



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Monografia de Investigação Científica

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
BASEADO NAS PERCEÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS DA DELEGAÇÃO DA
AUTORIDADE TRIBUTARIA EM CHÓKWÈ NUM PERIODO (2021-2023).**

Autora: Natália António João Madeira

Orientador: Prof. Dr. Albino Alves Simione

Lionde, Maio de 2024



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

Monografia científica sobre *“Planeamento Estratégico na Administração Pública: um Estudo Baseado nas Percepções dos Funcionários da Delegação da Autoridade Tributária em Chókwè no período de (2021-2023)”* apresentado e defendido ao Curso de Licenciatura em Administração Pública na Divisão de economia e gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para obtenção do Grau de Licenciatura em Administração Pública.

Aprovado em: 23 / 05 / 2024

O (A) Supervisor : Albino Alves Simione
O (A) Supervisor

O (A) Avaliador 1: Hélio Síndique
(Prof. Dr. Albino Alves Simione)
(Dr. Hélio Síndique)

O (A) Avaliador 2: Milagre Facinas Xaissone Malua
(Dr. Milagre Malua)

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IV
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	V
DEDICATÓRIA.....	VII
Agradecimentos.....	VIII
RESUMO.....	VI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problematização do estudo	3
1.2 Objectivos da pesquisa	5
1.2.1 Geral	5
1.1.2 Específicos	5
1.3 Justificativa da pesquisa	6
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Planeamento.....	7
2.1.1. Estratégia.....	8
2.1.2. Gestão estratégica	9
2.1.3. Etapas do planeamento estratégico organizacional	12
2.1.4. Vantagens do planeamento estratégico	13
2.1.5. Limitações do planeamento estratégico	14
2.1.6. Benefícios do planeamento organizacional estratégico	14
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	17
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	17
3.2 Técnica Recolha de Dados	18
3.3 Amostra.....	19
3.4 Técnica de Análise de Dados	20
4. Apresentação e discussão de resultados.....	21
4.1 O processo de planeamento estratégico da autoridade tributária de Chókwè.....	21

4.2	As estratégias de planeamento aplicadas na autoridade tributária de Chókwè.....	24
4.3	A eficiência das estratégias de planeamento aplicadas na Autoridade Tributaria	30
5.	CONCLUSÃO	35
6.	SUGESTÕES	37
7.	REFERÊNCIAS	38
8.	ANEXOS	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição percentual das respostas dos funcionários na questão referente ao conhecimento do planeamento estratégico	21
Gráfico 2: Distribuição percentual das respostas dos funcionários sobre a existência ou não de um planeamento estratégico para execução de suas tarefas	23
Gráfico 4: Distribuição percentual das respostas dos funcionários sobre a participação dos funcionários no processo de planeamento estratégico.....	26
Gráfico 5: Distribuição percentual das respostas dos funcionários no que se refere ao momento em que è feito o planeamento organizacional na AT.....	28
Gráfico 6: Distribuição percentual das respostas dos funcionários sobre a eficácia do processo de gestão estratégica	33

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ISPG - Instituto Superior Politécnico de Gaza.

AP - Administração Pública.

AT- Autoridade Tributaria de Chókwè.

CRM- Constituição da República de Moçambique.



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DECLARAÇÃO

Declaro por minha honra que este Trabalho de Culminação do Curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Maio de 2024

Natália António João Madeira

(Natália António João Madeira)

DEDICATÓRIA

Em especial dedico este trabalho aos meus pais que sempre estiveram presente: João Capistrano Maria Neves e Marta Teodósio Matsimbe, pelo amor incondicional, cuidados e zelo que sempre tiveram, pelos conselhos e força que deram para que conseguisse vencer os obstáculos que foram aparecendo ao longo do caminho, que mesmo em momentos de aflição conseguiram financiar os meus estudos, e tudo fizeram para que de nada carecesse, dedico.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida, e por ser misericordioso e bondoso comigo para superar todos os desafios.

Agradecimento especial ao meu tutor, Professor Doutor Albino Alves Simione, que de forma humilde orientou-me na realização do trabalho, agradeço imenso pela paciência, dedicação e por todos os ensinamentos.

À minha família principalmente aos meus pais, por todo apoio e paciência e compreensão, aos meus amigos, ao meu orientador professor doutor Simione que me apoiou e me recebeu sempre de acordo com a minha disponibilidade e por fim a DAF e aos funcionários que permitiram a pesquisa e recolha de informação necessária para elaboração deste trabalho.

Ao coordenador do curso de Administração Pública, Dr. Acácio Juventino Massingue, que como um pai dedica se a cuidar de cada estudante deste curso.

A todo corpo docente do ISPG, especialmente a Divisão de Economia e Gestão pela assistência e paciência no processo do ensino e aprendizagem.

E agradeço a todos que directa ou indirectamente contribuíram para concretização deste trabalho de culminação de curso.

A todos, meu muito obrigado!

RESUMO

O planeamento é a primeira das funções básicas da administração servindo de base para as demais funções. Esta pesquisa teve como objectivo avaliar as percepções dos funcionários da delegação da Autoridade Tributaria em Chókwè, relativamente às práticas de planeamento estratégico adoptadas naquela instituição pública. Metodologicamente a pesquisa se caracteriza como um estudo de abordagem quantitativa combinada com a pesquisa descritiva, obedecendo em seus procedimentos de colecta de dados o inquérito por questionário e para o processamento de dados o Excel e o sistema SPSS para a análise de dados. Os resultados apontam que 56% dos colaboradores afirmam estar cientes de existência do planeamento estratégico. No entanto, 40% mostraram-se incertos, apontando para possíveis lacunas na comunicação interna. A avaliação realizada sugere a necessidade de fortalecer os canais de comunicação, incluindo sessões de esclarecimento e workshops, para garantir total alinhamento com os objetivos estratégicos. Quanto às estratégias de planeamento, 90% dos funcionários acreditam que a abordagem adotada é holística e abrangente (Opção F), enquanto apenas 10% escolhem a Opção A, indicando que estratégias específicas para gerenciar riscos podem ser percebidas como menos proeminentes. Isso sugere uma abordagem adaptativa e integradora no planeamento estratégico, alinhada com a gestão estratégica. Quanto a participação no processo de planeamento estratégico, 80% afirmam participar sempre, refletindo um forte envolvimento, mas 20% participam ocasionalmente, destacando áreas para investigação e remoção de possíveis barreiras. No que se refere à frequência do planeamento, 60% indicam uma prática anual, alinhada com muitas organizações. A diversidade nas respostas destaca a necessidade de adaptar a frequência às características específicas da instituição. Sobre a eficiência das estratégias, a maioria, 60% acredita que o processo é eficiente, enquanto 20% consideram-no sempre eficiente. No entanto, 10% veem eficiência apenas às vezes, indicando áreas potenciais para melhorias ou ajustes. Relativamente aos indicadores estratégicos, os resultados revelam destaques positivos em áreas como Taxa de Cumprimento Tributário, Eficiência Operacional e Índice de Satisfação do Contribuinte, sugerindo uma ampla aplicação de indicadores estratégicos na instituição. No entanto, há desafios na comunicação interna e oportunidades de melhoria, especialmente em áreas como inovação tecnológica. com esta pesquisa espera-se que possa despertar novos estudos e desenvolva-se mais pesquisas do género para explicação efectiva sobre o impacto do planeamento estratégico na administração pública.

Palavra-chave: Planeamento; Gestão Estratégica; Planeamento Estratégico; Administração Pública.

ABSTRACT

Planning is the first of the basic functions of administration, serving as the basis for other functions. This research aimed to evaluate the perceptions of employees of the Tax Authority delegation in Chókwè, regarding the strategic planning practices adopted in that public institution. Methodologically, the research is characterized as a study with a quantitative approach combined with descriptive research, following data collection procedures using a questionnaire survey and Excel and the SPSS system for data analysis for data processing. The results show that 56% of employees say they are aware of the existence of strategic planning. However, 40% were uncertain, pointing to possible gaps in internal communication. The assessment carried out suggests the need to strengthen communication channels, including clarification sessions and workshops, to ensure full alignment with strategic objectives. Regarding planning strategies, 90% of employees believe that the approach adopted is holistic and comprehensive (Option F), while only 10% choose Option A, indicating that specific strategies for managing risks may be perceived as less prominent. This suggests an adaptive and integrative approach to strategic planning, aligned with strategic management. Regarding participation in the strategic planning process, 80% say they always participate, reflecting strong involvement, but 20% participate occasionally, highlighting areas for investigation and removal of possible barriers. Regarding the frequency of planning, 60% indicate an annual practice, in line with many organizations. The diversity in responses highlights the need to adapt frequency to the specific characteristics of the institution. Regarding the efficiency of the strategies, the majority, 60% believe that the process is efficient, while 20% consider it always efficient. However, 10% see efficiency only sometimes, indicating potential areas for improvement or adjustment. Regarding strategic indicators, the results reveal positive highlights in areas such as Tax Compliance Rate, Operational Efficiency and Taxpayer Satisfaction Index, suggesting a wide application of strategic indicators in the institution. However, there are challenges in internal communication and opportunities for improvement, especially in areas such as technological innovation. With this research, it is hoped that it will spark new studies and develop more research of this kind to effectively explain the impact of strategic planning on public administration.

Key-Word: Planning; Strategic management; Strategic planning; Public administration.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública (AP) enquanto ente voltado a realização do interesse colectivo deve ser entendida como um instrumento de regulamentação e colocação em prática das actividades desenvolvidas pelo Estado. Para tanto, ela precisa de adoptar o modelo de planeamento organizacional estratégico que é encarada na literatura como ferramenta vital ao sucesso das organizações, visto que fornece bases sólidas de objectivos mensuráveis que auxiliam na tomada de decisões.

Autores como Matias-Pereira (2009) ressaltam que o planeamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, devido aos benefícios que o instrumento traz às organizações. A administração pública abrange todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos.

Quando o Estado detém de algumas políticas a título de exemplo (políticas de habitação, políticas de infra-estruturas ou simplesmente políticas públicas), faz um transpasse de poder a administração pública para a sua materialização. Daí que o planeamento estratégico é importante pois permite que as actividades ou mesmo planos que tenham sido traçados, estão devidamente a decorrer conforme a planificação feita, é também se permite saber da real situação da organização.

O grande desafio da gestão pública é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para tal, é necessário que os gestores estejam capacitados, adoptem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, tais como o planeamento estratégico. Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado. Neste sentido, a importância do planeamento estratégico é reforçada pela necessidade dessas organizações se desenvolverem nos períodos de turbulência, transição, incertezas e também aproveitarem as novas oportunidades.

Assim sendo, a presente pesquisa teve como objectivo avaliar as percepções dos funcionários da delegação da autoridade tributária em Chókwè relativamente às práticas de planeamento estratégico adoptadas naquela instituição pública. Especificamente, buscou identificar as e as práticas de planeamento aplicadas na autoridade tributária de Chókwè; descrever o processo

de planeamento estratégico da autoridade tributária de Chókwè; e por último verificar a a eficácia da aplicação do planeamento estratégico nos resultados da gestão realizada na autoridade tributária em Chókwè.

Este estudo se justifica pela importância revelada pelo planeamento estratégico para operar como uma ferramenta de gestão modernizadora, e pela latente necessidade de melhorar a eficiência, eficácia e efectividade da máquina pública em Moçambique. Portanto, sua intensão foi perceber o grau de relevância dado a essa ferramenta de gestão ao nível das instituições públicas, ressaltando a realidade da AP em Moçambique, assinalando como o planeamento estratégico é crucial nas organizações.

No que se refere a estrutura, o trabalho é constituído por cinco capítulos, onde se pode encontrar a introdução no primeiro capítulo, e na secção seguinte aborda-se essencialmente aspectos como o problema, justificativa e apresenta-se os objectivos e as hipóteses do estudo. No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura, que constitui o acervo teórico em que se baseia a pesquisa, neste capítulo pode-se encontrar conceitos ligados ao planeamento estratégico, entre outros.

O terceiro capítulo é reservado à apresentação da metodologia de pesquisa e nela se expõe como a questão de pesquisa será operacionalizada, para então o quarto, que é de carácter empírico apresentar-se-á os resultados esperados na pesquisa. No quinto capítulo da presente pesquisa são encontradas as condições de implementação e factores de risco, factores que podem ser barreiras para a realização da pesquisa.

1.1 Problematização do estudo

Administração Pública é a actividade que o Estado desenvolve para assegurar os interesses colectivos, por meios das organizações que prestam um serviço público de interesse da sociedade. Neste sentido, as organizações públicas existem em função da necessidade de se ter alguém destacado da sociedade especialmente dedicado a cuidada promoção e protecção do interesse público.

O planeamento organizacional estratégico pode ser uma ferramenta vital para um negócio, pois fornece às organizações objectivos mensuráveis que auxiliam na tomada de decisões diárias. Esse processo de planeamento ajuda a evitar que as organizações executem tarefas de negócios sem objectivo, sem prioridades definidas ou um propósito real. Sem uma visão clara em mente para o futuro, os empregadores podem tomar decisões erradas para seus negócios e os funcionários podem ficar confusos sobre sua posição na instituição.

O processo de planeamento organizacional estratégico é essencialmente uma lista de etapas que os gerentes devem seguir para concluir e implementar uma estratégia dentro de uma instituição. Existem vários componentes principais que constituem o processo de planeamento organizacional estratégico, incluindo fases comuns, como análise estratégica e formulação da estratégia, junto com a implementação e monitoramento.

Embora o processo de planeamento organizacional estratégico exija muita paciência e possa ser uma tarefa desafiadora, a maioria das organizações pode concordar que o processo pode gerar resultados altamente recompensadores (Gracioso, 1996).

Assumindo que o planeamento estratégico dita como organização dever levar a cabo as suas actividades laborais é de grande relevância que ele esteja bem elaborado ou traçado para que tudo possa correr como terá sido planificado.

Por assim dizer, Planeamento Estratégico significa a manipulação, por meio de uma construção partilhada de ideias e de soluções, dos interesses da sociedade, utilizando a implementação de políticas públicas. Ainda na mesma senda pode-se dizer que o planeamento estratégico é o meio pelo qual as instituições colocam em pratica as suas actividades havendo por parte deles uma manipulação do controle , monitorias de politicas traçadas para o alcance dos objetivos pretendidos ao nível institucional.

Envolver os funcionários no processo de planeamento organizacional estratégico também significa que recebem um senso de responsabilidade que pode aumentar a produtividade. Logo uma instituição que não prima pela boa planificação estratégica pode apresentar vários problemas a título de exemplo: má produtividade, mau atendimento, má interpretação das normas, má execução das tarefas, má comunicação, conflitos internos, falência, desentendimento entre os funcionários e a autoridade tributária de Chókwè pode não ser uma excepção.

O planeamento estratégico é uma variável importante para qualquer tipo de organização, tendo sua importância evidente também no âmbito da administração pública. De acordo com Santos (2008), diante da complexidade actual, caracterizada pela escassez de recursos e crescente cobrança da população, é essencial actuar de forma estrategicamente planeada nas instituições públicas.

Andrade *et al.* (2002) afirmam que o planejar é essencial ao administrador público responsável. O planeamento é o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se reflectirá na qualidade do serviço prestado à população. Matias-Pereira (2009) corrobora esta opinião e acrescenta que é preocupante a constatação de que um elevado número de gestores desconhece ou deixa em segundo plano a utilização desta ferramenta de gestão essencial para o êxito de qualquer organização.

Mas o que se verifica nas organizações publicas, e a falta de cumprimento das primícias estabelecidas nos planos, dificuldade na elaboração e aplicação de planos consistentes e condizentes com a realidade organizacional, e a AT delegação de Chókwè, não foge desta realidade.

Diante da feita levanta-se a seguinte questão de partida: **Qual é a percepção dos funcionários da AT delegação de Chókwè ao nível Distrital relativamente ao planeamento estratégico institucional?**

1.2 Objectivos da pesquisa

1.2.1 Geral

Avaliar as percepções dos funcionários da Delegação da Autoridade Tributária em Chókwè, relativamente às práticas de planeamento estratégico adoptadas naquela Instituição Pública.

1.1.2 Específicos

- a) Apresentar as vantagens de utilização do modelo de gestão utilizando o planeamento estratégico nas organizações;
- b) Identificar as estratégias de planeamento aplicadas na autoridade tributária de Chókwè;
- c) Descrever o processo de planeamento estratégico da autoridade tributária de Chókwè.
- d) Verificar com base nas percepções dos funcionários a eficácia no uso das estratégias de planeamento aplicadas na autoridade tributária.

1.3 Justificativa da pesquisa

A presente pesquisa se faz necessária, na medida em que o planejamento estratégico é uma variável importante para qualquer tipo de organização, tendo sua importância evidente também no âmbito da administração pública.

. Além disso, justifica-se pela escassez de pesquisas referentes ao tema proposto, com um estudo mais abrangente e específico sobre o assunto, principalmente mostrando que o planejamento estratégico possui suas diferenças, mas que oferece vantagem e benefícios considerados relevantes.

No contexto acadêmico, este estudo servirá de suporte para futuros estudos nas áreas a fim de providenciar um conhecimento acadêmico, que servira de referência. Também poderá contribuir para que sejam feitas mais pesquisas na área proposta.

É de relevância social realizar este estudo, pois a tendência do planejamento estratégico e a melhoria do desempenho organizacional, com desempenho verificado possibilita o oferecimento de um serviço de qualidade aos principais interessados, as comunidades. O planejamento é o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planeamento

Segundo Oliveira (2006), planeamento é uma decisão associada ao abandono da improvisação e da realização de atividades de uma forma intuitiva e ocasional. Ele implica no estabelecimento de critérios que vão orientar as ações de uma determinada organização, isto é, a apresentação de metas, objetivos e diretrizes com um alcance temporal, podendo ser de curto, médio e longo prazo.

Para Gandin (1995), define o planeamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a serem atingidos. É na sua essência um modelo teórico para a acção futura.

De acordo com Lamounier (1995), advoga que o planeamento é um processo através do qual se busca construir o máximo de objetivos com uma economia de esforços e meios, dominar o tempo, antecipar o que se pode passar no futuro, equacionar práticas que possam agir sobre a realidade que se quer modificar, para que haja uma aproximação, tanto quanto possível, dos objetivos traçados, por outro lado, a organização deve realizar reuniões de avaliação que permitam detectar até que ponto determinados objetivos eram passíveis de serem alcançados sem a adopção de um processo de planeamento.

Por sua vez Porter (1997), entende o planeamento como: “Um processo que consiste em determinar os objetivos de trabalho, ordenar os recursos materiais e humanos disponíveis, determinar os métodos e as técnicas aplicáveis, estabelecer as formas de organização e expor com precisão todas as especificações necessárias para que a conduta das pessoas ou do grupo de pessoas que actuarão na execução dos trabalhos pretendidos seja racionalmente direccionada para alcançar os resultados pretendidos”.

O planeamento é um procedimento formalizado com vista a produzir um resultado articulado, sob a forma de um sistema integrado de decisões, ou seja, é uma ferramenta de gestão que tem como objectivo ajudar a organização a ter um melhor desempenho,

pois permite mobilizar todos os recursos e o tempo, dos membros da organização (Mintzberg 2000).

O planeamento auxilia na compreensão, quer das rotinas e experiências das organizações, quer “os sentidos dos procedimentos e das decisões dos indivíduos e/ou dos grupos no seio das organizações” (Matos, 2005).

Já Fayol (citado em Ferreira, 1996) reforça que a questão do planeamento numa organização tem como registo “um programa de acção que deve conter um conjunto de qualidades específicas: unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.”

Deste modo, o planeamento assume um papel pouco claro neste tipo de organizações pois não existe uma coerência lógica entre pensamento e acção.

2.1.1. Estratégia

Estratégia significa “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objectivos”. Confere um tratamento de “arte” para a imprescindível tarefa de buscar direccionar todo o conjunto de recursos organizacionais - representados nos esforços das pessoas (dons, talentos, interesses e aptidões naturais) e na aplicação dos meios materiais disponíveis para a criação de valor (Vasconcellos, 2001).

Na perspectiva do Vasconcellos (1985), o Pensamento Estratégico é a capacidade da organização de actuar de forma integrada, criando um “caminho” (estratégia) para se antecipar às necessidades do contexto onde se move. As organizações e líderes que desenvolvem um pensamento estratégico têm a capacidade de olhar continuamente para o ambiente externo, isto é, saber onde querem estar no futuro e atentar às necessidades e mudanças.

Para Texeira (2011), estratégia era o “padrão de objectivos, propósitos ou metas, políticas e planos fundamentais para alcançar essas metas, formulados de tal forma que permitiam definir qual o negócio em que a empresa está ou estará e que tipo de empresa é ou será.

A estratégia como um plano visa a existência de uma directriz cujo objectivo é assegurar a execução dos objectivos organizacionais propostos. Traduz-se numa acção consciente, intencionada e propositada com vista ao alcance de determinado objectivo.

A estratégia como um estratagema é vista como uma manobra intencional que tem como principal objectivo afastar um concorrente (Azeitão, 2010). Na estratégia como padrão o importante é ter em conta o comportamento resultante do desenvolvimento da estratégia. Desta forma a estratégia é vista como um padrão de comportamento num determinado fluxo de acções. De seguida, a estratégia é vista como um posicionamento, isto é, uma forma de posicionar a empresa no ambiente onde esta se insere, delineando o seu produto, mercado, recursos.

Para Mintzberg (2000) define a estratégia como perspectiva, onde aponta um conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos. Aqui, a estratégia é vista como uma perspectiva partilhada transversalmente pelos membros da organização através de acções ou intenções. Segundo este autor, é ainda possível classificar duas áreas da estratégia: estratégia intencionada e a estratégia emergente. Definiu estratégia emergente como “padrão num conjunto de decisões e acções”.

A estratégia consiste essencialmente num conjunto de decisões e acções que têm como propósito oferecer mais valor ao cliente, numa perspectiva a longo prazo, de forma, a ser considerada também uma fidelização por parte desse mesmo cliente. Contrariamente, a tática, ou as acções de carácter tático têm, habitualmente, um horizonte temporal restrito e um enfoque a nível operacional mais vincado que na estratégia em si (Freire, 1997; Santos, 2008).

Santos (2008) afirma que, nas organizações a tática refere-se ao conjunto de planos (de preços, de promoção, publicidade, de *merchandising*, de força de vendas, de produção, de controlo de gestão, de sistemas de informação, de inovação, de estrutura organizacional, de recrutamento e selecção de formação do pessoal, de obtenção dos recursos financeiros, de investimentos, de compras, etc.), cuja execução é imprescindível à execução da estratégia, sendo tomada assim como um ponto de partida a considerar substancialmente.

2.1.2. Gestão estratégica

Hunger (2002), considera gestão estratégica: O conjunto de decisões e acções estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui

análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planeamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

A Gestão Estratégica consiste em três elementos básicos: (1) análise sistemática do ambiente, (2) formulação da estratégia e (3) implementação da estratégia. A gerência faz uma análise sistemática tanto do ambiente externo, buscando oportunidades e ameaças, quanto do interno, buscando forças e fraquezas. Os fatores a seguir, os mais importantes para o futuro da corporação, são chamados de fatores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT). (Hunger, 2002).

A gestão estratégica organiza os atributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

Conforme Tavares (2000) A gestão estratégica procura reunir planeamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório.

2.1.2. Planeamento estratégico

De acordo com Hunger e Wheelen (2002), as organizações alcançam inúmeras vantagens quando privilegiam a participação de todas as pessoas nos respectivos processos de Planeamento Estratégico. Dentre essas vantagens, destacamos: o desenvolvimento de um planeamento de alta qualidade; o comprometimento das pessoas responsáveis pela implementação; a profunda compreensão das estratégias em todos os níveis da organização; e o estímulo da comunicação interna.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) argumentam que, em seus processos de Planeamento Estratégico, as organizações almejam respostas para diversas situações institucionais, como:

- a) **Estabelecer foco e prioridades:** assim, elas conseguem otimizar a alocação de recursos nos pontos que são realmente importantes e que vão resultar em maiores agregações de valor.
- b) **Identificar oportunidades de melhoria:** para poder corrigir rumos e, quando possível, implementar soluções.
- c) **Buscar sinergia organizacional:** envolver todos os colaboradores da organização.
- d) **Alcançar a visão de futuro:** com isso, poder atender à expectativa do cliente, o que garantirá a perpetuação da organização.

O planeamento estratégico contém as visões estratégicas da gestão de topo e elabora um documento formal de acordo com uma metodologia específica e predeterminada, adequada igualmente ao meio envolvente em que a organização se encontra. Aqui reside a principal diferença entre pensamento e planeamento estratégico (Gracioso, 1996).

O pensamento estratégico é transversal a qualquer membro da organização, é uma visão pouco clara e incompleta enquanto o planeamento estratégico requer uma metodologia, reuniões de planeamento, bem como um plano formal e explícito elaborado pelos gestores de topo (Freire, 1997; Santos, 2008).

De acordo com Santos (2008), na generalidade, os planos estratégicos procuram evidenciar as conclusões retiradas da análise realizada ao meio envolvente, a estratégia definida para a organização e a forma como esta irá ser executada.

2.1.3. Etapas do planeamento estratégico organizacional

Segundo Azevedo (2010) defende que as etapas de um Plano Estratégico são as diferentes fases sequenciais que a organização deve desenvolver ao longo de um tempo definido. São elas:

✓ Fase 1. Preliminar

Elaborar as bases metodológicas; Definir o procedimento de trabalho e o cronograma; Informar e formar os participantes; Proceder à apresentação formal à organização.

✓ Fase 2. Participação

Realizar sessões de trabalho para elaborar análise SWOT e outros métodos de diagnóstico, definir a missão, identificar os valores, definir a visão e identificar os eixos estratégicos. Após esse trabalho, são estabelecidos os objetivos estratégicos por eixo que, posteriormente, devem ser desdobrados no plano de atividades para a concretização dos mesmos.

✓ Fase 3. Integração e Síntese

Integrar os resultados das sessões de trabalho e dos *workshops* feitos (*on going*); Elaborar um plano de comunicação para o Plano Estratégico.

✓ Fase 4. Aprovação e Disseminação

Antes da sua apresentação, a proposta final deve ser verificada pela Direcção. Aprovada a versão final, o documento será divulgado a todas as partes interessadas.

✓ Fase 5. Execução

A fase de Execução do Plano Estratégico decorrerá no período definido e terá como objetivo a execução sequencial das ações programadas.

✓ Fase 6. Avaliação e Revisão

Um aspecto importante a ser considerado é que o planeamento estratégico surgiu no âmbito do setor privado, com premissas e características próprias e que pouca atenção tem recebido de estudiosos de administração quanto a sua aplicação no setor público. Na verdade, apesar da importância e do quantitativo de organizações públicas, a quase totalidade dos trabalhos

sobre o assunto estão orientados para a empresa privada.

Todavia, embora o enfoque principal e a natureza do planejamento estratégico estejam voltados para o setor produtivo, não invalida a sua aplicação no âmbito das instituições públicas, desde que feitas às devidas adaptações às condições de atuação inerentes ao setor.

2.1.4. Vantagens do planejamento estratégico

Vasconcellos Filho (1979), referindo-se a resultados de pesquisas realizadas por instituições acadêmicas e empresariais, aponta diversas vantagens do planejamento estratégico:

Para Vasconcellos (1985), O planejamento estratégico possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização. Esse funcionamento integrado só será obtido quando a direção a ser seguida for definida de modo participativo. Isso certamente aperfeiçoará o processo de alocação dos recursos em condições de crescente incerteza ambiental. O planejamento estratégico possibilita à organização manter maior interação com o ambiente. A utilização sistemática do planejamento estratégico estimula e possibilita a busca constante de uma interação positiva com o meio ambiente.

O planejamento estratégico incentiva a função diretiva. O planejamento estratégico desperta no executivo a sua função básica de definir a direção a ser seguida pela organização, bem como de redirecionar e refocalizar as ações e atividades de acordo com a realidade, as oportunidades e ameaças ambientais (Porter, 1997).

Na visão de Graeml (2000), o planejamento estratégico transforma a organização reactiva em proactiva. Isto é, a implementação do planejamento estratégico provoca uma mudança de enfoque na organização, que passa a direcionar a alocação de esforços para eventuais erros futuros, em vez de se concentrar na análise do passado e no gerenciamento das situações do presente.

No pensamento de Cunha (1998), o planejamento estratégico orienta e agiliza o processo decisório. A utilização sistemática do planejamento estratégico implica estabelecimento de parâmetros que subsidiam e racionalizam o processo decisório. As disfunções da burocracia e a escassez de informações gerenciais conduzem, muitas vezes, a decisões eficientes, porém ineficazes.

2.1.5. Limitações do planeamento estratégico

O mesmo autor, Vasconcellos Filho (1979), no referido trabalho também identificou diversas limitações do planeamento estratégico. As limitações mais importantes e significativas estão elencadas a seguir:

O ambiente pode não corresponder às expectativas. O planeamento estratégico depende, em grande parte, de uma análise ambiental adequada. Portanto, uma interpretação ou julgamento inadequado da realidade pode levar à adoção de uma estratégia errada (Sessa, et. al,2020).

A resistência interna. A elaboração e implementação de um processo de planeamento estratégico introduzem mudanças na filosofia de atuação e na maneira de ver e de fazer as coisas, o que leva os funcionários a oferecer resistência a essas mudanças (Teixeira, 1995).

O planeamento é dispendioso. Para gerar um bom plano estratégico é preciso alocar no processo significativa parcela de tempo da alta administração e dos melhores funcionários, além da realização de estudos especiais e de levantamento de informações.

O planeamento é difícil. A elaboração e implementação de um processo de planeamento são trabalhos árduos que exigem dos dirigentes e demais participantes do processo alto nível de imaginação, capacidade analítica, criatividade, coragem para implementar mudanças e estabelecer estratégias e, acima de tudo, muita persistência, perseverança e disciplina (Ansoff, 1993).

2.1.6. Benefícios do planeamento organizacional estratégico

O processo de planeamento organizacional estratégico pode levar algum tempo, mas é benéfico para todos os envolvidos. Como proprietário da empresa, terão uma ideia melhor das metas e objectivos que deseja alcançar e um caminho para fazer isso. Para os funcionários, o processo pode promover um aumento na produtividade contribuindo para o sucesso do negócio (Sessa; *et al*, 2020).

O processo de planeamento organizacional estratégico deve envolver os funcionários nas operações do dia-a-dia e podem fornecer a uma visão única da empresa. Os funcionários podem compartilhar com o que acham que está e o que não está funcionando com a empresa hoje, o que pode informar seu planeamento para o futuro. Além dos funcionários, é benéfico entrar em contacto com pessoas de fora de sua empresa para obter suas opiniões. Assim como os fornecedores que têm uma perspectiva única no sector (Silva, 2020).

Envolver os funcionários no processo de planeamento organizacional estratégico também significa que recebem um senso de responsabilidade que pode aumentar a produtividade. Quer tenham contribuído no processo ou tenham sido informados sobre as metas e objectivos do negócio após a criação do plano estratégico, é mais provável que queiram ajudá-lo a atingir essas metas (Terence, 2018).

Como parte do processo de planeamento organizacional estratégico, examinará e analisará todo o negócio, verá o que a empresa faz bem e as áreas em que ainda precisa melhorar. Ao identificar os pontos fortes e fracos da empresa, o processo oferece aos funcionários a oportunidade de melhorar no futuro e se tornar uma empresa durável, minimizando os riscos. Embora possa ter uma boa ideia sobre o negócio se destaca e as áreas que precisam ser aprimoradas, não esquecer de envolver os funcionários (Angonese, Lavarda, Lavarda, 2013).

Ao final do processo de planeamento organizacional estratégico os funcionários devem ter uma direcção clara de para onde querem que o negócio vá no futuro. Essas discussões e o próprio processo de planeamento ajudam a colocar a empresa na melhor posição para ter sucesso no futuro. O planeamento estratégico dá a empresa tempo para descobrir como crescer nos próximos anos e como lidar com novas oportunidades e desafios. Pensar sobre os desafios ou problemas que a empresa pode enfrentar em quatro ou cinco anos e planejar de acordo, para que a empresa não tropece no caminho (Silva, 2020).

O processo de planeamento organizacional estratégico pode parecer assustador no início, mas, quando entende o que está envolvido e como fazer isso, não é tão complicado. Leva tempo, mas o valor que investe no processo compensa quando todos em sua empresa trabalham para cumprir as metas e objectivos que estabeleceu. O processo também não impede a criatividade. Ao se reunir com seus funcionários para o planeamento organizacional estratégico, está pedindo a todos que discutam e discutam ideias. O processo de planeamento organizacional estratégico une as mentes de todos para pensar em ideias criativas (Sessa, *et al.*, 2020).

De acordo com Carmo (1999), o planeamento organizacional estratégico bem-sucedido envolve um esforço de equipe entre você e seus funcionários, bem como entre seus fornecedores e outras pessoas externas. Quanto mais engajar os funcionários com o planeamento organizacional estratégico, melhor eles entenderão a estratégia que deseja para o seu negócio.

O planeamento organizacional estratégico também precisa ser flexível. Embora seja necessário ter metas e objectivos para o seu negócio, também deve ser capaz de se adaptar às mudanças. Pode levar mais tempo do que o esperado para atingir um objectivo específico; reconheça que isso não é um problema e que pode incorporar mudanças em seu plano para colocá-lo em uma posição melhor para ter sucesso (Terence, 2018).

Os planos estratégicos também podem dar errado se as metas e objectivos que foram definidos não forem realistas. Todo empresário quer ver seu negócio crescer e tenha sucesso, mas se definir uma taxa de crescimento excessivamente ambiciosa, isso poderá desanimar os funcionários. Um plano estratégico de sucesso requer comprometimento. Toda a equipe precisa estar focada no negócio e na execução do plano estratégico. Se o plano estratégico não estiver sendo usado regularmente ou como base do negócio, os funcionários podem perder de vista a direcção e os objectivos da empresa (Sessa; *et al.*, 2020).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia tem como propósito delimitar possíveis caminhos que foram percorridos em termos de classificação, delineamento, realização e apresentação de pesquisas, considerando-se as diferentes perspectivas ligadas ao conhecimento científico.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto a abordagem

Para a materialização desta investigação foi usada a pesquisa que se caracteriza como sendo a abordagem qualitativa a qual permitira maior interação com os atores do estudo. De acordo Fonseca (2012) *apud* Chizzoti, et all (2011) a abordagem qualitativa fundamenta-se na estratégia baseada em dados colectados em interacções sociais ou inter-pessoais, analisadas a partir do significado que o pesquisador atribui ao facto.

A pesquisa possibilita que o pesquisador tenha contacto directo com os participantes, com o intuito de melhor compreender e interpretar as informações colhidas. A pesquisa qualitativa permite maior veracidade na coleta dos dados, estabelecendo uma linha de concordância com os objetivos traçados. Tal como argumenta Fonseca (2012) “o importante na escolha deste método é o rigor científico aplicado ao longo da experiência e a coerência absoluta com os objetivos pré – estabelecidos”. Este método analisa os dados de forma subjetiva, evitando que um outro pesquisador os replique, pois, parte do princípio de que estes não estarão a tratar dos mesmos objetivos.

Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, o estudo foi classificado como sendo do tipo descritivo e exploratório. De acordo com Cervo (2002) pesquisa descritiva é aquela que se propõem a fazer o estudo sobre um fenómeno ou uma característica numa determinada população, através do embasamento entre as variáveis que se pretendem verificar. A pesquisa descritiva permitiu o uso de técnicas previamente desenhadas e padronizadas para auxiliar na coleta de dados.

Foi uma pesquisa com características exploratórias segundo Richardson (1999) porque “proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito, objectivando a descoberta de ideias mediante intuição”. Possibilitará a exploração do problema, visando fornecer informações que permitam a aproximação da realidade ou do objecto de estudo sob o qual ainda possui-se poucas informações. A pesquisa exploratória permitiu o envolvimento das técnicas de levantamento de dados

via entrevista e levantamento bibliográfico, e o estudo de caso.

Quanto aos Procedimentos Técnicos

Para a concretização do objectivo desta investigação científica, usou-se o método de estudo de caso, o qual é usado como principal estratégia da pesquisa. Segundo Stumpf (2010) “O estudo de caso é usado quando o pesquisador tem pouco controlo sobre o evento em estudo, e quando o seu foco são eventos contemporâneos”. O objectivo da escolha do estudo de caso como materializador da pesquisa é devido a vantagem de poder submeter a investigação científica a uma análise concisa e profunda, abrangendo aspetos que não seriam possíveis se se usasse outro método.

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso se ocupa com o estudo de eventos contemporâneos, sobre os quais não se tem controlo, para este autor o estudo de caso surge como uma necessidade de entender eventos complexos, deste modo o estudo de caso tem vantagem de contar com muitas técnicas que podem ser aplicadas em diversas áreas, e a capacidade de poder lidar com vários tipos de factores.

A importância do estudo de caso encontra-se na sua definição que segundo Yin (2001) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga os fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real especialmente quando os limites entre o fenómeno não estão claramente definidos”.

3.2 Técnica Recolha de Dados

Para a colecta de recolha de dados foi baseado na pesquisa Bibliográfica e na Entrevista e Inquérito por entrevista.

Cervo e Bervian (2002), assinalam que a entrevista é uma das principais técnicas de colectas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. As entrevistas estruturadas são aquelas nas quais as questões e a ordem em que elas aparecem são exactamente as mesmas para todos os respondentes.

Cervo e Bervian (2002), salienta ainda que o questionário se refere a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.

3.3 Amostra

A população pode ser definida como um conjunto de elementos que podem ser mensurados em relação as variáveis que se deseja avaliar e que estão relacionados com o objecto de estudo (Richardson, 1999). Deste Modo para a realização do estudo considera se o universo todos funcionários da Autoridade Tributária delegação de Chókwè.

A amostra é constituída por 35 funcionários da Autoridade tributária delegação de Chókwè, que é o número total dos funcionários daquela instituição. A amostra dos utentes é constituída por 84 utentes, que foram escolhidos aleatoriamente com o cálculo da amostra feita para o nível de confiança de 90% correspondente ao valor crítico de 1,645, com a proporção que pertencem a categoria que se pretende estudar $P*Q= 25\%$ e a margem de erro máximo de estimativa E de 9%.

Técnicas de Amostragem

Amostra é um subgrupo de uma população, constituído de n unidades de observação e que deve ter as mesmas características da população, seleccionadas para participação no estudo (Malhotra, 2001).

Amostragem não-probabilística é um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a selecção dos elementos da população para compor a amostra (Mattar, 2001). A amostra por acessibilidade selecciona elementos pela facilidade de acesso a ele. Deste modo o estudo foi baseado em amostra não probabilístico por acessibilidade e censo.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Para analisar os dados usou-se métodos estatísticos. Olhando naquilo que são os objectivos que pretende se alcançar usou-se Cálculos das frequências para o agrupamento de dados, cálculos de médias e de Desvio padrão, baseando se no Modelo de Likert de 7 pontos, cujos conceitos expressam o grau de concordância com as sentenças afirmativas (Concordo, Descordo, indiferente) para facilitar a percepção dos entrevistados e garantir maior consistência dos dados. Para relacionar a postura ético-profissional e a prestação de serviços públicos recorreu-se a pesquisa Bibliográfica.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na presente secção do trabalho são apresentados os resultados que derivaram das pesquisas de campo com base na análise dos questionários aplicados no campo de pesquisa. Numa primeira instância são apresentados os resultados respeitantes aos factores sociodemográficos, logo em seguida são apresentados são resultados inerentes ao planeamento estratégico institucional.

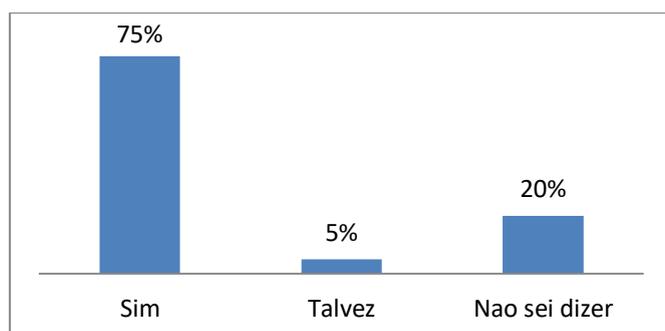
4.1 O processo de planeamento estratégico da autoridade tributária de Chókwe

O Planeamento Estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de seus tamanhos e tipos. Esse planeamento tem como propósito adoptar medidas decisivas e resultados na condução de atitudes pró-ativas na gestão das organizações (Cunha, 2003).

O planeamento estratégico deve focar em identificar trajectórias rumo ao sucesso. O objectivo do nível estratégico da gestão é visualizar o destino almejado pela empresa e seleccionar caminhos viáveis para desenvolver as acções necessárias. A essência está em compreender que a estratégia pode ser moldada de diversas maneiras. A eficácia da gestão reside no entendimento e ênfase no tipo adequado de estratégia.

O Gráfico 1 a seguir apresenta em termos de percentagem a opinião dos colaboradores da Autoridade tributária de Moçambique no que se refere ao conhecimento ou não da existência do planeamento estratégico ao nível institucional. Como se pode observar pelo gráfico, a maioria dos funcionários estão cientes do planeamento estratégico da instituição com uma percentagem de 56%, em contrapartida, 40% e a percentagem dos funcionários que não sabem dizer se existem planeamento estratégico na organização e os restantes 4% responderam que talvez saibam do planeamento estratégico ao nível da organização.

Gráfico 1: Referente ao conhecimento do planeamento estratégico



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

O gráfico apresentado revela informações valiosas sobre a percepção dos colaboradores da Autoridade Tributária de Moçambique em relação ao conhecimento do planeamento estratégico institucional. A maioria dos funcionários (56%) demonstra estar ciente da existência do planeamento estratégico na organização. Este nível de conscientização pode ser interpretado como um indicador positivo, sugerindo que a comunicação efectiva sobre a estratégia organizacional pode estar ocorrendo.

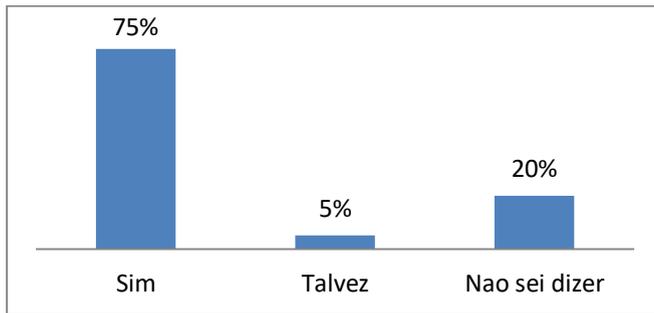
No entanto, é intrigante observar que 40% dos funcionários não têm certeza se existe um planeamento estratégico na instituição. Isso pode indicar possíveis lacunas na comunicação interna ou na implementação do planeamento estratégico. A literatura destaca a importância da transparência e da comunicação clara no processo de implementação estratégica (Lamounier, 1996). Se os colaboradores não estão plenamente cientes das iniciativas estratégicas, pode haver desafios na obtenção do comprometimento e alinhamento organizacional.

Além disso, os 4% dos funcionários que indicaram talvez ter conhecimento do planeamento estratégico podem sinalizar ambiguidade ou falta de clareza nas comunicações organizacionais. Isso ressalta a importância não apenas de desenvolver estratégias organizacionais, mas também de garantir que a mensagem seja efetivamente comunicada em todos os níveis da organização (Graeml., 2000).

É vital que a alta administração considere essas percepções e tome medidas para fortalecer a comunicação e a compreensão do planeamento estratégico. Isso pode incluir sessões de treinamento, workshops interativos e canais de comunicação mais eficazes para garantir que todos os funcionários estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Por sua vez o Gráfico 2 apresentado a seguir ilustra em termos percentuais as respostas dos funcionários no que se refere a existência ou não de um plano de gestão estratégica na autoridade tributaria delegação de Chókwè. Como se pode notar pelo gráfico. A maioria dos funcionários considera que de facto a Autoridade tributaria delegação de Chókwe, dispõe de um planeamento estratégico com uma percentagem de 75%. Em contra partida, 20% dos entrevistados responderam não saber dizer se existe ou não um planeamento estratégico e os restantes 5% responderam que talvez.

Gráfico 2: Sobre a existência ou não de um planejamento estratégico



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

A análise dos dados do gráfico revela percepções interessantes entre os funcionários da Autoridade Tributária Delegação de Chókwè em relação à existência de um plano de gestão estratégica na organização. A maioria expressiva, representando 75% dos entrevistados, afirma que a instituição efetivamente possui um planejamento estratégico. Essa percepção positiva pode ser interpretada como um indicativo de que a estratégia organizacional é bem comunicada e compreendida pelos colaboradores, o que é crucial para a eficácia do planejamento estratégico (Terence, 2018).

No entanto, é notável que 20% dos entrevistados afirmaram não saber se a Autoridade Tributária Delegação de Chókwè possui um planejamento estratégico. Esse cenário pode apontar para possíveis desafios na comunicação interna ou falta de transparência na divulgação das estratégias organizacionais (Oliveira, 2006). A literatura destaca a importância de uma comunicação clara e transparente para garantir que todos os membros da organização estejam alinhados com os objetivos estratégicos.

Os restantes 5% que responderam "talvez" indicam uma resposta ambígua por parte de uma parcela minoritária dos entrevistados. Essa ambiguidade pode ser resultado de falta de clareza nas comunicações ou de uma percepção incerta por parte dos funcionários em relação ao planejamento estratégico da instituição.

Para abordar essas questões, seria benéfico para a gestão da Autoridade Tributária Delegação de Chókwè realizar ações específicas, como sessões de esclarecimento, workshops ou canais de comunicação mais eficazes. Essas estratégias visam fortalecer a conscientização e compreensão dos colaboradores em relação ao planejamento estratégico da organização.

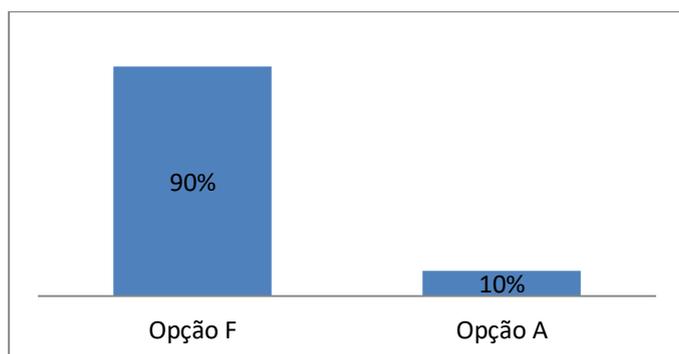
Em suma, a análise dos dados sugere que, embora haja uma percepção positiva da existência do planeamento estratégico, há uma necessidade de aprimorar os canais de comunicação para garantir que todos os funcionários estejam plenamente informados e alinhados com as estratégias organizacionais.

4.2 As estratégias de planeamento aplicadas na autoridade tributária de Chókwè

O planeamento estratégico em uma organização pública é um processo crucial para direcionar suas ações e alcançar metas alinhadas com o interesse público. Segundo (Vasconcellos 1979), destaca a importância do planeamento ao afirmar que "quem fracassa em planejar, planeia falhar". No contexto de uma organização pública, várias estratégias de planeamento podem ser aplicadas para otimizar a eficiência e atender às necessidades da comunidade.

Os resultados relacionados a aplicação de estratégia na unidade pesquisada podem ser observados conforme ilustrado no Gráfico 3 apresentado a seguir.

Gráfico 3: Planeamento estratégico dentro da AT de Chókwè



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

O gráfico acima exposto apresenta as opiniões dos funcionários no que diz respeito a forma como e feita o planeamento estratégico dentro da AT-Chokwe. Foram questionados os funcionários da autoridade sobre como e feito o processo de planeamento estratégico no contexto organizacional com base nas seguintes opções:, **Opção A** – Através da Implementação de estratégias para identificar, avaliar e gerenciar os riscos associados à arrecadação de tributos, **Opção B** – Através do Alinhamento das estratégias da autoridade tributária com os objetivos nacionais de desenvolvimento económico, **Opção C** - Através do Desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes para informar os contribuintes sobre mudanças nas políticas e regulamentos fiscais, **Opção D** – Através do Investimento em treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários em relação às mudanças nas

políticas fiscais e procedimentos, **Opção E** – Através da Consulta e participação de partes interessadas, como contribuintes, funcionários e outros órgãos governamentais, **Opção F** – Todas as Opções.

Com base no gráfico anterior, pode se observar que maioria dos funcionários com uma percentagem de 90% assinalaram a opção F, ou seja todas opções fazem parte das estratégias aplicadas no contexto da Autoridade tributaria de Chókwè. Somente 10% dos funcionários assinalaram a Opção A.

A análise dos dados apresentados revela insights significativos sobre a percepção dos funcionários da Autoridade Tributária de Chókwè em relação ao processo de planeamento estratégico. A maioria esmagadora, representada por 90% dos respondentes, acredita que todas as opções fornecidas (Opção F) fazem parte das estratégias aplicadas no contexto da organização. Apenas 10% dos funcionários optaram pela Opção A, indicando que a implementação de estratégias para identificar, avaliar e gerenciar riscos associados à arrecadação de tributos é vista como menos proeminente pelos respondentes.

Essa predominância da escolha pela opção F sugere uma abordagem holística e abrangente no planeamento estratégico da AT- Chókwè, onde várias estratégias são integradas. Esta visão está alinhada com a perspectiva de gestão estratégica, que destaca a importância de considerar múltiplos fatores e abordagens para atingir os objetivos organizacionais.

A literatura sobre gestão estratégica e planeamento organizacional fornece suporte para a abordagem adoptada pela AT- Chókwè. Oliveira (2006), em seu trabalho seminal sobre a estratégia organizacional, defende que a estratégia não deve ser vista como um plano rígido, mas sim como um padrão emergente de decisões e ações. A escolha predominante pela opção F sugere que a AT-Chókwè adopta uma abordagem adaptativa, considerando diversas estratégias simultaneamente.

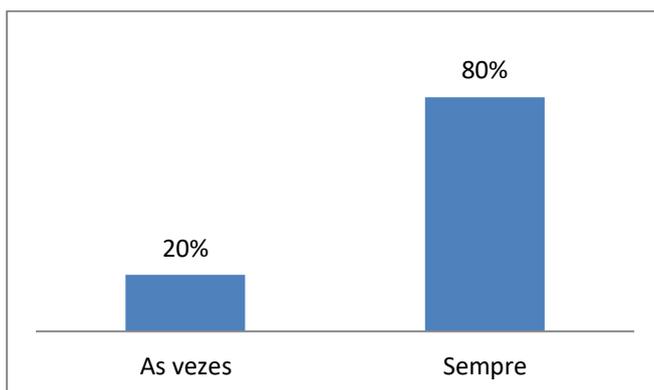
O envolvimento de partes interessadas, conforme mencionado na Opção E, é fundamental para organizações públicas, como destacado por Hunger (2002). A participação de contribuintes, funcionários e outros órgãos governamentais pode promover a transparência e legitimidade nas ações da autoridade tributária.

A escolha expressiva pela Opção B, que destaca o alinhamento das estratégias com os objetivos nacionais de desenvolvimento econômico, está em consonância com a perspectiva de que organizações públicas devem contribuir para metas mais amplas da sociedade (Gracioso, 1996).

A baixa escolha da Opção A, relacionada à gestão de riscos, pode indicar que os funcionários percebem outras estratégias como mais influentes no contexto da AT-Chókwè. No entanto, é importante notar que a gestão de riscos é uma parte crucial do planeamento estratégico, e a organização pode querer explorar maneiras de comunicar melhor a importância dessa estratégia para seus funcionários.

Conforme o Gráfico 4 apresentado a seguir, nota-se que em termos percentuais as opiniões dos funcionários no que concerne à inclusão dos mesmos no processo de planeamento estratégico organizacional. Como se pode observar pelos gráficos, 80% dos funcionários responderam que sempre tem participado no processo de planeamento estratégico da instituição. 20% dos funcionários responderam que as vezes têm participado no processo de planeamento estratégico da instituição.

Gráfico 3: Participação dos funcionários no processo de planeamento estratégico



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Os dados apresentados indicam uma participação significativa dos funcionários no processo de planeamento estratégico organizacional, com 80% afirmando que sempre participam e 20% indicando uma participação ocasional.

A literatura destaca a importância da participação dos funcionários no processo de planeamento estratégico. A abordagem participativa é frequentemente associada a uma maior aceitação e implementação das estratégias organizacionais. De acordo com Azeitão (2010), a participação pode ser vista como uma escada, onde a verdadeira participação implica um envolvimento activo e significativo dos funcionários. Os 80% de funcionários que afirmam

sempre participar sugerem uma forte base de apoio para a inclusão dos colaboradores no processo de planeamento.

A literatura ressalta que a participação contínua dos funcionários no planeamento estratégico pode levar a uma melhor compreensão das necessidades e preocupações da equipe. Mintzberg (2000) argumentam que a participação cria um senso de propriedade e comprometimento, fundamentais para a implementação bem-sucedida das estratégias. O alto percentual (80%) indicando participação constante sugere um ambiente onde os funcionários se sentem envolvidos e contribuem activamente para o desenvolvimento estratégico.

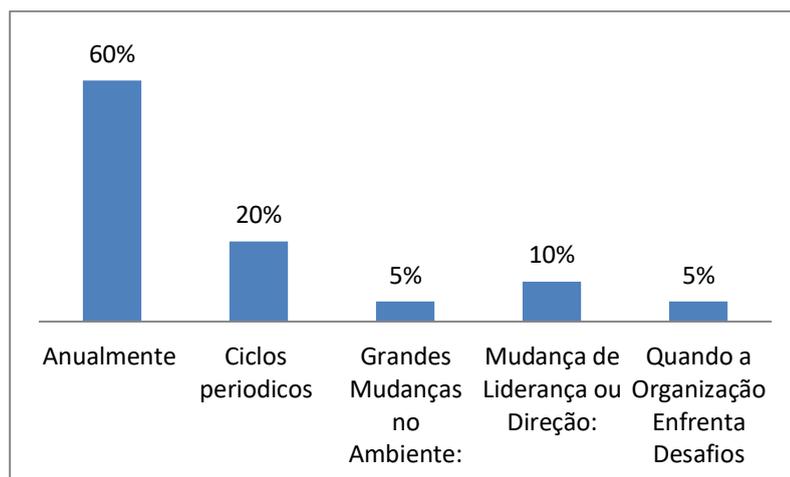
A existência de 20% dos funcionários que participam ocasionalmente pode indicar desafios a serem abordados. É importante explorar as razões por trás dessa participação intermitente. A literatura de gestão destaca a importância de remover barreiras para a participação, garantindo que todos os níveis hierárquicos e áreas da organização estejam representados no processo (Alexandre, 2005). Identificar esses desafios pode ser crucial para melhorar a inclusão e a eficácia do planeamento estratégico.

A literatura também destaca que a participação eficaz no planeamento estratégico pode variar com a cultura organizacional e o contexto específico da empresa (Angonese, 1992). Pode ser útil explorar se os resultados reflectem características específicas da organização, como cultura aberta, liderança inclusiva ou práticas de comunicação transparentes.

Em suma, os dados sugerem uma base sólida de participação dos funcionários no planeamento estratégico, alinhada com a literatura que destaca os benefícios dessa abordagem. No entanto, a presença de uma parcela menor de participação ocasional destaca áreas potenciais para melhorias e investigações mais aprofundadas, visando fortalecer ainda mais o envolvimento dos funcionários no processo estratégico.

No Gráfico 5 apresentado adiante são destacadas em termos de percentagem as opiniões dos funcionários no que diz respeito aos períodos em que è feito o planeamento estratégico.

Gráfico 4: Momento de realização do planejamento organizacional na AT



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

E pelo gráfico se pode observar que a maioria dos funcionários responderam que o planejamento é feito anualmente com uma percentagem de 60%. Observa-se que 20% dos funcionários responderam que o planejamento estratégico na AT é feito com base em ciclos periódicos, haja vista que esta forma de planejamento é característica das instituições governamentais nesse tipo de planejamento inclui o plano quinquenal do governo, o plano para redução da pobreza absoluta, entre outros.

Tem-se que 5% dos funcionários responderam que o planejamento estratégico na organizacional ocorre quando há grandes mudanças na organização. Além disso, 10% revelaram em contexto de mudança de liderança ou de direção ocorre o processo de planejamento institucional. Entretanto, 5% foi a percentagem dos colaboradores que referiram que o processo de planejamento ocorre quando a organização enfrenta desafios.

Os dados apresentados revelam diferentes perspectivas dos funcionários em relação aos períodos em que o planejamento estratégico é conduzido na organização. Essas opiniões oferecem insights valiosos sobre a prática de planejamento e podem ser discutidas à luz da literatura sobre gestão estratégica.

A predominância de 60% dos funcionários que indicam que o planejamento é feito anualmente está alinhada com a abordagem comum de muitas organizações que adotam ciclos anuais para revisão e ajuste de suas estratégias. Conforme Mintzberg (2000) destaca, o planejamento anual proporciona uma oportunidade estruturada para as organizações reavaliarem seus objetivos

em face das mudanças no ambiente e ajustarem suas estratégias de acordo. representam percentagens menores.

A abordagem anual para o planeamento estratégico é comum em muitas organizações e pode ser associada à necessidade de adaptabilidade em um ambiente de negócios dinâmico. Segundo Eduardo (2005), "o planeamento estratégico deve ser um processo contínuo e dinâmico". A frequência anual permite ajustes regulares às metas e estratégias, mantendo a organização ágil.

Os 20% dos funcionários que mencionam a realização do planeamento com base em ciclos periódicos, característicos de instituições governamentais, podem estar relacionados à natureza específica da Administração Tributária (AT). Esta abordagem, com planos quinquenais e estratégias de longo prazo, pode ser fundamentada na necessidade de planejar ações de longo prazo alinhadas aos objetivos governamentais.

O planeamento estratégico baseado em ciclos periódicos, mencionado como característico das instituições governamentais, pode ser associado a processos mais longos, como planos quinquenais. Essa abordagem pode ser mais típica de organizações com objetivos de longo prazo e impacto significativo na sociedade (Mintzberg, 2000).

A constatação de que 5% dos funcionários associam o planeamento estratégico a grandes mudanças na organização está em sintonia com a literatura que destaca a importância de reavaliar a estratégia em momentos de transformação significativa (Silva, 2020). Grandes mudanças, como fusões, aquisições ou reestruturações, muitas vezes exigem uma redefinição estratégica para garantir a adaptação da organização ao novo contexto.

A literatura destaca a importância de realizar o planeamento estratégico em momentos de grandes mudanças organizacionais ou de liderança (Lamounier, 1995). Esses períodos oferecem oportunidades para reavaliar a visão, missão e estratégia da organização à luz das mudanças no ambiente interno e externo.

Os 10% que identificam a realização do planeamento durante mudanças na liderança ou direção também estão alinhados com as recomendações de autores como Cunha (1998), que enfatiza a necessidade de alinhar a estratégia com a visão e direção dos novos líderes para garantir uma implementação eficaz.

Os 5% que associam o planeamento a desafios enfrentados pela organização sugerem uma abordagem reativa, onde o planeamento é acionado em resposta a situações problemáticas. No entanto, a literatura destaca a importância de uma abordagem proativa, antecipando desafios e desenvolvendo estratégias preventivas (Mintzberg, 2000).

Importa destacar que a frequência do planeamento estratégico deve ser adaptada às características específicas da organização e às condições do ambiente" (Carmo,1999). A escolha do momento para o planeamento estratégico deve ser flexível e ajustada às necessidades e dinâmicas específicas da organização.

Assim sendo, os dados refletem a diversidade de perspectivas sobre o momento do planeamento estratégico na organização. A literatura destaca a importância de adaptar a prática de planeamento à natureza específica da organização e ao ambiente em que ela opera, mantendo uma abordagem flexível para garantir a relevância contínua da estratégia.

Deste modo os dados indicam uma predominância do planeamento anual na percepção dos funcionários. A literatura sustenta que a escolha do período para o planeamento estratégico deve ser adaptativa, considerando a natureza da organização, o ambiente externo e os objectivos estratégicos de longo prazo. A diversidade nas respostas dos funcionários pode reflectir uma compreensão heterogénea do processo de planeamento estratégico e pode ser uma oportunidade para esclarecimento e alinhamento de expectativas.

4.3 A eficiência das estratégias de planeamento aplicadas na Autoridade Tributaria

O planeamento estratégico é uma ferramenta importante para melhorar o desempenho das empresas. Segundo Carmo (1999), as organizações que planejam estrategicamente geralmente alcançam um desempenho superior.

O planeamento estratégico é o processo de criação, estruturação e execução de uma tática para alcançar objectivos dentro da organização. Inclui desde a definição de metas e indicadores até às tomadas de decisão e efectivas acções para alcançar o que se propôs com foco no sucesso empresarial.

Um factor de grande importância, para o sucesso da gestão estratégica, é o processo de implementação de estratégias. Ao elaborar uma análise do processo de implementação, Azeitão (2010) afirma que a articulação da visão representa 10% do trabalho, e sua

implementação 90%. Mesmo que o autor esteja referindo-se somente à visão de futuro, a afirmação pode ser extrapolada para o planejamento estratégico, no qual a determinação da visão da organização é fundamental. Embora Angonese (1992) já tivesse afirmado que o insucesso do planejamento estratégico ocorre quando existem falhas no seu processo de implementação, o problema persiste, mesmo que esteja recebendo uma atenção maior.

Tabela 1: Indicadores sobre criação de um planejamento estratégico na AT de Chókwè

Ord.	Indicadores de planejamento estratégico	Nível de aplicado				
		Muito Aplicado	Aplicado	Neutro	Pouco aplicado	Muito pouco aplicado
1	Taxa de Cumprimento Tributário	80%	20%	---	---	---
2	Taxa de Arrecadação	70%	30%	---	---	---
3	Eficiência Operacional	60%	40%	---	---	---
4	Índice de Satisfação do Contribuinte	70%	---	10%	10%	10%
5	Taxa de Atendimento às Denúncias	80%	---	---	5%	5%
6	Capacidade de Condução de Auditorias	60%	---	5%	20%	25%
7	Adopção de Tecnologia e Inovação	30%	---	---	---	70%
8	Taxa de Cumprimento de Metas Estratégicas	100%	---	---	---	---
9	Análise de Riscos e Vulnerabilidades	100%	---	---	---	---
10	Indicadores de Transparência	60%	---	---	10%	30%

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

A análise dos dados revela uma distribuição variada de avaliações sobre diversos indicadores estratégicos da Autoridade Tributária de Chókwè. Cada categoria, desde a Taxa de Cumprimento Tributário até os Indicadores de Transparência, reflecte diferentes níveis de aplicação e desafios percebidos na gestão tributária da instituição.

A Taxa de Cumprimento Tributário, com 80% de classificação como "Muito Aplicado", sugere uma eficácia percebida nas estratégias de fiscalização e educação tributária. Essa alta classificação pode ser associada à percepção de justiça tributária e à comunicação eficaz com os contribuintes.

A Taxa de Arrecadação, com 70% de classificação como "Muito Aplicado", indica uma eficiência apreciável na colecta de receitas. No entanto, a literatura ressalta que uma abordagem equilibrada é crucial, incluindo não apenas a arrecadação eficiente, mas também a gestão eficaz dos recursos arrecadados.

A Eficiência Operacional, com 60% de classificação como "Muito Aplicado", sugere um foco percebido na otimização dos processos internos. A literatura enfatiza que a eficiência operacional é vital para garantir o uso eficaz dos recursos e a entrega eficiente de serviços (Vasconellos, 1979).

O Índice de Satisfação do Contribuinte revela uma distribuição variada, com 70% classificando como "Muito Aplicado" e 10% em cada categoria de "Aplicado", "Neutro" e "Pouco Aplicado". Isso destaca a importância de abordagens multifacetadas para garantir a satisfação dos contribuintes, incluindo justiça tributária, comunicação clara e serviços eficientes (Terence, 2018).

A Taxa de Atendimento às Denúncias, com 80% de classificação como "Muito Aplicado", sugere uma resposta eficaz a irregularidades relatadas. A literatura destaca a importância de canais transparentes e eficientes para denúncias, contribuindo para a integridade do sistema tributário (Matos, 2005).

A Capacidade de Condução de Auditorias, com 60% de classificação como "Muito Aplicado", aponta para uma ênfase na identificação de não conformidades. Auditorias eficazes são essenciais para fortalecer a conformidade tributária e a detecção de práticas irregulares (Drucker, 1998).

A Adoção de Tecnologia e Inovação, com 30% de classificação como "Muito Aplicado", destaca uma área que pode demandar maior atenção. A literatura enfatiza que a tecnologia pode aprimorar a eficiência e eficácia das operações fiscais (Freire, 1997).

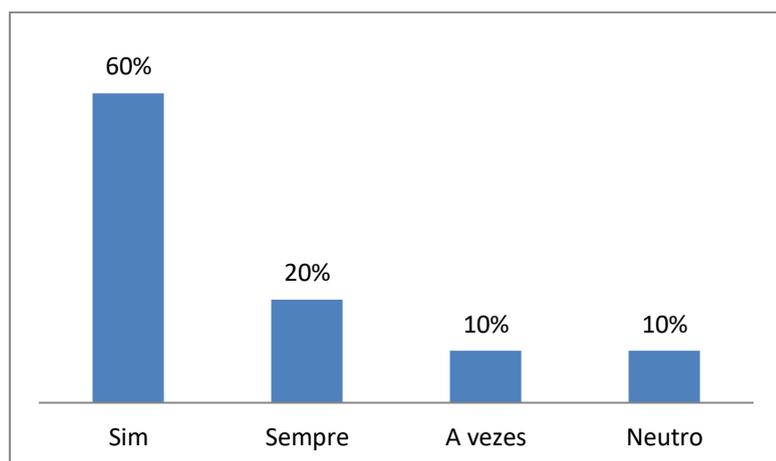
A Taxa de Cumprimento de Metas Estratégicas e Análise de Riscos e Vulnerabilidades, ambas com 100% de classificação como "Muito Aplicado", indicam sucesso na execução de estratégias e na gestão proativa de riscos, elementos cruciais para o alcance de objetivos a longo prazo (Matos, 2005).

Finalmente, os Indicadores de Transparência, com 60% de classificação como "Muito Aplicado", indicam esforços percebidos na divulgação transparente de informações tributárias. A literatura destaca que a transparência é essencial para a confiança e legitimidade da autoridade tributária (Angonese, 2013).

Em síntese, esses resultados fornecem uma base para aprimorar as estratégias da Autoridade Tributária de Chókwè, abordando áreas de força e identificando oportunidades de melhoria, de acordo com as práticas recomendadas na literatura de gestão tributária.

O Gráfico 6 apresenta em termos de percentagens as respostas dos funcionários no que se refere a opinião destas sobre a eficácia do processo de planeamento estratégico na organização.

Gráfico 5: Eficácia do processo de gestão estratégica



Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

Como se pode observar pelo gráfico 60% dos funcionários entrevistados responderam que sim, o processo de planeamento estratégico é eficiente. 20% responderam que sempre o processo é eficiente. 10% foi a percentagem dos que responderam às vezes e neutro.

A análise dos resultados do gráfico revela uma perspectiva diversificada entre os funcionários em relação à eficácia do processo de planeamento estratégico na organização. Os dados indicam que 60% dos entrevistados acreditam que o processo é eficiente, enquanto 20% afirmam que sempre é eficiente. Além disso, 10% indicaram que o processo é eficiente às vezes, e outros 10% expressaram uma opinião neutra sobre essa eficácia.

A literatura destaca a importância da percepção dos colaboradores sobre a eficácia do planeamento estratégico, uma vez que essa percepção pode impactar diretamente a implementação bem-sucedida das estratégias. A seguir, discutiremos alguns pontos relevantes com base na literatura.

A alta percentagem (60%) que considera o processo eficiente pode indicar um nível satisfatório de envolvimento e aceitação dos funcionários nas fases de planeamento. A literatura destaca que a participação ativa dos colaboradores é crucial para a implementação bem-sucedida das estratégias (Azeitão, 1996).

A literatura destaca a importância da comunicação eficaz durante o processo de planeamento estratégico. A resposta "às vezes" e a neutralidade podem sugerir que pode haver áreas onde a compreensão das estratégias ou a comunicação sobre o processo precisam ser aprimoradas (Montana, 2005). O *feedback* constante é crucial para melhorar o processo de planeamento estratégico ao longo do tempo. Aqueles que responderam "às vezes" podem indicar a necessidade de estabelecer ciclos mais frequentes de revisão e adaptação das estratégias (Mintzberg, 2000).

A eficácia percebida do processo de planeamento estratégico pode influenciar o clima organizacional. Colaboradores que vêem o processo como eficiente tendem a ter uma visão mais positiva sobre o futuro da organização (Ansoff, 1993).

A literatura destaca que a liderança e a cultura organizacional desempenham papéis críticos na eficácia do planeamento estratégico. A resposta "neutro" pode indicar a necessidade de avaliar como a liderança e a cultura influenciam a implementação das estratégias (Santos, 2008).

Assim sendo, a análise dos resultados do gráfico sugere uma base sólida de percepções positivas sobre a eficácia do planeamento estratégico, mas também destaca áreas que podem necessitar de atenção para garantir uma implementação mais eficiente e alinhada aos objectivos organizacionais. O envolvimento contínuo dos colaboradores e a busca de *feedback* constante são aspectos essenciais para aprimorar a eficácia do processo estratégico ao longo do tempo.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objectivo avaliar as percepções dos funcionários da delegação da Autoridade Tributária em Chókwè, relativamente às práticas de planeamento estratégico adoptadas naquela instituição pública. Com base nos resultados possibilitados pelas questões apresentadas e as constatações encontradas sobre o planeamento estratégico na Autoridade Tributária Delegação de Chókwè, é possível afirmar que embora haja uma percepção positiva em relação à existência do planeamento estratégico na AT de Chókwè, existem desafios significativos na comunicação interna e no entendimento claro dos funcionários sobre as estratégias organizacionais.

A alta administração deve considerar essas percepções e tomar medidas para fortalecer os canais de comunicação, como sessões de esclarecimento, workshops e canais mais eficazes, a fim de garantir que todos os funcionários estejam totalmente informados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Isso é crucial para garantir o comprometimento organizacional e o sucesso na implementação das estratégias delineadas no planeamento estratégico.

Dado que a maioria dos funcionários acreditam que todas as opções fornecidas (Opção F) fazem parte das estratégias aplicadas na organização, indicando uma abordagem holística e abrangente no planeamento estratégico. A preferência pela Opção F sugere uma abordagem adaptativa e integradora no planeamento estratégico, considerando diversas estratégias simultaneamente, o que está alinhado com a perspectiva de gestão estratégica.

Compreende-se igualmente que vários funcionários afirmam sempre participar no processo de planeamento estratégico, indicando uma forte base de apoio para a inclusão dos colaboradores nesse processo e um número aceitável. Aliado a esse resultado, importa destacar que um significativo número de funcionários teria participado nalgum processo de planeamento, ou participam ocasionalmente, sugerindo a necessidade de investigar e remover possíveis barreiras para a participação contínua.

A alta percentagem de participação constante reflecte um ambiente onde os funcionários se sentem envolvidos e contribuem activamente para o desenvolvimento estratégico. No entanto, a presença de uma parcela menor de participação ocasional destaca áreas potenciais para melhorias.

Na AT há predominância do planeamento anual estando alinhada com a prática comum de muitas organizações. A diversidade nas respostas destaca a importância de adaptar a frequência do planeamento à natureza específica da organização e do ambiente. Os resultados revelaram ser uma organização que adota uma abordagem holística no planeamento estratégico, integrando diversas estratégias.

A participação dos funcionários é predominantemente alta, indicando um forte envolvimento e comprometimento. A frequência do planeamento anual é comum, mas a diversidade nas respostas destaca a necessidade de adaptar a prática às características específicas da organização. Em suma, os resultados oferecem uma visão valiosa das práticas de planeamento estratégico na Autoridade Tributária Delegação de Chókwè, fornecendo insights para aprimoramentos futuros.

Vale ressaltar também que os resultados sobre os indicadores estratégicos revelaram uma distribuição variada nas respostas dos funcionários, indicando diferentes percepções sobre a aplicação e eficácia de cada indicador. Destaques positivos incluem altas classificações para a Taxa de Cumprimento Tributário, Taxa de Arrecadação, Eficiência Operacional, Índice de Satisfação do Contribuinte, Taxa de Atendimento às Denúncias, Capacidade de Condução de Auditorias, Adoção de Tecnologia e Inovação, Taxa de Cumprimento de Metas Estratégicas, Análise de Riscos e Vulnerabilidades, e Indicadores de Transparência.

Nesses termos, os resultados sugerem uma ampla aplicação de indicadores estratégicos na Autoridade Tributária de Chókwè, cobrindo áreas como fiscalização, arrecadação, eficiência operacional, satisfação do contribuinte, transparência e gestão de riscos. Isso pode ser explicado pelo facto de a maioria dos funcionários tem uma visão positiva da eficiência do processo de planeamento estratégico, o que é um indicativo favorável para a implementação bem-sucedida das estratégias.

Enfim, os resultados proporcionam uma visão abrangente da percepção dos funcionários sobre as estratégias de planeamento e indicadores aplicados na Autoridade Tributária Delegação de Chókwè. Enquanto há áreas de força notáveis, a análise aponta para oportunidades de melhoria, particularmente na comunicação e na abordagem de áreas específicas, como inovação tecnológica. O feedback contínuo e uma abordagem adaptativa serão cruciais para aprimorar a eficiência do processo estratégico ao longo do tempo, garantindo alinhamento contínuo com os objectivos organizacionais.

6. SUGESTÕES

- 1) A pesquisa de campo tem a particularidade de buscar soluções para um determinado problema específico, e a presente pesquisa não foge desse contexto. Com base nesta primícia foram estabelecidas algumas sugestões para a instituição pesquisada
- 2) Introduzir campanhas de conscientização sobre o planejamento estratégico, destacando a sua importância e objetivos; neste caso gestor e administrador com são as pessoas que compõem a parte operativa.
- 3) Implementar canais de comunicação interna mais eficazes para garantir que todos os funcionários estejam informados sobre a existência e propósito do planejamento estratégico;
- 4) Realizar sessões de esclarecimento para abordar dúvidas específicas sobre as estratégias organizacionais.
- 5) Reforçar a transparência na divulgação das estratégias, garantindo que todos os funcionários tenham acesso a informações actualizadas;
- 6) Implementar processos regulares de avaliação da compreensão dos funcionários sobre as estratégias organizacionais;2021-2023.
- 7) Avaliar a frequência do planejamento estratégico em intervalos regulares para garantir que esteja alinhada com as necessidades e dinâmicas da organização;
- 8) Alocar recursos e esforços adicionais para fortalecer áreas com classificações menos elevadas, como a Adopção de Tecnologia e Inovação;
- 9) Reconhecer e recompensar a contribuição significativa dos funcionários no processo de planejamento estratégico; dando bonificações assim como reconhecimento com direito há progressões.

7. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida, (2002) Como preparar trabalhos para o curso de pós-graduação: noções praticas. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- ANGONESE, R.; LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F.(2013).. *O processo de implementação da estratégia: um estudo segundo os modelos de Hart (1992)*.Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 1, p. 51-77,
- ANSOFF, H. Igor. (1993) Implantando a administração estratégica. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- AZEVEDO, Carlos, Menezes, João W.,(2010) *Gestão de Organizações SemFins Lucrativos*, Impulso Positivo.
- AZEITÃO, J.; Roberto, J. (2010). “O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME” *Revista TOC* nº120;
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A, (2002) Metodologia científica. São Paulo:Prentice Hall.
- CARMO, A. P. A. G. (1999), *Planeamento estratégico participativo: análise de sua implantação em uma instituição de ensino privado frente a um ambiente de mudanças contínuas*. 1999. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CUNHA, C. E. F. (1998), *Planeamento estratégico em empresa pública versus empresa privada: estudo de caso Epagri e Macedo Koerich S.A*. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FREIRE, A. (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: EditorialVerbo.
- GRACIOSO, F. (1996) *Planeamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 204 p.
- GRAEML, Felipe Reis. *Indicadores estratégicos: uma ferramenta de auxílio na administração municipal*. 2000. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- GANDIN, Danilo. (1995) *A prática do planejamento participativo*. Rio de Janeiro: Vozes.
- HUNGER, J. D. (2002), *Gestão estratégica: princípios e práticas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- LAMOUNIER, T. Cr. N. (1995), *Do planejamento institucional integrado à gestão pela qualidade total*. Belo Horizonte: CEFET/MG.
- MATOS, F. (2005) *Lógicas de Acção: Estratégias de exercício do poder nas escolas*. Tese de mestrado em Ciências da Educação (Administração Educacional), Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

- MALHOTRA, N (2004).. Pesquisa de marketing. 3.ed. Porto Alegre: Bookman,
- MINTZBERG, H. (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. London: Pearson Education Limited.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND. B.; LAMPEL, J. *Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- SESSA, C. B. et al. *Das recentes crises econômicas à crise da COVID-19: reflexões e proposições para o enfrentamento da pandemia na economia brasileira e capixaba*. Revista Ifes Ciência, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 40-62, 2020.
- SILVA, Pedro Henrique Isaac. *O MUNDO DO TRABALHO E A PANDEMIA DE COVID19: um olhar sobre o setor informal*. Caderno de Administração, [S.L.], v. 28, p. 66-70, 5 jun. 2020. Universidade Estadual de Maringá.
- SANTOS, António J. Robalo (2008) “*Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*”, Escolar Editora.
- RICHARDSON, R. J.(1999), Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo:Editora Atlas.
- TEIXEIRA, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- TEIXEIRA, H. Janny; SANTANA, Solange Maria. (1995) Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho. São Paulo : Edgard Blücher Ltda.
- TAVARES, M. C. (2000), *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VASCONCELLOS F, P. (1985.), *Planeamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- PORTER, M. (1997), *Planeamento Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. (2001) *Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- VASCONCELLOS F., Paulo de; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha. (1979) *Planejamento estratégico: vantagens e limitações*. Fundação JP, v.9, n. 12, p. 880-896, dez.
- Stumpf, S (2010), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, 2 ed. São Paulo: Atla
- TERENCE, A. C. F. *Planejamento organizacional estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2018.
- Yin, R. K.(2001), *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman

8. ANEXOS



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA

DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO

CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Questionário por entrevista a ser aplicado aos funcionários da Autoridade Tributária de Chókwè.

O presente inquérito destina-se a colecta de dados para fins académicos, consubstanciando a monografia que culmina o curso de Licenciatura em Administração Pública na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza. Garante-se a confidencialidade dos dados e o anonimato das fontes, pelo que se agradece a colaboração no seu preenchimento. Este trabalho pretende saber qual é o impacto de planeamento estratégico na administração pública. Para tal, é apresentado o questionário em uma parte, a primeira deve ser colocada um X (*resposta. E além de X pode colocar Não ou Sim dependendo da natureza da questão.*)

1. Caro servidor público já ouviu falar de planeamento estratégico nesta instituição?
 Sim
 Talvez Não
 Nunca
 Não sei dizer
2. A autoridade tributária dispõe de um planeamento estratégico para execução das suas tarefas?
 Sim
 Não
 Talvez
 Não sei dizer
3. Como é feito planeamento estratégico dentro da autoridade tributária de Chókwè?
Escolha a opção que mais se aplica:

Opção A - Implementação de estratégias para identificar, avaliar e gerenciar os riscos associados à arrecadação de tributos.

Opção B- Alinhamento das estratégias da autoridade tributária com os objectivos nacionais de desenvolvimento económico.

Opção C- Desenvolvimento de estratégias de comunicação eficazes para informar os contribuintes sobre mudanças nas políticas e regulamentos fiscais

Opção D- Investimento em treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários em relação às mudanças nas políticas fiscais e procedimentos.

Opção E- Consulta e participação de partes interessadas, como contribuintes, funcionários e outros órgãos governamentais.

Opção F- Todas as Opções

4. Todos os funcionários têm participado no planeamento estratégico da instituição?
- () Nem sempre () As vezes
- () Sempre () Sim
- () Não
5. Por quanto tempo o planeamento estratégico desta instituição é realizado ou feito?
- a) Anualmente
- b) Ciclos Periódicos:
- c) Grandes Mudanças no Ambiente:
- d) Ao Projectos de Longo Prazo:
- e) Mudança de Liderança ou Direção:
- f) Quando a Organização Enfrenta Desafios
6. Quais são os indicadores principais aplicados pela autoridade tributária de Chókwe para a criação de um planeamento estratégico?

	Indicadores de planeamento estratégico	Nível de aplicado				
		Muito Aplicado	Aplicado	Neutro	Pouco aplicado	Muito pouco aplicado
1	Taxa de Cumprimento Tributário					
2	Taxa de Arrecadação					
3	Eficiência Operacional					
4	Índice de Satisfação do Contribuinte					
5	Taxa de Atendimento às Denúncias					
6	Capacidade de Condução de Auditorias					
7	Adopção de Tecnologia e Inovação					
8	Taxa de Cumprimento de Metas Estratégicas					
9	Análise de Riscos e Vulnerabilidades					
10	Indicadores de Transparência					

7. Essas estratégias de planeamento consideram-se eficientes no acto da sua implementação nesta instituição?

() Sim

() Sempre () As vezes

Pela atenção e compreensão o nosso muito obrigado.