilização do planeamento estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas instituições. Não se pode tratar isoladamente planeamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

### **2.1.1. Quadro Conceptual**

#### **2.1.1.1. Planeamento**

De acordo com Chiavenato (1987, p.275), o planeamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso.

---

<sup>8</sup> Alday (2000, p.10).

O planeamento é um processo que começa com a determinação de objectivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objectivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

### **2.1.1.2. Planeamento estratégico**

Chiavenato (1987, p.447), afirma que: “O PE refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objectivos propostos. É geralmente um planeamento global em longo prazo”.

Conforme Ansoff e MacDonnell (1993, p.295), o PE “ [...] é um processo de múltiplas faces, complexo e demorado [...] ” Para os autores, a implantação do planeamento estratégico não implicaria em compensações em relação à energia exigida da organização.

Em outra conceituação Drucker (1975) *apud* Porto (2006, p.3), define PE como um processo contínuo de tomadas de decisões organizacionais, no momento presente, de forma a se ter, da melhor maneira, o conhecimento do futuro, bem como o empenho, no sentido de se cumprir tais decisões.

Desta maneira, PE pode ser considerado como o estabelecimento de recursos previamente estimados, no sentido de alcançar os objectivos da instituição num ambiente altamente competitivo.

### **2.1.1.3. Desenvolvimento institucional**

Segundo Armani (s/d), “o desenvolvimento institucional compreende os processos e iniciativas que visam assegurar a realização, de maneira sustentável, da missão institucional; e fortalecer o posicionamento estratégico de uma determinada organização na sociedade”.

Para tanto, exigem-se medidas (i) que fortaleçam a capacidade de articulação das iniciativas e de promoção de processos de mudança social, e (ii) que ampliem a base social/legitimidade e credibilidade da organização, assim como (iii) busquem o aprimoramento gerencial e operacional.

Assim sendo, o desenvolvimento institucional pode ser entendido como a responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento institucional, no seu todo, ao longo do tempo, garantindo que os objectivos estrategicamente traçados mantenham-se no percurso ou caminho desejado.

#### 2.1.1.4. Tipos de planeamento

De acordo com Oliveira (1996) *apud* Porto (2006, p.2), são três os tipos de planeamento existentes, considerando os grandes níveis hierárquicos: planeamento estratégico, planeamento tático e planeamento operacional. Em conformidade com a figura a seguir, podemos observar a hierarquia do planeamento.

**Figura 1:** Hierarquia do planeamento nas organizações



**Fonte:** Adaptado de DAFT (1999, p.127).

- **Planeamento Estratégico:** é o processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para organização. De forma geral, possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade de níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implementação.

- **Planeamento Tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o PE e seu objectivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões e funções empresariais. O processo de planeamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.
- **Planeamento Operacional:** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidas os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planeamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

#### 2.1.1.5. Características

Quanto às características do planeamento estratégico Barbalho (1995, p.26), apresenta:

[...] “enfocar, a partir do relacionamento da organização, a missão em concordância com o meio no qual está inserida; estabelecer decisões e implicações a longo prazo; necessitar do envolvimento de todos os dirigentes da organização; ter impacto sobre toda a organização; preocupar-se com a definição dos fins organizacionais, bem como os meios para atingi-los, com a forma de execução e controle, a ponto de poder implicar na redefinição e/ou estruturação da própria organização”.

**Tabela 1:** Características do planeamento estratégico, tático e operacional

Características	Estratégico	Tático	Operacional
<b>Prazo</b>	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
<b>Análise básica</b>	Ramo de actividade e mercado de actuação	Principais componentes de actividades e áreas específicas.	Tarefas específicas
<b>Responsáveis pelo processo</b>	Alta administração: directores, equipas e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planeamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planeamento tático
<b>Complexidade</b>	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc.
<b>Resultados</b>	Declaração genérica que afirma o propósito básica da organização e define seus ramos de actividade.	Directrizes que envolvem as áreas: objectivos financeiros, oportunidades de mercado, organizações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

Fonte: TERENCE (2002, p.19) *apud* MONTANA; CHARNOV (1999, p.102-106).

### 2.1.1.6. Importância do planeamento estratégico

A importância do PE reside na capacidade de ajudar a tornar uma instituição/organização menos susceptível e vulnerável aos movimentos do mercado. Pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objectivos que devem ser atingidos, uma actividade para a continuidade das instituições.

Segundo Paiva *at al.* (s/d), o PE é importante no auxílio da administração em instituições/organizações e tem por principal objectivo nortear as acções gerenciais da empresa, baseado em um plano previamente estabelecido com metas e estratégias visando evitar tomadas de decisões equivocadas, já que o mercado é extremamente competitivo e sem margem de erro, e é importante ressaltar que se deve planejar, porque quem não sabe para aonde ir qualquer caminho serve.

O PE é importante porque estabelece a melhor direcção a ser seguida, buscando sempre a interacção com os factores externos, não controláveis, visando inovar e ser um diferencial no mercado, quando se traça os objectivos e observa a instituição como um todo, olhando o presente com os olhos do futuro.

E assim, observa-se que a importância do PE para as instituições reside no auxílio que pode prestar à administração, pois trata-se de um processo de planeamento formalizado e de longo alcance, para a definição das metas e dos objectivos institucionais.

#### **2.1.1.7. Elementos constitutivos do processo do planeamento estratégico**

Segundo Santos (2008, p.29-30), os principais elementos constitutivos que qualificam o processo de planeamento estratégico são os seguintes:

- Privilegia a análise prospectiva e de cenários;
- Assume um comportamento dinâmico e flexível no confronto da selecção dos objectivos e de actuações, tendo em conta que o futuro reserva discontinuidades e surpresas que é impossível prever, mas que se poderá interpretar e enfrentar;
- Considera a análise FOFA (Forças – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças), o mesmo é dizer a identificação das oportunidades e ameaças que se manifestam na envolvente, e dos pontos de força e debilidade internas à organização;
- Opera numa dimensão abertamente pragmática, pois age num contexto de racionalidade limitada e de incerteza;
- Promove a consulta e a participação alargada com o objectivo de desenvolver a democracia, transparência, a criatividade do projecto e conseguir o consenso;
- Atribui relevância estratégica à fase de actuação do plano. O plano deve ser considerado como uma etapa do processo de planeamento;
- Preenche uma função de persuasão e de marketing. Aplicar os princípios de marketing pode melhorar a relação entre a oferta e a procura de produtos e de serviços e contribuir para o envolvimento o sistema administrativo e burocrático das instituições;

### 2.1.1.8. Fases para implementação do planeamento estratégico

Ao elaborar um PE, o administrador ou gestor terá consciência de que o plano deverá ser flexível, pois ao longo do processo de implementação, se for necessário, deve realizar readequações de acordo com as necessidades e condições internas e externas da instituição.

Conforme Oliveira (1996) *apud* Porto (2006, p.4-5), o PE desenvolve-se em quatro distintas fases, a saber:

- a) **Fase I** – Diagnóstico estratégico. Nesta fase é estabelecido como se encontra a organização, a partir de análises de informações sobre seu ambiente interno e externo. Esta fase é dividida em quatro etapas, a seguir:
  - Identificação da visão: etapa em que são identificadas as expectativas dos conselheiros, alta administração e accionistas, proporcionando o esboço do PE, pois a visão consiste nos limites que os principais responsáveis pela organização visualizam dentro de uma faixa de tempo mais longa;
  - Análise externa: etapa em que são verificadas as ameaças e oportunidades dos ambientes da organização e as alternativas para coibir ou aproveitar tais circunstâncias, a partir da análise da organização, de uma forma sistémica;
  - Análise interna: etapa em que é efectuada a verificação dos pontos fortes, fracos e neutros da organização;
  - Análise da concorrência: refere-se à etapa da análise externa, que permite a identificação não só de suas próprias vantagens competitivas, como também a dos concorrentes, para assim poder se posicionar adequadamente em relação à concorrência.
  
- b) **Fase II** – Definição da missão. Fase em que há definição da missão e o posicionamento estratégico da organização. Esta fase se desenvolve em quatro etapas:
  - Definição da missão implica na fixação da razão do PE da organização;
  - Determinação dos propósitos actuais e potenciais, significa tornar claros os sectores em que actua ou pretende actuar, de acordo com sua missão;

- Estruturação e debates de cenários: os cenários estratégicos significam as medidas e os critérios para planejar o futuro da organização;
- Estabelecimento da postura estratégica: nesta fase, a organização deverá considerar seu posicionamento em relação a seu ambiente.

Isto é feito através de um diagnóstico institucional, em que são identificados seus pontos fortes e fracos, de modo a qualificar a instituição e, assim, habilitá-la para aproveitar as oportunidades e combater as ameaças.

- c) **Fase III** – Instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta fase, a análise visa atingir a situação desejada. Isto é feito por meio de dois instrumentos:
  - Instrumentos prescritivos: proporcionam a explicitação do que a organização deve fazer, no sentido de alcançar os propósitos fixados dentro da missão. Esses instrumentos são: estabelecimento de objectivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e estabelecimento de projectos e planos de acção.
  - Instrumentos quantitativos: projecções económico-financeiras do planeamento orçamentário, associadas à estrutura da organização, necessárias ao desenvolvimento dos planos de acção, projectos e actividades previstas. Etapa em que se analisam os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objectivos, desafios e metas da organização.
- d) **Fase IV** – Controle e avaliação. Nesta fase é verificado o funcionamento da organização que tem como objectivo atingir a situação desejada. Esta verificação é feita através dos seguintes processos:
  - Avaliação de desempenho – comparação entre o desempenho real e os objectivos, desafios, metas e projectos estabelecidos, por meio da análise dos desvios, com tomadas de acção visando corrigi-los, seguidas de acompanhamento, no sentido de avaliar a eficiência da correcção; finalmente, a incorporação de informações ao processo de planeamento para desenvolver os ciclos futuros da actividade administrativa.

Em face do exposto, observa-se que as fases do PE podem ser distintas de uma organização para outra, porém devem ser revistas anualmente, no sentido de adequá-lo às alterações ambientais que ocorreram no período, para que os resultados deste planeamento alcancem o que foi definido pela organização. A implementação do PE gera mudanças na cultura organizacional, pois resulta, muitas vezes, em mudanças de conceitos, técnicas, controle e avaliação de planeamento (PORTO, 2006, p.5-6).

#### **2.1.1.9. Aplicabilidade do planeamento estratégico**

Segundo Bryson (1988) *apud* Santos (2008, p.29), o PE pode ser aplicado a:

- a) Serviços, departamentos, ou outras instituições/organizações públicas;
- b) Cidades, áreas metropolitanas, regiões ou outras divisões geográficas;
- c) Organizações sem fins lucrativos;
- d) Sectores específicos tais como Transportes, Saúde, Educação.

#### **2.1.1.10. Finalidade do planeamento estratégico**

Consiste pois na criação de condições para se aproveitarem oportunidades, tirando partido de todas as potencialidades existentes. O PE é portanto um processo sistemático e contínuo de decisão, apoiado num documento formal (plano) que contém as actividades e os procedimentos aplicáveis para se atingirem determinadas metas (RICHARDSON, 1992, p.34. *apud* SANTOS, 2008, p.5).

De acordo com Sicard (1987, p.73-74) *apud* Santos (2008, p.6), o planeamento estratégico tem como finalidade:

- Fixar os objectivos gerais das instituições/organizações, os quais devem traduzir em particular a sua vocação e o seu projecto/fim/propósito gerando assim a sua sustentabilidade e o seu crescimento
- Expandir os horizontes das instituições/organizações públicas ou privadas em relação as actividades no mercado;

- Definir com clareza, onde a organização se encontra e onde ela pretende chegar, efectuando uma projecção a prazo da evolução da organização, com base no quadro das políticas actuais;
- Criar um caminho eficiente para os processos administrativos das instituições/organizações, atendendo o prazo e a situação ideal desejável;

#### **2.1.1.11. Factores de sucesso e insucesso no processo de planeamento estratégico**

É consensual que o PE engloba um conjunto de ferramentas as quais por si só são insuficientes, mas quando é seguido de planeamentos táticos e operacionais, consiste numa robusta ferramenta para implementar o pensamento estratégico da organização. Deverá porém ter-se em atenção que a maioria das estratégias de sucesso depende muito da descoberta de formas de atingir visões de futuro para a organização<sup>9</sup>.

Morgado (2009) *apud* Santos (2011, p.21), destacam de entre os factores que contribuem para o sucesso de um processo de planeamento estratégico, os seguintes:

- Consciência generalizada da sua necessidade; Decisão pela sua utilização e concretização; Envolvimento efectivo da direcção; Disponibilização continuada de informações relevantes para o Planeamento; Inteligência competitiva; Aprendizagem organizacional; Comunicação interna; Equipa multidisciplinar; Metodologia de processos.

Quanto aos factores de insucesso, são referidos nomeadamente:

- Falta de comunicação na empresa das estratégias a implementar; Inexistência de metas e indicadores fiáveis; Inexistência de mecanismos de avaliação e controlo; Fraca compreensão da visão e das estratégias aprovadas; Fraca aptidão do pessoal; Muitos dirigentes delegam o processo para os seus subordinados; Muitos planos são focados em números, projecções e orçamentos.

---

<sup>9</sup> Santos (2011, p.21).

### 2.1.2. Quadro Teórico

O presente trabalho de pesquisa insere-se nos pressupostos teóricos apresentados pelo autor Igor Ansoff – “*Corporate Strategy*. O livro *Corporate Strategy: An Analytic Approach do Business Policy for Growth and Expansion*” de Igor Ansoff (1965), apresenta uma ferramenta que classifica as estratégias empresariais segundo quatro categorias: penetração no mercado; desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produto e diversificação<sup>10</sup>, visando verificar variáveis que apresentam aplicações práticas do PE.

Esta matriz demonstra a identificação das oportunidades de crescimento das instituições e demonstra um posicionamento competitivo. Esta ferramenta é chamada de “Matriz de Ansoff”. A matriz representada na Figura 2, é organizada segundo as dimensões: produtos e mercados.

**Figura 2:** Matriz de ANSOFF

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Diversificação
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Desenvolvimento de Produto

**Fonte:** ANSOFF (1965) *apud* SERRA (s/d).

De acordo com Macêdo (2010, p.23), sobre essas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:

- Penetração de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- Desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;

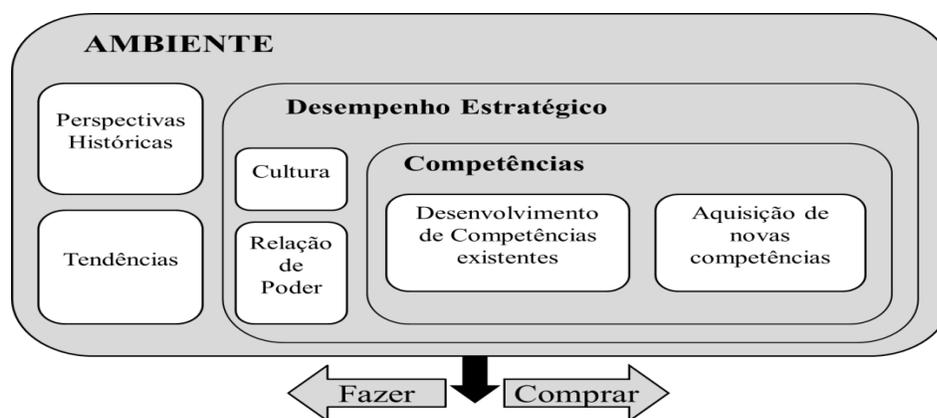
<sup>10</sup> SERRA, Fernando. A evolução histórica do conhecimento em estratégia. (s/d).

- Desenvolvimento de produtos: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, intensificando os canais existentes de comunicação;
- Diversificação: sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porque está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Decorrem desta questão processos de avaliações das forças e fraquezas, para que as instituições possam analisar sua capacidade de solucionar problemas, através das oportunidades de crescimento e expansão.

Assim sendo, é imperioso fazer um estudo do ambiente numa perspectiva histórica e de tendências, para a estruturação dos modelos de comportamento orçamentário e turbulência ambiental, descritos na figura 3.

**Figura 3:** Síntese desempenho estratégico de Ansoff



**Fonte:** MACÊDO, 2010, p.27.

Na prática é necessário controlar todas as acções delineadas para o alcance do sucesso nos negócios, e para tanto, a compreensão dos resultados, o monitoramento constante das transformações mercadológicas, relacionadas aos incrementos técnicos, tecnológicos, ambientais e de gestão, são actividades críticas e relevantes (MACÊDO, 2010, p.23).

### CAPÍTULO III: QUADRO METODOLÓGICO

Neste capítulo tratar-se-á da metodologia, onde consta o tipo de pesquisa quanto aos seus enfoques e aos seus objectivos, técnicas de recolha e análise de dados e participantes do estudo. Para fundamentar realizou-se um estudo de campo por meio de entrevistas e inquéritos.

#### 3.1. Tipo de Pesquisa

Segundo os critérios de classificação de pesquisa apresentados por Prodanov & Freitas (2013), o tipo de pesquisa levado a cabo para este estudo classifica-se quanto à natureza e a abordagem do problema. Sendo assim, quanto à natureza: o estudo é uma **pesquisa aplicada**, que é aquela que “objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais” (PRODANOV & FREITAS, 2013, p.51). Seguindo esta coerência, o proveito deste estudo é a sua aplicação prática, na tentativa de dar algum contributo no que concerne o PE no desenvolvimento institucional.

Quanto a abordagem do problema: o estudo é uma **pesquisa qualitativa e quantitativa**. De acordo com Richardson *et al.* (1985, p.29-48) *apud* Boaventura (2007, p.56), a abordagem quantitativa caracteriza-se “pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de colecta de informação, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, mediana, moda, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão”.

Qualitativa por ser uma pesquisa em que a maior preocupação é a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados (PRODANOV & FREITAS, 2013, p.70). Servindo-se das técnicas qualitativas, será possível interpretar e comentar os resultados da planificação estratégica na sua contribuição para o desenvolvimento institucional. Quantitativa, na medida em que se recorrerá ao uso de técnicas estatísticas, convertendo as opiniões dos funcionários desta instituição e todos os intervenientes no processo de implementação do plano estratégico em dados numéricos. Posto isto, de acordo com Fonseca (2002, p.20), entende-se que a utilização conjunta de pesquisa qualitativa e quantitativa permite com que o pesquisador recolha mais informações do que se poderia conseguir utilizando as duas pesquisas isoladamente.

### **3.2. Método de Abordagem**

Relativamente ao método de abordagem pautou-se pelo **hipotético-dedutivo**, pois, o nosso propósito é através da problemática desta pesquisa levantar dados no campo de estudo que remetem a comprovação ou refutação da hipótese projectada. Como refere Marconi e Lakatos (2009, p.110), o método hipotético-dedutivo “inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese”.

### **3.3. Método de Procedimento**

No que se refere ao método de procedimento orientamo-nos pelo **monográfico ou estudo de caso**. De acordo com Michael (2005, p.55), o método monográfico ou estudo de caso é “uma técnica de pesquisa de campo que se caracteriza por ser o estudo de uma unidade, ou seja, de uma família, uma instituição, uma situação específica, empresa entre outros, com o objectivo de compreendê-lo em seus próprios termos”. Este método ajudará a observar de forma detalhada o processo de PE e descobrir como que é feito P.E como um factor que leva a instituição para o seu desenvolvimento.

### **3.4. Técnica de Pesquisa**

No que tange às técnicas de recolha de dados pautou-se pela combinação da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e inquérito. A pesquisa bibliográfica permitiu aferir o estado – da – arte da temática em análise e consistiu na consulta de obras, artigos científicos que reflectem a cerca do PE no desenvolvimento institucional. A pesquisa documental consistiu na recolha de documentos no acervo da Escola de Pesca, relativo ao seu processo de PE. A entrevista aplicada é não-estruturada e teve como grupo-alvo os funcionários da EP e do MEF, e o inquérito é de perguntas fechadas e teve como objecto do mesmo somente os funcionários da EP (com e sem cargo de chefia).

### **3.5. População e Amostra**

Partindo da compreensão de que a população ou o universo é um conjunto de indivíduos que possuem mesmas características definidas para um determinado estudo, neste caso, a principal característica deste estudo é ser funcionário da EP. Assim, a população do presente estudo passa a ser composta por todos funcionários da EP que participa no PE, um número de 64 funcionários na razão de 100%, dos quais 64% são do sexo Masculino e 36% são do sexo Feminino.

Quanto à amostra como um subconjunto da população, se definiu uma amostra total de 20 indivíduos a nível da EP, que corresponde a 31% da população em estudo, seleccionada com base na amostragem estratificada proporcional, dividindo-se em 5 estratos, sendo: 4 funcionários do DAF, 3 dos RHs, 3 do DP, 3 da UGEA, 2 da Directoria e 5 dos demais colaboradores da EP.

O tipo de amostragem que se emprega é probabilística de carácter aleatório simples que, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) *apud* Birochi (2017, p.83), fundamenta-se em técnicas estatísticas que visam a garantir que a escolha aleatória de indivíduos ou fenómenos pesquisados possa resultar na mesma probabilidade, ou seja, que não tenha nenhum desvio determinado pela intenção do pesquisador. Essas técnicas visam a reduzir certos erros amostrais com o consequente aumento de significância dos dados, resultando em uma maior representatividade dos resultados em relação à população. A amostra probabilística é largamente utilizada em pesquisas quantitativas, tais como a preferência dos cidadãos sobre um determinado produto ou sobre a preferência no processo eleitoral, essa amostra busca a generalização de seus resultados.

### **3.6. Limitações da Pesquisa**

A recolha de dados foi acompanhada de dificuldades, destacando as seguintes: alguns recusaram-se em receber os inquéritos alegando tratar-se da mesma informação não sendo necessário a distribuição a todos os que se pretendia inquirir, falta de acesso à informação em alguns departamentos da instituição, dificuldade na obtenção de certos documentos institucionais relacionados com o tema em estudo; dos 20 funcionários correspondentes a 100% da nossa amostra prevista para o inquérito, apenas foi possível alcançar 16 funcionários, devido as seguintes razões: falta de conhecimento do instrumento em estudo e por medo de represálias.

## **CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) *apud* Birochi Renê (2017, p.98), “o processo de análise dos dados estabelecer relações entre os dados obtidos e as hipóteses inicialmente formuladas, com o objectivo de responder ao problema de pesquisa, tais relações são de natureza descritiva. Realizou-se de forma contínua a segregação/ separação analítica dos resultados encontrados, procurando, em seguida, construir as primeiras ligações entre os conceitos inicialmente propostos na revisão teórica vis-à-vis os resultados alcançados.” Assim sendo, o presente capítulo consiste em apresentar, analisar e interpretar os dados colectados, os resultados analisados dos questionários e entrevistas que abrangeu os colaboradores e as respectivas interpretações, em gráficos e em tabelas.

### **4.1. Caracterização da Escola de Pesca**

O programa inicial de formação era de emergência, visando colocar, num curto espaço de tempo, técnicos qualificados na frota pesqueira nacional então abandonada pelos armadores portugueses com as respectivas tripulações, o que resultou na criação da Escola de Pesca (EP), em Junho de 1977, sob a denominação de Centro de Formação Pesqueira que, a partir 11 de Julho de 1990, passou a designar-se pelo actual nome<sup>11</sup>.

A EP situa-se na Cidade da Matola na Rua das Salinas, funciona sob o princípio de formação de qualidade de acordo com as orientações metodológicas do Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano para áreas de formação geral e básica. A EP é composta pela seguinte estrutura: Director, Departamento Pedagógico, Departamento Administrativo e Internato.

#### **4.1.1. Quadro legal da Escola de Pesca**

Segundo o Plano Estratégico da Escola de Pesca (PEEP) 2017-2021, a escola é uma instituição pública criada á luz do Diploma Ministerial n.º 62/90 de 11 de Julho, é dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, é de âmbito nacional e tutelada pelo Ministro que superintende o sector do Mar, Águas Interiores e Pescas.

---

<sup>11</sup> Plano Estratégico da Escola de Pesca (2017-2021).

No contexto das reformas institucionais do sector do Mar, Águas Interiores e Pescas e do sector da Educação Profissional, constata-se que o actual Estatuto Orgânico da EP, aprovado em 1990 pelo Diploma Ministerial n.º 62/90, de 11 de Julho, mostra-se desactualizado e desajustado a realidade<sup>12</sup>.

O referido estatuto condiciona a abrangência das novas áreas resultantes do alargamento das áreas de actuação do sector do Mar, Águas Interiores e Pesca, e a evolução curricular iniciada em finais da década de 90 com a introdução dos cursos de nível médio de Máquinas Marítimas, Navegação e Pesca, Aquacultura, Biologia e Extensão Pesqueira com a actual estrutura orgânica.

De acordo com o PEEP (2017-2021), o actual estatuto orgânico da EP condiciona igualmente a expansão no território nacional da sua actividade formativa e contraria a tipificação preconizada pela Lei 23/2014 de 23 de Setembro, que classifica as instituições de educação profissional segundo o tipo de educação profissional ministrada e o nível de graduação, sendo portanto, escolas profissionais as que conferem certificados de nível básico, institutos médios, as que conferem certificações e graus de nível médio e os centros de formação profissional as que conferem qualificações parciais de nível elementar, básico ou superior.

Denota-se ainda, a prevalência de um quadro de pessoal que não comporta carreiras das áreas da Marinharia e Mestrança por um lado, limitando de certa forma a integração ou admissão de pessoal da especialidade para a tripulação das embarcações, e por outro lado o actual quadro limita a admissão de um número considerável de docentes da especialidade, minimizando a contratação de pessoal<sup>13</sup>.

Nesta secção pretende-se apresentar as principais normas vigentes na EP sobre o seu funcionamento. De modo geral, existem vários instrumentos legais que abordam sobre este aspecto, como bem se descreve a seguir:

- Lei n.º 10/2017, de 01 de Agosto: Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE);

---

<sup>12</sup> Plano Estratégico da Escola de Pesca (2017-2021).

<sup>13</sup> Plano Estratégico da Escola de Pesca (2017-2021).

- Decreto n.º 75/2017 de 27 de Dezembro: Aprova Medidas de Contenção de Despesas Públicas;
- Decreto n.º 5/2018, de 26 de Fevereiro: Aprova o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE);
- Decreto n.º 30/2018, de 22 de Maio: Aprova o Regulamento do subsistema de carreiras e remuneração;
- Diploma Ministerial n.º 54/2002, de 24 de Abril: Aprova o Quadro de Pessoal da EP;
- Diploma Ministerial n.º 62/90, de 11 de Julho: Aprova o Estatuto Orgânico da EP.

#### 4.1.2. Apresentação dos participantes da pesquisa

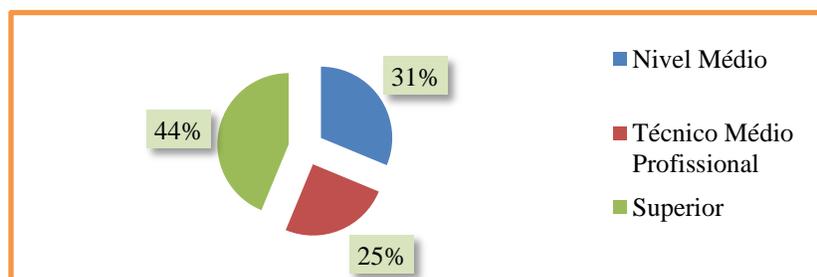
Na tentativa de apresentar algumas características dos participantes da pesquisa, a seguir mostramos a composição dos mesmos quanto ao género, nível de escolaridade e o tempo de trabalho na EP.

**Gráfico 1:** Representação em género dos funcionários da EP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

**Gráfico 2:** Nível de escolaridade dos funcionários da EP

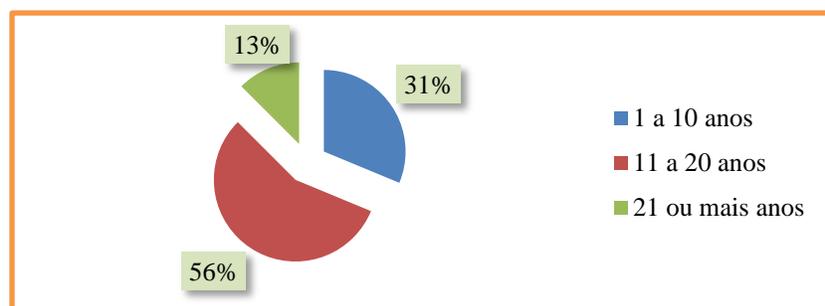


**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

O gráfico 1 ilustra que dos 100% dos inquiridos, 44% representam o sexo feminino e 56% sexo masculino. Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários da EP, a partir do gráfico 2 observa-se que do total da nossa amostra, 44% são do nível superior, 31% nível médio e os restantes 25% são do nível técnico médio profissional. Numa breve análise em torno do nível de escolaridade, foi possível constatar que a escola de pesca está minimamente avançada, visto que a maior percentagem do seu quadro de pessoal possui o nível superior. A seguir apresentamos informações referentes ao tempo de trabalho dos funcionários da EP.

Salientar que os resultados da análise feita sobre o nível de escolaridade dos funcionários da EP vão de acordo com os pressupostos de Ansoff (1977) *apud* Macêdo (2010, p.22), que um PE eficaz exige que as organizações disponham de profissionais capacitados e capazes de gerir estas mudanças, utilizando estratégias alinhadas às necessidades dos clientes, consequentemente ao mercado.

**Gráfico 3:** Tempo de trabalho dos funcionários da EP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

O gráfico acima exposto ilustra que dos 100% dos funcionários inqueridos, 31% são aqueles que o seu tempo de trabalho na EP está no intervalo de 1 a 10 anos, e um número considerável de 56% se enquadram no intervalo de 11 a 20 anos e finalmente 13% são os que estão mais tempo de trabalho naquela escola, estando no intervalo de 21 ou mais anos de trabalho.

#### **4.1.3. Distribuição dos funcionários por carreira**

De acordo com o Diploma Ministerial nº. 54/2002, de 24 de Abril, em termos de carreiras dos funcionários da EP encontram-se distribuídas segundo a tabela a baixo:

**Tabela 2:** Quadro comum de pessoal da Escola de Pesca

Designação	Nº de Lugares
<b>Funções de direcção e chefia:</b>	
Director.....	1
Chefe de Departamento Central.....	3
Chefe da Repartição Central.....	2
Chefe da Secção Central.....	5
<i>Subtotal</i> .....	11
<b>Carreira de regime geral:</b>	
Técnico superior de administração pública N1.....	1
Técnico superior de administração pública N2.....	2
Técnico profissional em administração pública.....	3
Técnico profissional.....	4
Técnico.....	5
<i>Subtotal</i> .....	15
<b>Carreira de regime especial não diferenciado:</b>	
Docente de N1.....	10
Docente de N2.....	8
Docente de N3.....	10
Docente de N4.....	5
Técnico especializado de saúde.....	1
<i>Subtotal</i> .....	34
<b>Carreiras específicas:</b>	
Técnico de transporte, comunicação e meteorologia.....	3
<i>Subtotal</i> .....	3
<i>Total geral</i> .....	63

**Quadro geral privativo**

Designação	Nº de Lugares
<b>Carreira de regime geral:</b>	
Assistente técnico.....	3
Auxiliar administrativo.....	10
Operário.....	21
Agente de serviço.....	15
Auxiliar.....	16
<i>Subtotal</i> .....	65
<b>Carreira específica:</b>	
Assistente técnico de transporte, comunicação e meteorologia.....	5

**4.2. Apresentação do Plano Estratégico da Escola de Pesca**

O PE é a base do Plano de Desenvolvimento Institucional, que é um documento visto como uma extensão para orientar as políticas e directrizes organizacionais da instituição, tendo em conta a missão, visão, valores e princípios da instituição.

O PE segundo Alday (2000, p.15), precisa ser mais do que um documento estático, mas uma ferramenta dinâmica que possibilita antecipar as decisões em cumprimento à missão e objectivos organizacionais. O PEEP busca a melhoria dos níveis de eficiência e eficácia da intervenção na formação profissional de técnicos do mar e pescas para a economia do sector público e privado bem como das comunidades, que correspondam aos padrões nacionais, regionais e internacionais.

O PEEP (2017-2021) foi concebido tendo como base os principais instrumentos de planificação de longo prazo nacionais, sectoriais e não só, dentre outros o PQG 2015-2019, Plano Director das Pescas 2010-2019, Plano de Desenvolvimento de RHs e de Formação do Sector das Pescas-2013, Estatuto Orgânico do MIMAIP e Lei 23/2014 de 23 de Setembro<sup>14</sup>.

#### **4.2.1. Missão**

Formar profissionais competentes para o mercado de trabalho e oferecer serviços, que contribuam para o desenvolvimento tecnológico, social e económico da sociedade através dos cursos regulares, de curta duração e reciclagem ministrados pela Escola.

#### **4.2.2. Visão**

A EP pretende tornar-se numa instituição padrão de excelência na formação e extensão nas áreas marítima, pesqueira e aquícola, contribuindo para o desenvolvimento sócio-económico sustentável do país.

#### **4.2.3. Princípios orientadores**

- ***Eficiência e eficácia organizacionais:***

Desenvolvimento de métodos de trabalho e ensino que estimulem a criatividade, a inovação e rigor científico dos formados da EP.

- ***Multidisciplinaridade:***

---

<sup>14</sup> Plano Estratégico da Escola de Pesca (2017-2021).

Integração das distintas disciplinas inerentes ao processo de formação marítima e pesqueira, no desenvolvimento e aperfeiçoamento das tecnologias de mar, das águas interiores e pesca.

- ***Participação:***

Adopção de métodos inclusivos e participativos no processo de formação e gestão da EP.

#### **4.2.4. Valores**

- *Ética profissional; Competência profissional; Transparência e Respeito ao meio ambiente.*

#### **4.2.5. Os principais vectores de intervenção do Plano da Escola de Pesca**

- A qualidade dos formados nas áreas do mar e pescas;
- A necessidade de existência e observância dos padrões de formação e creditação da EP, no âmbito nacional (ANEP) e internacional (convenções da Organização Internacional Marítima - IMO);
- A provisão de infra-estruturas e equipamentos modernos, que garantam uma formação condigna, com vista a responder aos altos padrões de qualidade com prontidão aos desafios da conjuntura actual do país (aquacultura, pesca, cabotagem, hidrocarbonetos, economia azul) e a expansão gradual da EP no território nacional.

#### **4.2.6. Análise do ambiente interno e externo da Escola de Pesca**

A importância da análise do ambiente permite que a instituição identifique as principais oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo, bem como as forças e fraquezas que observamos no ambiente interno. Conhecendo essas variáveis, a instituição trabalha para potencializar as oportunidades, reduzir as ameaças e superar as fraquezas, utilizando-se primeiramente das forças identificadas, associando a elas novos elementos auxiliares para a consecução plena do sucesso.

Nesta senda, mostra-se necessário ilustrar os dados apresentados no plano estratégico da EP que demonstram a análise feita do ambiente interno e externo.

**Tabela 3:** Análise FOFA da Escola de Pesca

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existência de docentes com elevada experiência;</li> <li>✓ Existência de uma infra-estrutura de salas de aulas moderna, internato com capacidade para albergar 150 Estudantes, oficinas de mecânica, navegação e artes de pesca, carpintaria e laboratório multiuso;</li> <li>✓ Existência de um vasto espaço físico para o desenvolvimento de suas actividades;</li> <li>✓ Vasta experiencia institucional na área de formação de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticas governamentais nacionais e sectoriais favoráveis a formação técnico profissional;</li> <li>✓ Políticas governamentais nacionais favoráveis a revitalização da cabotagem;</li> <li>✓ Existência de uma vasta costa com vários recursos marinhos e pesqueiros;</li> <li>✓ Existência de população com idade escolar;</li> <li>✓ Emergência de indústrias megaprojectos do mar (hidrocarbonetos e mineração);</li> <li>✓ Existência de um potencial para a prática de aquacultura em terra e mar;</li> <li>✓ Existência da indústria pesqueira.</li> </ul>
PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevado estado de degradação dos dormitórios para os alunos internos;</li> <li>✓ Falta de autonomia para negociar acordos de financiamento;</li> <li>✓ Ineficácia na operacionalização do Plano Estratégico;</li> <li>✓ Laboratórios, oficinas e biblioteca com um fraco apetrechamento;</li> <li>✓ Inexistência de um laboratório-fábrica de processamento</li> <li>✓ Estatuto orgânico e quadro do pessoal e curricula desajustados ao contexto actual;</li> <li>✓ Docentes especializados em vias de reforma;</li> <li>✓ Dificuldades na reciclagem sistemática dos docentes;</li> <li>✓ Dificuldade para a realização de aulas práticas dos alunos e estágio pré-profissional dos finalistas;</li> <li>✓ Não reconhecimento dos formados da Escola de Pesca pelas autoridades marítimas nacionais;</li> <li>✓ Falta de domínio técnico para a concepção de cursos modulares a luz da Lei 23/2014 de 23 de Setembro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preferência por parte de alguns empregadores por mão-de-obra barata e não qualificada, deixando de contratar os técnicos profissionais qualificados da escola de pesca;</li> <li>✓ Existência de empresas privadas com maior atractivo salarial dificultando o recrutamento e a retenção de quadros marítimos para a tripulação e docentes especializados na Escola de Pesca;</li> <li>✓ Fraca absorção dos graduados da Escola de Pesca pelo sector público do mar, águas interiores e pescas.</li> </ul>

**Fonte:** Plano Estratégico da EP (2017-2021).

A análise feita segundo os preceitos de Ansoff permite que a EP conheça seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, utilizando-o no sentido de permitir a análise do ambiente institucional de modo a adquirir, de forma rápida e eficiente conhecimentos que são vitais para a optimização de suas decisões e poderá igualmente apoiar no correto desenvolvimento e implementação das estratégias institucionais.

#### **4.2.7. Objectivos do plano estratégico da Escola de Pesca**

Um dos factores definidos pelo Governo de Moçambique para o alcance dos objectivos da erradicação da pobreza e da elevação do nível de vida dos moçambicanos foi de apostar na educação e na formação dos seus RHs, considerando o capital humano como a base para o desenvolvimento de qualquer país.

A EP tem como objectivo principal a formação técnica de profissionais de mar e de terra ligados a frota pesqueira. Assim sendo, o objectivo de desenvolvimento do PEEP (2017-2021), está em consonância com os principais objectivos plasmados no PQG (2015-2019) e Plano Director das Pescas II (PDP 2010-2019), nomeadamente:

- *Promover um sistema educativo e inclusivo eficaz e eficiente que garanta a aquisição das competências requeridas ao nível do conhecimento, habilidades, Gestão, e atitudes que respondam as necessidades de desenvolvimento humano, consubstanciando o asseguramento de oportunidades educativas no ensino técnico profissional e vocacional;*
- *Reforçar a contribuição do sector na melhoria da segurança alimentar e nutricional em pescado para a população;*
- *Melhorar as condições de vida das comunidades pesqueiras artesanais e aquicultores de pequena escala;*
- *Aumentar a contribuição das pescarias e das aquaculturas industriais e de pequena escala para a realização dos objectivos nacionais de desenvolvimento económico e social;*
- *Aumentar a contribuição líquida do sector para um maior equilíbrio da balança de pagamentos do país.*

Como forma de operacionalizar os objectivos nacionais e sectoriais o plano estratégico da EP define como objectivos imediatos:

- *Formar e capacitar técnicos profissionais qualificados nas áreas do mar, pescas e aquacultura, capazes de responder aos desafios do sector público e produtivo, contribuindo para o desenvolvimento sócio- económico e sustentável do país;*
- *Garantir a certificação nacional e internacional da EP;*
- *Coordenar as formações académicas e profissionais do sector público e privado, do mar, águas interiores e pescas e da população no geral.*

#### **4.2.8. Processo de planeamento estratégico da Escola de Pesca**

Na tentativa de captar o conhecimento dos funcionários entrevistados na EP sobre o PE foi possível constatar que estes percebem, o PE como *“um processo que apresenta os caminhos a seguir para o alcance dos objectivos estabelecidos de forma mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e recursos, ou seja, é o processo pela qual uma instituição define os seus objectivos por alcançar”*<sup>15</sup>.

Essa percepção do PE dos funcionários da EP coaduna com a definição dada por Drucker (1975) *apud* ANDREUZZA, Mário G. S. B. (s/d), segundo a qual o planeamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

No que concerne ao processo de PE da EP, os dados da nossa entrevista revelam que este é um processo que é efectuado em alinhamento com PQG num horizonte temporal de 5 anos. Neste sentido, a EP elabora o seu plano estratégico baseando-se nos preceitos estabelecidos pelo PQG e, por sua vez, este plano só é executado quando é aprovado o orçamento anual a partir da Assembleia da República, podendo depois disso, canalizar os recursos necessários para os seus diferentes sectores<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Entrevista com os Técnicos Administrativos da EP. Data: 03/03/2020.

<sup>16</sup> Entrevista com o Chefe do Departamento de Administração e Finanças da EP. Data: 02/03/2020.

Segundo o chefe dos RHs da EP, participam do processo de elaboração do PEEP os seguintes intervenientes:

- *Conselho de Direcção: que identifica os problemas, traça a visão, os objectivos e a direcção a ser seguida pela escola;*
- *Conselho Técnico: inclui todos os funcionários com cargo de chefia que analisam o plano para a sua submissão ao MIMAIP;*
- *Conselho Coordenador: composto pelo Ministro, todos os sectores do MIMAIP, parceiros e o MEF.*

O PEEP é submetido ao MIMAIP – que faz a globalização dos planos que engloba o plano do Instituto Nacional de Investigação Pesqueira e Instituto Nacional de Desenvolvimento da Pesca de Pequena Escala, após ser aprovado faz-se a divulgação e a posterior a implementação<sup>17</sup>.

Segundo o Economista do Sector de Planificação e Orçamento do MEF, *o MEF faz a globalização, orçamento e aprovação dos planos para que o MIMAIP possa desenvolver as suas actividades. Por sua vez o MIMAIP recebe os fundos do MEF e aloca na EP que faz distribuição dos recursos nos seus diferentes sectores a fim de que cada sector faça o uso para principais necessidades espelhando-se no PQG e outros instrumentos legais da função pública*<sup>18</sup>. A execução do PEEP depende do OE, Fundo Nacional do Ensino Profissional e na falta de orçamento faz-se parcerias públicas e privadas<sup>19</sup>.

Segundo o chefe dos RHs da EP, o PEEP foi elaborado em 2016 com um horizonte temporal de 5 anos (2017-2021) e ainda esta em processo de operacionalização.

#### **4.2.9. O contributo do planeamento estratégico para o desenvolvimento institucional da Escola de Pesca**

Na tentativa de perceber em que medida o PE contribui para o desenvolvimento institucional da EP foi possível captar dos entrevistados que este *“poderá conduzir para o desenvolvimento da*

---

<sup>17</sup> Entrevista com o Chefe do Departamento dos Recursos Humanos da EP. Data: 02/03/2020.

<sup>18</sup> Entrevista com o Economista do MEF. Data: 27/02/2020.

<sup>19</sup> Entrevista com o Chefe do Departamento de Administração e Finanças da EP. Data: 02/03/2020.

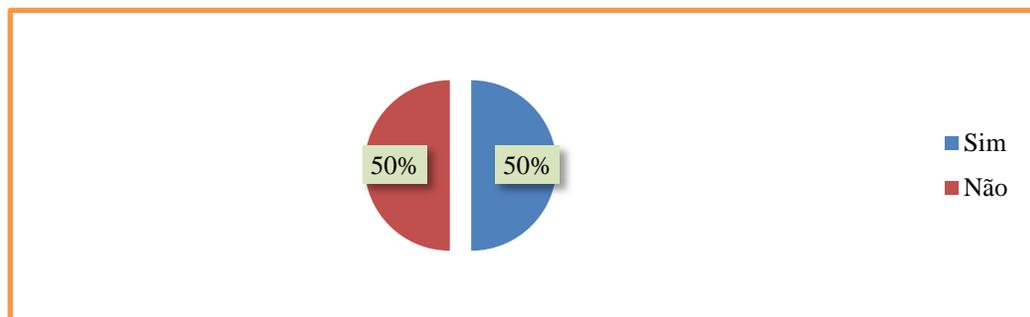
*EP se olhar para a formação de cursos relacionados ao mar e pesca, melhoria das infra-estruturas, capacitação dos funcionários, meios e equipamentos como factor-chave. Mas na realidade não é o que tem acontecido na instituição, a falta de recursos financeiros e materiais para o funcionamento e desenvolvimento das actividades podem fazer falhar o plano”<sup>20</sup>.*

No que concerne ao contributo que o PE pode trazer para o desenvolvimento da instituição foi possível perceber dos entrevistados que a EP preocupa-se mais na aquisição dos recursos financeiros de modo a melhorar as qualificações dos colaboradores, infra-estruturas e o material usado no dia-a-dia para o desenvolvimento das actividades.

Nesse sentido, torna-se necessário promover a implantação do PE dentro dos moldes da legislação pertinente, compreendendo estrutura organizacional, infra-estrutura e pessoal em quantidade suficiente e de qualidade, garantindo capacitação permanente dos funcionários para conduzir a instituição ao seu desenvolvimento.

Procurando compreender se os colaboradores têm conhecimento da existência ou não de um plano estratégico foi possível obter os seguintes resultados descritos no gráfico abaixo.

**Gráfico 4:** Conhecimentos sobre a existência de um plano estratégico na EP



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Em conformidade com o gráfico acima percebe-se que dos 100% dos inquiridos, 50% são aqueles que sabem sobre existência de um PEEP, e o igual número dos inqueridos desconhecem a existência desse instrumento naquela escola.

<sup>20</sup> Entrevista com o Director Pedagógico da EP. Data: 04/03/2020.

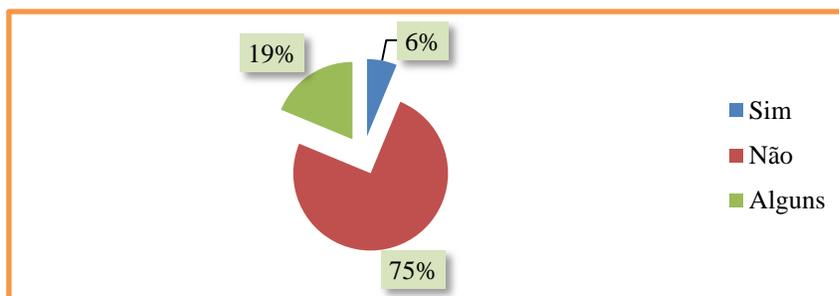
Perante esta situação a avaliação feita é negativa, dado que o processo de planeamento é inerente ao funcionamento da instituição, podendo dar-se de modo informal ou constituir um conjunto formal e estruturado de actividades sequenciais e para tal é necessário que os colaboradores da instituição tenham conhecimento de modo a lhes dar uma direcção clara e objectiva.

Nestes moldes, o planeamento estratégico permite que as instituições tenham uma direcção, focalizando a realização de actividades por parte dos colaboradores, guiando os planos, a tomando decisão e avaliar o desenvolvimento da instituição.

#### 4.2.10. Nível de alcance dos objectivos da Escola de Pesca

Buscou-se perceber em que medida a EP tem alcançado os seus objectivos foi possível constatar com os dados dos entrevistados e os inqueridos foi possível constatar que os processos de materialização do plano são ineficientes e ineficazes para alcance dos objectivos esperados pela instituição. O gráfico abaixo ajuda-nos a analisar sobre essa situação.

**Gráfico 5:** O nível de alcance dos objectivos da Escola de Pesca



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Como se pode observar o gráfico acima, foi possível constatar que dos 100% dos inquiridos, 75% respondeu que a EP não alcança os seus objectivos traçados, isso devido a fraca divulgação do plano estratégico o que faz com que os colaboradores não estejam alinhados aos objectivos da instituição. Afirmam ainda que a falta de material de trabalho e recursos financeiros impede o alcance das metas, e dos 19% dos inquiridos respondeu que apenas alguns dos objectivos da EP estão a ser alcançados, e os restantes 6% afirmam que os objectivos estão a ser alcançados.

De acordo com os entrevistados, há alguns factores que contribuem no fracasso do alcance dos objectivos traçados pela organização nomeadamente<sup>21</sup>:

- *Falta de recursos financeiros;*
- *Recursos materiais insuficientes;*
- *Falta de conhecimento do plano estratégico por parte de alguns funcionários, o que compromete o domínio e conhecimento exacto daquilo que pretende-se fazer dentro de um espaço de tempo.*

No entanto os objectivos da instituição não foram alcançados de forma satisfatória porque nem todos os colaboradores tem conhecimento do plano estratégico, e que existem no seio da instituição muitas dificuldades que comprometem a realização das actividades diárias; observa-se também a falta de comunicação entre os colaboradores e os dirigentes, falta de motivação por parte do líder visto que este deve saber escutar o funcionário, isto leva com que a instituição não alcance o seu desenvolvimento.

#### **4.2.11. Percepção dos colaboradores da Escola Pesca sobre a Importância do PE**

Na tentativa de compreender se os colaboradores olhavam o PE como um instrumento importante para o desenvolvimento da instituição, os inquiridos foram unanimes em afirmar que o PE é importante na medida em que permite que os colaboradores tenham uma visão conjunta daquilo que é o objectivo da instituição, sem contar também que o PE facilita na detenção antecipada dos problemas a serem enfrentados, intervenção na causa dos problemas, controlo sobre o futuro, determinação das prioridades, estabelecer objectivos, mantendo assim a relação positiva entre a instituição e o seu ambiente.

Esses argumentos corroboram com os pressupostos trazidos por Certo (2003) *apud* Consentino *at all.* (2011, p.34), segundo os quais, o PE é muito importante para uma organização, pois o alto índice de fracassos de organizações recém- abertas se deve basicamente a uma consequência de planeamento inadequado.

---

<sup>21</sup> Entrevista como os Técnicos Administrativos da EP. Data: 03/03/2020

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

### **5.1. Conclusão**

Inicialmente a pesquisa priorizou reunir de forma consistente abordagens de cunho teórico-prático, aplicadas ao PE, caracterizadas através das abordagens de vários autores conciliado a pesquisa de campo.

A questão de fundo desta pesquisa foi de analisar a influência do planeamento estratégico para o desenvolvimento institucional da Escola de Pesca. Da análise feita, chegou-se a conclusão de que embora a Escola de Pesca disponha de um plano estratégico, o mesmo apresenta fragilidades no seu processo de materialização, não sendo implementado efectivamente.

Nesses moldes, como forma de sustentar esta conclusão, em relação ao primeiro objectivo constatou-se que o processo de elaboração e implementação do PEEP permite observar as capacidades da instituição possibilitando a concretização dos objectivos e de aumentar o seu porte no País. A adopção do PE leva a instituição a conhecer melhor as suas capacidades de modo a controlar o seu desenvolvimento criando assim um modo diferencial de competitividade.

Nesse processo elaborativo, participa o Conselho de Direcção que identifica os problemas, traça a visão, os objectivos e o caminho a ser seguido pela escola, o Conselho Técnico que envolve todos os funcionários com cargo de chefia, o órgão principal – MIMAIP e o Conselho Coordenador composto pelo Ministro, todos os sectores do mar e pesca, parceiros e o MEF. O plano da EP é submetido ao MIMAIP – que faz a globalização dos planos, após ser aprovado faz-se a divulgação e a posterior a implementação.

No que concerne ao segundo objectivo, constatou-se a importância da Análise do Ambiente que permite a organização identificar as principais oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo e interno, bem como as forças e fraquezas. Para uma melhor percepção foi utilizada a matriz *FOFA* para análise do ambiente interno e externo da EP, onde foi possível descrever a situação actual da instituição e fazer a distribuição dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Relativamente ao terceiro objectivo, sobre a contribuição que o PE pode trazer para o desenvolvimento da instituição constatou-se que a EP concentra os seus esforços na aquisição dos recursos financeiros de modo a melhorar as qualificações dos colaboradores, infra-estruturas, meios e equipamentos utilizados no dia-a-dia para o desenvolvimento das actividades. Nesse sentido, torna-se necessário promover a implantação do PE tendo em conta a estrutura institucional, equipamentos, infra-estrutura e pessoal em quantidade suficiente e de qualidade para conduzir a instituição ao seu desenvolvimento.

Embora tenha sido comprovada a pouca utilização do PE, os funcionários da EP tem conhecimento da sua grande importância para uma gestão eficiente. Assim sendo, torna-se necessário mudanças no processo actual de materialização do plano estratégico no sentido de permitir a seu pleno andamento.

O desenvolvimento institucional da EP é possível se olhar-se para o objectivo principal que é formação técnica de profissionais de mar e de terra ligados a frota pesqueira. Deste modo, observou-se que a falta de recursos financeiros e materiais para o seu funcionamento impossibilita a realização de actividades que possam conduzir o seu desenvolvimento.

Postas estas constatações, refuta-se a hipótese 0 e confirma-se a hipótese 1 em que o planeamento estratégico influencia no desenvolvimento institucional através da coordenação entre a Escola de Pesca e o Ministério do Mar, Águas Interiores e Pescas na busca permanente de meios para o alcance dos objectivos da Escola de Pesca em particular e do Ministério em geral.

O trabalho não esgota a totalidade da temática abordada e sim indica aspectos práticos e proeminentes para um novo fazer. Por isso, entende-se que o trabalho pode ser complementado, podendo ainda, ampliar a amostra investigada incluindo instituições de pequeno, médio e grande porte. Mesmo considerando que a pesquisa pode ser complementada, entende-se que o estudo permitiu contribuições para obtenção de respostas à questão principal da pesquisa a partir do problema configurado na relevância de se verificar e compreender o PEEP.

## 5.2. Sugestões

Tendo em vista que a EP pretende expandir suas frentes de mercado e que a pesquisa demonstrou que o PE contribui para o desenvolvimento das instituições, proporcionando uma visão ampla do ambiente organizacional e uma tomada de decisão mais assertiva, propõe-se:

- Deve melhorar-se a comunicação em todos níveis da organização e fazer dela um factor promotor da acção e da coerência operacional;
- A adopção de um modelo de desenvolvimento deves ter em conta a situação actual da modalidade e equacionar todos os recursos mobilizáveis para um processo de formação estruturante das opções estratégicas a definir face aos objectivos;
- Continuar a articular vários mecanismos e meios para difundir a informação ao público interno, de forma que a informação divulgada possa alcançar todos os segmentos da organização;
- Que a EP adopte a prática do PE em seu cotidiano, a fim de se desenvolver e sanar os problemas referentes à gestão, como a centralização de poder, a gestão de tempo e o imprevisto nas tomadas de decisões melhorando suas competências;
- Que a EP utilize o planeamento tático e operacional em conjunto com o PE para assim operacionalizar as acções descritas nele;
- Que realize pesquisas de mercado com o intuito de identificar os factores relevantes para os clientes, garantindo a aceitação dos produtos;
- Investir na qualificação/formação dos funcionários/quadros para aprimorar suas técnicas de produção, a fim de que seja possível reduzir as perdas de e garantir maior agilidade nos processos;
- Que realize reuniões mensais com a finalidade de demonstrar e diagnosticar as execuções das acções e seus impactos nos resultados da instituição;
- É importante que a organização revise o PE (2017-2021), utilizando-o no sentido de adquirir, rápida e eficientemente, conhecimentos que são vitais para a optimização de suas decisões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, Herman E. Contreras. *Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Revista FAE. Curitiba. V.3. maio/ago, 2000.
- ANDREUZZA, Mário G. S. B. *Planeamento Estratégico*. (s/d)
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARMANI, Domingos. *Desenvolvimento Institucional como condição de Sustentabilidade*. (s/d)
- BARBALHO, Célia Regina. *Planejamento Estratégico para Unidades de Informação*. São Paulo: Polis, 1995.
- BIROCHI, Renê. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. *Metodologia da Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- CERTO, S. C. *Administração moderna*. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9ª.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 3ª.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Evolução do Planejamento Estratégico: As origens da competição e do pensamento estratégico*. 2ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CONSENTINO, D. V. *et al. Planejamento Estratégico Voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa*. São Paulo: LINS, 2011.
- DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Administração, tarefas, responsabilidades, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

- FERREIRA, A.A; REIS, A.C.F; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendência da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FONSECA, João J. S. *Metodologia da Pesquisa Científica*. UECE: Centro de Educação, 2002.
- MACÊDO, Susie Alves Silva de. *Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte*. Natal, 2010.
- MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, E. Maria. *Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa*. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAROCO, J. *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3ª.ed. Lisboa: Edições Silabo, 2007.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MENDES, Eliana Lopez. *Planejamento Estratégico e Gestão de Custos: Um Estudo no Laboratório Central de Saúde Pública*. Salvador, 2008.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Todas as partes do elefante*. HSM Management, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Safári da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTANA, P.J; CHARNOV. B. H. *Administração: uma introdução*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MORGADO, Ana Catarina; PINHO, Flávia. *Planeamento Estratégico*. Coimbra, 2009.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da Administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1994
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planeamento estratégico: conceitos, metodologias, prática*. 10ª.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Planeamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 12ª.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico*. 26ª.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- OLIVEIRA, G. B. *Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento*. In: Revista da FAE, Curitiba, 2002.
- PAIVA, Leandro Martins de; LEPRE, Maria Aparecida; PINHEIRO, Willian. *A Importância do planejamento estratégico*. (s/d)
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier – 2004.
- PORTO, Maria Alice Guedes. *O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações*. São Paulo: Bauru, 2006.
- PRODANOV, Claber C; FREITAS, Ernani. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ªed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª.ed. Lisboa: Gradiva, 2008.
- RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy. *A gestão estratégica*. Lisboa: Editorial Presença, 1992.
- SERRA, Fernando. *A evolução histórica do conhecimento em estratégia*. (s/d).
- SANTOS, Marcos Olímpio Gomes dos. *Texto de Apoio sobre Planejamento Estratégico*. Évora, 2008. Disponível em:  
<http://qualidadeonline.wordpress.com/2009/12/23/planejamento-estrategico-2/>, acesso em 06.10.2019
- \_\_\_\_\_. *Texto de Apoio sobre Planejamento Estratégico Aplicado às Organizações sem Fins Lucrativos*. Évora, 2011.
- SICARD, Claude. *Pratique de la stratégie d'entreprise: Concepts opérationnels et procédures de succès*, Paris, Editions Hommes et Techniques, 1987.
- SILVA, W.C.; MUCCI, C.B.M.R; BAETA, O.V; ARAÚJO, D.S. *O planejamento Estratégico na Administração Pública: um estudo multicaso*. Revista de C.Hmanas, Viçosa, v.13 nº. 1, p. 90-101, 2013. Disponível em:

<[www.cch.ufv.br/revista/pdf/vol13/artigo6vol13-1.pdf](http://www.cch.ufv.br/revista/pdf/vol13/artigo6vol13-1.pdf), acesso em 16.09.2019.

- TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. São Carlos, 2002.
- TESTA, Mário. *Tendências em Planejamento*. In: TESTA, Mário. *Pensar em Saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

### **Documentos Consultados**

- Boletim da República I Série – Nº. 52. Resolução n.º 12/2015: Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério do Mar, Aguas Interiores e Pescas, 2015.
- Boletim da República I Série – Nº. 51. Resolução n.º 36/2010: Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério das Pescas, 2010.
- Boletim da República I Série – Nº. 23. Regulamento da Lei dos órgãos Locais do Estado, Maputo: Imprensa Nacional, 2005.
- Boletim da República I Série – Nº. 28. Diploma Ministerial n.º 62/90 de 11 de Julho: Aprova o Estatuto Orgânico da Escola de Pesca.
- Governo de Moçambique – Modelo de Gestão do SISTAFE, Maputo: Ministério do Plano e Finanças, 2002.
- Governo de Moçambique – Cenário Fiscal de Médio Prazo 2010-2012, Maputo: Ministério de Planificação e Desenvolvimento, 2009.
- Governo de Moçambique – Proposta de Orçamento de Estado para 2011, Maputo: Ministério de Planificação e Desenvolvimento, 2010.
- Lei n.º. 23/2014 de 23 de Setembro: Aprova Lei da Educação Profissional.
- Plano Estratégico da Escola de Pesca 2017-2021, Maputo: Escola de Pesca, 2016.

A Influência do Planeamento Estratégico para o Desenvolvimento Institucional: *caso da Escola de Pesca (2014-2018)*.

**Tabela 4:** Lista de pessoas entrevistadas

<b>Actor entrevistado</b>	<b>Profissão</b>	<b>Instituição</b>	<b>Sector</b>	<b>Data</b>
Sr. Celestino Tesoura	Director Pedagógico	Escola de Pesca	Pedagógico	04/03/2020
Sr. Mário Mate	Técnica Administrativa	Escola de Pesca	Administração e Finanças	03/03/2020
Sra. Marília Ester	Técnica Administrativa	Escola de Pesca	Pedagógico	03/03/2020
Sra. Aurora Chambo	Técnica Administrativa	Escola de Pesca	Recursos Humanos	03/03/2020
Sr. Hermenegildo Uamusse	Gestor de Administração e Finanças	Escola de Pesca	Administração e Finanças	02/03/2020
Sr. Timóteo Silva	Gestor Recursos Humanos	Escola de Pesca	Recursos Humanos	02/03/2020
Sr. Titos Muiambo	Economista	Ministério de Economia e Finanças	Planificação e Orçamento	27/02/2020

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020)

A Influência do Planejamento Estratégico para o Desenvolvimento Institucional: *caso da Escola de Pesca (2014-2018)*.

## **APÊNDICES**



Faculdade de Letras e Ciências Sociais  
Departamento de Ciência Política e Administração Pública  
Licenciatura em Administração Pública

Att:  
ESCOLA DE PESCA

**Assunto:** PEDIDO DE AUDIÊNCIA PARA UMA ENTREVISTA.

Primeiramente permita V. Excia endereçar as nossas cordiais saudações pela atenção que a nossa carta merece por parte de V. Excia.

No âmbito da realização de um trabalho do fim do curso (Monografia) que consiste em fazer uma análise e avaliação da *“Influência do Planeamento Estratégico para o Desenvolvimento Institucional: caso da Escola de Pesca (2014-2018)”*, o estudante Zuhair Assane Taurete, finalista do Curso de Administração Pública vem mui respeitosamente pedir a V. Excia se digne autorizar o pedido de audiência para uma entrevista nesta instituição dentro desta semana numa hora que lhe for mais conveniente.

Sem mais do momento subscrevemo-nos com elevada estima e consideração, pelo que,

Pede deferimento

Maputo, Junho de 2020

---

(Zuhair Assane Taurete)



Faculdade de Letras e Ciências Sociais  
Departamento de Ciência Política e Administração Pública  
Licenciatura em Administração Pública

O presente questionário é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: *A Influência do Planeamento Estratégico para o Desenvolvimento Institucional: caso da Escola de Pesca (2014-2018)*. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos. E o autor é responsável pelo sigilo das informações que aqui forem dadas.

Guião de Entrevista para os Técnicos e Gestores da Escola de Pesca.

**I. Perfil do entrevistado**

1. Nome & Instituição onde trabalha: \_\_\_\_\_
2. Género: \_\_\_\_\_
3. Cargo: \_\_\_\_\_

**II. Questionário:**

1. Como é feito o processo de planeamento estratégico nesta Escola de Pesca (Um exemplar)?
2. Quais são as etapas e tipos de planeamento usados pela Escola de Pesca?
3. Historial da organização, quantos funcionários tem, mulheres e homens, missão e visão, quantos departamentos possui a Escola de Pesca?
4. Os processos de materialização do plano estratégico são eficientes e eficazes no desempenho das funções de modo a atingir os objectivos desejados?
5. Tendo em conta que um plano estratégico por si só não leva uma instituição ao sucesso, que mecanismos, o pelouro da Escola de Pesca desencadeia ou traça para minimizar certas contingências no processo de implementação do plano estratégico?
6. Quais as dificuldades e desafios que encontra no processo de planeamento estratégico e sobretudo na tomada de decisões?
7. Qual é o nível de alcance dos objectivos plasmados no plano estratégico da Escola de Pesca?
8. Quais são os pontos do ambiente interno e externo da Escola de Pesca?

*Muito obrigado pela colaboração!*



## Faculdade de Letras e Ciências Sociais

### Departamento de Ciência Política e Administração Pública

#### Licenciatura em Administração Pública

O presente inquérito é a parte integrante do processo de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim de curso (Monografia) com o tema: *A Influência do Planeamento Estratégico para o Desenvolvimento Institucional: caso da Escola de Pesca (2014-2018)*. As respostas que serão dadas terão apenas fins académicos. E o autor é responsável pelo sigilo das informações que aqui forem dadas.

Guião de Entrevista para os Técnicos e Gestores da Escola de Pesca.

#### **I. Perfil do entrevistado**

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Sector de Trabalho: \_\_\_\_\_
3. Género: \_\_\_\_\_
4. Cargo: \_\_\_\_\_
5. Nível de formação académica: \_\_\_\_\_
6. Tempo de trabalho na Escola de Pesca: \_\_\_\_\_

**NOTA:** Este inquérito só deve ser preenchido pelos funcionários que participam no processo de planeamento estratégico da Escola de Pesca.

## II. Inquérito

Marque com X a melhor opção e responde as questões que se seguem:

1. O Sr. (a) tem conhecimento da existência de um plano estratégico da vossa instituição?  
a) Sim \_\_\_\_ b) Não \_\_\_\_
2. O Sr. (a) já participou no processo de elaboração do plano estratégico da vossa instituição?  
a) Sempre \_\_\_\_ b) Raramente \_\_\_\_ c) Sim \_\_\_\_ Não \_\_\_\_  
(Porquê?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Como classifica eficácia do plano estratégico da vossa instituição?  
a) Mau \_\_\_\_ b) Razoável \_\_\_\_ c) Bom \_\_\_\_ d) Muito bom \_\_\_\_
4. Como é que o Sr. (a) vê os procedimentos pelos quais é elaborado o plano estratégico nesta instituição?  
a) Transparentes \_\_\_\_ b) Não transparentes \_\_\_\_ c) Pouco transparentes \_\_\_\_ d) Outros \_\_\_\_  
(Justifique) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Será que a organização consegue alcançar os seus objectivos traçados de maneira satisfatória?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. O planeamento estratégico é importante para o desenvolvimento da vossa instituição?  
a) Sim \_\_\_\_ b) Não \_\_\_\_
7. Quais são os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da instituição a nível interno e externo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

***Muito obrigado pela colaboração!***