



**Universidade Politécnica  
A POLITÉCNICA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGOCIOS - ISAEN**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS PARA A  
SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES – O CASO DO FUNDO DE  
INVESTIMENTO DE PATRIMÓNIO DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA.**

**Mucindo Tomás Muhai**

**Maputo, Dezembro de 2022**

Mucindo Tomás Muhai

GESTÃO ESTRATÉGICA NA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS PARA A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES – O CASO DO FUNDO DE INVESTIMENTO DE PATRIMÓNIO DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA.

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Gestão de Empresas na Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Doutor Nelson Mabucanhane

Maputo, Dezembro de 2022

### **Folha de Aprovação – Tutor**

Na qualidade de supervisor aprovo a dissertação intitulada “Gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes: o caso do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (2017 – 2019) do mestrando Mucindo Tomás Muhai, na Escola Superior de Altos Estudos da Universidade Politécnica.

Esta aprovação resulta da apreciação positiva que faço do trabalho do mestrando. A qualidade pode ser aferida, por exemplo, sob ponto de vista da organização da dissertação, observância da estrutura de organização de trabalho de género e em conformidade com os preceitos da universidade em apreço, cumprimento das normas éticas, originalidade e inovação, produção de conhecimento científico, com base, obviamente às regras do método científico e a utilidade deste para a sociedade e sobretudo para a empresa estudada.

Nestes termos, reafirmo a aprovação da dissertação.

Maputo, 21 de Outubro de 2022



Prof. Doutor Nelson Mabucanhane

(Professor Auxiliar)

# 1 DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação aos meus pais Tomás Muhai e Inês Macuacua (em memória) e a toda família Muhai que tanto esperou por este momento. À minha esposa Maria Recardina Matavel e aos meus filhos Laércio Agostinho, Luana Muhai e Lindiwi Muhai, pelas privações de carinho que passaram e pela compreensão demonstrada ao longo da minha formação.

## 2 AGRADECIMENTOS

Chegado ao fim desta longa viagem importa olhar para trás e dar crédito a todos aqueles sem os quais a sua realização não teria sido possível.

Graça ao Senhor todo-poderoso pelo dom da vida, pela saúde e pela protecção, visto que sem a sua ajuda esta Dissertação não poderia ter sido concretizada.

Ao meu supervisor, o Prof. Doutor Nelson Mabucanhane, pela amizade, pelo incentivo, pela oportunidade de poder trabalhar a temática de Gestão Estratégica Empresarial, pelos ensinamentos, pela orientação, pela compreensão e disponibilidade sem limites e pela ajuda demonstradas ao longo da concepção deste trabalho, que favoreceu o meu desenvolvimento intelectual.

A todos os docentes do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, pelos conhecimentos transmitidos e pela oportunidade de aprendizagem durante o período de aulas.

Os meus agradecimentos são extensivos aos gestores, colaboradores e a todos os clientes do FIPAG residentes no distrito Kamavota, pelo apoio concedido na recolha de dados, especialmente à Direcção de Recursos Humanos do FIPAG – Laulane que autorizou a recolha de dados.

Quero ainda agradecer a todos os familiares, colegas e amigos que acreditaram em mim desde o início e directa ou indirectamente, deram a sua valiosa contribuição para a materialização do presente trabalho.

A todos, o meu mais profundo *Khanimambo!*

### **Parecer do Supervisor**

Na qualidade de supervisor emito parecer favorável à dissertação intitulada “Gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes: o caso do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (2017 – 2019) do mestrando Mucindo Tomás Muhai, na Escola Superior de Altos Estudos da Universidade Politécnica.

Este parecer significa a submissão da dissertação para os devidos efeitos, podendo ser, a autorização para apresentação e defesa pública, envio ao avaliador externo para análise crítica e emissão de parecer.

A emissão do meu parecer favorável está associado ao facto de a dissertação ter observado todas as regras básicas que caracteriza a produção deste tipo de documentos e ter alcançado os objectivos preconizados.

Maputo, 21 de Outubro de 2022



Prof. Doutor Nelson Mabucanhane

(Professor Auxiliar)

### 3 Resumo

A Gestão Estratégica estabelece uma relação entre o planeado e as actividades operacionais. As decisões são baseadas em factos, a partir de dados concretos e procedimentos científicos. Para garantir uma administração e gestão eficaz e eficiente, as direcções das empresas devem não só, serem dinâmicas e inovadoras com os recursos, mas também capazes de se relacionarem com as pessoas dentro e fora das empresas (funcionários, clientes, fornecedores) e que necessitam de ser envolvidos no processo de planeação e na tomada de decisões. O presente estudo foi realizado na Cidade de Maputo, Distrito Municipal Kamavota e tem como principal objectivo compreender a contribuição da gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (FIPAG). O estudo assumiu uma abordagem quali-quantitativa, orientada pela pesquisa descritiva e explicativa. Nesta pesquisa aplicou-se questionário, estruturado em questões fechadas e abertas a 170 participantes distribuídos de seguinte modo: um gestor, dois técnicos de planeação e três agentes de leitura dos contadores e distribuição das facturas e 164 clientes do FIPAG, residentes na área abrangida pelo estudo. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que gestão estratégica no FIPAG é uma realidade e constitui um desafio premente à capacidade de intervenção dos órgãos de direcção. Os gestores da provedora de água realizam uma planeação estratégica em que projectam para o futuro, o incremento da produção e da produtividade. Os planos são feitos com os objectivos claramente definidos, estratégias estabelecidas e são alocados os recursos necessários, visando a sua implementação. A principal recomendação é a melhoria da qualidade de água fornecida aos clientes e o alargamento do tempo de distribuição.

**Palavra-chave:** Gestão, Gestão estratégica, Stakeholders, Satisfação dos clientes

## 4 Abstract

Strategic Management envisages a relationship between planning and operational activities. Decisions are based on facts, on real data and on scientific procedures. To ensure effective and efficient administration and management, business management should not only be dynamic and innovative with resources, but also be able to relate to people inside and outside the company (employees, customers and suppliers) who need to be involved in the planning and decision-making process.

The present study was carried out in Maputo City, at Kamavota Municipal District and its main goal is to understand the contribution of strategic management in the efficiency of productive processes to meet the needs of the Fundo de Investimento de Patrimônio de Abastecimento de Água (FIPAG) clients.

The study used a qualitative as well as quantitative approach, guided by descriptive and explanatory research. In this study, a questionnaire was applied, structured in closed and open questions, to 170 participants distributed as follows: a manager, two planning technicians and three meter reading and invoice distribution agents and 164 FIPAG customers, residing in the area covered by the study.

The research results allowed us to conclude that strategic management at FIPAG is a reality and poses an urgent challenge to the intervention capacity of the management bodies. The water provider managers carry out strategic planning in which they project the increase in production and productivity into the future. Plans are made with clearly defined objectives, established strategies and the necessary resources are allocated, aiming at their implementation. The main recommendation is to improve the quality of the water supplied to customers and to extend the distribution time.

**Keywords:** Management, Strategic management, Stakeholders, Customer satisfaction

## Índice

1	DEDICATÓRIA .....	iv
2	AGRADECIMENTOS .....	v
3	Resumo .....	vii
4	Abstract .....	viii
5	Lista de gráficos .....	xi
6	Lista de acrónimos e siglas .....	xii
1	Capítulo I - Introdução .....	1
1.1	Delimitação temática .....	2
1.2	Delimitação espacial .....	2
1.3	Delimitação temporal .....	2
1.4	Problematização .....	3
1.5	Problema e Pergunta de Partida .....	5
1.6	Variáveis de Estudo .....	5
1.7	Hipótese de pesquisa .....	6
1.8	Objectivos da pesquisa .....	6
1.8.1	Objectivo Geral .....	6
1.8.2	Objectivos Específicos .....	6
1.9	Justificativa .....	6
2	Capítulo II – Revisão da Literatura .....	9
2.1	Enquadramento Conceptual .....	9
2.1.1	Gestão .....	9
2.1.2	Estratégia .....	11
2.2	Satisfação das necessidades dos clientes .....	21
2.2.1	A Reclamação .....	22
2.3	Enquadramento Teórico .....	23
2.4	Quadro Legal, estratégias e programas do sector de águas em Moçambique .....	25
3	Capítulo III - Metodologia .....	31
3.1	Abordagem Metodologia .....	31

3.1.1	Método .....	31
3.1.2	Tipo de Pesquisa .....	32
3.1.3	Natureza de Pesquisa .....	32
3.1.4	Realização dos objectivos .....	32
3.2	Pesquisa bibliográfica .....	33
3.3	Análise documental .....	33
3.4	Procedimentos de Recolha de Dados .....	34
3.4.1	Entrevista semi-estruturada.....	34
3.4.2	Questionário.....	35
3.4.3	Observação.....	35
3.4.4	População.....	35
3.4.5	Técnica de Amostragem e Amostra.....	35
4	Capítulo IV – Apresentação de resultados.....	37
4.1	Apresentação, Análise e Interpretação de Dados .....	37
4.1.1	Apresentação dos resultados da entrevista ao técnico do FIPAG.....	37
4.1.2	Apresentação dos resultados do inquérito aos clientes do FIPAG (Apendice B).....	40
4.1.2.1	Grau de satisfação dos clientes pelo fornecimento de água do FIPAG .....	40
4.2	Efeito da gestão estratégica dos processos produtivos para a satisfação dos clientes do FIPAG.....	45
5	Capítulo V – Conclusões e recomendações .....	46
5.1	Conclusões .....	46
5.2	Recomendações.....	50
5.2.1	Recomendações ao FIPAG .....	50
5.2.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	51
6	Referências Bibliográficas .....	52
7	APENDICES.....	55

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Resumo da legislação do sector de águas em Moçambique .....	26
Quadro 2: Resumo das ideias dos programas/estratégias do sector de águas em Moçambique... ..	29

## **Lista de gráficos**

Grafico 1: Tempo de distribuição de água .....	40
Grafico 2: Qualidade da água fornecida .....	41
Grafico 3: Preço de pagamento da água .....	42

## **Lista de figuras**

Figura 1: Representação esquemática das funções de Gestão .....	10
Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	24

## **5 Lista de acrónimos e siglas**

- CRA - Centro de Regulação de Água
- EMTPM, E.P. - Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo
- FIPAG - Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água
- MOPHRH - Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos
- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
- TQM - *Total Quality Management*

## **1 Capítulo I - Introdução**

A Gestão Estratégica constitui na actualidade um tema de extrema relevância para o mundo empresarial, pois, ela desempenha um papel essencial para a sobrevivência e sustentabilidade da empresa no mercado a longo prazo. De acordo com Freire (2008), a finalidade da estratégia no mundo empresarial é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

A planificação estratégica constitui uma função de gestão relevante em que as empresas se projectam para o futuro, elaborando uma programação na qual são definidos os objectivos, estabelecidas as estratégias e alocados os recursos, visando a sua implementação.

Na prática este processo reveste-se de grande complexidade, ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições.

A Gestão Estratégica estabelece uma relação entre o planificado e as actividades operacionais. As decisões são baseadas em factos, a partir dos dados concretos e procedimentos científicos, exigindo desse modo o envolvimento de todos os intervenientes no processo de gestão.

O presente estudo realiza-se no âmbito da elaboração da Dissertação do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas e visa compreender a contribuição da gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água, ou seja, estudar a gestão do processo de distribuição de água do FIPAG e o nível de satisfação dos consumidores.

Em termos de estrutura, o trabalho é constituído por quatro capítulos. O capítulo I apresenta a Introdução que contém a delimitação do tema, a problematização, as hipóteses, os objectivos da investigação bem como a justificativa. O capítulo II é dedicado à Revisão da literatura, onde são abordados os principais conceitos nomeadamente: Gestão, Estratégia e a Gestão Estratégica e a Satisfação dos Clientes. O capítulo III apresenta os principais vectores metodológicos pelos quais se irá guiar a pesquisa. Por fim, o capítulo IV e último é dedicado à análise e interpretação dos dados colhidos.

## **1.1 Delimitação temática**

As organizações procuram implementar actualmente, cada vez mais, novos modelos de gestão a fim de melhorar o seu desempenho. Analisando as organizações verifica-se um grande esforço em padronizar os processos produtivos com vista a se obter um melhor resultado dos serviços prestados. Na perspectiva de Mintzberg (2003), qualquer organização sempre terá de adoptar um modelo de gestão estratégica predominante, podendo sempre que necessário, transitar de um modelo para outro. É neste contexto que se realiza o presente estudo subordinado ao tema “Gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes – o caso do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (FIPAG)”.

## **1.2 Delimitação espacial**

O presente estudo foi realizado no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (FIPAG), Delegação regional sul, que abrange as áreas de distribuição dos Municípios de Boane, Matola Cidade de Maputo e a região do Grande Maputo. Contudo, o foco do nosso estudo será a Cidade de Maputo, Distrito Municipal Kamavota. Este distrito situa-se no extremo norte da Cidade de Maputo e possui uma superfície de 108,37 km<sup>2</sup>. Este é o segundo distrito mais populoso da Cidade de Maputo com cerca de 341.545 habitantes, que representa 28% da população. A população do distrito está repartida por 12 bairros incluindo as Ilhas da Xefina do Meio e Xefina Grande (actual Ilha de Inhaca) (Matuassa, 2016).

A escolha do local de estudo, deve-se ao facto do pesquisador ter presenciado o drama que a população do Distrito Municipal KaMavota passava decorrente dos constantes constrangimentos devido à fraca capacidade de abastecimento de água do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

## **1.3 Delimitação temporal**

Em termos de horizonte temporal o presente estudo enquadra-se no período de 2017 a 2019. A escolha deste período deveu-se aos seguintes factores:

O ano de 2017 foi caracterizado pela escassez das chuvas e ocorrência de secas prolongadas que se verificaram em toda a região sul de Moçambique, facto que resultou na redução da capacidade de armazenamento e distribuição da água aos consumidores de modo particular na barragem dos Pequenos Libombos que abastece a área de distribuição em análise.

Em 2018, a empresa FIPAG atingiu o pico das queixas dos seus clientes em particular no Distrito Municipal Kamavota, relacionadas com a redução da quantidade da água distribuída aos clientes, e problemas de sobrefacturação.

Em 2019, as reclamações foram dominadas pela água com coloração turva, facto que causou preocupação para os clientes. Adicionalmente, o ano de 2019 foi também marcado pelas reclamações dos clientes devido a demora da empresa FIPAC dar a resposta das inquietações apresentadas.

#### **1.4 Problematização**

A gestão da água é um dos maiores desafios contemporâneos de Moçambique. O crescimento populacional que se verifica no país, associado a expansão das zonas urbanas, coloca novos desafios relacionados com a captação, conservação, distribuição e utilização da água para diferentes finalidades (Chiziane, 2018). Para além destes desafios acrescenta-se o relacionado com a gestão racional da água para que ela chegue a todos e para todas as finalidades nas quantidades necessárias.

Segundo o Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos (MOPHRH), durante as celebrações do dia mundial da água em 2018, o nível de cobertura de água potável nas zonas urbanas era de 84% contra 44% das zonas rurais. Contudo, um furo de água estava para 12.000 pessoas nas zonas urbanas. Para as autoridades governamentais, expandir a disponibilidade de água para o consumo humano constitui um dos maiores desafios.

O Distrito Municipal Kamavota caracteriza-se por uma elevada taxa de ocupação de espaços para habitação e outras actividades, uma situação desafiadora no que diz respeito ao fornecimento de água para as populações. A expansão populacional nesta zona não foi acompanhada pela expansão da rede pública de água.

No que concerne ao acesso a água, a população do distrito pode ser repartida por dois grupos. O primeiro grupo recorre à água dos poços tradicionais ou dos furos pertencentes aos fornecedores privados, por um lado, devido a falta de confiança para com o fornecedor público, por outro, devido a baixa cobertura da rede pública. O segundo grupo recorre à rede de distribuição pública gerida pelo Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (FIPAG) nos fontenários públicos ou em ligações domiciliárias. Este grupo populacional queixa-se constantemente da baixa qualidade dos serviços prestados pelo seu fornecedor, tais como: constantes restrições do fornecimento de água, distribuição da água num período relativamente curto durante o dia, água fornecida com uma coloração turva, cobrança de taxas de consumo altas, dentre outras preocupações.

Nhiuiane (2016) analisou o consumo da água nas residências do Bairro Laulane tendo concluído que as formas de uso da água no Bairro Laulane são influenciadas pela condição aparente de suficiência hídrica, propiciando para que as pessoas não se preocupem com as quantidades perdidas no desenvolvimento das suas actividades domésticas, o que leva a crer que os custos mensais tornam-se altos devido ao desperdício e a ausência de controlo no consumo da água.

Ao relacionar as formas de uso da água e a consciência dos residentes face a racionalização da água, o estudo revela que os residentes são pouco conscientes sobre o valor ambiental, de preservação de recursos hídricos e valor económico da água (custo de aquisição da água tratada).

O estudo realizado por Seneta (2017) sobre os impactos da escassez de água fornecida pelo FIPAG no município de Inhambane revelou, por um lado, que a empresa FIPAG possui e usa um regulamento sobre abastecimento de água, porém nem todos funcionários tem conhecimento e domínio do mesmo. E, por outro, constatou a oscilação do volume de água captada para a Estação de Tratamento de Água (ETA) em função da época do ano, sendo tal fenómeno influenciado pelos baixos níveis de precipitação registados na região.

Outro estudo que é aqui trazido foi desenvolvido por Uandela (2012) com o objectivo de analisar a provisão de serviços públicos de abastecimento de água pelos governos locais a nível dos distritos e municípios, no contexto da descentralização e desconcentração. O referido estudo revelou que “o quadro institucional para a gestão local de pequenos sistemas, bem como a diversidade de

abordagens institucionais não criou as condições necessárias e suficientes para uma gestão eficaz e eficiente destes sistemas” (Uandela, 2012, p. 400). Esta constatação advém do facto do autor ter observado que apesar da descentralização, os sistemas de abastecimento de água ainda não são capazes de gerar renda para garantir a sua auto sustentabilidade daí as constantes intervenções feitas a partir do Governo Central. Como resposta, o Governo tem expandido a gestão centralizada da água através do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

Os estudos acima mencionados realizados no âmbito de acesso a água para as populações relatam uma multiplicidade de problemas, tais como: baixa cobertura da rede de distribuição, insuficiência da quantidade da água no sistema de captação e tratamento, uso irracional e insustentável da água, dentre outros constrangimentos.

### **1.5 Problema e Pergunta de Partida**

Perante a problemática acima arrolada apresenta-se a seguinte pergunta de partida: Qual é a contribuição da gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água?

### **1.6 Variáveis de Estudo**

- **VARIÁVEL Independente:** Gestão estratégica
- **Variável Dependente:** Processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

#### **Indicadores:**

- Abastecimento de água aos clientes
- Qualidade da água fornecida
- Atendimento das reclamações dos clientes
- Grau de satisfação dos clientes

## **1.7 Hipótese de pesquisa**

*Hipótese 1:* A Gestão estratégica no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água contribui para a satisfação dos clientes através da eficiência dos processos produtivos.

## **1.8 Objectivos da pesquisa**

### **1.8.1 Objectivo Geral**

Compreender a contribuição da gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

### **1.8.2 Objectivos Específicos**

- Identificar o modelo de gestão estratégica utilizado no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.
- Analisar o grau de satisfação das necessidades dos clientes pelo FIPAG.
- Aferir o efeito da gestão estratégica dos processos produtivos para a satisfação dos clientes.

## **1.9 Justificativa**

A Gestão Estratégica constitui um tema já explorado por vários autores com diferentes abordagens, local e internacionalmente, por exemplo, o estudo de Machanguane (2014), analisou a governação corporativa como mecanismo de aumento da eficiência de gestão na Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo (EMTPM, E.P.), tendo constatado no referido estudo, o risco que se corre quando se opta por modelo de gestão em que a empresa está sob influências do poder externo (estranho). Por conseguinte, os processos produtivos tornam-se lentos e os resultados alcançados são muitas vezes pouco visíveis, dado que os gestores não podem tomar livremente as suas decisões devido ao seu condicionalismo à vontade de outrem.

Por sua vez, Fernandes (2011), estudou a Gestão Estratégica na Empresa “A Electra”, uma empresa pública de Cabo Verde, de Electricidade e Água. Fernandes enaltece na sua pesquisa a importância do envolvimento dos trabalhadores (stakeholders) no processo decisório da empresa, na fixação

dos objectivos e na resolução dos problemas com vista a buscar inovações e promover a motivação dos trabalhadores, sob pena de a empresa baixar os seus rendimentos.

Prata (2009), no seu estudo sobre a Gestão Estratégica na Indústria Química procura mostrar as vantagens da governação empresarial sob princípios científicos de administração, por exemplo, a cultura de registo das informações sobre a vida da empresa.

Como se pode observar nos autores anteriormente mencionados, a questão central prende-se com a gestão estratégica empresarial. A seguir são apresentadas as ideias principais de dois estudos no âmbito das águas. Neste sentido, destacam-se aqui os estudos de Fracalanza e seus colegas (2013) e de Rosário & Guambe (2015).

O estudo de Fracalanza et al (2013) analisa as questões relacionadas com a igualdade no acesso a água. O objectivo dos autores é verificar de que modo a vulnerabilidade social associada ao saneamento ambiental relaciona-se a injustiça ambiental no Brasil. Este estudo defende a elaboração de políticas públicas no campo dos recursos hídricos que incorporem medidas compensatórias e distributivas que minimizem os efeitos perversos das desigualdades socioeconómicas.

Por seu turno, Rosário & Guambe (2015) realizaram um estudo no Município de Nacala Porto na província de Nampula cujo objectivo era perceber porque é que os serviços de água não melhoraram ou porque é que as políticas de gestão de água fracassaram ao longo do tempo, e, como é que os limitados serviços fornecidos podem (ou não) mudar a percepção que as populações, principais beneficiárias deste serviço, têm do Estado.

O estudo mostrou que a resposta do Estado face às limitações no fornecimento de água tem sido a desconcentração e o apelo à iniciativa privada.

Os estudos acima apresentados abordam temas relacionados à gestão da água no contexto da sua escassez; os problemas sociais, políticos e económicos decorrentes da escassez da água. Diferentemente das abordagens apresentadas, o presente estudo procura discutir a gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água, visto que as constantes queixas que estes apresentam relativas a fraca satisfação das suas necessidades mostram claramente que existe uma lacuna por ser sanado.

Por isso, esta pesquisa mostra-se pertinente pela necessidade de contribuir para a melhoria da eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Patrimônio de Abastecimento de Água. Do ponto de vista acadêmico, este trabalho poderá se tornar em mais um instrumento de consulta para as futuras pesquisas científicas, sobretudo aos estudantes de diversos níveis e ramos de conhecimento.

No âmbito social, espera-se que a presente pesquisa contribua para que o Fundo de Investimento de Patrimônio de Abastecimento de Água adote a gestão estratégica dos processos produtivos adequadamente de modo a diminuir os níveis de insatisfação dos seus clientes.

## 2 Capítulo II – Revisão da Literatura

### 2.1 Enquadramento Conceptual

Na presente secção são apresentados os principais conceitos relacionados com o tema, nomeadamente: Gestão, Estratégia e a Gestão Estratégica e a Satisfação dos Clientes.

#### 2.1.1 Gestão

O assunto relacionado com conceito de gestão foi de interesse de Prata (2000). Segundo este autor a gestão constitui elemento fundamental para que as organizações possam oferecer os melhores produtos, com a melhor qualidade, ao melhor preço e nos melhores locais de distribuição (Prata, idem). Por seu turno, Santos (2008), descreve que a gestão pode ser entendida como um processo de coordenação e integração de actividades, através da planificação, organização, direcção e controlo, que tende a assegurar a consecução dos objectivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente (Santos, idem).

O autor acima citado, acrescenta ainda que 1916, Henry Fayol foi o primeiro gestor a definir actividades específicas do gestor e da gestão. Estas actividades eram: *Prever*, que consiste em visualizar o futuro e planear acções a desenvolver; *Organizar*, que consiste em obter e alinhar os recursos necessários; *Comandar*, que implica liderar, motivar, dirigir e orientar o pessoal em busca da eficácia e eficiência da organização; *Coordenar*, que implica unir e sincronizar todas as actividades, processos e recursos em busca dos fins da organização; e, finalmente, *controlar*, que implica verificar e assegurar o desenvolvimento das actividades de acordo com as regras e planos estabelecidos.

Drucker (2001) considera que uma gestão deve direccionar a visão e esforços de todos os gestores para um objectivo comum, assegurando que todos saibam o que lhes é exigido. A Gestão tem como objectivo tornar as pessoas capazes de desempenho conjunto, de evidenciar os seus pontos fortes e tornar os pontos fracos irrelevantes, é, sobretudo, evidenciar os pontos humanos.

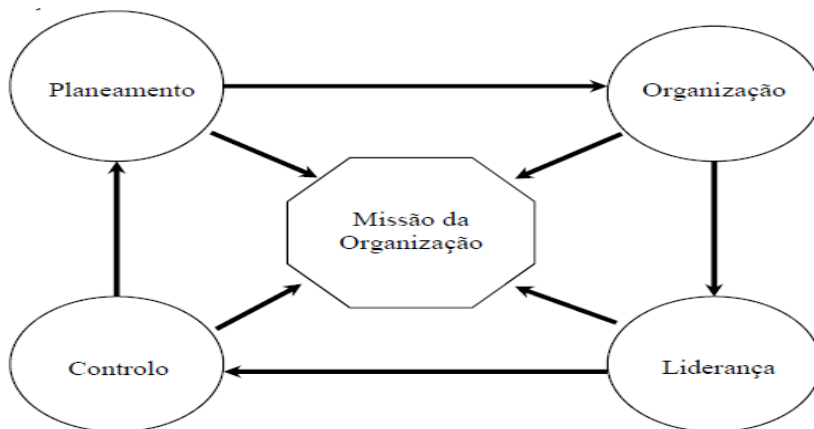
O presente estudo se enquadra na visão de gestão apresentada por Fayol dado que o mesmo procura perceber quais são as acções planificadas pela empresa FIPAG a curto, médio e longo prazos; com

quais recursos a empresa espera cumprir os planos estabelecidos; que estratégias de comando serão adoptados de modo a garantir a eficácia e eficiência na organização.

### 2.1.1.1 Funções de Gestão

Prata (2009), descreve quatro funções de gestão: *Planeamento*, que é um processo que envolve uma análise a monitorização constante do meio envolvente (oportunidades e ameaças) e dos pontos fortes e fracos da organização. Deste modo, clarifica a missão da organização, define os seus objectivos e formula as estratégias e táticas mais adequadas para atingir os objectivos traçados; *Organização* é o processo que se ocupa da afectação dos recursos organizacionais às diversas actividades e processos para, novamente, atingir os objectivos definidos; *Liderança ou direcção* é o processo de comando e motivação dos trabalhadores utilizado como ferramenta para que os gestores consigam influenciar os membros da organização para garantir que os objectivos são alcançados e por último, *Controlo* que se destina a assegurar que o desempenho real da organização siga o planeamento estratégico já realizado. É a função da gestão que envolve o acompanhamento e monitorização do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades, assegurando o cumprimento de objectivos e a intervenção com medidas correctivas caso haja desvios do planeamento.

Figura 1: Representação esquemática das funções de Gestão



Fonte: Prata (2009)

O diagrama acima apresentado, mostra que a gestão é um processo constituído por quatro funções, nomeadamente: planeamento, organização, liderança ou direcção e controlo.

O planeamento, é um processo que envolve uma análise, monitoria constante do meio envolvente (oportunidades e ameaças) e dos pontos fortes e fracos da organização. Deste modo, clarifica a missão da organização, define os seus objectivos e formula as estratégias e táticas mais adequadas para atingir os objectivos traçados.

A organização é o processo que se ocupa de alocação dos recursos organizacionais às diversas actividades e processos com vista a alcançar os objectivos definidos.

A liderança ou direcção é o processo de comando e motivação dos trabalhadores utilizado como ferramenta para que os gestores consigam influenciar os membros da organização para garantir que os objectivos sejam alcançados.

O controlo destina-se a assegurar que o desempenho da organização siga o plano estratégico já elaborado. É a função da gestão que envolve o acompanhamento e monitoria do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades, assegurando o cumprimento dos objectivos e a intervenção com medidas correctivas caso existam desvios do planeamento.

### **2.1.2 Estratégia**

A palavra “estratégia” deriva do termo grego *strategos* que significa literalmente “a função do General do exército” (Freire, 1997, p. 18). Por esta razão, é muitas vezes comparada com a estratégia militar num campo de batalha. Adiante, o autor destaca como principal diferença o facto de que no contexto militar, a finalidade da estratégia é vencer o inimigo e, no mundo empresarial a principal razão da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

O presente estudo, irá adoptar a definição da estratégia no contexto empresarial.

De acordo com Ansoff (1993), a empresa para ter sucesso no mercado onde actua tem de ter uma estratégia bem definida, uma vez que os objectivos traçados pela empresa por si só não atendem à necessidade de crescimento. Sendo assim, uma empresa deve ter um campo de acção bem definido e uma orientação de crescimento. Para o autor, na ausência da estratégia, não haveria regras para orientar a procura de novas oportunidades, tanto fora como dentro da empresa. Desta forma, pode-se compreender a estratégia como o posicionamento da empresa, sua vantagem competitiva, obtidos por meio da gestão e de acções organizacionais (Ulrich, 2000).

Por sua vez, Andrews (1980), concebe a estratégia empresarial como o modelo de decisões de uma empresa, na qual são definidos o padrão de objectivos e principais políticas, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser, de modo a alcançar os objectivos pretendidos.

Na perspectiva de Martinet (1989), a estratégia é delinear percursos de desenvolvimento que sejam suficientemente firmes e perduráveis, em torno das quais se poderiam organizar as decisões e acções pontuais da empresa.

As múltiplas definições da estratégia, de diferentes autores apresentam aspectos comuns. Na sua essência, a estratégia pode ser definida como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam garantir a sua sobrevivência num mercado caracterizado por uma concorrência tão intensa. Isto é, o Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água deve definir acções eficazes e eficientes garantindo que a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes seja satisfatória assegurando desse modo a sua permanência no mercado.

#### **2.1.2.1 Gestão Estratégica**

Santos (2008) descreve a gestão estratégica como um ciclo contínuo de Análise-Escolha-Implementação; “processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objectivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontrem integradas e das suas próprias condições internas.”(Santos, 2008, p. 325).

Deste modo, a gestão estratégica no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água deverá assentar-se na análise do meio envolvente, na formulação da missão, objectivos e estratégia, na organização da estrutura e na implementação das orientações definidas consoante o nível de desempenho, de modo a reforçar a sua competitividade no mercado (Freire, 1997).

Portanto, a implementação da gestão estratégica do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água passa pela delineação dos seguintes elementos: visão, missão, objectivos

e plano de acção. No entanto, para que a esta empresa possa formular estes elementos é necessário fazer uma análise do meio envolvente e das suas competências.

Segundo Santos (2008) podemos atribuir à gestão estratégica alguns factores de análise, como sejam a própria indústria e a concorrência, os pontos fortes e fracos da organização assim como as suas oportunidades e ameaças, por fim, assinalar os factores críticos de sucesso.

Em suma, podemos apresentar algumas diferenças e pontos comuns entre a gestão, a estratégia e a gestão estratégica. A gestão é um processo que coordena as necessidades e fins de uma organização enquanto a estratégia é um plano ou uma linha de actuação para a organização. E a gestão estratégica trata-se de um processo de implementação de estratégias. Todas têm o mesmo fim, atingir os objectivos delineados para as organizações. O ponto comum a todas elas é mesmo a gestão estratégica. Segundo Santos (2008), a gestão estratégica é um processo em que as principais tarefas são a formulação de objectivos, análise do ambiente externo, formulação da estratégia, avaliação da estratégia, implementação da estratégia e o controlo.

### **2.1.2.2 Elementos essenciais da gestão estratégica**

A Gestão Estratégica apresenta como elementos essenciais: o planeamento e controle, propósito organizacional e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

a) *Planeamento e controlo*- é a função da administração que concebe a estratégia; direcciona todas as outras funções da administração (organização, direcção, controle); concentra as fases de análise e formulação da estratégia por isso, para que uma organização adopte a gestão estratégica é necessário que tenha uma atenção especial a essa função (Peter, 2010).

O controlo é uma função ligada directamente ao planeamento, uma vez que é no planeamento que se estabelecem os objectivos, as metas e se escolhem os indicadores que serão utilizados para o controle que, por sua vez, é a função em que se monitora e avalia se o que foi planificado está sendo executado, propondo, quando necessário, correcções para o alcance dos objectivos e das metas estabelecidos ou até mesmo uma revisão do planificado (Fernandes, 2012).

b) *Propósito organizacional* – refere-se à missão, visão, abrangência, princípios e valores (Costa, 2007). A *visão* de uma empresa representa as intenções e aspirações que uma determinada organização tem sobre o seu futuro, sem uma clarificação de como o atingir. Desta forma, tem um

papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 1997). A visão corresponde aquilo que os responsáveis desejam para a sua organização no futuro. Deste modo, serve de fio condutor que orienta os membros da organização para que, com as suas capacidades, possam tornar o seu ideal em realidade (Fernandes, 2007).

c) *Plano de Desenvolvimento Institucional* - é um instrumento de gestão estratégica utilizado pelas organizações para o seu funcionamento e que será objecto de avaliação. Neste instrumento, deverão constar elementos tais como, missão, objectivos, metas etc. (Mizael *et al.*, 2013).

### **2.1.2.3 Modelos de Gestão Estratégica**

Na presente secção serão apresentadas considerações a respeito de modelos de gestão estratégica seguintes: Gestão pela qualidade, Gestão participativa, Gestão Estratégica dos Recursos Humanos e Gestão Estratégica Financeira.

Para Santos (2001, p.47), “*o modelo de gestão estratégica consiste no corpo de conhecimento, compreendido como conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização*”. Este autor acrescenta que um modelo é uma simplificação da realidade, por isso, haverá dificuldade da construção de um modelo de gestão representado na sua totalidade.

Para Mazzon (1978), um modelo é uma estruturação simplificada da realidade que supostamente apresenta, de forma generalizada, características ou relações importantes. Assim, pode-se afirmar que os modelos são aproximações subjectivas, já que não incluem todas as observações, medidas ou elementos da realidade.

Pereira e Santos (2001) acrescentam que “a denominação de modelo de gestão é apropriada, dado que o conhecimento aplicado pode ser representado por meio de modelos, alguns modelos são mais válidos que os outros” (Pereira; Santos, 2001, p. 61). Estes autores destacam ainda a importância das pessoas na composição de um modelo, pois estas irão contribuir com o seu conhecimento. Deste modo, o modelo de gestão que agrega a participação no processo decisório tende a ser mais compatível (Pereira; Santos, 2001).

### **2.1.2.3.1 Gestão pela qualidade**

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

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

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

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

O Modelo de Gestão pela Excelência baseia-se na premissa, segundo a qual a máxima qualidade do bem produzido ou do serviço prestado (que é a aspiração do cliente) deve ser uma construção permanente, pelo que todos os elementos da organização devem pautar-se pelo esforço de procura ou garantia de níveis cada vez mais elevados de eficiência e eficácia. Este Modelo deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão que são os seguintes:

- a) *Foco em resultados*: o resultado é a materialização de todo o esforço da empresa para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. O sucesso de uma empresa é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores.
- b) *Processos e factos*: As actividades são geridas sistematicamente em termos de processo. Os processos têm responsáveis, são bem compreendidos e existem actividades de melhoria no trabalho diário de cada um. Os factos, os indicadores e a informação constituem a base da gestão.
- c) *Melhoria contínua e inovação*: Existe uma cultura de melhoria contínua. A aprendizagem contínua é a base do aperfeiçoamento, e são encorajadas atitudes como pensar com originalidade e inovar. Utiliza-se o "benchmarking" ou comparação de dados relevantes com os de Organizações de Excelência, que permitam estabelecer objectivos de melhoria para apoiar a inovação e o aperfeiçoamento.
- d) *Liderança e consistência de objectivos*: Os líderes desenvolvem a cultura das organizações, conduzindo os recursos e os esforços da organização na direcção da excelência. A política e a estratégia são implementadas de uma forma estruturada e sistemática a toda a organização e todas as actividades estão coordenadas. O comportamento das pessoas está em harmonia com os valores organizacionais, a política e a estratégia.
- e) *Focalização no Cliente*: O cliente é o juiz final da qualidade de produtos e serviços. As necessidades e requisitos dos clientes e o compromisso de lhe fornecer valor estão perfeitamente compreendidos. A satisfação dos clientes é medida e analisada, assim como os factores de fidelização.
- f) *Controle social*: a gestão estratégica das empresas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercerem activamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns.

### **2.1.2.3.2 Gestão participativa**

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

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

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

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

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

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

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

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

Nessa perspectiva, o FIPAG procura continuamente novas oportunidades de modo a incrementar a sua produção e produtividade, bem como a introdução de novas linhas de produção. Actualmente aquela unidade fabril apostou na diversificação dos seus produtos com a introdução da refinaria de açúcar branco.

### **2.1.2.3.3 Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**

A gestão estratégica de recursos humanos parte do pressuposto que as pessoas são o elemento mais dinâmico de qualquer organização; são a razão de ser da sua existência e tenta responder ao principal desafio o de melhorar o funcionamento das organizações e, para que estas sejam melhoradas, a estratégia de gestão de recursos humanos tem de ser utilizada com mais eficácia possível. A gestão de recursos humanos é encarada como um sistema de muitas actividades interdependentes, em que cada uma afecta a outra, sendo também afectada por ela.

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

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

- a) *Social*: (a sociedade como um macrosistema): permite a visualização da complexa sociedade das organizações e dos fluxos entre elas; responsável pelas necessidades e desafios da sociedade, ao mesmo tempo que procura minimizar o impacto negativo de tais exigências sobre a organização;
- b) *Organizacional*: (a organização como um sistema): permite a visualização da organização como um todo que interage com o meio ambiente; não é um fim em si, mas um meio de fazer com que a organização atinja os seus principais objectivos;

- c) *Funcional*: manter a contribuição das pessoas num nível apropriado às necessidades da organização.
- d) *Pessoal*: (o indivíduo como um microsistema): permite uma melhor compreensão da natureza humana nomeadamente a nível do comportamento, motivação e aprendizagem.

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

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

Na gestão dos recursos humanos deve-se ter sempre em consideração o potencial humano na organização. Fernandes (2011), critica as chefias que se comportam nas organizações como o líder de uma expedição ao deserto que arrasta heroicamente uma longa coluna de pessoas sequiosas atrás de si, perseguindo miragens em busca de oásis distantes onde possa obter água, esquecendo ou ignorando que, no fim da fila, segue um colaborador carregado com cantis e mantimentos.

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

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

#### **2.1.2.3.4 Gestão Estratégica Financeira**

A gestão financeira consiste no processo de obtenção de recursos financeiros que possibilitem à empresa atingir e manter o seu nível de actividade desejada. A empresa para iniciar a sua actividade necessita de adquirir equipamentos e constituir stocks que lhe possibilitem lançar-se na sua actividade produtiva. Para que isso aconteça a empresa precisa de capital: Próprio ou alheio.

Entende-se por *Capital próprio*, o conjunto de recursos financeiros que os sócios ou accionistas colocam à disposição da empresa para que esta os utilize livremente a fim de financiar as suas actividades. O *Capital alheio* trata-se dos recursos financeiros postos à disposição da empresa (emprestados) por terceiros, sócios ou credores em geral, e que a empresa tem a obrigação de vir a devolver, com ou sem prazo certo.

Por conseguinte, a gestão financeira é responsável por definir e implementar a estratégia de financiamento da empresa a médio e longo prazo, com vista a precaver a sua estabilidade e ao mesmo tempo maximizar os resultados líquidos da empresa. A gestão Financeira tem relevância na construção do ambiente empresarial, a área financeira é aquela que condiciona as opções que se pretendam tomar em favor desta ou daquela vertente. É primordial que o gestor da empresa responsável pela área financeira proceda de forma atenta, racional e articulada com as vertentes recursos humanos, produção e comercialização.

A planificação pode ser a curto prazo, quando se pretende limitar a um estudo por um prazo mais imediato, de modo a concluir-se sobre a capacidade da empresa em satisfazer os seus compromissos para os meses seguintes, e tem por objectivo principal uma melhor gestão dos recursos da empresa. Este tipo de planificação tem a sua expressão máxima nos orçamentos de tesouraria e financeiros mensais. Pode ser ainda a médio e longo prazo quando estamos perante os investimentos que visam a sobrevivência e/ou expansão da empresa, pelo que se torna imperativo alargar o horizonte temporal para um prazo não inferior a três anos, variando consoante o tipo de investimentos e a estratégia a implementar.

## 2.2 Satisfação das necessidades dos clientes

A satisfação dos clientes para as empresas constitui uma questão de sobrevivência. As organizações têm necessidade de buscar continuamente a satisfação dos clientes para se manterem num mercado em constantes mudanças.

Segundo Sousa (2011, p.15) “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do resultado de um produto em relação a suas expectativas”. Logo, o nível de satisfação, refere-se à comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho que o produto oferece. O cliente satisfeito é aquele que percebe o atendimento das suas necessidades pela organização, igual ou superior àquilo que esperava.

Deste modo, quanto mais próximo o resultado da expectativa do consumidor, mais satisfeito ele ficará com o produto, e conseqüentemente, desenvolverá em si, novos anseios de consumir produtos ou serviços da mesma empresa, podendo também influenciar positivamente os potenciais clientes.

Nessa perspectiva, satisfeitas as necessidades dos clientes de acesso a água de boa qualidade fornecida pelo FIPAG no distrito KaMavota, estes obviamente, permanecerão fiéis à empresa e facilmente poderão influenciar outros potenciais clientes de modo a que também possam firmar os seus contratos com a empresa.

De acordo com Kotler (2000) as empresas devem reconhecer os clientes como seu principal activo financeiro, uma vez a organização tendo essa percepção poderá aumentar seus lucros, pois é a partir desse momento que é notado o processo de valorização do cliente um requisito importante para a optimização da qualidade de atendimento que a empresa poderá oferecer.

Observa-se que, o consumidor quer ser tratado com atenção e delicadeza e para que isso seja possível a capacitação dos funcionários é de capital importância.

Por sua vez, Las Casas (1999) defende que um bom atendimento é observado a partir do desempenho do profissional ao prestar bons serviços sendo que a qualificação do colaborador vai influenciar directamente na sua forma de abordagem ao cliente.

Na presente pesquisa a satisfação dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água implica a pontuação positiva nos seguintes elementos de análise: Qualidade e o preço da água fornecida, condições de pagamento da água, tempo de fornecimento

da água durante o dia, o nível de atendimento das reclamações apresentadas pelos clientes, dentre outros aspectos que concorrem para a satisfação das necessidades dos consumidores.

### **2.2.1 A Reclamação**

As reclamações são uma forma de manifestação de insatisfação de um serviço, que devem ser encaradas como uma proposta de aperfeiçoamento do trabalho desempenhado. Não são necessariamente um ataque pessoal à organização, ao colaborador, mas sim uma chamada de atenção para a qualidade do serviço prestado. É, muitas vezes, em situações de conflito que conseguimos ter uma percepção da qualidade na prestação de determinado serviço.

A forma como é tratada uma situação de reclamação pode ser um indicador de qualidade no serviço ao cliente. Nestas situações, as organizações devem ter em conta diversos indicadores para a resolução do problema, tais como: analisar o volume de compras que aquele cliente faz naquela marca; ser considerado o valor das compras que faz; ser avaliada a forma como o cliente reage à situação de conflito. Por isso, a gestão da reclamação é um ponto-chave para o sucesso de uma organização. Pelo que torna-se fundamental para qualquer organização ouvir os seus clientes com alguma regularidade.

O estudo de Kotler (2001) revela que nem todos os clientes insatisfeitos reclamam. Contudo, constatou que em 25% dos clientes insatisfeitos apenas 5% reclamam. Os restantes 95% simplesmente afastam-se da organização e mudam facilmente as suas preferências para a concorrência, pois ficam sem saber se vale a pena reclamar e a quem se devem dirigir.

Esta situação permite-nos perceber que quando o FIPAG atende às reclamações dos seus clientes há percepção sobre aquilo que deverá ser ajustado de modo que tenham uma experiência satisfatória com os serviços oferecidos pela empresa.

Toschohl e Franzmeier (1996) propõem alguns passos fundamentais para o colaborador lidar com as reclamações dos clientes:

- O colaborador deve ter a capacidade de aceitar a responsabilidade de resolver aquela situação de crise ouvindo e encaminhando o cliente à pessoa mais indicada para o ajudar naquela situação até que o seu problema esteja totalmente resolvido;

- O colaborador deve ser empático e mostrar-se preocupado com o problema do cliente;
- O colaborador deve manter-se calmo evitando exaltar-se ou enervar-se. Muitas vezes, durante uma reclamação, o cliente poderá depositar todas as suas frustrações na pessoa que o está a atender, sem que esta tenha alguma culpa. É fundamental que o cliente perceba que quem o está a atender está disposto a ajudá-lo a resolver o problema;
- Deve ficar claro que o colaborador que atendeu esta pessoa compreendeu a reclamação feita e que acompanhará este cliente até o problema ficar resolvido;
- O colaborador não deve nunca colocar em causa aquilo que o cliente está a dizer. Mesmo sabendo que a afirmação dita pelo cliente que reclama está errada, o colaborador não deverá, em circunstância alguma, tentar provar o contrário. Deve concentrar-se sim, na recolha de informações para que se consiga resolver a situação o mais rápido possível;
- O colaborador deve evitar ao máximo qualquer tipo de discurso que dê a entender que o cliente foi o causador da situação de crise.

Em suma, as organizações direccionadas para o cliente não tentam defender-se afirmando que a organização está certa e o cliente está errado. Estas organizações escutam e resolvem a situação o mais rápido possível. Só as organizações que têm a capacidade de ouvir o cliente sobrevivem, pois cultivam relacionamentos para que estes dêem origem a novos e assim sucessivamente.

## **2.3 Enquadramento Teórico**

Tendo em conta a temática do estudo, a presente secção, discute a teoria das necessidades que serve de suporte no desenvolvimento da pesquisa.

### **2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Segundo Chiavenato (2006), as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, ou seja, sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele.

A hierarquia das necessidades proposta por Abraham H. Maslow estabelece que as necessidades humanas não têm todas a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades. As

necessidades humanas estão organizadas segundo uma hierarquia de valor ou pressão sobre mecanismos psicológicos que desencadeiam o comportamento, apresentando-se como uma pirâmide de prioridades. Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias (necessidade fisiológica e de segurança); e no topo encontram-se as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias (necessidades de segurança, sociais, estima e auto realização).

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow



**Fonte:** Chiavenato (2003)

### 2.3.1.1 Críticas à Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades tem recebido críticas, que passa-se a citar:

- I. Tem-se criticado a ideia da existência de cinco níveis de necessidades e o posicionamento segundo o modelo hierarquizado. Os críticos afirmam que apenas existem dois níveis de necessidades, o nível biológico e um nível de necessidades globais que corresponde a um nível de necessidades mais elevadas;

- II. A segunda crítica recaiu sobre o facto de as necessidades do indivíduo deverem ser enquadradas num contexto dinâmico e não estatístico, porque o estímulo motivacional, corresponde a uma conjunção complexa de factores de personalidade, culturais e socio-organizacionais;
- III. O esquema apresentado pelo autor corresponde a uma sucessividade mecânica, em que a satisfação de uma necessidade de nível inferior, impulsionará a satisfação de uma necessidade de nível superior. Porém investigações recentes demonstram que vários níveis de necessidades podem constituir ao mesmo tempo elementos motivadores (Rosa, 1994).

Assim sendo, um indivíduo pode preocupar-se com as necessidades de reconhecimento e carreira, e com a segurança do seu posto de trabalho, aquando de uma situação económica atípica; a última crítica feita advém da premissa de que uma necessidade satisfeita já não constitui motivação (Rosa, 1994). Esta afirmação poderá ter a sua verdade em termos geral, porém as necessidades individuais nunca estão total e permanentemente satisfeitas. O que constitui satisfação no contexto, num indivíduo, noutro poderá constituir insatisfação.

A teoria das necessidades tem enquadramento no presente estudo na medida em que permite perceber o grau de satisfação das necessidades dos clientes do FIPAG.

#### **2.4 Quadro Legal, estratégias e programas do sector de águas em Moçambique**

Moçambique dispõe de um conjunto de leis e documentos estratégicos que expressam a visão do Estado em relação ao sector dos recursos hídricos. Neste ponto da dissertação faz-se uma apresentação das ideias contidas nas principais leis e nos principais programas e estratégias para o sector de águas no país.

O país dispõe de vários dispositivos legais que regulam a captação, armazenamento, distribuição e gestão de água. Estes dispositivos regulam sobretudo as entidades que tem por responsabilidade executar a visão do Governo em relação aos recursos hídricos. No contexto desta pesquisa, foram considerados relevantes quatro documentos legais, nomeadamente:

- Lei nº16/91 de 3 de Agosto, a Lei de Águas;
- Decreto nº 73/98 que cria o Fundo de Abastecimento e Património de Águas;

- Diploma Ministerial nº180/2004 que aprova o Regulamento sobre a Qualidade da Água para o consumo humano; e
- Decreto nº51/2015 de 31 de Dezembro que aprova o Regulamento do Licenciamento de Serviços de Abastecimento de Água por Fornecedores Privados

Quadro 1: Resumo da legislação do sector de águas em Moçambique

Nº	Documento Legal	Objectivos
1	Lei nº16/91 de 3 de Agosto – Lei de Águas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir domínio público hídrico do Estado e a política geral da sua gestão;</li> <li>• Definir o regime jurídico geral das actividades de protecção e conservação, inventário, uso e aproveitamento, controlo e fiscalização dos recursos hídricos;</li> <li>• Definir as competências atribuídas ao Governo em relação ao domínio público hídrico.</li> </ul>
2	Decreto nº 73/98 que cria o Fundo de Abastecimento e Património de Águas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuir ao FIPAG a responsabilidade pela gestão do programa de investimento público nos sistemas de abastecimento de água que lhe forem conferidos;</li> <li>• Promover através do FIPAG uma gestão autónoma eficiente e financeiramente viável dos sistemas de abastecimento de água que lhe forem confiados;</li> <li>• Conferir ao FIPAG a competência para garantir transitoriamente a gestão e exploração de sistemas de abastecimento de água em situação em que estes não se encontram ainda concedidos ou sob contrato de gestão, ou quando situações excepcionais de carácter transitório determinem a intervenção pública.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixar os parâmetros de qualidade da água destinada ao consumo humano e as modalidades de realização</li> </ul>

3	Diploma Ministerial nº180/2004 que aprova o Regulamento sobre a Qualidade da Água para o consumo humano	do seu controlo, visando proteger a saúde humana dos efeitos nocivos resultantes de qualquer contaminação que possa ocorrer nas diferentes etapas do sistema de abastecimento de água desde a captação até a disponibilização ao consumidor.
4	Decreto nº51/2015 de 31 de Dezembro que aprova o Regulamento do Licenciamento de Serviços de Abastecimento de Água por Fornecedores Privados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer o regime, requisitos, procedimentos práticos aplicáveis à prestação de serviços de abastecimento de água potável por fornecedores privados</li> <li>• Assegurar que o fornecimento privado seja complementar ao serviço público</li> <li>• Estabelecer parâmetros que garantam a protecção da saúde pública, dos consumidores, dos recursos hídricos e do meio ambiente</li> </ul>

**Fonte:** Autor da Pesquisa (2020).

Pelos objectivos da legislação acima transcritos, observa-se alguma preocupação do Estado em garantir uma exploração sustentável e não nociva dos recursos hídricos disponíveis. A lei estabelece como principais deveres dos fornecedores os seguintes:

- Manter o fornecimento contínuo de água aos seus clientes durante a vigência do contrato com os mesmos;
- Observar os padrões técnicos aprovados pelo Ministro que superintende a área do abastecimento de água e saneamento com os padrões ambientais, de acordo com a lei vigente;
- Cumprir as regras e normas que regem a qualidade dos equipamentos utilizados no abastecimento de água;
- Cumprir as regras e normas que regem a qualidade de água para o consumo humano;
- Cumprir com a demais legislação que seja aplicável ao sector e manter em arquivo a documentação pertinente aos indicadores regulados;

- Sujeitar-se à regulação da qualidade do serviço, avaliação do desempenho, do sistema tarifário e o relacionamento com os consumidores;
- Informar atempadamente ao cliente sobre qualquer anomalia que altere o fornecimento de água;
- Colaborar com as autoridades licenciadoras e reguladora, prestando a informação de dados que lhe forem solicitados, no âmbito da fiscalização e monitoria.

Este quadro de deveres dos fornecedores junta-se ao dos direitos dos clientes entre eles, o direito de reclamar em caso de anomalias; recorrer ao regulador quando as suas reclamações não forem satisfeitas; ser informado em caso de interrupção no fornecimento de água; ser informado ou esclarecido na eventualidade de existirem dúvidas.

Relativamente aos preços, a lei estabelece que o Centro de Regulação de Água (CRA) tem a responsabilidade de indicar e fazer revisão periódica dos valores que devem ser cobrados pelo fornecimento de água. Mais ainda, refere que o valor que o consumidor deve pagar só pode ser marcado mediante a existência de um contador que indica a quantidade de água consumida. É também estabelecida a regularidade das avaliações da qualidade de água fornecida.

Fora a estes documentos, o país dispõe também de um conjunto de estratégias e programas que espelham a visão do Estado em relação as acções prioritárias a executar para o sector das águas, entre eles:

- Política Nacional de Águas (PNA, 1995)<sup>1</sup>;
- Estratégia de Desenvolvimento do Sector de Águas em Moçambique (2012).

---

<sup>1</sup> A Política Nacional de Águas foi actualizada em 2007 pelo Conselho de Ministros, passando a enfatizar também aspectos relacionados com a participação das comunidades na planificação do sector de águas.

Quadro 2: Resumo das ideias dos programas/estratégias do sector de águas em Moçambique.

Nº	Programa/Estratégia	Objectivos
1	Política Nacional de Águas (PNA, 1995);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reabilitar, conservar e expandir os sistemas de abastecimento de água das zonas urbanas;</li> <li>• Satisfazer as necessidades básicas em abastecimento de água aos grupos de baixos rendimentos vivendo em áreas periurbanas;</li> <li>• Disponibilizar infra-estruturas básicas de abastecimento de água para grupos de baixos rendimentos, muito em especial os localizados nas zonas rurais;</li> <li>• Mobilizar investimentos para reabilitar e construir sistemas de saneamento nas zonas urbanas e rurais;</li> </ul>
2	Estratégia de Desenvolvimento do Sector de Águas em Moçambique (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a provisão e acesso a água potável nas zonas rurais e vilas para 69% da população, servindo a 13,5 Milhões de pessoas no ano 2014;</li> <li>• Aumentar a provisão e acesso a água potável nas zonas urbanas e vilas para 70% da população, servindo a 4.0 Milhões de pessoas no ano 2014;</li> <li>• Aumentar a provisão de serviços de saneamento para 48% da população, nas zonas rurais servindo a 8 Milhões de pessoas em 2014;</li> <li>• Aumentar a provisão de serviços de saneamento para 80%, nas zonas urbanas servindo a 7 Milhões de pessoas em 2014;</li> <li>• Assegurar a gestão integrada e sustentável dos recursos hídricos desenvolvendo e mantendo as infraestruturas hidráulicas que garantam a disponibilidade de água para</li> </ul>

		responder as demandas de água para satisfação das necessidades básicas da população, ao desenvolvimento socioeconómico e a mitigação dos impactos negativos das cheias e secas.
--	--	---

**Fonte:** Autor da Pesquisa (2020).

De forma geral, este é o quadro legal e programático do Estado no que diz respeito a sua intervenção no sector das águas. Estes documentos foram aqui trazidos com o objectivo de compreender que normas e instrumentos regulam a gestão dos recursos hídricos no país e, apesar dos mesmos, persistem desafios relacionados com a disponibilidade de água para o consumo humano no país.

### **3 Capítulo III - Metodologia**

#### **3.1 Abordagem Metodologia**

Segundo Marconi e Lakatos (2009) considera-se metodologia um procedimento formal para conhecer uma realidade ou para descobrir verdades parciais, no caso a prática da gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos, com enfoque especial para o Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água, utilizando métodos e técnicas científicas.

Nessa perspectiva, o presente capítulo apresenta os principais vectores metodológicos que ajudarão a dar resposta à pergunta de pesquisa: métodos usados no estudo; tipo, natureza e os procedimentos técnicos usados para a colecta de dados; população alvo da pesquisa, amostra e a amostragem.

##### **3.1.1 Método**

Para uma melhor sistematização das informações obtidas e produzidas durante o processo de pesquisa há necessidade de definição dos métodos que melhor concorrem para o efeito. Segundo Lakatos e Marconi (2008) o método indutivo é um processo mental por intermédio do qual, partindo da análise de dados particulares, suficientemente constatados, os resultados são generalizados para toda a população da mesma espécie.

Portanto, na presente pesquisa foi adoptado o método indutivo, pois os resultados relativos ao nível de satisfação das necessidades dos clientes do FIPAG no Distrito Kamavota (tempo de distribuição de água durante o dia, a qualidade da água distribuída, o preço da água recebida, a modalidade de pagamento, a disponibilidade de canais de comunicação para apresentação das queixas dos clientes bem como o retorno das queixas apresentadas) foram generalizados aos demais clientes do FIPAG, residentes em diversos distritos do Município de Maputo.

### **3.1.2 Tipo de Pesquisa**

Do ponto de vista da abordagem do problema e considerando a natureza do objecto da pesquisa (gestão estratégica dos processos produtivos), a pesquisa é qualitativa coadjuvada pela abordagem quantitativa.

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, (Fonseca, 2002). A abordagem qualitativa foi usada na presente pesquisa para colher opiniões, informações, percepções e sensibilidades dos técnicos do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água e os respectivos clientes da empresa residentes no Distrito Municipal Kamavota.

Relativamente a abordagem quantitativa, nos permitiu recolher percepções dos inquiridos sobre o fenómeno, bem como a obtenção dos dados estatísticos dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

### **3.1.3 Natureza de Pesquisa**

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. As pesquisas aplicadas apresentam como característica principal a aplicação dos conhecimentos, a utilização e consequências práticas destes. Neste âmbito, os resultados do presente estudo servirão de base para a proposta de acções estratégicas visando a melhoria do modelo de gestão adoptado na empresa FIPAG de modo a satisfazer as diferentes necessidades dos clientes.

### **3.1.4 Realização dos objectivos**

Do ponto de vista dos seus objectivos é descritiva e explicativa, pois procura compreender os fenómenos pela sua descrição e interpretação, possibilitando o aprofundamento dos aspectos da investigação (Gil, 1991). Na presente pesquisa, esta abordagem tem como preocupação central descrever os factores que determinam ou que contribuem para a satisfação ou não das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água. Por outro lado, este tipo de pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão ou o porquê da ocorrência de tais fenómenos.

### **3.1.1. Procedimentos Técnicas de Pesquisa**

Nesta secção são apresentadas as técnicas e instrumentos escolhidos para a realização deste estudo. Designa-se técnica ao conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática (Marconi & Lakatos, 2003). Este trabalho usou as seguintes técnicas de pesquisa: Pesquisa bibliográfica, Análise documental, Observação, Entrevista semi-estruturada e o Questionário.

### **3.2 Pesquisa bibliográfica**

Na visão de Marconi e Lakatos (2003, p. 183) “ *abrange toda a bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfica, etc., até os meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. A sua finalidade é colocar o pesquisador em contacto directo com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.*”

Com este conceito os autores mostraram as fontes de aquisição de meios para sustentar a pesquisa e, a nossa não poderia ser uma excepção. Ao adoptar esta técnica o pesquisador cingiu-se nos meios descritos pelos autores para melhor alcançar os objectivos da pesquisa o que permitiu trazer nova abordagem para uma conclusão inovadora. Para tal, recorreu-se à consulta de várias obras sobre a gestão estratégica empresarial disponíveis na Biblioteca da Politécnica, trabalhos académicos e outras publicações que abordam esta temática.

### **3.3 Análise documental**

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a principal característica da pesquisa documental é que a fonte de colecta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o facto ou fenómeno ocorre, ou depois.

Para o trabalho em apreço empregou-se a pesquisa documental para a compreensão dos relatórios, planos operativos de diversos sectores do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água. Deste modo, estão constituídas as fontes primárias para compreender o problema em estudo.

### **3.4 Procedimentos de Recolha de Dados**

Segundo Silva e Menezes (2001), a definição do instrumento de colecta de dados dependerá dos objectivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.

Deste modo, nesta pesquisa recorrer-se-á aos seguintes instrumentos de recolha de dados: guião de entrevista, guião do questionário e a grelha de observação.

#### **3.4.1 Entrevista semi-estruturada**

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional (Marconi & Lakatos, 2003).

A Entrevista semi-estruturada resulta da combinação de perguntas abertas com perguntas fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Segundo Fortin (2003) a técnica de entrevista semi-estruturada, proporciona as vantagens seguintes: facilitar a captação imediata da informação desejada, fornecer a possibilidade de fazer correcções antecipadas, ainda no local de estudo.

A técnica de entrevista semi-estruturada foi usada neste estudo, através de um guião com questões individuais, previamente definidas e desenvolvidas num contexto de uma conversa informal, com o intuito de recolher os dados. As entrevistas foram elaboradas e estruturadas sob inspiração de Ribas e Fonseca (2008) e permitirão a colecta de dados tais como: anos de experiência, as suas opiniões sobre a eficácia da estratégia de gestão usada nos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água. As entrevistas decorreram num ambiente reservado, com a duração máxima de quarenta minutos.

### **3.4.2 Questionário**

O questionário é uma técnica de colecta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (Marconi & Lakatos, 2003). O uso desta técnica consistiu na distribuição dos questionários aos clientes do FIPAG no Distrito Kamavota e contribuiu para a economia do tempo, obtenção de dados e com respostas precisas e rápidas.

### **3.4.3 Observação**

Segundo Lima (2008) a observação é uma técnica de pesquisa através da qual o pesquisador examina uma realidade a ser investigada, seja ela uma comunidade, vila, empresa, um grupo, um facto ou fenómeno. Tendo em conta os objectivos da pesquisa foi elaborado uma grelha de observação na qual foi registado o tempo de duração da distribuição da água durante o dia, a qualidade da água distribuída aos clientes e a estratégia que estes adoptam para a captação e conservação da água nas suas residências.

### **3.4.4 População**

Segundo Manion e Marison (2007), população é o universo de objectos do mundo real nos quais estamos interessados, que podem ser indivíduos, famílias, organizações, países ou praticamente tudo o que possa ser definido como pertencente a uma classe taxonómica particular. Na presente pesquisa a população de estudo foi constituída por indivíduos de ambos sexos, nomeadamente os colaboradores (técnicos) da empresa FIPAG e por clientes activos que são os principais beneficiários dos serviços da empresa, sem pendentes contratuais e residentes no Distrito Municipal Kamavota, na Cidade de Maputo.

### **3.4.5 Técnica de Amostragem e Amostra**

Na presente pesquisa foi adoptada a amostragem não probabilística por conveniência ou acessibilidade, onde o pesquisador seleccionou os elementos a que teve acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (Gil, 2010).

De acordo com Marconi e Lakatos (2008) amostra é uma parcela conveniente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Neste sentido, para a presente pesquisa foram seleccionados cento e sessenta e seis (165) indivíduos, dos quais, um (1) técnico da área de planificação do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água, e cento e sessenta e quatro (164) clientes da empresa FIPAG, residentes no Distrito Municipal Kamavota.

A selecção dos participantes obedeceu os seguintes critérios de inclusão:

- Ser colaborador/a do FIPAG;
- Ser cliente do FIPAG e residente no Distrito Kamavota;
- Ser cliente do FIPAG há mais de um ano.
- Ser cliente do FIPAG com o contrato de fornecimento de água no activo;

Adicionalmente, constituem critérios de exclusão os seguintes:

- Não ser colaborador/a do FIPAG;
- Ser cliente do FIPAG com residência fora do Distrito Kamavota;
- Ser cliente do FIPAG há menos de um ano;
- Ser cliente do FIPAG com o contrato de fornecimento de água inactivo.

## **4 Capítulo IV – Apresentação de resultados**

### **4.1 Apresentação, Análise e Interpretação de Dados**

O presente capítulo é dedicado à apresentação e análise dos dados colectados os quais muito contribuíram na compreensão do modelo de gestão estratégica em uso nos processos produtivos para a satisfação dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

#### **4.1.1 Apresentação dos resultados da entrevista ao técnico do FIPAG**

1. Há quanto tempo exerce funções de técnico na Empresa FIPAG?

R: Fui promovido a esta área técnica há 7 anos mas ingressei no FIPAG há sensivelmente 11 anos.

2. Que tipo de vínculo tem com a Empresa FIPAG?

R: Faço parte do quadro de pessoal efectivo.

A partir das respostas acima, percebe-se que o técnico entrevistado tem experiência profissional na empresa de mais de 10 anos. Os anos de experiência profissional constituem uma componente relevante para qualquer organização, no caso deste profissional permitem-no amadurecer as técnicas de atendimento aos clientes.

#### **Identificar o Modelo de gestão estratégica utilizado no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.**

3. Os trabalhadores participam no processo de gestão da empresa (Planificação, Organização, Direcção e Controlo), bem como na elaboração do respectivo Plano estratégico?

R: A participação dos trabalhadores na planificação das actividades da empresa depende da posição que a pessoa ocupa. Isto é, não são todos os trabalhadores.

4. Todos os trabalhadores da empresa conhecem o objectivo do seu trabalho?

R: Posso dizer que sim. Os trabalhadores conhecem o seu trabalho.

5. Os trabalhadores conseguem comunicar com a Direcção da empresa quando precisam?

R: Sim. Aqui na empresa quando nós os trabalhadores temos uma preocupação apresentamos aos nossos chefes dos sectores. Quando a resposta não é satisfatória sobe para a direcção dos Recursos Humanos.

6. A Direcção gere com transparência os recursos (financeiros, materiais e humanos) da empresa?

R: Acho que sim. Há transparência na gestão dos bens da empresa.

Analisando as respostas das perguntas acima apresentadas relativas ao Modelo de gestão estratégica utilizado na empresa, permitem-nos perceber que as estratégias de gestão no FIPAG são desenvolvidas em função dos objectivos da empresa. A direcção da empresa elabora o plano estratégico para gerir os recursos existentes e comunica aos trabalhadores da estratégia formulada para gerir a empresa e, as decisões mais importantes da vida da empresa são tomadas tendo em conta os objectivos da empresa.

A gestão efectiva do FIPAG procura direccionar a visão e os esforços de todos os intervenientes para um objectivo comum, assegurando que cada um saiba o que lhe é efectivamente exigido.

### **Analisar o grau de satisfação das necessidades dos clientes pelo FIPAG**

7. Qual é o tempo médio de distribuição de água para os clientes durante o dia? Acha que esse tempo satisfaz os clientes?

R: Nós aqui na empresa começamos a distribuir a água as 05 horas de madrugada até 17 horas. Portanto são 12 horas de distribuição de água aos nossos clientes. Acho o tempo aceitável tendo em conta a capacidade da empresa.

8. A empresa tem disponíveis canais de comunicação para apresentação das reclamações dos clientes? Caso sim, menciona-os?

R: Sim. Aqui na empresa temos condições para os clientes apresentarem as suas reclamações. As reclamações são canalizadas de diversas formas que são: telefone – linha do cliente, livro de reclamações que está disponível no nosso guiché de atendimento ao público ou ainda oralmente junto do pessoal de atendimento.

9. A empresa regista e analisa as reclamações recebidas?

R: Sim.

10. A empresa informa a decisão tomada sobre a reclamação do cliente?

R: Sim. É obrigação da empresa comunicar aos clientes os resultados das suas reclamações.

11. A empresa usa regularmente as informações obtidas dos clientes para a manter os actuais clientes e captação de novos clientes?

R: Sim. Mas depende dos casos.

12. Na sua opinião que importância tem a medição da satisfação dos clientes para a empresa?

R: Na minha opinião a medição da satisfação dos clientes para a nossa empresa é importante por seguintes motivos: Permite melhorias e inovações, Permite manter os clientes fiéis a empresa e identificar prioridades para a melhoria de gestão

13. Como avalia o grau de satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela empresa

R: Como trabalhador da empresa, acho que os nossos clientes estão satisfeitos com os nossos trabalhos. As reclamações por parte dos clientes sempre irão existir.

## 4.1.2 Apresentação dos resultados do inquérito aos clientes do FIPAG (Apendice B)

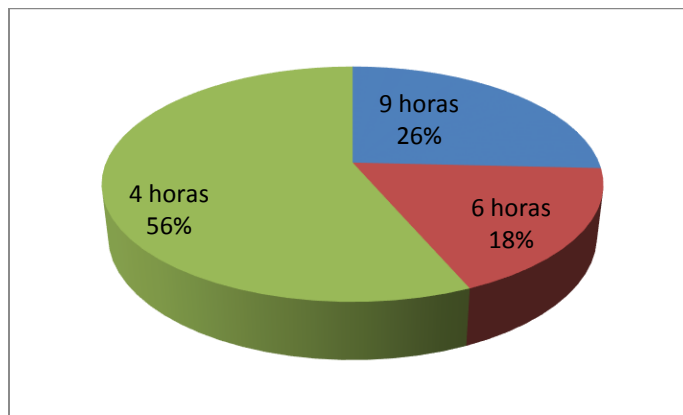
### 4.1.2.1 Grau de satisfação dos clientes pelo fornecimento de água do FIPAG

Na presente secção vamos apresentar o grau de satisfação dos clientes com base em unidades de análise seguintes: Tempo de distribuição de água; Qualidade da água fornecida; O preço e as condições de pagamento da água; Disponibilidade de canais de comunicação para as reclamações dos clientes; Tempo de espera pela resposta de uma reclamação e a Classificação da resposta recebida.

#### a) Tempo de distribuição de água

Os dados indicam que no geral a água começa a ser distribuída às quatro horas e a hora do fecho varia consoante os bairros.

Grafico 1: Tempo de distribuição de água



Analisando o gráfico 1, nota-se que dos 164 clientes inquiridos, 42 clientes, o equivalente a 25%, recebe água até 9 horas por dia; 29 clientes que corresponde a 18%, recebe água durante 6 horas por dia e 92 correspondente a 57% respondeu que recebem água durante quatro horas apenas.

Analisando estes dados conclui-se que o tempo de distribuição da água para a maioria dos clientes inquiridos é bastante reduzido. A avaliar pelo tempo do início da distribuição às 04:00 horas, então até 08:00 horas já não recebem água, o que significa que devem já ter armazenado a água suficiente para uso até o dia seguinte. Outro aspecto digno de menção, é que segundo estes consumidores entre a partir das 6:00 horas até o fecho às 8:00 horas, a água sai com pouca pressão.

A cerca de fraca pressão da água nas torneiras, uma das nossas entrevistadas disse que: “*Nós os clientes do FIPAG estamos a sofrer porque a água não sai conforme. Às vezes nem sobe no tanque de cima*”<sup>2</sup>(Entrevista 31, 2020).”

Outro cenário relacionado ao tempo de distribuição de água é o seguinte: Para 57% dos inquiridos, o tempo não é satisfatório. Para 13%, satisfaz menos e, somente 20% estão satisfeitos e 10% muito satisfeitos. Logo, pode se afirmar que somente 30% dos consumidores inquiridos estão satisfeitos com o tempo de distribuição de água nas suas casas.

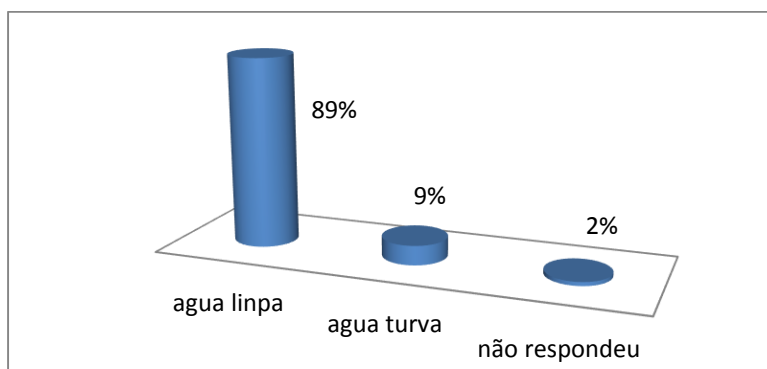
Os clientes insatisfeitos com o tempo de distribuição afirmaram ainda, tem sido frequente a água fechar ainda a tentarem armazenar. Esta situação foi constatada nos bairros das FPLM e Hulene “A e B”.

Relativamente a estratégia de armazenamento da água, os dados mostram que a maioria dos clientes, 82 que corresponde a 51%, conserva a água em bidons de 20litros, seguidos de 59 (36%) que guarda-a em tambores de 200 ou 210 litros, depois, 17 clientes (10%) conserva a água em tanques plásticos suspensos nas suas residências com capacidade que varia entre 500 e 1.000 litros. E, por último, 5 clientes (3%) conservam a água em potes de barro de fabrico artesanal.

Segundo o técnico do FIPAG afecto a área de distribuição, o tempo médio de fornecimento da água é estimado em 10 horas/dia de modo a garantir o enchimento dos reservatórios para a distribuição no dia seguinte. Contudo, o ideal era que o fornecimento fosse 24 horas/dia.

#### *b) Qualidade da água fornecida*

Grafico 2: Qualidade da água fornecida



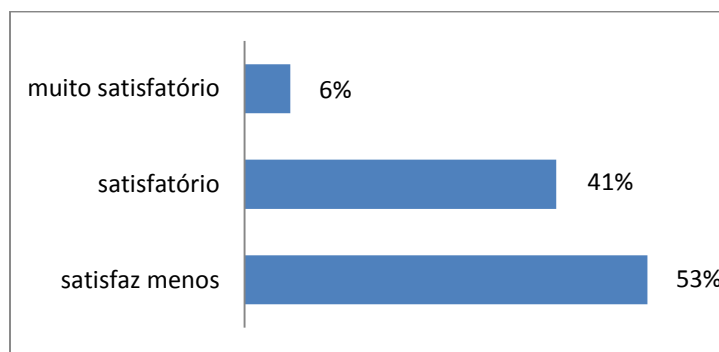
<sup>2</sup> A Expressão “tanque de cima” se refere aos depósitos de água suspensos em estruturas metálicas, de betão ou ainda montados por cima das casas.

O gráfico 2 relativo a Qualidade da água fornecida mostra que para 146 consumidores correspondente a 89%, recebem água limpa mas as vezes com uma coloração e cheiro estranhos. Segundo 15 participantes, o equivalente a 9% recebem água turva e esta situação é mais grave na época chuvosa. Três dos inquiridos (2%) não responderam. Ademais, para 66% dos participantes a qualidade de água recebida satisfaz menos. Somente 30% acha a qualidade da água satisfatória e 4% muito satisfatória.

O cheiro estranho mencionado por alguns dos participantes poderá tratar-se dos produtos químicos para o tratamento da água principalmente em períodos chuvosos. Não havendo informação sobre essas intervenções isso pode causar algum desconforto aos consumidores.

### c) Preço e as condições de pagamento da água

Gráfico 3: Preço de pagamento da água



No que concerne ao preço da água verifica-se que 53% dos clientes inquiridos acha que o preço pago pelo consumo satisfaz menos, seguidos de 41% que acha satisfatório e 6% que está muito satisfeito com o preço.

O elevado índice de insatisfação dos clientes com o preço praticado pelo consumo da água poderá estar ligado ao baixo poder de compra que caracteriza a maioria dos residentes do local de estudo. Porém, as tarifas praticadas pelo FIPAG pelo consumo da água são aprovados e monitoradas pelo Conselho de Regulação do Abastecimento de Água (CRA), uma entidade nacional com competência para esse efeito (Chiziane, 2018).

Em relação às condições oferecidas pelo FIPAG para pagamento da água, os dados mostram que para 31% dos clientes satisfaz menos. Enquanto para 54% as condições são satisfatórias e mais ainda, 15% dos clientes está ainda mais satisfeita com as condições de pagamento de água.

Estes números mostram que no geral os clientes estão satisfeitos com facilidades que o FIPAG lhes proporciona para pagarem as suas facturas de água. A pesquisa constatou que caso o valor da factura esteja acima das capacidades do consumidor ele pode negociar o pagamento em prestações.

#### *d) Disponibilidade de canais de comunicação para as reclamações dos clientes*

Quanto à disponibilidade de canais de comunicação para apresentação das reclamações verifica-se que para 35% dos respondentes esses canais satisfazem menos e 22% acha que satisfaz mais. 15% acha que não satisfaz e 18% não respondeu.

Estes números permitem-nos afirmar que a maioria dos respondentes não vê a vantagem de apresentar uma reclamação. Clientes com este comportamento acham perda de tempo reclamar. Portanto, frequentemente optam por abandonar a empresa passando para novos fornecedores.

#### *e) Tempo de espera pela resposta de uma reclamação*

Relativamente ao tempo de espera da resposta verificou-se que 42% não respondeu, 49% acha que o tempo de espera satisfaz menos e apenas 9% considera o tempo que aguardam pela resposta da reclamação satisfatória.

Quanto à resposta recebida para 68% dos participantes é satisfatória e 4% acham que é muito satisfatória. 26% acha que a resposta recebida satisfaz menos enquanto para 2% não satisfaz.

A maior parte dos clientes (68%) recebeu resposta satisfatória das suas reclamações apresentadas a empresa FIPAG. Esta situação corrobora com o pensamento de Sousa (2011), segundo o qual o cliente satisfeito é aquele que percebe o atendimento das suas necessidades pela organização, igual ou superior àquilo que esperava.

Duma maneira geral, os dados mostram que a empresa FIPAG está empenhada em dar resposta às diferentes reclamações que têm sido apresentadas pelos seus clientes. Por conseguinte, a avaliar pelos resultados das unidades de análise seleccionadas para esta secção, pode-se afirmar que o grau de satisfação dos clientes pelo FIPAG é bom pese embora haja alguns aspectos por serem

melhorados mas que não colocam em causa o trabalho da empresa com vista a responder positivamente as preocupações dos seus clientes.

#### **4.1.2.2 Gestão das reclamações dos clientes do FIPAG**

A FIPAG é uma organização preocupada em oferecer serviços com a melhor qualidade possível aos seus clientes. Assim, estão a disposição dos clientes diversos canais de comunicação através dos quais podem apresentar as suas reclamações junto da empresa. Os clientes podem fazê-lo fisicamente, através do contacto telefónico, livro de reclamações ou por outros meios que possam permitir que a informação chegue a empresa.

A empresa procede ao registo para posterior análise do conteúdo das reclamações recebidas. De seguida, é comunicada ao cliente a solução dada à sua reclamação. As informações obtidas dos clientes são usadas para a manter os actuais clientes e captação de novos clientes.

Para o FIPAG medir a satisfação dos clientes é importante pois permite conhecer a percepção da qualidade do produto e/ou serviços, melhorias e inovações, identificar oportunidades de negócios, manter os clientes fiéis a empresa bem como identificar prioridades para a melhoria de gestão.

A flexibilidade com que os colaboradores tratam as reclamações dos clientes poderá estar relacionada ao facto da empresa proporcionar-lhes formações de curta duração matérias relacionadas com a gestão de clientes.

O treinamento é fundamental para a capacitação dos colaboradores e, conseqüentemente para o alcance de melhores níveis de qualidade. Segundo Chiavenato (2004, p. 339) “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que as tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de melhor contribuir para os objectivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”. Sendo assim, a capacitação dos colaboradores do FIPAG faz parte da estratégia desta organização e contribui para aumentar a produtividade. Portanto, é um excelente investimento, tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

De acordo com Spiller, Da Luz e Pla (2007, p.37) “... as organizações perdem clientes porque estes não encontram alguém com que possam falar a respeito do seu problema”. Uma organização onde todos cultivem a “cultura do servir” ao próximo, que encontrem prazer no fazer bem feito,

no ser útil e no atender bem, que possua líderes capazes de compreender que o sucesso empresarial depende do sucesso do cliente, será com certeza mais competitiva.

#### **4.2 Efeito da gestão estratégica dos processos produtivos para a satisfação dos clientes do FIPAG**

A Gestão estratégica para a satisfação dos clientes é uma filosofia que o FIPAG adota para que os processos produtivos sejam monitorados e controlados para evitar a ocorrência de falhas motivadas por imperfeições.

Uma empresa mostra-se comprometida em oferecer ao seu consumidor um produto ou serviço com qualidade, mantém os seus clientes e conquista outros. Os consumidores satisfeitos sempre voltam e trazem novos clientes graças à propaganda boca a boca (Rangel, 1995). Portanto, a empresa estará menos propensa a perder clientes para a concorrência e terá, sem dúvida, uma vantagem junto aos seus clientes.

Por conseguinte, o FIPAG procura assegurar a participação permanente dos clientes na vida da empresa e satisfazer os seus interesses pois tem plena consciência de que sem eles, a empresa não poderia sobreviver. Se por alguma razão ficarem insatisfeitos e decidir pelo seu afastamento do sistema corporativo, esta provedora de água ficaria seriamente afectada ou incapaz de continuar as suas actividades.

Apesar dos esforços empreendidos pelo FIPAG com vista a manter os seus clientes fiéis a si, a análise dos dados mostra que a empresa garante a inclusão dos seus *stakeholders* nos processos produtivos e obtém o seu comprometimento. Contudo, o grupo composto pelos clientes tem uma participação tanto quanto baixa.

Verifica-se neste estudo controversia relativa ao nível de satisfação dos clientes do FIPAG. Uns mais satisfeitos que os outros. Esta situação poderá ter a sua explicação em Rosa (1994), pois segundo o autor, as necessidades individuais nunca estão total e permanentemente satisfeitas. O que constitui satisfação no contexto, num indivíduo, noutra poderá constituir insatisfação.

## 5 Capítulo V – Conclusões e recomendações

### 5.1 Conclusões

O Distrito Municipal Kamavota caracteriza-se por uma elevada taxa de ocupação de espaços para habitação e outras actividades, uma situação desafiadora no que diz respeito ao fornecimento de água para as populações. A expansão populacional nesta zona não foi acompanhada pela expansão da rede pública de distribuição de água.

Por isso, grande parte da população ligada à rede de distribuição pública da água, gerida pelo Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água (FIPAG) queixa-se constantemente da baixa qualidade dos serviços prestados pelo seu fornecedor, tais como: constantes restrições do fornecimento de água, distribuição da água num período relativamente curto durante o dia, água fornecida com uma coloração turva, cobrança de taxas de consumo altas, dentre outras preocupações.

O desenvolvimento do presente estudo intentou essencialmente buscar respostas em torno da questão: *“Qual é a contribuição da gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água?”*, possibilitou a análise do modelo de gestão estratégica utilizado no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água. Igualmente, permitiu analisar o grau de satisfação das necessidades dos clientes do FIPAG, bem como aferir o efeito da gestão estratégica dos processos produtivos para a satisfação dos clientes.

Em termos metodológicos, o estudo assumiu uma abordagem quali–quantitativa, orientada pela pesquisa descritiva e explicativa. Para a pesquisa empírica, aplicou-se questionário, estruturado em questões fechadas e abertas respondido por 164 clientes do FIPAG que aderiram consciente e voluntariamente, representando uma taxa de retorno de 78%, estatisticamente significativa em tamanho e representatividade. Seguidamente, administrou-se entrevista a seis colaboradores do FIPAG, sendo um gestor, dois técnicos de planificação e três agentes de leitura dos contadores e distribuição das facturas. Os resultados receberam, respectivamente, tratamento estatístico descritivo simples e análise do conteúdo. Os resultados da pesquisa, no geral, permitiram concluir que gestão estratégica no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água é um

facto real e constitui um desafio premente à capacidade de intervenção dos órgãos de direcção. Os gestores da provedora de água realizam uma planificação estratégica em que projectam para o futuro, o incremento da produção e da produtividade. Os planos são feitos com os objectivos claramente definidos, estratégias estabelecidas e são alocados os recursos necessários, visando a sua implementação.

O FIPAG possui um quadro de profissionais qualificados, facto que a partida, lhe confere uma gestão baseada em princípios de uma administração científica.

O FIPAG garante o abastecimento de água a 18 cidades e 3 vilas de Moçambique. Por isso, a confiança para delegação de poderes é característica dominante nesta empresa, dando autonomia às pessoas a fim de atingir as metas fixadas. Os colaboradores são envolvidos no processo decisório, na fixação dos objectivos, na resolução dos problemas, dado que a gestão participativa requer cooperação, partilha de informações.

O princípio de participação está patente na cultura organizacional do FIPAG de modo a eliminar as causas dos problemas. A empresa busca inovações e procura promover a motivação dos trabalhadores a executarem as suas actividades sempre da melhor forma possível.

Percebe-se ainda que a empresa põe em primazia o princípio da gestão pela qualidade garantindo que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos clientes ou utilizadores.

Também pode-se perceber que o grau de empatia, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e segurança do sustento para com os serviços prestados pela empresa é alto.

Assim, entendemos e reforçamos a nossa convicção com este estudo, que a gestão estratégica é um instrumento fundamental para que as empresas possam sobreviver num ambiente de mudanças rápidas, de intensa competição e de grandes desafios. A gestão estratégica apresenta potencialidades técnicas que podem proporcionar às empresas a melhoria da sua *performance*.

A análise dos questionários aplicados aos participantes da pesquisa permite-nos responder a pergunta de partida. A gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos contribui para a satisfação das necessidades dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água.

De igual modo, a análise dos resultados confirmou a hipótese segundo a qual a Gestão estratégica no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água contribui para a satisfação dos clientes através da eficiência dos processos produtivos pois, constatou-se que o modelo de Gestão Estratégica adoptado nos processos produtivos do FIPAG procura acomodar os interesses de todos os seus *stakeholders*, pese embora a inclusão ocorra em níveis diferentes. Os membros do conselho de administração, os accionistas e os fornecedores participam activamente na vida da empresa do que os clientes e os trabalhadores.

Entretanto, passamos, de seguida à apresentação das nossas conclusões em função da ordem dos objectivos específicos, antes propostos.

Em relação ao primeiro objectivo “Identificar o modelo de gestão estratégica utilizado no Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água”, percorridas bases de dados e identificados estudos em teses, dissertações e artigos a nível nacional e internacional, mapeados e compreendemos o estado da arte sobre as diferentes modalidades de gestão emplementadas em diversas empresas no mundo e em Moçambique em particular bem como as suas características. O princípio da gestão pela qualidade permite ao FIPAG orientar-se para os resultados e para a satisfação dos seus clientes. O conceito de gestão pela qualidade engloba a relevância das aprendizagens, a equidade, a eficácia e a eficiência. Também torna a empresa empenhada para garantir que os seus produtos satisfaçam as exigências de qualidade dos consumidores e cumprir todos os regulamentos existentes relativos ao processo de abastecimento de água. Deste modo, a qualidade faz parte das preocupações que norteiam as actividades do FIPAG.

Relativamente ao segundo objectivo “Analisar o grau de satisfação das necessidades dos clientes pelo FIPAG” o estudo constatou que o tempo de distribuição de água é bastante reduzido e a qualidade de água fornecida durante o período da realização da presente pesquisa não +e satisfatória. Esta situação levou alguns clientes a ficarem indignados e a equacionar a possibilidade de abandono dos serviços do FIPAG para os fornecedores privados.

Quanto ao terceiro objectivo, “Aferir o efeito da gestão estratégica dos processos produtivos para a satisfação dos clientes” a pesquisa concluiu que a empresa FIPAG tem estado a empreender esforços no sentido de proporcionar cada vez melhores serviços aos seus clientes.

## **5.2 Recomendações**

### **5.2.1 Recomendações ao FIPAG**

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

- Fazer uma avaliação interna profunda sobre o modelo de gestão utilizado no FIPAG, bem como a forma como esta gere os recursos (humanos, financeiros e materiais) existentes de modo a se introduzir os ajustes necessários com o objectivo de se evidenciar a qualidade de gestão pretendida pelos diferentes intervenientes na empresa.
- Introduzir o processo de avaliação e monitoria regular na gestão da empresa FIPAG, como forma de corrigir as eventuais falhas existentes;
- A direcção do FIPAG deve ter sempre em conta, que o cliente é o juiz final da qualidade dos produtos e dos serviços e que mantê-lo sempre fiel à empresa depende fundamentalmente da qualidade dos produtos e serviços prestados, dos preços praticados e do tempo de resposta às reclamações apresentadas pelos clientes;
- Aumentar o tempo de distribuição de água através da ampliação da capacidade de armazenamento da água;
- Comunicar aos clientes das alterações que ocorrerem na qualidade da água através dos órgãos de comunicação social;
- A direcção do FIPAG deve criar mecanismos que facilitem a efectiva participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões, na avaliação dos serviços prestados pela empresa, bem como no processo de avaliação da actuação da empresa relativamente aos impactos que possa causar mal-estar na sociedade, à segurança e ao meio ambiente;

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

### **5.2.2 Recomendações para trabalhos futuros**

Além do estudo revelar os pontos anteriormente apresentados, as informações contidas nesta dissertação não podem ser assumidas como definitivas. Podem surgir outros pesquisadores que poderão desenvolver estudos em diferentes ângulos de investigação e/ou propor novas soluções para colmatar as insuficiências identificadas. Daí que seja necessário encarar o presente estudo não como terminado mas sim como um processo de construção e reconstrução de conhecimento. Assim, para os futuros trabalhos, recomenda-se a utilização de uma amostra mais ampla, abrangendo mais empresas públicas, para perceber como é que estas empresas, na elaboração da Planificação estratégica estabelecem a relação entre as actividades planificadas e as actividades operacionais e se as decisões são tomadas normalmente, com base em factos concretos e procedimentos científicos.

Outra sugestão de extrema importância seria o desenvolvimento de pesquisas, que permitam identificar os principais factores que dificultem o uso da gestão estratégica em todas empresas públicas moçambicanas.

## 6 Referências Bibliográficas

- Ansoff, I. (1993), *Estratégia Empresarial*, McGraw-hill, S. Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- Santos, A. N. (2008) – *Estratégia Organizacional do posicionamento ao movimento*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lda., Lisboa,
- Boaventura, E. M., (2007), *Metodologia da Pesquisa: Monografia, Dissertação, Tese*, Atlas: São Paulo;
- Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima (2014) “Administração Pública”-Modernização, Qualidade e Inovação – 3ª Edição,
- Cardoso, L.(1992) - *Gestão Estratégica Enfrentar a Mudança*. S/I: IAPMEL.
- Chiavenato, Idalberto (2009) “Recursos Humanos” – O capital Humano das Organizações - Rio de Janeiro, 9ª edição Revista e actualizada,
- Chiziane, O. M. (2018) *Dinâmicas Socioeconómicas em Zonas Rurais Abastecidas por Furos de Água de Iniciativa Privada: Um Estudo de Caso da Localidade de Ngalunde, Distrito De Marracuene*, Dissertação de Mestrado em Sociologia Rural e Gestão de Desenvolvimento na Universidade Eduardo Mondlane.
- Decreto 15/2004, de 15 de Julho cria a base que permite um quadro de Gestão Delegada de abastecimento de água.
- Decreto 30/2003, de 01 de Julho Regulamento dos sistemas Públicos de distribuição de águas e de drenagem de águas residuais,
- Decreto nº. 55/2007, de 08 de Novembro, que aprova o Sistema Nacional de Gestão de Recursos Humanos – SNGRH;
- Dos Santos, Carlos Figueiredo (1996), *Gestão Empresarial*. Bertrand Editora, Lda. – VendaNova.
- Drucker, Peter F.(1985), *Inovação e Gestão – uma Nova Concepção de Estratégia de Empresa*. Editorial Presença, Lda. – Lisboa.
- Estêvão, C. (1999), *Gestão Estratégia nas Escolas*. Editora Instituto de Inovação Educacional.

- Fernandes. J.A. (2011), *Importância da Gestão Estratégica nas Empresas Públicas: Estudo de caso - A Electra – empresa pública de electricidade e água*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Universitário de Lisboa – *ISCTE - Business School*.
- Fortin M. (2003) *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. (5ª Ed.). (N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas. 2003.
- Fracalanza et al (2013) *Justiça ambiental e práticas de governança da água: (re) introduzindo questões de igualdade na agenda*. São Paulo: Ambiente & Sociedade v. XVI, n. 1, pp. 19-38, jan./mar.
- Gil, António C., (2010), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 6ª Edição, Atlas: São Paulo.
- Kotler, Philip. (2000) *Marketing Essencial. Conceitos, estratégias e casos*. 2 ed. São Paulo: Atlas, Prentice Hall.
- Las Casas, Alexandre Luzzi. (1999) *Marketing Conceitos exercícios Casos*, 5 ed. São Paulo: Atlas S.A.
- Lakatos e Marconi (2008) *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Lima (2008) Lima, D. V. M, *Desenhos De Pesquisa: Uma Contribuição Para Autores*, Universidade Federal Fluminense.
- Machanguane C.A. (2014), *Análise da governação corporativa como mecanismo de aumento da eficiência de gestão - O caso da Empresa Municipal de Transportes Rodoviários de Maputo (EMTPM, E.P.)* Dissertação de Mestrado em Administração Pública pela Universidade Eduardo Mondlane.
- Matuassa, F. (2016). *Avaliação do Impacto das Políticas Públicas na geração de Emprego: o Caso do PERPU no Distrito Municipal Kamavota (2011 - 2014)*, Licenciatura em Administração Pública, Universidade Eduardo Mondlane.
- Nhuiiane, K.L (2016), *Análise do consumo de água nas residências do Bairro Laulane: Educação ambiental como instrumento de racionalização*. Licenciatura em Educação Ambiental na Universidade Eduardo Mondlane.
- Ribas e Fonseca (2008). *Manual de Metodologia*. Curitiba.

- Rosário & Guambe (2015). “Rede de gestão de água em Nacala Porto: estender a distribuição ou a «dominação»?” In BRITO, Luís de & et al (ORG.). *Desafios para Moçambique 2015*. Maputo: IESE.
- Sampaio, Barroso e Elias Armindo Manuel (2001) - *Gestão de Recursos Humanos*, Promoção Editorial: Lisboa.
- Seneta A. B. (2017) *Avaliação de Impactos da Escassez de Água Fornecida pelo FIPAG, Caso de Estudo Município de Inhambane “2012-2015”*. Licenciatura em Engenharia Rural com Especialização em Água e Saneamento, Universidade Eduardo Mondlane.
- Silva, J. B. et al. (2001) *Ecologia política das cisternas de placas: uma abordagem sociológica das medidas governamentais recentes relativas aos problemas de abastecimento de água em comunidades rurais de Boa Vista e Montadas-PB*. Natal: Revista Cronos, v. 10, n. 2, pp. 121-143, jul./dez. 2009.
- Sousa F.J. (2011), *Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial*, Dissertação de Mestrado em Marketing, orientada pelo Senhor Professor Doutor Filipe Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Uandela A. (2012) “Gestão descentralizada dos sistemas de abastecimento de água: desafios de eficiência e sustentabilidade. Três estudos de caso” In BRITO, Luís de & et al (ORG.). *Desafios para Moçambique*. Maputo: IESE.
- Ulrich, Dave. (2000) *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura

## 7 APENDICES

### APÊNDICE - A

#### GUIÃO DE ENTREVISTA AOS TÉCNICOS DO FIPAG

Código .....

Data .....

Hora.....

O presente questionário tem como objectivo recolher informação sobre a importância da gestão estratégica nos processos produtivos para a satisfação dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água. O mesmo surge no âmbito da elaboração da dissertação para a conclusão do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na Politécnica.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradeço que seja sincero e realista no acto da resposta.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, o que significa que a tua identidade não será divulgada.

1. Há quanto tempo exerce funções de técnico na Empresa FIPAG?
2. Que tipo de vínculo tem com a Empresa FIPAG?

### **Modelo de Gestão Estratégica**

3. Os trabalhadores participam no processo de gestão da empresa (Planificação, Organização, Direcção e Controlo), bem como na elaboração do respectivo Plano estratégico?
4. Todos os trabalhadores da empresa conhecem o objectivo do seu trabalho?
5. Os trabalhadores conseguem comunicar com a Direcção da empresa quando precisam?
6. A Direcção gere com transparência os recursos (financeiros, materiais e humanos) da empresa?

### **Gestão das reclamações recebidas dos clientes**

7. Qual é o tempo médio de distribuição de água para os clientes durante o dia? Acha que esse tempo satisfaz os clientes?
8. A empresa tem disponíveis canais de comunicação para apresentação das reclamações dos clientes?
9. A empresa regista e análise as reclamações recebidas?
10. A empresa informa a decisão tomada sobre a reclamação do cliente?
11. A empresa usa regularmente as informações obtidas dos clientes para a manter os actuais clientes e captação de novos clientes?
12. Na sua opinião que importância tem a medição da satisfação dos clientes para a empresa?
13. Como avalia o grau de satisfação dos clientes perante os serviços prestados pela empresa?

## APÊNDICE - B

### QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES DO FIPAG

Código .....	<input type="text"/>
Data .....	<input type="text"/>
Hora.....	<input type="text"/>

O presente questionário tem como objectivo recolher informação sobre a importância da gestão estratégica nos processos produtivos para a satisfação dos clientes do Fundo de Investimento de Património de Abastecimento de Água. O mesmo surge no âmbito da elaboração da dissertação para a conclusão do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na Politécnica.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que agradeço que seja sincero e realista no acto da resposta.

Agradece-se que coloque uma cruz (X) nos espaços que consideras correctos.

#### DADOS PESSOAIS

##### 1. Identificação do cliente por género

- a. Masculino
- b. Feminino

##### 2. Faixa etária

- a. Dos 18 aos 24 anos
- b. Dos 25 aos 35 anos
- c. Dos 36 aos 49 anos
- d. Dos 50 anos em diante

##### 3. Preenche o quadro seguinte

N°	Data	Tempo de Fornecimento da água			Qualidade da água fornecida			Obs.	
		Hora de início	Hora de Fim	Total	Limp a	Turva	Outra	C/pressã o	S/pressã o
1									
2									
3									
4									
5									

#### 4. Estratégia de armazenamento da água

Tipo de Recipiente	Capacidade	Quantidade	Observação
Tanque			
Tambor			
Bidom			
Pote			
Outro: _____			

#### 6. MEDIÇÃO DA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES DO FIPAG

1. Sem Resposta    2. Não Satisfaz    3. Satisfaz Menos    4. Satisfaz    5. Sat. Mais

Elementos de medição da satisfação dos clientes		Pontuação				
	Questões	1	2	3	4	5
1	Qualidade da água fornecida					
2	Preço da água					
3	Condições de pagamento da água					
4	Tempo de Fornecimento da água ao longo do dia					

<b>5</b>	Disponibilidade de canais de comunicação para apresentação das reclamações dos clientes					
<b>6</b>	Tempo de espera pela resposta de uma reclamação					
<b>7</b>	Classificação da resposta recebida					

## APÊNDICE - C

Data .....	<input type="text"/>
Hora.....	<input type="text"/>
Bairro::	_____

## GRELHA DE OBSERVAÇÃO

N º	Data de Observaçã o	Tempo de Fornecimento da água			Qualidade da água fornecida			Obs.	
		Hora de início	Hora de Fim	Total	Limp a	Turva	Outr a	C/pressã o	S/pressã o
<b>1</b>									
<b>2</b>									
<b>3</b>									
<b>4</b>									
<b>5</b>									

## Estratégia de armazenamento da água

Tipo de Recipiente	Capacidade	Quantidade	Observação
Tanque			
Tambor			
Bidom			
Pote			
Outro: _____			

EXMO. SENHOR DIRECTOR DA ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGOCIOS

MAPUTO

Mucindo Tomás Muhai, portador do Bilhete de Identidade nº110100091112J, emitido a 14 de Novembro de 2019, Mestrando do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, vem mui respeitosamente requerer a V. Excia. se digne autorizar a defesa da sua dissertação intitulada “Gestão estratégica na eficiência dos processos produtivos para a satisfação das necessidades dos clientes – o caso do fundo de investimento de património de abastecimento de água (2017 – 2019)”

Pede deferimento

Maputo, 20 de Dezembro de 2022

Autor

---

(Mucindo Tomás Muhai)