

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE LISBOA



ISCAL

LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS
EMPRESAS

- ANÁLISE DA LIDERANÇA DE ZEINAL BAVA
NA PORTUGAL TELECOM -

Monaliza Monteiro Pereira

Lisboa, Maio de 2015

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE LISBOA

LIDERANÇA ESTRATÉGICA COMO
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS
EMPRESAS

- ANÁLISE DA LIDERANÇA DE ZEINAL BAVA
NA PORTUGAL TELECOM -

Monaliza Monteiro Pereira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes.

Constituição do Júri:

Presidente - Doutor José Moleiro Martins

Arguente - Especialista Rui Vieira Dantas

Vogal - Especialista Carlos da Silva Nunes

Lisboa, Maio de 2015

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por esta conquista. Ele que nunca me desamparou e sempre me deu sabedoria e força interior para superar as dificuldades.

Agradeço à minha mãe e ao meu pai que mesmo distantes estiveram sempre comigo, apoiando-me incondicionalmente. Pelo sacrifício que fizeram por mim ao longo da minha vida, um muito obrigado.

Um sincero agradecimento ao Dr. Carlos Jorge Magalhães Medina de Vasconcelos pelo interesse que manifestou por esta investigação, prestando-me um apoio inestimável. Aos seus conselhos oportunos, a sua orientação, preocupação, motivação e incentivo durante esta longa jornada, e também pela disponibilidade e apoio ao longo de todo o meu percurso académico.

Agradeço também ao meu orientador Professor Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes, pelas suas críticas e sugestões que ajudaram a melhorar esta investigação.

Ao Coordenador da Comissão dos Colaboradores da PT Francisco Gonçalves que se disponibilizou prontamente, sendo um dos responsáveis pela mobilização dos colaboradores e pela sua adesão a esta investigação. Aos Colaboradores da PT pela sua participação no inquérito.

RESUMO

A preocupação com a liderança é tão antiga como a história escrita. A liderança é um dos temas relacionados com a estratégia mais estudados e que continuam a ter grande importância na atualidade. Hoje em dia o estudo passa por um maior grau de atenção ao ambiente que rodeia o líder e às suas relações. O líder é cada vez mais chamado a intervir em áreas organizacionais e as decisões tomadas pelo líder têm uma importante contribuição na obtenção de uma vantagem competitiva de que a empresa tanto necessita para sobreviver nos mercados pois, se tomadas de forma pouco refletida podem condená-la ao insucesso.

O presente trabalho tem como objetivo a análise do tema liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas, mais propriamente a importância do líder na implementação de estratégias e a sua contribuição para a formulação de uma vantagem competitiva.

Com este trabalho pretende-se realizar uma pesquisa de literatura e elaboração de um estudo do caso da Portugal Telecom e da liderança de Zeinal Bava eleito melhor CEO das telecomunicações na europa, em 2010, 2011 e 2013 e como o melhor CEO em Portugal em 2013 e 2012 numa iniciativa da revista *Institucional Investor*, tornando-se no único executivo português a ter tido duas distinções consecutivas como melhor CEO no sector das Telecomunicações, sendo que este ano o reconhecimento chega dos dois lados do mercado financeiro, investidores e analistas - e três prémios como melhor CFO (*chief financial officer*), pela *Institucional Investor Magazine*, considerada uma referência internacional na comunicação da relação com os investidores.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança, Liderança Estratégica, Estratégia, Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The concern with leadership is as old as written history. In both ancient and modern times, leadership has been one of the most studied topics as related to personal and organizational management strategies, and even more so in today's Global environment. These days, most of the studies and research dealing with leadership have focused primarily on the relation between the leader and his environment, because at a higher degree the leader is constantly being affected by his or her environment with regard to the decision making processes.

The leader is increasingly being asked to intervene in organizational areas, and the decisions made by the leader are a major contribution in obtaining a competitive advantage that the business so desperately needs in order to survive in the market place - for if the decision to act is not made in a timely manner, it may very well condemn the organization to failure.

This study aims to analyze the thematic of strategic leadership as a competitive differential in enterprises, more specifically the importance of the leader in the implementation of strategies and its contribution to formulating competitive advantages.

With this study we intend to conduct a literature review and drafting a case study of Portugal Telecom, and its leader Zeinal Bava, who was voted best CEO amongst telecommunications executives in Europe in 2010, 2011 and 2013. The study will also focus on her leadership and management styles, and lastly how these two factors led to Portugal Telecom's success as well as her rise to becoming a superb executive.

KEYWORDS

Leadership, Strategic Leadership, Strategy, Competitive Advantage.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE QUADROS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xviii
PRIMEIRA PARTE	1
CAPITULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Metodologia e organização	2
Figura 1.1: Modelo de abordagem ao tema.....	2
1.3 Objectivos de Investigação	4
CAPITULO II – LIDERANÇA.....	5
2.1 Conceito de liderança.....	5
2.2 O Papel e a Importância do Líder no desempenho das Organizações	7
2.3 Abordagens conceptuais ao estudo da liderança.....	8
2.3.1 Abordagens dos traços de personalidade e competências	8
2.3.2 Abordagem sobre estilos de liderança	10
2.3.3 Abordagens situacionais de liderança.....	12
2.3.4 Abordagens contemporâneas	14
CAPITULO III – ESTRATÉGIA.....	18
3.1 Evolução e conceito da estratégia	18
3.1.1 Evolução do pensamento estratégico	18
3.1.2 Conceito de estratégia	20
3.2 Os níveis da estratégia	23
3.2.1 Estratégia global da organização (<i>corporate strategy</i>)	23
3.2.2 Estratégia do negócio (<i>business strategy</i>)	23
3.2.3 Estratégia funcional (<i>functional strategy</i>).....	24

3.2.4 Estratégia operacional (<i>operational strategy</i>).....	24
3.3 Formulação da estratégia	25
3.3.1 Dinâmica do processo de formulação da estratégia	26
3.3.1.3 A vantagem competitiva	29
3.4 O modelo das 5 forças de PORTER	31
3.5 A cadeia de valor	32
3.6 As três estratégias genéricas de PORTER	33
3.7 A análise <i>SWOT</i>	34
3.8 Como explicar as boas escolhas estratégicas e a capacidade de as levar a cabo?	35
CAPITULO IV – LIDERANÇA ESTRATÉGICA.....	37
4.1 Conceito de liderança estratégica	37
4.1.1 Modelo integrativo da liderança estratégica.....	40
4.2 Liderança e gestão	41
4.4 Liderança estratégica versus liderança.....	44
4.5 Liderança estratégica, um conceito estratégico	45
4.6.1 Determinar a direção estratégica	47
4.6.2 Estabelecer controlos organizacionais equilibrados.....	48
4.6.3 Desenvolver e manter as competências nucleares/essenciais (<i>core competences</i>)	49
4.6.4 Desenvolver o capital humano	50
4.6.5 Enfatizar práticas éticas.....	51
4.6.6 Sustentar uma cultura organizacional efetiva.....	52
SEGUNDA PARTE	55
CAPITULO V – A PORTUGAL TELECOM	55
5.1 Contextualização histórica da Portugal Telecom operador global de telecomunicações	55
5.1.1 Estrutura e Organização	56
5.2 Missão.....	57
5.3 Visão	57
5.4 Objetivos.....	58
5.4.1 Objetivos estratégicos	58
5.5 Sustentabilidade empresarial	59
5.6 Ambiente Empresarial	59

5.6.1	Análise <i>SWOT</i> da PT	59
5.6.2	As 5 forças competitivas de PORTER	63
5.6.2.1	Rivalidade entre concorrentes:	63
5.6.2.2	Poder de Negociação dos clientes:	63
5.6.2.3	Poder de Negociação dos Fornecedores:.....	64
5.6.2.4	Ameaça de produtos/serviços substitutos:.....	65
5.6.2.5	Ameaça de novos entrantes:	65
5.6.3	Cadeia de valor.....	66
5.6.4	Estratégias Genéricas de PORTER	70
5.8	Determinantes da liderança estratégica na PT	71
5.8.1	Direção estratégica da empresa	71
5.8.2	Controlo Organizacional	71
5.8.3	Principais <i>core competences</i>	74
5.8.4	Capital Humano.....	74
5.8.5	Práticas Éticas	75
5.8.6	Cultura Organizacional	76
5.9	Liderança de topo na PT	77
CAPITULO VI – PERFIL DE ZEINAL BAVA.....		79
6.1	Historial	79
6.2	Momentos marcantes do percurso de Zeinal Bava na Portugal Telecom.....	79
6.3	A figura Zeinal Bava – como é reconhecida – Críticas	82
CAPITULO VII – METODOLOGIA		83
7.1	Estratégia de Investigação.....	83
7.2	Técnicas de recolha de dados.....	84
7.2.1	Inquérito por questionário	84
7.2.2	Entrevista Semiestruturada.....	85
7.3	Caracterização da amostra/ população.....	86
CAPITULO VIII - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		87
8.1	Análise da amostra.....	87
8.1.1	Análise do questionário aos colaboradores	87
8.1.2	Discussão dos resultados do inquérito	106
8.2	Entrevista ao Coordenador da Comissão dos Colaboradores da PT	111

8.2.1 Análise da entrevista	115
CONCLUSÃO	116
Limitações do estudo	120
Sugestão para futuras investigações	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
Apêndice 1: Guião Questionário aos colaboradores da PT	135
Apêndice 2: Resultados Questionário aos colaboradores da PT.....	142
Apêndice 3 – Guião da entrevista	160
Apêndice 4 – Carta aos colaboradores da PT	163

ÍNDICE DE FIGURAS

figura 1.1: Modelo de abordagem ao tema	2
figura 3.1: Sequência hierárquica de estratégias da empresa	25
figura 3.2: Modelo de formulação da estratégia	27
figura 3.3: Vantagem competitiva	30
figura 3.4: Modelo das cinco forças de porter	31
figura 3.5: Cadeia de valor genérico	33
figura 3.6: Estratégias genéricas de porter	34
figura 4.1: Modelo integrativo da liderança estratégica	40
figura 4.2: A liderança estratégica resultante da combinação de uma liderança visionária e gestionária.	46
figura 4.3: Exercício da liderança efetiva.....	47
figura 6.1: Posicionamento da portugal telecom	57

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1: Comparação entre estratégia organizacional e militar	19
Quadro 3.2 – Questões base da estratégia	26
Quadro 6.1: As empresas do grupo PT, as actividades e o país em que operam	56
Quadro 8.1: Direcção Estratégica.....	106
Quadro 8.2: <i>Core Competences</i>	107
Quadro 8.3: Capital Humano	108
Quadro 8.4: Cultura Organizacional	109
Quadro 8.5: Práticas Éticas	109
Quadro 8.6: Controlos Organizacionais.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 8. 1: Distribuição da amostra por faixa etária.....	87
Gráfico 8.2: Distribuição da amostra por género	88
Gráfico 8.3: Tempo de serviço na empresa	89
Gráfico 8.4: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a estratégia da organização é-lhe claramente comunicada e explicada.....	90
Gráfico 8.5: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: o manual interno da organização indica claramente as competências e conhecimentos que os colaboradores devem possuir.	90
Gráfico 8.6: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: os colaboradores estão dispostos a mudar quando as novas estratégias assim o exigem.	91
Gráfico 8.7: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a empresa comunica a todos os funcionários sua missão, valores e visão de futuro.	92
Gráfico 8.8: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: tenho conhecimento claro dos objectivos estratégicos e metas globais da empresa.....	92
Gráfico 8.9: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existe uma postura ousada e agressiva na tomada de decisões....	93
Gráfico 8.10: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: desenvolvem-se activamente novas competências para necessidades futuras.	94
Gráfico 8.11: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existe uma forte enfase em pesquisa e desenvolvimento.....	94
Gráfico 8.12: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.....	95

Gráfico 8.13: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a organização recolhe informações dos colaboradores sobre como as coisas estão funcionando.....	95
Gráfico 8.14: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: o seu departamento é recompensado pela sua performance enquanto equipa.	96
Gráfico 8.15: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: o ambiente de trabalho contribui para o desempenho dos colaboradores.....	97
Gráfico 8.16: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: ambiente de trabalho harmonioso, espaço de trabalho cooperativo, comunicação informal, partilha de valores.....	97
Gráfico 8.17: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial.	98
Gráfico 8.18: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: muito boa relação entre o líder e os funcionários.....	99
Gráfico 8.19: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a empresa comunica a todo corpo funcional seu código de ética.99	
Gráfico 8.20: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: têm regras claras, objectivos lógicos, trabalho estruturado, processo de trabalho.	100
Gráfico 8.21: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a lealdade e o comprometimento é uma palavra- chave nesta organização.....	101
Gráfico 8.22: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existe uma preocupação em orientar os funcionários para a realização das suas actividades com base nos preceitos éticos ou valores da organização.	101

Gráfico 8.23: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: conheço e aplico nas minhas actividades os preceitos éticos difundidos pela empresa.	102
Gráfico 8.24: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: quando ocorre algo errado, são corrigidas as causas subjacentes para que o erro não se repita.	103
Gráfico 8.25: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: os processos são revistos para assegurar que contribuam para a realização dos objetivos estratégicos.	104
Gráfico 8.26: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: os processos de trabalho são continuamente monitorados e avaliados pela empresa, a fim de verificar se estão adequados ao seu propósito.	104
Gráfico 8.27: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existem controlos para todas as atividades da empresa.	105

LISTA DE ABREVIATURAS

PT – Grupo Portugal Telecom

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PCA - Presidente do Conselho de Administração

PCE - Presidente do Conselho Executivo

BES – Banco Espírito Santo

GES – Grupo Espírito Santo

OPA – Oferta Pública de Aquisição

CEO - Chief Executive Officer (Diretor executivo)

PRIMEIRA PARTE

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

Sabemos que estratégia é um tema de extrema relevância para o mundo empresarial na atualidade. As aptidões, capacidades e atitudes dos gestores para influenciarem as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores assumem um peso determinante no desempenho das organizações, razão pela qual o seu estudo assume um papel relevante.

Tendo em conta os desafios que o ambiente em constante mutação coloca à gestão das organizações na atualidade, é cada vez mais importante que os gestores possuam capacidades de liderança.

Os líderes de diversas organizações assumem um papel importante em todos os processos de mutação dos mercados e indústrias. Tal como Hitt e Ireland (1999) sugeriram, a liderança estratégica e a estratégia de inovação são cruciais para alcançar e manter a competitividade estratégica na era em que vivemos. Por vezes os líderes proclamam-se como um dos principais agentes da mudança, no sentido em que concebem novos processos, facilitam a investigação e desenvolvimento de novos produtos e criam um ambiente de trabalho criativo propício ao desenvolvimento de novas ideias, factos que originam um certo grau de mudança.

1.1 Apresentação

O meio envolvente apresenta-se não só como uma dificuldade associada à atividade da empresa, mas também como, um impulsionador de novas oportunidades que podem representar e proporcionar o sucesso da empresa do ponto de vista estratégico. Uma empresa sem uma estratégia definida é como um barco à deriva sem qualquer orientação ou uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Seguindo este raciocínio, uma empresa sem estratégia não saberá onde quer chegar e poderá escolher caminhos que podem condicionar a sua permanência no mercado.

Num mundo cada vez mais complexo, incerto e turbulento as empresas têm de basear-se mais em sistemas de liderança que atraiam, desenvolvam e retenham talentos. É neste contexto que o conceito da Liderança Estratégica, devido à sua elevada eficácia, se torna bastante importante para as empresas, pois a estratégia definida irá influenciar

claramente o futuro da mesma, representando a sua prosperidade ou mesmo o fim da sua atividade no mercado. Por essa razão também torna-se importante destacar, que as implementações de estratégias não são homogêneas, e que os aspetos da Liderança devem ser levados em conta, dado que esta influencia o modo como as estratégias são escolhidas e utilizadas.

Quase todas as empresas com boas estratégias têm executivos que implementam a mudança e que não temem liderar, fazer escolhas, tomar decisões, estabelecer orientações e motivar as pessoas a superar os obstáculos, movendo assim a empresa para um futuro ideal.

Sendo assim, é possível acreditar que o segredo para atingir o sucesso do desempenho está associado ao **binómio – estratégia e liderança**.

1.2 Metodologia e organização

1.2.1 Modelo de análise

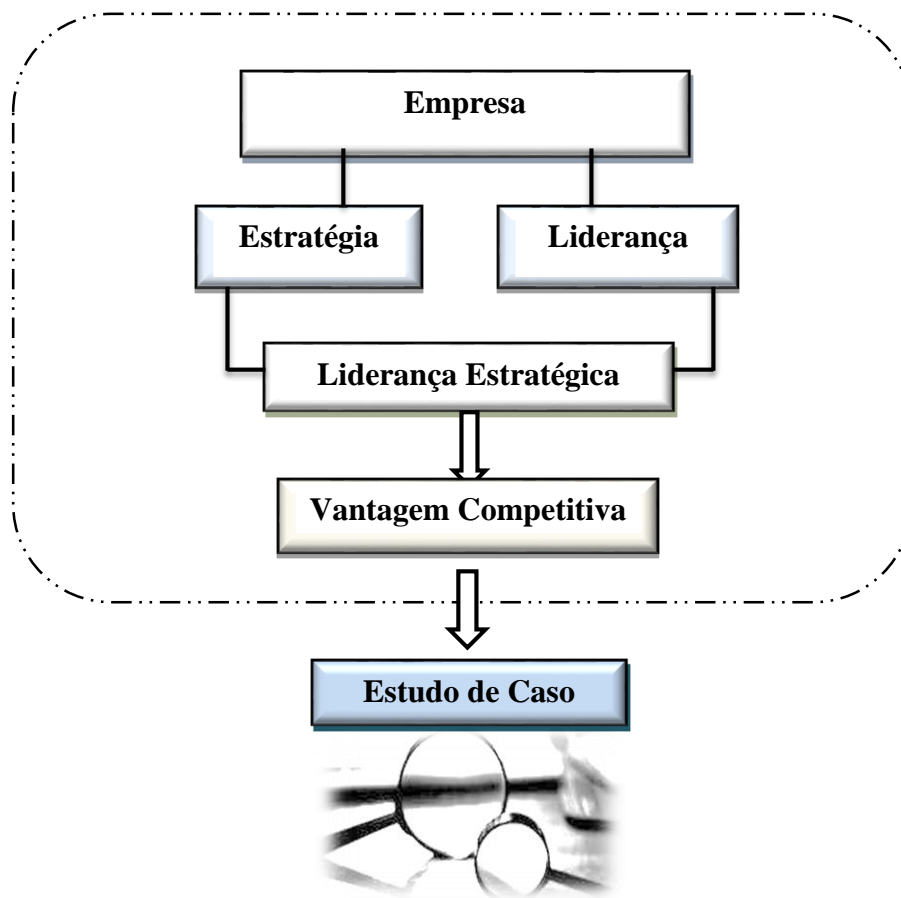


Figura 1.1: Modelo de abordagem ao tema

Fonte: Elaboração própria

Esta investigação está estruturada de acordo com este modelo e divide-se em duas partes, sendo que estas duas partes estão divididas em capítulos. Na primeira parte é efetuado um enquadramento teórico, a base doutrinária que serve de apoio à fundamentação da parte prática, onde é feito um estudo qualitativo a fim de verificar a aplicabilidade do tema.

Após a introdução, inicia-se o enquadramento teórico do tema Liderança que representa o ponto de partida desta investigação, considerando que segundo Dias, Varela e Costa (2013), a estruturação, adoção e execução das práticas de excelência parte do líder e é da sua competência a compreensão global do meio que rodeia a empresa, bem como a forma como comunica e forma a cultura.

Em seguida no terceiro capítulo inicia-se uma reflexão sobre a estratégia organizacional, sobre o que de facto é importante e relevante para a definição de linhas orientadoras e objetivos claros para o sucesso da organização.

O quarto capítulo, por sua vez será dedicado ao tema concreto da dissertação, a liderança estratégica, onde é abordado todos os seus aspetos relacionados.

Na segunda parte, na sequência do raciocínio doutrinário apresentado, elabora-se um estudo de caso, no capítulo cinco, que visa a aplicação prática tendo por base uma das maiores empresas portuguesas, a Portugal Telecom, onde é apresentado uma breve contextualização histórica, a sua estrutura organizacional, cultura e evolução, discutindo a forma como a empresa gere o seu processo de estratégia, face às mudanças de mercado procurando garantir o seu posicionamento e a sua vantagem competitiva.

No capítulo seis, segue o perfil e a liderança de Zeinal Bava, na Portugal Telecom, onde iniciou uma reorganização da estrutura da empresa, extinguindo direções, redistribuindo pelouros e reorientando a estratégia, operando uma mudança radical na visão e na filosofia de funcionamento da antiga empresa pública, transformando-a numa estrutura mais ágil e em permanente clima de inovação, fator de grande importância na viragem da PT.

Após a apresentação dos conceitos relevantes para a investigação, sustentados em pesquisas bibliográficas em livros, artigos, jornais, revistas e sítios de grande interesse, e após a análise dos resultados obtidos no estudo de caso através de entrevista e questionários, chega-se aos resultados e à conclusão, apresentando as limitações do estudo e deixando sugestões para futuras investigações.

1.3 Objetivos de Investigação

O objetivo da investigação é a análise do tema liderança estratégica como fator competitivo nas empresas, mais propriamente a importância do papel do líder na implementação de estratégias e a sua contribuição na obtenção de uma vantagem competitiva. Com este trabalho pretende-se realizar uma pesquisa de literatura e elaboração de um estudo do caso da Portugal Telecom e da liderança de Zeinal Bava eleito melhor CEO das telecomunicações da europa, em 2010, 2011 e 2013 e como melhor CEO em Portugal em 2012 e 2013 numa iniciativa da revista *Institucional Investor*.

Tendo em conta a questão central, o objetivo geral da investigação passa por verificar a liderança estratégica de Zeinal Bava na Portugal Telecom como fator competitivo para a organização.

E com o intuito de responder ao problema da investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Determinar a relação e o impacto da liderança estratégica na obtenção da vantagem competitiva.
2. Fundamentar com base nas doutrinas, de que Zeinal Bava é verdadeiramente um líder e identificar as suas capacidades de liderança.
3. Consequência da Liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom. (A entrada de Zeinal Bava na PT foi ou não determinante para a viragem da PT?)
4. Analisar o ambiente competitivo da Portugal Telecom.

CAPITULO II – LIDERANÇA

São inúmeros os estudos realizados sobre o tema liderança. Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, a liderança passa a estar na ordem do dia das organizações, ela tem sido relevante e ocupa um lugar de destaque, sendo visto como uma determinante para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

2.1 Conceito de liderança

Não existe um conceito claro de liderança. Contudo existem diversos conceitos de liderança e vários autores citam alguns elementos chave como “influencia”, “realização dos objetivos/propósitos” e “relações interpessoais”. Nesta perspectiva, Pinto, Rodrigues, Santos, Melo, Moreira e Rodrigues (2010) afirmam que, «a liderança é um processo de influenciar e motivar os comportamentos e atitudes dos membros de uma organização (ou parte dela), para desenvolverem esforços requeridos para a definição e a prossecução dos seus objetivos».

Aliás, para Chiavenato (2004) este conceito é geralmente definido como uma forma de influência, que por sua vez é um processo de comunicação em que uma pessoa age para modificar ou provocar de forma intencional o comportamento da outra, de modo a conseguir objetivos específicos.

Citando o mesmo autor, a liderança envolve duas dimensões: A primeira é a capacidade do líder motivar e suscitar a participação voluntaria dos indivíduos com vista atingir os objetivos traçados. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem o líder em quem confiam na prossecução da realização pessoal e alcance dos seus objetivos almejados.

Sendo assim a liderança para Chiavenato (1994:528):

« [é] uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer com que as pessoas façam aquilo que ela pretende fazer, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais». O líder deve ser capaz e os seguidores devem ter vontade.

Para Maccoby (2004), o líder é quem motiva e leva a organização a chegar ao lugar onde não chegaria por si só. As organizações necessitam do líder tanto para mudar, quanto para produzir resultados, pois, segundo o autor, a boa liderança ou a liderança bem-sucedida no

mundo dos negócios é um fator muito importante para uma empresa na obtenção de uma vantagem competitiva.

Orlando Rolo (2008: 419) afirma que:

[a] liderança é o processo de influência interpessoal exercido por um indivíduo numa dada atividade, circunstância e ou situação, orientando, para, em conformidade com um ou vários padrões de desempenho, obter, através da comunicação humana interpessoal, a realização de um ou vários objetivos. A liderança está relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias.

Ferreira, Neves e Caetano (2011) reforçam que a liderança tem uma grande relevância para o sucesso organizacional, pois dependendo da capacidade de cada líder dentro de uma organização uns obtêm melhores resultados que outros, na medida em que as oportunidades e ameaças do mercado afetam da mesma forma todas as organizações que atuam no mesmo espaço concorrencial. O líder tem de ter a capacidade de analisar e interpretar de forma apropriada as oportunidades e ameaças do mercado e implementar uma estratégia adequada como forma de resposta a esses cenários emergentes.

Face aos diversos conceitos apresentados e às particularidades de cada um, é importante reter que existem alguns elementos chave no conceito de liderança como, “influência”, “realização dos objetivos/ propósitos” e “relações interpessoais”, que são comuns aos vários autores aqui referenciados. Estas três implicações assentam-se no facto de que a liderança é um fenómeno de grupo que envolve o líder e seus seguidores dentro de um determinado contexto, e também envolve a capacidade do líder em influenciar os seguidores de modo a atingir determinados objetivos.

O que se constata é que os diferentes autores definem o conceito de liderança, tendo em conta a sua perspetiva, o contexto e a época a que pertencem.

O importante numa liderança é fazer com que os seguidores estejam motivados e alcancem os objetivos pretendidos. Sendo assim, o líder poderá utilizar diferentes estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe ao bom líder saber equilibrar estas práticas e saber quando deve aplicá-las. Um bom líder é aquele que consegue se moldar a cada situação, momento, ou grupo de trabalho.

2.2 O Papel e a Importância do Líder no desempenho das Organizações

O papel da liderança é de fundamental importância para o desempenho e sucesso das organizações.

Sendo a liderança um processo dinâmico que vem sofrendo alterações e adaptações contextuais constantes, pode-se afirmar que enquanto no passado as empresas procuravam a maximização do lucro e a máxima produtividade, atualmente o paradigma alterou-se perante as constantes e rápidas mudanças sociais e económicas, passando a dar maior relevo à competitividade. Para muitas organizações mais importante que descrever, analisar e qualificar funções e responsabilidades é saber que tipo de competências necessitam para potenciar a sua eficácia.

O desempenho organizacional é medido através de dois indicadores, a eficácia e a eficiência. Enquanto a eficácia está ligada à procura de objetivos e resultados, a eficiência baseia-se na otimização dos recursos. Almeida (2005)

Outros autores recorrem a diferentes critérios para refletir a conceção do tema, tais como, a rentabilidade, satisfação dos colaboradores, níveis de confiança, coesão do grupo, produtividade, quota de mercado. Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso (2007)

Segundo Morais (2012), as organizações com sucesso são aquelas com estruturas menos hierarquizadas; maior autonomia das unidades; bens e serviços com maior valor acrescentado; controlo de qualidade; controlo de serviços; rapidez de inovação; flexibilidade. Assim sendo um líder eficaz é aquele que é capaz de: definir a missão da organização e articular as atividades; criar um ambiente flexível onde os colaboradores são encorajados a desenvolverem o seu potencial; alterar a cultura organizacional dando destaque a criatividade, autonomia e aprendizagem contínua em vez de obediência e conformidade; encorajar a inovação; ser proactivo; estudar constantemente a organização a nível interno e externo; pensar globalmente, em vez de pensar só ao nível nacional ou local.

Firmino (2010) refere ainda que o líder deve orientar a organização ao mais alto nível, concentrando esforços na inovação e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis tanto a nível nacional e internacional, a médio e longo prazo, e não limitar a organização a objetivos simples que apenas asseguram a sua sobrevivência.

Com a evolução e a constante transformação das sociedades modernas o ritmo de mudança das empresas é cada vez maior. As empresas estão cada vez mais padronizadas e idênticas nas condutas e serviços prestados, sendo assim, todas aquelas que se destaquem pela eficiência e mérito dos seus colaboradores serão mais produtivas e terão maior hipótese de obter vantagens competitivas face à concorrência.

Nesta ótica, o líder deverá ser um visionário comprometido com a excelência, preparado para assumir riscos e acima de tudo deverá ser um elemento facilitador para toda a organização, sempre disponível para estabelecer uma comunicação fluida de modo a que a organização saiba o que se passa a cada momento, Morais (2012). É portanto fundamental a eficácia a longo prazo, a qualidade, a inovação e a velocidade na tomada de decisão permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, garantindo assim o sucesso contínuo.

2.3 Abordagens conceptuais ao estudo da liderança

Como foi inicialmente supramencionado são inúmeras as reflexões sobre o tema da liderança, o que permite verificar a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Assim sendo, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança, primeiro foram considerados os traços de personalidade que se reflete numa perspectiva mais individual, posteriormente surgiu a abordagem baseada na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções e a abordagem situacional que por sua vez dá importância ao processo de aprendizagem e socialização do líder dentro de um determinado contexto. Mais recentemente a investigação é dominada pela corrente de pensamento baseada na análise das relações entre os líderes e os seus seguidores, gerando assim as teorias de liderança transacional e transformacional/Carismática.

2.3.1 Abordagens dos traços de personalidade e competências

Os primeiros estudos realizados para compreender o fenómeno da liderança destacam a importância de identificar as características, os traços de personalidade que caracterizam os líderes bem-sucedidos. Esta primeira abordagem pressupõe a existência de atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que caracterizam e diferenciam os líderes dos demais, Chiavenato (1994). Para o autor, os traços de personalidade podem ser definidos e

utilizados para identificar futuros potenciais líderes, bem como avaliar a eficácia da liderança.

Para ter melhores condições de liderar com sucesso, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo. Chiavenato (2004) fez referência às características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que identificam os líderes de sucesso, tais como: habilidade de interpretar objetivos e missões, habilidade de estabelecer prioridades, habilidade de solucionar problemas e conflitos, empatia, flexibilidade, entusiasmo, controlo emocional, assunção de riscos e visão do futuro.

Foram vários os traços de personalidade apontados como fundamentais para a obtenção do sucesso, a posse de uma inteligência superior, um grande poder de memória, uma intuição e poder de persuasão fora do vulgar.

2.3.1.1 Traços e competências do líder

Estudiosos de liderança como Mumford, Campion e Morgeson (2007) e Ribeiro (2008) nas suas investigações adicionais sobre os requisitos e habilidades de liderança destacam as competências do líder e defendem que ela varia de acordo com o nível organizacional.

Segundo estes autores um dos requisitos da liderança consiste no domínio das competências técnicas ou empresariais que estão voltadas para o “saber-fazer”. As competências técnicas ou empresariais englobam os requisitos de habilidades de negócios que envolvem a gestão dos recursos materiais e análise de operações. As habilidades técnicas ajudam o líder a planear, organizar e resolver problemas.

Outra competência defendida pelos autores são as competências Interpessoais que estão voltadas para o “saber-ser” ou “saber-estar” que se reportam ao conhecimento sobre o ser humano. Ajudam o líder a ter sensibilidade social, compreender as atitudes e sentimentos dos outros, principalmente quando se lida com diferentes culturas.

Também defendem as competências cognitivas que estão relacionadas ao “saber-saber” que tem a ver com a parte conceptual do funcionamento humano (capacidade analítica, pensamento lógico, intuição e raciocínio indutivo e dedutivo etc.) Permitem ao líder ser capaz de analisar eventos, detetar oportunidades e atuar proactivamente, desenvolvendo soluções criativas para problemas inéditos e complexos.

Por último, os autores Mumford, Campion e Morgeson (2007), consideram as competências estratégicas como sendo também um dos requisitos de liderança. São competências

necessárias para perceber a complexidade, lidar com a incerteza, e efetuar influência na organização.

As competências supra mencionadas não permitem explicar na íntegra a eficácia dos líderes. Todavia é de destacar que a teoria dos traços foi o ponto de partida para o desenvolvimento do tema liderança dando a oportunidade de serem explorados novas abordagens.

É evidente que os líderes mostram ter características que realmente fazem a diferença, no entanto, não é possível descortinar características aplicáveis a todas as situações, embora as investigações identifiquem uma lista vasta de traços e competências. Pelo que pode-se concluir que uma pessoa que possua certos traços tem mais possibilidades de vir a ser um bom líder; As competências podem ser adquiridas e desenvolvidas através da experiência; e que os líderes eficazes numa situação podem não sê-lo noutras.

A principal crítica à teoria dos traços remete ao facto de não considerar a necessidade do líder ter seguidores, bem como as relações entre ambos. Era defendida a ideia de que se nasce líder, sendo portanto uma característica inata. Os traços não eram considerados como resultados do meio cuja influência é determinante.

2.3.2 Abordagem sobre estilos de liderança

Posteriormente surgiu a abordagem do estilo que centra as atenções no comportamento do líder, esta teoria procura identificar o comportamento específico capaz de influenciar as pessoas.

Enquanto a abordagem dos traços refere-se aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança refere-se aquilo que o líder faz, Chiavenato (1994).

A abordagem comportamental ou estilos de liderança estuda a liderança em termos de estilos de comportamento do líder perante os seus colaboradores, o modo como influencia a motivação e a satisfação dos mesmos.

Segundo Chiavenato (1994) destacam-se as seguintes teorias que procuraram explicar a liderança através de estilos comportamentais: Estudos da Universidade de Ohio e de Michigan e o modelo de Blake e Mouton.

Esta linha dos trabalhos desenvolvidos ao nível da abordagem comportamental realizados pelas Universidades de Ohio e de Michigan ambos elaborados com base nos estudos de

White e Lippitt¹ que procuravam averiguar a influência provocada por três estilos diferentes de liderança nos resultados do desempenho e comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2004), os autores abordaram três estilos de liderança, a autocrática, a democrática e a liberal (*laissez-faire*), onde a liderança autocrática é caracterizada por um líder dominador que toma decisões, emite ordens e espera que as suas ordens sejam cumpridas à risca. Centraliza a autoridade e as decisões no topo.

A liderança democrática por sua vez é caracterizada por um processo de decisão coletiva, assistido pelo líder. Assenta na descentralização, confiança, recompensas e responsabilização.

A liderança *laissez-faire* dá a liberdade ao grupo na tomada de decisões e na determinação das políticas sem alguma participação do líder, neste caso o líder só participa quando for solicitado. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza.

Por outro lado a investigação realizada na Universidade de Ohio descreve o comportamento do líder em duas dimensões, uma relacionada com a importância das relações com os membros de um grupo, preocupação com o bom clima, confiança e respeito “Consideração”, e outra com a direção das atividades do grupo, planeamento, objetivos e prazos “Estrutura”. Almeida (2005)

Os trabalhos desenvolvidos na universidade de Michigan por Likert² (1961, 1967) sobre liderança identificaram dois tipos básicos de liderança, um focado nos aspetos humanos, preocupado em compreender e ajudar os colaboradores (*employee centered*) e outro que atribui uma elevada preocupação com a execução das tarefas e com os seus resultados (*job centered*).

Os estudos realizados nas universidades de Ohio e Michigan serviram de base para os perfis comportamentais presentes no modelo de Blake e Mouton apresentado em 1964, que sugere a ponderação de cinco estilos diferentes de liderança, apoiados no nível de preocupação do líder com as pessoas e com a produção/resultados, Almeida (2005). O modelo é representado por uma grelha, cada dimensão varia entre os valores de 1.1 a 9.9, sendo que o primeiro valor representa um esforço mínimo por parte do líder com reduzida preocupação com as pessoas

¹ LIPPITT, R e WHITE, R. Leader behavior and member reaction in three social climates, in group dynamics. Ed. Cartwright y Zander, 1939.

² Rensis Likert foi um professor de sociologia e psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan.

e resultados, e o 9.9 representa uma elevada preocupação por parte do líder com as pessoas e resultados.

Em suma pode-se dizer que esta abordagem resume-se ao facto de que a forma como o líder se comporta tem implicações na sua produtividade, motivação e desempenho. Esta abordagem trouxe avanços em relação a abordagem dos traços, enquanto esta foca nas características do líder, a teoria comportamental foca no que realmente o líder faz.

Contudo é de salientar que esta teoria analisa o comportamento do líder e depois categoriza-o em estilos. Estes diferentes estilos de comportamento são muitas vezes diferentes da realidade, ou seja tendem a ser mais simples do que se revelam na realidade. Esta abordagem não explica qual o estilo que é mais eficaz numa determinada situação.

2.3.3 Abordagens situacionais de liderança

Em resposta as abordagens desenvolvidas anteriormente, a abordagem situacional não descarta a existência de variáveis situacionais, uma vez que destaca a importância de explicar a liderança dentro de um determinado contexto, relacionando o comportamento do líder com a situação onde a liderança ocorre.

Segundo Chiavenato (1994), as teorias situacionais partem do princípio de não existe um estilo único ou característica de liderança válidos para toda e qualquer situação, pois cada situação exige um tipo de liderança diferente para poder ser bem-sucedida. Assim o autor refere que os ingredientes fundamentais desta teoria são o líder, o grupo e a situação.

As principais teorias que procuram explicar os estilos comportamentais são:

O modelo contingencial de Fiedler³. Este modelo desenvolvido por Fiedler (1967, 1970) e referido por Almeida (2005) conjuga três fatores que determinam uma situação favorável ou desfavorável para o líder, primeiramente a relação líder-subordinado que tem a ver com a aceitação, respeito e confiança dos colaboradores para com o líder. O segundo está relacionado com a estrutura da tarefa, onde são clarificados os objetivos, decisões e procedimentos. Por último temos a posição do poder do líder onde são considerados o grau de influência do líder e a autoridade formal do líder.

³Fred Edward Fiedler – “A theory of leadership effectiveness” (1967)

Um sinal positivo em cada um destes três fatores, podendo ser combinadas em diferentes proporções, produzem diferentes graus de favorabilidade situacional, o que gera maiores possibilidades do líder alcançar bons resultados, garantindo assim uma liderança eficaz.

O modelo concebido por Vroom e Yettonem 1973 e posteriormente melhorado por Vroom e Jago (1988), dão ênfase à qualidade de decisão e à natureza do comprometimento do líder com a qualidade de decisão. Esta teoria assenta-se na ideia de que o mesmo líder faz diferentes abordagens à tomada de decisão em grupo, dependendo da situação. Em todo o modelo verifica-se um processo de diagnóstico seguido de escolha do estilo de liderança, onde a escolha depende do tempo necessário para a tomada de decisão e da necessidade de desenvolvimento dos subordinados. Almeida (2005)

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986). Este modelo é um dos mais conhecidos e uma das principais abordagens contingenciais à liderança. De acordo com Stoner e Freeman (1985), esta abordagem sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos colaboradores. Aqui a maturidade não é entendida como idade ou estabilidade, mas sim como desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiência relacionados à tarefa.

Este modelo utiliza as dimensões da tarefa e do relacionamento virada para as pessoas, já anteriormente utilizados no modelo *Blake e Mouton*.

A Teoria Caminho – Meta, também designada na literatura por Caminho – Objetivos, desenvolvida por House e Mitchel (1973)⁴ baseada na teoria das expectativas de Victor Vroom, apresenta-se como uma teoria que estuda como o líder influencia o modo como os subordinados percebem o trabalho, as metas de autodesenvolvimento e os caminhos para atingir os objetivos propostos, Chiavenato (2004). Na ótica desta teoria, o líder é responsável por aumentar a motivação dos colaboradores para atingir objetivos pessoais e organizacionais.

⁴ HOUSE, Robert J.; MITCHELL, T. – A path-goal theory of leadership pattern. Harvard Business Review – Maio/junho de 1973.

Segundo Almeida (2005), esta abordagem baseia-se na teoria das expectativas, bem como, nos conceitos de valência e instrumentalidade, ou seja, para Chiavenato (2004) a consequência desses pressupostos para a liderança é a de que o aumento da motivação e do esforço dos colaboradores serão estimulados pelo comportamento do líder, à medida que esse estilo ou comportamento influencia as expectativas (caminho para os objetivos) e as valências (atratividade dos objetivos).

Em suma, a ideia essencial desta teoria, ou seja o fundamento da eficácia dos líderes resultam da forma como eles levam os seus colaboradores a alcançarem os objetivos, resultam de um conjunto de comportamentos do próprio líder orientados para a decisão do grupo e baseados em valores. Ribeiro (2008)

Esta abordagem prende-se ao facto de que a atitude, procedimento ou técnica do líder depender da situação (contexto histórico, económico, político) ou seja o princípio fundamental desta teoria é que a eficácia do líder reside no facto de este ter ou não capacidade de responder ou adaptar-se a uma determinada situação. Os líderes apresentam estilos diferentes com base na situação, desta forma a liderança tem de ser flexível. Aqui é atribuído ao estilo do líder carácter adaptativo às circunstâncias do ambiente.

Esta abordagem enfrenta algumas críticas no que concerne a questões de ordem ética, pois segundo Dias, Varela e Costa (2013), se o estilo do líder varia consoante as situações conforme a abordagem contingencial, corre-se o risco de ferir a dignidade das pessoas, minar a confiança no relacionamento com os colaboradores e interferir negativamente na credibilidade dos líderes.

2.3.4 Abordagens contemporâneas

2.3.4.1 Liderança transformacional ou Carismática

A liderança transformacional ou carismática é um dos temas que vem ganhando um crescente interesse dentro das organizações, por ser considerado o estilo de liderança que cria valor e mudança positiva dos seguidores.

«Os líderes carismáticos ou transformacionais são líderes que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram os seguidores e tem um impacto significativo na sua organização», Stoner e Freeman (1985:353).

O carisma é uma espécie de talento atípico de uma pessoa que a diferencia dos demais. Segundo Chiavenato (2005) São qualidades de personalidade, características pessoais marcantes exercidas espontaneamente e que influenciam e atraem as pessoas.

Nesta linha, o autor salienta que os líderes transformacionais caracterizam-se por serem agentes da mudança, visionários e com habilidades de lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza.

A liderança transformacional foi inicialmente explorado por Max Weber⁵ e posteriormente desenvolvido por Robert J. House que sugeriu a teoria da liderança carismática numa das análises sistémicas sobre o assunto.

As características de personalidade e comportamento dos líderes carismáticos são enunciadas por House (1996) onde o mesmo afirma que os líderes carismáticos têm níveis de poder de referência muito altos, são extremamente autoconfiantes e possuem uma capacidade enorme em convencer os seguidores.

Bass (2000) conclui argumentando que a liderança transformacional engloba os três factores: a liderança carismática e inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, ou seja o líder imagina um futuro, articula como alcançá-lo identificando novas oportunidades e estimulando os seguidores a verem os velhos problemas de modo diferente por forma a permitir que os mesmos sejam mais inovadores e criativos, transformando por completo o ambiente empresarial. Liderar de forma transformacional, é liderar inovando continuamente o *core business* da empresa, agregando novos parceiros ou negócios. A liderança transformacional baseia-se em mudanças de valores, crenças e necessidades dos seguidores. Chiavenato (2005)

Assim sendo, os líderes transformacionais-carismáticos são providos de uma grande capacidade para revigorar organizações que se encontram em processos de mudanças. Eles inspiram os colaboradores na descoberta de novas fórmulas de execução das suas tarefas.

2.3.4.2 Liderança transaccional

A liderança transaccional, em contraponto, segundo Chiavenato (2005) envolve apenas interações entre os líderes e os seguidores, o líder transaccional determina o que os colaboradores necessitam para alcançar os seus objetivos.

⁵ Max Weber foi um dos fundadores do estudo moderno da sociologia.

Para Bass (2000), os líderes transacionais lideram através de elogios, promessas, incentivos e recompensas de acordo com o desempenho da equipa no cumprimento dos objetivos propostos.

O líder transacional em traços gerais é um líder que não introduz alterações radicais dentro da organização, recorrendo antes à sua habilidade de negociação e consenso, gerando assim o bom funcionamento da organização, ou seja, o líder transacional bom gestor de sistemas. Rosa (1994)

Em suma pode-se dizer que enquanto o líder transacional centra os suas energias em levar os seguidores a alcançarem os objetivos que foram previamente estabelecidos, por outro lado, o transformacional leva a que os seus seguidores ultrapassem as suas capacidades e interesses em prol da organização.

Para conclusão deste capítulo, depois da abordagem de algumas das principais teorias da liderança e seus autores, é de salientar o contributo das mesmas não sendo possível priorizar os comportamentos em liderança segundo seus graus de eficácia, sem evidenciar o conjunto complexo das variáveis situacionais que têm um papel importante para determinar condições que favoreçam este ou aquele estilo de liderança. Pela análise prática apercebe-se que as situações diversas influenciam os diferentes líderes na obtenção da sua eficácia de diferentes formas e em situações diversas.

É de salientar que os diferentes autores nem sempre se contradizem, pelo contrário, complementam-se, oferecendo um contributo esclarecedor e positivo sobre a liderança, que é um tema inesgotável.

Em suma, as teorias apresentadas com foco no líder salientam a importância das características inatas de qualquer líder cuja relevância por vezes tem um papel importante. Esta teoria pauta pelo individualismo. Contudo essas teorias ignoram também os fatores situacionais que moldam um líder de forma determinante e marcam o seu exercício e liderança numa organização.

Com base no exposto, pode-se concluir que as inúmeras abordagens e reflexões sobre o tema liderança têm sua validade, pois todas acrescentam peças importantes para a construção do *puzzle* conceptual, sendo que até ao momento nenhuma dessas abordagens e reflexões têm a palavra final sobre conceito e a extensão da liderança, mas sim, todas se complementam.

Depois da abordagem do tema da liderança iremos abordar o tema da estratégia, uma das peças importantes desta investigação.

Qualquer organização precisa de uma direção bem definida, explícita, comunicativa e partilhada, pois uma organização sem uma estratégia transforma-se num “edifício sem alicerce”. É necessário flexibilidade e rapidez para acompanhar o ritmo da mudança, no fundo, é necessário uma boa compreensão das questões estratégicas. Por isso os líderes fazem a diferença, cabe ao líder definir e tornar executáveis as estratégias competitivas da organização.

Por detrás de uma organização bem-sucedida está sempre uma boa estratégia. Surge assim a estratégia que será abordada no capítulo a seguir.

CAPITULO III – ESTRATÉGIA

Tendo em conta os desafios do ambiente em constante mutação, a nível político, económico, social e tecnológico é possível perceber que isso gera uma transformação organizacional que exige uma adaptação à essa nova realidade.

Neste contexto a estratégia é um tema de extrema relevância para o mundo empresarial na atualidade, pois ela desempenha um papel essencial para a sobrevivência e sustentabilidade da empresa no mercado a longo prazo.

3.1 Evolução e conceito da estratégia

3.1.1 Evolução do pensamento estratégico

Sendo a estratégia um conceito aberto que tem inúmeras definições e abordagens de acordo com os diversos estudos efetuados, torna-se indispensável fazer uma breve abordagem sobre o conceito de estratégia para melhor se perceber a sua definição.

De um modo geral, uma empresa traça uma estratégia para conseguir alcançar os seus objetivos e se diferenciar dos demais agentes que concorrem no mesmo mercado sendo fundamental a percepção da estratégia para melhor compreender os fatores internos e externos à empresa.

A estratégia advém do termo grego *Strategos*, que combina a palavra *Stratos* (exercito) + a palavra *ag* (liderar). *Strategos* significam “a função do general do exército”. Freire (2008). A estratégia possui fortes raízes militares, com alicerces no livro clássico de estratégia militar “*A arte da guerra*”, escrito por Sun Tzu, um estratega militar que viveu entre os anos 544-496 a.C.

A relação entre o exército e a empresa são antigas, como as definidas por Von Clausewitz (1780-1831), general prussiano do Séc. XIX e fundador do pensamento militar moderno, e pelo Maquiavel (1469-1527).

Segundo muitos autores, a aplicação dos princípios da estratégia militar aos negócios, conhecida como estratégia, é um fenómeno que vem assumindo uma preponderância progressiva desde o séc. XX, início da década de 1960.

A conceção da estratégia de Sun Tzu⁶ está muito próxima do conceito da estratégia empresarial atual, uma vez que por um lado, em virtude das suas raízes militares a estratégia é definida como a disposição das tropas com o objetivo de alcançar a vitória sobre o inimigo, por outro lado e de igual modo, no meio empresarial a estratégia é definida como a formulação de um plano que reúne os objetivos, políticas e ações da organização com vista a atingir o sucesso. Freire (2008)

Para Sun Tzu (2009), apenas e só uma pessoa familiarizada com os estragos da guerra saberá qual a forma mais eficaz de a levar a cabo. Por esta razão, uma organização depende, fundamentalmente, de identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, em particular, dos seus concorrentes, bem como dos pontos fortes e fracos, para que das várias alternativas estratégicas possíveis se escolha a que possa conduzir a empresa ao sucesso. Reis (2000)

Freire (2008) colmata afirmando que, se no contexto militar, a finalidade da estratégia é vencer o inimigo, no mundo empresarial a principal razão da estratégia é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Aspetos essenciais da relação que se estabelece entre o conceito de estratégia organizacional e militar:

Quadro 3.1: Comparação entre estratégia organizacional e militar

Variáveis	Estratégia Organizacional	Estratégia Militar
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar o valor da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir os objetivos, inscritos na estratégia, e definido pelo poder político.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Conquista e controlo de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Conquista e controlo de territórios.
Espaço Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Posicionamento da organização, definido em termos de área geográfica, industria e segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Local escolhido para realização da batalha.
Fatores de análise	<ul style="list-style-type: none"> Indústria e concorrência; Pontos fortes e fracos; Oportunidades e ameaças; 	<ul style="list-style-type: none"> Condições climatéricas; Condições do terreno; Estrutura de comando;

⁶ Sun Tzu foi um general, estrategista e filósofo chinês conhecido por sua obra *A Arte da Guerra*, composta por 13 capítulos de estratégias militares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores críticos de sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição das forças.
Confronto	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto mediato pelo mercado, sem utilização de força física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto direto, com eventual utilização de força física.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia empresarial; • Plano estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia militar • Plano de campanha.

Fonte: Adaptado de Santos (2008:113), Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos

3.1.2 Conceito de estratégia

Na literatura, são apresentadas múltiplas definições sobre o termo estratégia, caracterizando, um processo evolutivo constituído pelo desenvolvimento de planos de adaptação das empresas ao ambiente interno e externo.

No mundo empresarial a estratégia surge na sequência da tentativa da empresa se posicionar e se diferenciar em relação aos concorrentes.

Para Ansoff (1977), A empresa para ter sucesso no mercado onde atua tem que ter uma estratégia bem definida, uma vez que os objetivos traçados pela empresa por si só não atendem à necessidade de crescimento. Sendo assim, uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido bem como 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.

Por sua vez, Andrews (1980), define a estratégia empresarial como sendo o modelo de decisões de uma empresa, na qual são definidos o padrão de objetivos 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 objetivos 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 ações pontuais da empresa.

Ansoff e McDonnell (1990), entendem a estratégia como um conjunto de decisões efetuadas seguido de regras para orientação do comportamento de uma organização.

Temos também a imprescindível perspectiva de Porter (1996), um dos pilares do pensamento estratégico organizacional. Segundo este autor, a estratégia é uma escolha racional e

deliberada de atividades que possibilitam à empresa criar valores únicos e superiores aos seus clientes, valores estes, que irão garantir uma vantagem competitiva sustentável no mercado em que atua. No fundo, a estratégia é a forma como uma empresa consegue obter um desempenho superior em situação de concorrência.

Para Mintzberg (1998), a estratégia é um padrão, é uma norma quando se trata de um conjunto de decisões e ações.

Por sua vez, o general francês Beaufre (2004: 36) afirma que «[a] estratégia é a arte que permite, independentemente de qualquer técnica, dominar os problemas que só por si são colocados por qualquer duelo, para permitir justamente utilizar as técnicas com o máximo de eficácia».

Para Thompson, Strickland e Gamble (2008), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de ações competitivas que aloca recursos, capacidades e competências da organização para desenvolver o negócio, atrair e agradar os clientes, competir com sucesso e alcançar os níveis definidos.

Na ótica de Coelho (2013), para muitas empresas a procura de um plano representa um processo interativo que visa examinar o ponto de situação em relação às seguintes situações: onde a empresa está e o que ela possui. Citando o mesmo autor, a estratégia de uma empresa define a configuração das suas atividades e a forma como elas se inter-relacionam, devendo ser construída tendo por base as características de mudança do mercado e a competitividade.

As definições apresentadas evidenciam a evolução do pensamento estratégico em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações, o que permitiu o aparecimento de novos negócios, novas oportunidades comerciais e novas formas de competição.

A estratégia pode ir muito além das perspetivas apresentadas onde fica bem claro, a necessidade de superar a concorrência e a necessidade de alcançar os objetivos/chegar a resultados.

Qualquer que seja a definição de estratégia pode-se constatar que é um tema muito abrangente e que pode ser analisado de várias perspetivas. Como vimos vários autores destacam diferentes elementos da estratégia, pelo que o conceito de estratégia é muito amplo, variado e não se esgota.

Sendo a estratégia um conceito em que seja difícil obter uma definição consensual, convém esclarecer, que só existe necessidade de estratégia pela existência de um problema no qual

haja possibilidade de escolha ou de alternativas em termos de solução. Ou seja o principal ou o centro que autossustenta e justifica o pensamento estratégico é a consecução do objetivo final. Carvalho e Filipe (2010)

Como Salienta Mintzberg (1998), o único consenso relativamente ao conceito de estratégia é a não existência de uma definição única e universalmente aceite.

Mintzberg (1987) identificou o que chamou de 5 P's, por meio dos quais elege as cinco dimensões para o conceito estratégia:

1. Estratégia como um plano (*plan*): A estratégia é um curso de ação, intencional e planeado, ou seja, um guia para lidar com as situações que especifica quais escolhas e caminhos a seguir para alcançar os objetivos pretendidos;
2. Estratégia como estratagema/artimanha (*ploy*): baseia-se num conjunto de manobras para superar os concorrentes procurando uma vantagem competitiva. Essas manobras podem ser ou não intencionais.
3. Estratégia como padrão (*pattern*): Este conceito assenta na consistência de comportamentos, ou seja, na existência de resultados a partir de um modelo de comportamentos que dirigem as ações num certo sentido;
4. Estratégia como posição (*position*): baseia-se na forma como a organização procura, no mercado em que atua, um posicionamento sustentável e assim sendo, examina no seu ambiente externo as oportunidades e ameaças e no seu ambiente interno as forças e fraquezas;
5. Estratégia como perspectiva (*perspective*): Refere-se à forma como os gestores de topo e a organização, como um todo, percebem o mundo e avaliam as possibilidades da empresa perante o mercado. Nesse aspeto, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.

Assim sendo, a estratégia é uma combinação de ações e compromissos com vista a explorar as competências essenciais para obter uma vantagem competitiva; Hitt, Ireland e Hoskisson (2010). Ao escolher uma estratégia, as empresas fazem escolhas, neste sentido, a estratégia escolhida indica o rumo que a empresa quer seguir. A PT, por exemplo, revelou a sua estratégia, que se destina a crescer em escala; aumentar a contribuição do negócio internacional; liderar o mercado de consumo na convergência e o mercado empresarial em TIC; ser o *Top Tier* do sector em tecnologia, experiência do cliente e eficiência operacional; posicionar a PT como uma referência na área da sustentabilidade superior; e, por último, posicionar a PT como referência na área da sustentabilidade.

Para atingir estes objetivos, é necessária uma mobilização global da empresa. E para existir essa mobilização, tem de haver um reconhecimento claro de quais são os objetivos, ou seja, para onde vamos, e também a confiança de que temos capacidade e sabemos como lá chegar. (Zeinal Bava: *in* Na agenda dos líderes, 2010:190)

3.2 Os níveis da estratégia

Quanto maiores e mais diversificadas forem as operações de uma organização, mais iniciativas estratégicas possuem.

Segundo Rodrigues (2009), nas organizações a estratégia atua em vários níveis, sendo que a natureza das decisões são diferentes em cada um desses níveis. Geralmente, essas diferenças refletem os vários níveis da estrutura hierárquica da organização. Para o autor a concepção das estratégias envolve quatro tipos ou níveis distintos, são eles: estratégia global, estratégia de negócio, estratégia funcional e estratégia operacional.

3.2.1 Estratégia global da organização (*corporate strategy*)

A Estratégia global é concebida pelos níveis superiores de decisão da organização.

As decisões deste nível ocupam-se principalmente com a seleção dos negócios no qual a organização deve competir e com o desenvolvimento e coordenação da carteira de negócios (sinergias), ou seja, estão ligadas à globalidade dos propósitos da organização. Rodrigues (2009)

Nesta fase, o autor afirma que as metas costumam ter horizontes de longo prazo e são estáveis. As organizações são responsáveis por criar valor através das suas unidades de negócio. Para conseguir isso elas gerem as suas carteiras de negócio, garantindo que os negócios sejam bem-sucedidos a longo prazo, desenvolvendo novas unidades de negócios garantindo a sua sobrevivência, crescimento e rentabilidade a longo prazo.

3.2.2 Estratégia do negócio (*business strategy*)

As estratégias de negócio atuam nas diferentes divisões da organização, procurando prever e antecipar as mudanças do mercado.

A este nível a estratégia para Rodrigues (2009) é frequentemente referida como estratégia competitiva, porque o seu foco está centrado nas atividades competitivas (desenvolvimento de novos produtos ou serviços e novas oportunidades de mercado) de modo a construir uma

vantagem competitiva sustentável. Para atingir este objetivo, Coelho (2013) sugere que o negócio deve ser estruturado de modo a garantir o crescimento contínuo e o retorno de uma taxa de lucro adequada ao sector em que atua.

3.2.3 Estratégia funcional (*functional strategy*)

Segundo Coelho (2013) as estratégias funcionais estão ligadas às funções internas da organização, são atividades relacionadas com a produção *marketing* e recursos humanos. Para o autor a estruturação desta estratégia pode ser analisada sob duas vertentes: são eles o marketing e operações. A estratégia de *marketing* diz respeito ao desenvolvimento da gestão do marketing a longo prazo, através do controlo das variáveis que compõe o marketing (produto, preço, promoção e distribuição). A estratégia operacional (produção e recursos) é um subconjunto da estratégia funcional que identifica uma sucessão de acções, de forma a manter a organização numa posição competitiva.

Para Rodrigues (2009) esta estratégia está relacionada com os processos de negócio e a cadeia de valor (âmbito interno da organização).

3.2.4 Estratégia operacional (*operational strategy*)

São as ações implementadas por cada função de gestão (marketing, produção, recursos humanos). As estratégias operacionais são executadas pelos gestores do escalão inferior da pirâmide hierárquica, que visam o cumprimento das estratégias de nível superior. Rodrigues (2009)

Para o autor, são abordagens relativamente restritas e necessárias para a gestão das unidades operacionais (ex. fábricas, centros de distribuição) e atividades operacionais com significado estratégico (campanhas publicitárias, gestão de marcas, atividades relacionadas com a cadeia de abastecimentos). As estratégias operacionais, embora de alcance limitado, implementam as estratégias funcionais e a estratégia global da organização.

O autor refere ainda que, nas organizações que atuam num único negócio, os níveis de estratégia global e da unidade de negócio fundem-se num único nível (a estratégia global da organização), uma vez que a estratégia de toda a organização envolve apenas um negócio único. Assim sendo, uma organização que atua num único negócio possui três níveis de estratégia: estratégia global (para a organização como um todo), estratégias funcionais (para cada área principal da organização) e estratégias operacionais (executadas pelos gestores de linha).

De um modo geral, para que a estratégia seja eficaz ela deve ser pensada como um todo. Embora as partes que a constituem sejam independentes, as mesmas devem ser consistentes entre si. Coelho (2013)

Como se pode observar na Figura 3.1, as estratégias são utilizadas simultaneamente desde que complementem e apoiem entre si. Martins (2010)

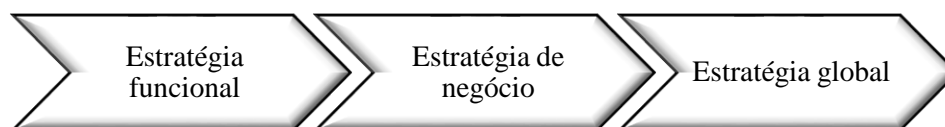


Figura 3.1: Sequência hierárquica de estratégias da empresa

Fonte: Martins (2010:45), Estratégia Organizacional Dinâmica.

3.3 Formulação da estratégia

A essência da formulação estratégica é a procura contínua de Vantagem Competitiva, esta que é, para Porter (1985), lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa.

Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008:7) afirmam que a solução para a criação de uma estratégia que seja bem-sucedida consiste em propor um ou mais elementos diferenciadores que atuam como imã para atrair os clientes e proporcionar uma vantagem competitiva duradoura. O que distingue realmente uma estratégia poderosa de uma comum ou ineficaz é a capacidade da própria empresa para criar uma série de ações, no mercado e internamente, que destaque a empresa dos seus concorrentes.

Rumelt, Schendel e Teece (1994) definem três condições essenciais para explicar o sucesso de uma empresa. A primeira condição é o desenvolvimento e implementação de um conjunto de metas e políticas funcionais internamente consistentes que coletivamente definem a sua posição no mercado.

A segunda condição para o sucesso é o alinhamento das forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças externas, uma vez que a estratégia é o ato de alinhar a empresa com o seu ambiente que está constantemente sujeito a mudanças tal como as próprias capacidades da empresa. Assim a tarefa da estratégia é a de manter um equilíbrio dinâmico, não estático.

A terceira condição para o sucesso é que a estratégia de uma empresa esteja centrada na preocupação de criar e explorar as chamadas competências distintivas, as forças únicas que tornam o sucesso competitivo possível.

3.3.1 Dinâmica do processo de formulação da estratégia

No meio empresarial estratégia dá origem a planos operacionais (decisões táticas), ou seja é formulado um plano integrado sobre objetivos, políticas e ações de organização, com vista a alcançar o sucesso, com a finalidade de criar uma vantagem competitiva sustentável. Uma vez definidos os critérios do sucesso empresarial – os **objetivos**, é necessário escolher um caminho para o alcançar – a **estratégia**.

A estratégia na maioria das empresas está contida num plano estratégico, que pode ser considerado como uma ferramenta que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa de modo a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Segundo Rodrigues (2009), a análise estratégica está relacionada com os negócios que se devem considerar, a sua atratividade para a empresa, e consistência do investimento com fatores críticos de sucesso.

Nesta análise algumas questões devem ser ponderadas conforme indica o Quadro 3.

Quadro 3.2 – Questões base da estratégia

Questões	Definem
Que queremos ser?	Visão
Que vamos fazer?	Missão
Em que acreditamos?	Valores
Onde vamos vencer?	Objectivos
Como vamos vencer?	Estratégias
	} Planeamento

Fonte: Rodrigues (2009:41)

Para Chiavenato (2005), as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos e a sua razão de ser é servir a esses objetivos.

Segundo Freire (1997), a formulação da estratégia de uma organização inicia-se na combinação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são definidas a missão, os objetivos e a

estratégia da empresa, podendo o processo articular-se como propõe Rodrigues (2009) no seguinte modelo apresentado na Figura 3.2:

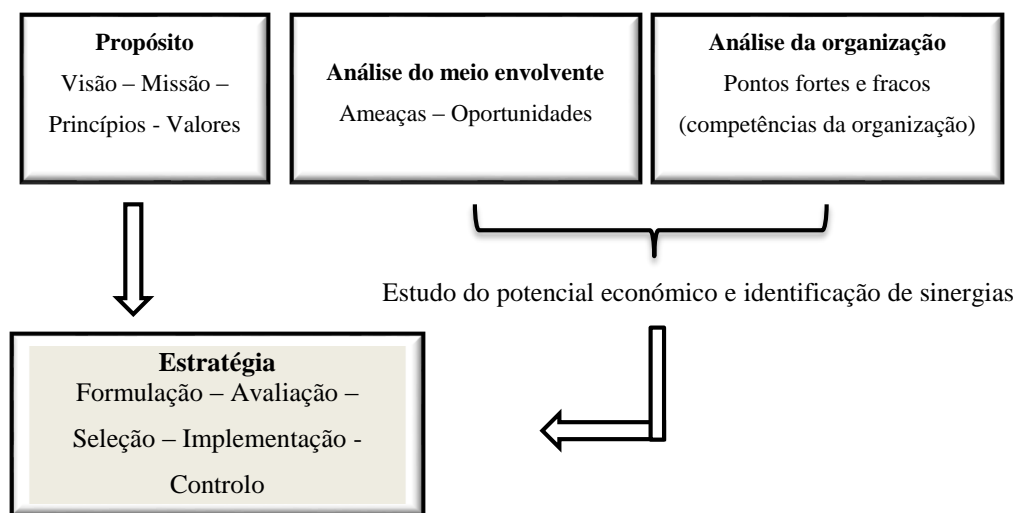


Figura 3.2: Modelo de formulação da estratégia

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2009:58)

3.3.1.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos

Atualmente as organizações apostam num conjunto de características que definem suas estratégias – Visão, Missão e Valores – que as identifiquem e diferenciem dos demais concorrentes.

Coelho (2013) considera que a visão, missão e os valores representam para a organização uma base de apoio para proceder posteriormente à definição dos objetivos.

Na perspetiva de Rodrigues (2009), a visão é a capacidade para idealizar uma situação desejada e as vias para a alcançar. Sendo o primeiro vetor da definição de uma estratégia, a visão deverá ser permanentemente alinhada, em função da adaptação da organização às condições do mercado.

A missão por sua vez, segundo Baney (1996), representa os propósitos fundamentais de uma organização e os seus objetivos de longo prazo. A definição da missão é uma questão essencial para a formulação da estratégia. Segundo Rodrigues (2009) a missão é a razão de ser da organização.

Para Rodrigues (2009) os valores fazem parte da cultura organizacional. Nesta linha de pensamento, Coelho (2013) considera que os valores são qualidades específicas ou características que criam identidade e representam as prioridades da organização.

Ao definir a visão, missão e valores da organização, torna-se necessário estabelecer uma linha orientadora, ou seja, os objetivos a serem alcançados.

Segundo Chiavenato (2005) os objetivos são resultados específicos que se pretendem alcançar num determinado período de tempo, considerando a dimensão, natureza, variedade de segmentos de interesse e níveis de sucesso.

Enquanto a missão traduz o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem de como a organização quer ser percebida, os objetivos estabelecem os resultados concretos que se desejam alcançar dentro de um determinado prazo de tempo, Chiavenato (2005).

3.3.1.2 A competitividade

Num contexto de rápida mudança nas relações económicas mundiais, o ambiente empresarial ganhou um ritmo de desenvolvimento competitivo muito elevado.

Atualmente a competitividade vem sendo objeto de inúmeras discussões e debates e segue, em sua maioria, a definição proposta por Michael Porter, autor de diversos livros que abordam a questão.

A este propósito, Porter (1989), define a competitividade como sendo a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias resultantes de conhecimentos adquiridos ao longo do percurso, capazes de criar e sustentar de forma duradoura um desempenho superior e uma posição sustentável no mercado.

A forma como a empresa vê a concorrência irá definir as escolhas e a forma como compete. E isto terá impacto na sua avaliação crítica sobre essas mesmas escolhas.

Por esta razão, Magretta (2012) afirma que primeiramente as empresas têm de encarar a questão da concorrência e da vantagem competitiva, e só posteriormente começar a falar sobre estratégia, pois se não houvesse concorrência, não haveria necessidade de uma estratégia. De um modo geral a competitividade consiste num referencial prioritário para o desenvolvimento das estratégias concorrenciais dentro das organizações. A concorrência incita a necessidade de estratégia, pois o único propósito do planeamento e da formulação estratégica é a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Para Soto (2005) a competitividade é uma condição de sobrevivência perante o ambiente e os desafios de um mercado globalizado, dentro de um processo evolutivo de mudança, desenvolvimento e melhoria contínua. A competitividade é uma medida de satisfação do consumidor, sendo os principais parâmetros de medição, a qualidade, o serviço, o preço, o desenho, a capacidade e oportunidade de satisfazer novas necessidades dos clientes e mercados. Nesse sentido a competitividade é uma estratégia de sobrevivência empresarial, que se fundamenta em princípios e condições tais como:

- Espírito inovador e operação de mudança;
- Fortalecimento interno da organização e trabalho em equipa;
- Conhecimento do ambiente, do mercado e das necessidades dos clientes;
- Qualidade, serviço e valor agregado;
- Novos compromissos e exigências com indicadores de nível mundial e foco no negócio;
- Promoção do capital intelectual e emocional das organizações;
- Conhecimento e valorização dos sinais vitais da organização;
- Processo de melhoria contínua;
- Definição clara da filosofia da empresa: visão, missão e valores;
- Sabedoria dos dirigentes.

3.3.1.3 A vantagem competitiva

As atividades são desenvolvidas pelas empresas com a finalidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes no mercado em que operam, disponibilizando um conjunto de produtos e serviços que criam valor. A forma como a estratégia é escolhida e seguida pela empresa pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo no mercado.

Segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionisio e Rodrigues (2013), a vantagem competitiva é definida como uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior. Para os autores a Vantagem Competitiva é um *Know How*, é algo que a empresa possui, (como por exemplo os custos reduzidos de produção, capacidade para manter uma quota de mercado dominante, atratividade das marcas, qualidade de bens e serviços comercializados, capacidade de inovação entre outros) e que lhe oferece uma vantagem sobre os seus concorrentes. Como se pode verificar na Figura 3.3, a vantagem competitiva traduz uma forte capacidade de adaptação da empresa às necessidades do mercado o que lhe

permite beneficiar de uma rentabilidade superior, ter uma posição atrativa perante os seus consumidores e se diferenciar relativamente aos seus concorrentes.

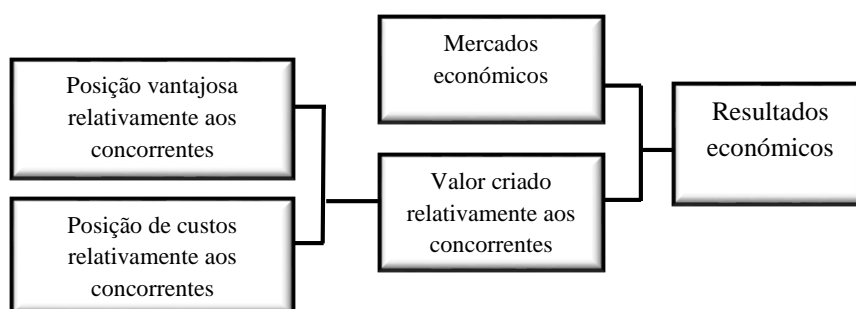


Figura 3.3: Vantagem competitiva

Fonte: adaptado de Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2013: 295)

A vantagem competitiva é complexa e também pode advir de uma boa estratégia competitiva, consequência da procura de um diferencial por parte da empresa em relação aos seus concorrentes que se transforma em vantagem competitiva.

O livro *Strategor* (2000), uma obra coletiva dirigida por Jean Pierre Détrie juntamente com vários outros autores salienta que a construção de uma vantagem competitiva vem de acordo com as características do contexto concorrencial e reside na afetação de recursos que a empresa dispõe, da maneira como foram concebidas e arquitetadas as diferentes etapas da cadeia de valor. Por esta razão a análise do contexto concorrencial permite evidenciar as características fundamentais que irão servir de base para a construção da posição estratégica adequada.

Segundo Porter (1985) a vantagem competitiva ocorre do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, ou seja, uma empresa tem uma vantagem competitiva se a sua rentabilidade for sustentadamente superior à dos seus concorrentes, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para uma empresa, uma vez que é difícil criar condições que dão respostas às necessidades de todos os segmentos de mercado e ao mesmo tempo proporcionar uma posição única e valiosa em relação aos concorrentes.

3.4 O modelo das 5 forças de PORTER

A estrutura da indústria é que define o poder de cada força competitiva. O objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição favorável no sector onde possa defender e influenciar essas forças a seu favor.

Para que a empresa possa traçar uma estratégia, deve entender como o ambiente atua no mercado e afeta o seu negócio. Pensando nisso, Michael Porter elaborou o modelo das “**Cinco Forças**” para analisar a estrutura de cada indústria, no qual dependem da análise: da ameaça dos concorrentes, do poder de negociação dos clientes, do poder de negociação dos fornecedores, da ameaça de produtos ou serviços substitutos (alternativos) e dos movimentos da concorrência atual. Como apresenta a Figura 3.4

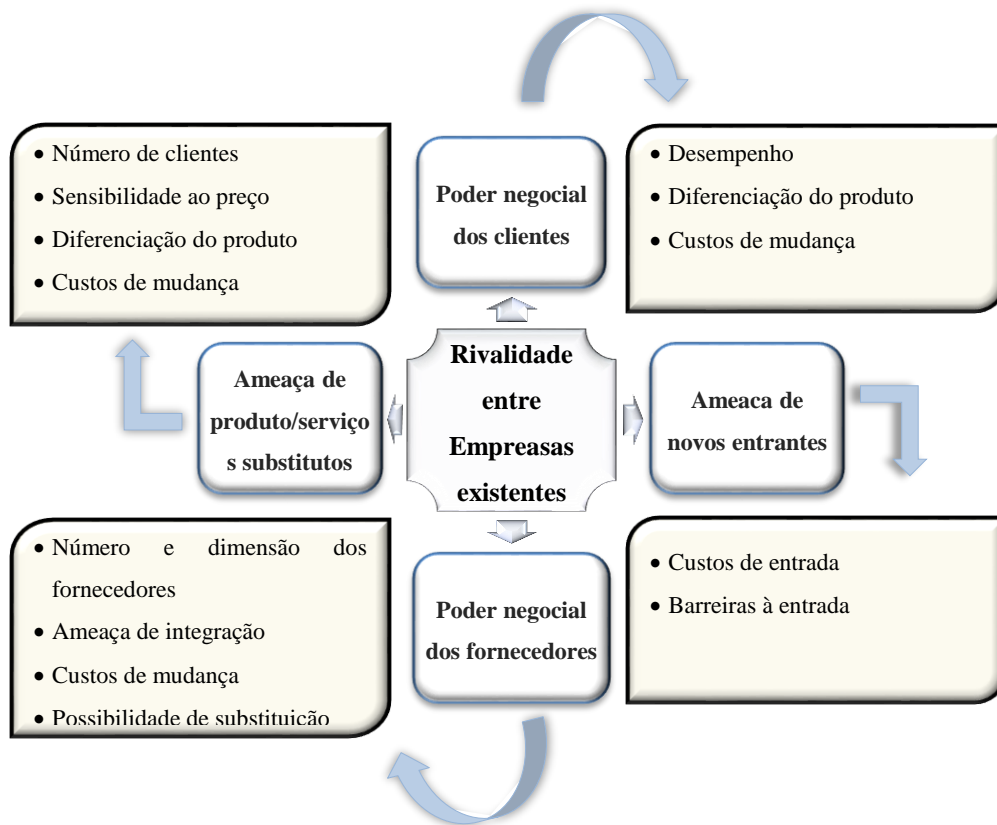


Figura 3.4: Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Adaptado de Coelho (2013: 94)

A partir das 5 forças competitivas a empresa determina o seu nível de competição na indústria, e assim sendo, fixa os preços, os custos a suportar e o investimento necessário para competir e manter uma vantagem competitiva sustentável.

A vantagem competitiva resulta da forma como as atividades se encaixam. Como defende Porter (1996), para as empresas conseguirem vantagens competitivas, o posicionamento estratégico tem de assentar em três fontes diferentes:

- a) Na **Variedade** de produtos e serviços oferecidos;
- b) Na **Necessidades** dos clientes. Servir a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores.
- c) Na **Acessibilidade**. Está relacionado com os critérios geográficos de localização dos clientes.
- d) Na **Combinação** destes três posicionamentos.

Qualquer que seja o tipo de posicionamento – variedade, necessidade, acessibilidade ou uma forma combinada dos três – requer sempre um conjunto integrado de atividades.

3.5 A cadeia de valor

A vantagem competitiva não pode advir da observação da empresa como um todo. A vantagem competitiva possui a sua origem nas várias atividades distintas, como por exemplo no projeto, na produção, no *marketing*, na distribuição e na prestação de serviços. Porter (1989)

Desenvolvendo suas ideias Porter (1989) introduz a cadeia de valor como instrumento para alcançar a vantagem competitiva. Segundo o autor, a cadeia de valor serve de base para o pensamento estratégico sobre as atividades que estão envolvidas nos negócios e a avaliação do seu custo relativo e o papel na diferenciação. A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo da sua história, sua estratégia e do seu método de implementação da estratégia.

De acordo com Martins (2013), «A base competitiva da empresa está na parte da cadeia de valor onde se encontram as suas competências essenciais».

A cadeia de valor apresentado na Figura 3.5 por Porter é um modelo de auxílio na análise de atividades específicas na qual acrescenta valor para a empresa e gera vantagem competitiva.

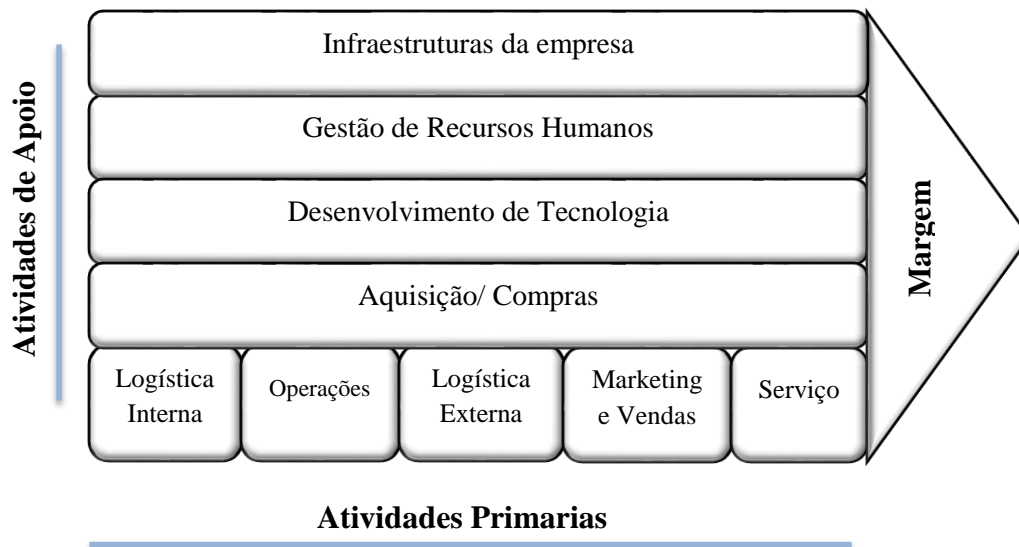


Figura 3.5: Cadeia de Valor genérico

Fonte: Michael Porter (1989:35) Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior.

3.6 As três estratégias genéricas de PORTER

Da análise da cadeia de valores, Porter (1989) agrupa o conjunto de vantagem competitivas em dois grandes tipos, a vantagem competitiva pelo custo, que consiste na capacidade da empresa produzir bens e serviços, cujo custo total seja inferior a dos concorrentes e pela diferenciação, que por sua vez consiste na capacidade da empresa em valorizar junto dos seus clientes uma oferta diferenciada da dos seus concorrentes. A combinação desses tipos de vantagens, com dois tipos de abordagens no mercado – mercado amplo e mercado restrito – conduziu a três estratégias genéricas, sendo elas a liderança pelo custo, diferenciação e foco/especialização no custo ou na diferenciação num determinado segmento de mercado.

Segundo Coelho (2013), a empresa na prossecução de fazer o melhor trabalho na satisfação das necessidades e preferências dos consumidores, procura a realização de uma rentabilidade superior face aos seus concorrentes diretos.

Para Porter (1989), embora a empresa tenha inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, o baixo custo, a diferenciação ou a focalização/especialização, como se poder ver na Figura 3.6, são tipos de vantagem competitiva que a empresa pode possuir e que resultam da habilidade da própria empresa em lidar com as cinco forças competitivas melhor do que a concorrência.

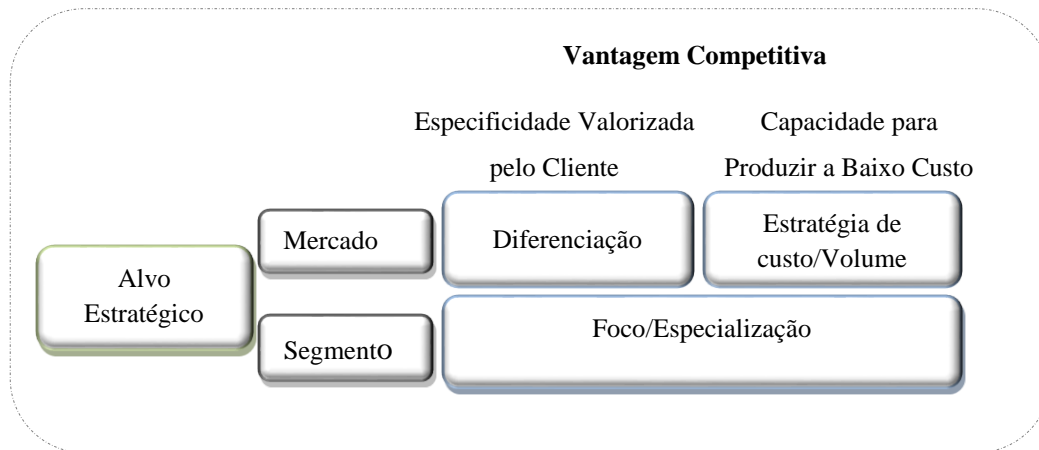


Figura 3.6: Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Adaptado de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionisio, Rodrigues (2013:441)

Seguindo a linha de Porter (1989), cada uma das estratégias genéricas originam diversos caminhos para a obtenção de uma vantagem competitiva.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação procuram uma vantagem competitiva no mercado amplo, enquanto a estratégia de foco/especialização visa uma vantagem de custo (foco no custo) ou de diferenciação (foco na diferenciação) num segmento único ou estreito.

3.7 A análise *SWOT*

Para desenvolver as suas estratégias as organizações analisam o ambiente e os recursos disponíveis (análise *SWOT*) e procuram ajustar de melhor forma esses dois elementos de acordo com um plano para assim obter uma posição valiosa e singular. A análise *SWOT*, segundo Rodrigues (2009) corresponde à identificação de forma integrada por parte de uma organização dos principais aspetos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo. É uma das formas de pensar a estratégia, onde o papel principal é o de separar as condições externas das internas, procurando perceber se tais informações são capazes de auxiliar a organização a realizar os seus objetivos ou se podem identificar barreiras à prossecução dos resultados desejados.

A importância da *SWOT* análise está relacionada com a necessidade das empresas prevenirem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter impacto sobre a mesma.

Para Rodrigues (2009), a identificação das forças e fraquezas de uma organização proporciona-lhe informação importante para a sua orientação estratégica, a qual tenderá a potencializar as forças e a minimizar ao máximo as fraquezas, bem como uma organização que perceba o meio envolvente externo e que tenha agilidade para se adaptar a essa mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças.

3.8 Como explicar as boas escolhas estratégicas e a capacidade de as levar a cabo?

Para os autores Rumelt, Schendel e Teece (1994), as boas escolhas estratégicas e a capacidade de as levar avante assenta em duas perspetivas; a primeira é a de que o número de variáveis é substancial e as mudanças do ambiente competitivo são constantes e imprevisíveis, o problema não passa só por selecionar boas estratégias, mas também por criar uma organização flexível que aprenda (*learning organization*) e seja capaz de redefinir a sua estratégia de forma contínua. Outra perspetiva é a de que a vantagem competitiva reside no facto da empresa ter capacidades de efetuar boas escolhas estratégicas e de as implementar. Assim sendo, os autores afirmam que uma organização de sucesso é aquela que pode executar todas as suas atividades de forma consistente com a estratégia adotada e rapidamente acumular as atividades e recursos necessários.

O que na ótica de Martins (2010), equivale a dizer que é preciso um compromisso de longo prazo que potencie o desenvolvimento de recursos organizacionais.

Em tom de conclusão deste capítulo pode-se dizer que no mundo dos negócios as empresas são incitadas a definir estratégias por forma a criar vantagens competitivas sustentáveis face a concorrência. A empresa não pode unicamente ser eficiente e eficaz, tem de ser a melhor se quiser sobreviver no mercado.

A sobrevivência a longo prazo e o sucesso para qualquer empresa depende da capacidade desta em responder eficazmente aos desafios colocados pelo ambiente externo, mantendo sempre o equilíbrio dinâmico entre as exigências que lhes são colocadas e as respostas que são capazes de dar com a formulação da sua estratégia fruto da combinação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização, com vista a manter um diferencial competitivo face aos seus concorrentes.

Essa capacidade de atingir o sucesso depende da empresa ser capaz de oferecer mais valor aos seus clientes do que a concorrência. Esta capacidade competitiva constitui a fundamentação da estratégia empresarial.

Depois desta abordagem do tema da estratégia será abordado de seguida o tema da liderança estratégica, uma das peças mais importantes desta investigação de modo a permitir a análise do estudo de caso da PT e a liderança estratégica de Zeinal Bava e verificar se foi determinante na viragem da PT.

CAPITULO IV – LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Este capítulo começa com uma definição de liderança estratégica, mostrando qual a sua importância como potencial fonte de vantagem competitiva. Serão igualmente examinados a liderança estratégica versus liderança e gestão bem como os seus efeitos transversais na organização.

No final deste capítulo, serão descritos os cinco componentes-chave da liderança estratégica: determinar a direção estratégica, manter as competências essenciais, juntamente com o desenvolvimento do capital humano, sustentar uma cultura organizacional eficaz, enfatizar as práticas éticas, e estabelecer sistemas de controlos organizacionais equilibrados.

A abordagem deste importante capítulo leva-nos à seguinte questão:

Como devem os líderes estratégicos gerir uma empresa com vista à definição de uma visão e a clarificação da sua missão?

Após esta importante etapa chegaremos à definição de metas que se estendem a todos os níveis da organização com vista a melhorar a sua performance. Os líderes estratégicos devem facilitar o desenvolvimento de ações estratégicas apropriadas e determinar como elas devem ser implementadas. Estas ações por parte de líderes estratégicos conduzem a um diferencial de competitividade com retornos acima da média.

4.1 Conceito de liderança estratégica

A um dado momento do ciclo de uma empresa o líder terá de decidir que linhas estratégicas irão ser seguidas. É neste ponto que se podem observar alguns dos reflexos da orientação dos comportamentos do líder e da sua posição em relação à mudança do meio que o envolve, por isso os líderes são repetidamente reconhecidos pelo seu papel crítico no reconhecimento de oportunidades e na tomada de decisões que afetam o processo de inovação. Elenkov, Judge e Wright (2005).

O atributo da liderança não é uma garantia de sucesso num mundo cada vez mais incerto complexo e turbulento, afirmam Pinto *et al.* (2010). Neste contexto torna-se importante a estratégia implementada nas empresas com uma liderança pragmática, porque não basta ser líder, é preciso ser-se líder competente à procura de diferenciação e de vantagem competitiva.

As boas estratégias nunca ficam cristalizadas e por isso requerem uma liderança contínua. Independentemente do cuidado com que foi concebida e implementada, qualquer estratégia aplicada hoje a uma empresa pode vir a falhar se os líderes a encararem como um produto acabado. Por esta razão existirão constantemente oportunidades da empresa beneficiar com o que foi aprendendo e acumulando ao longo do seu percurso, Montgomery (2012).

Segundo a autora nas suas explorações sobre o tema, afirma que o estratega deve permanecer alerta, identificar e medir, decidir e mudar, conduzir a organização dentro de um processo contínuo, ou seja, o estratega é aquele que declina certas oportunidades em detrimento de outras, é o estratega quem estabelece o rumo da organização.

Nesse sentido, a estratégia e a liderança devem estar articuladas no nível mais elevado da organização. Todos os líderes devem aceitar e deter a estratégia como a essência das suas responsabilidades, Montgomery (2012).

Recentemente alguns estudiosos e especialistas apresentaram o conceito de liderança estratégica como sendo fundamental para a implementação de mudanças no campo de ação estratégica nas empresas.

Segundo Gerras (2010), a liderança estratégica é um estilo de liderança onde o líder influencia a consecução de uma visão de futuro desejável, moldando a cultura organizacional, adquirindo recursos, planeando e organizando mudanças através de políticas e diretrizes, e estabelecendo consenso dentro de um ambiente global complexo e incerto, marcado por oportunidades e ameaças. Este estilo de liderança é dinâmico por natureza e exige um elevado nível de empenho e envolvimento.

Boal e Hooijberg (2001) ressaltam que a liderança estratégica ocorre num ambiente ambíguo, onde a complexidade e sobrecarga de informação são constantes. Tendo em conta que o ambiente que rodeia as organizações torna-se cada vez mais turbulento, o autor sugere que a essência da liderança estratégica está na criação e manutenção da capacidade de absorção e de adaptação. Para os autores a liderança estratégica concentra-se nas pessoas que têm responsabilidade global na organização e inclui não só o titular líder da organização, mas também membros do que é referido como a equipa de gestão de topo ou coligação dominante.

Ireland e Hitt (1999) definem a liderança estratégica como sendo uma competência pessoal para prever, visualizar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com os outros a fim de iniciar as mudanças que viabilizem o futuro da organização. Para os autores

uma organização que não tenha uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de apresentar boa performance, ao mesmo tempo que enfrenta os desafios da economia mundial, diminui significativamente. A liderança estratégica requer a criação de significado e propósito para a organização com uma poderosa visão e missão que cria um futuro para a organização.

Liderança estratégica é “a capacidade para influenciar os outros de forma voluntária e rotineira, a tomarem decisões que melhorem a viabilidade de longo prazo da organização ao mesmo tempo em que se mantém a estabilidade financeira de curto prazo”. Rowe (2002:8)

Para Teixeira (2011), o sucesso na implementação de uma estratégia bem formulada passa sempre pela capacidade que os gestores têm de atuar em diversos níveis e de conseguirem de algum modo influenciar e encorajar os seus colaboradores a atingirem níveis de desempenho elevados. Teixeira (2011: 255) também afirma que «A liderança estratégica implica uma atitude proactiva, orientada para objetivos e focada na criação e implementação de uma visão criativa e inspiradora».

A essência de uma liderança estratégica envolve a capacidade do individuo de aprender, a capacidade de mudar e o conhecimento das organizações. Boal e Hooijberg (2001)

Para Blanchard (2010) a liderança é o impulsor que conduz uma organização com um elevado desempenho. Destacam a interação entre a liderança estratégica e a liderança operacional que tem impacto na paixão do colaborador, na devoção do cliente e na vitalidade organizacional.

Referenciando vários autores Rowe (2002) afirma que os líderes estratégicos destacam o comportamento ético, supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas a longo prazo, bem como formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de metas de longo prazo a fim de aumentar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade organizacional.

Os líderes estratégicos orientam o processo de criação de conhecimento, incentivando a capacidade de integrar conhecimentos tácitos, explícitos individuais, grupais e organizacionais para criar inovações organizacionais. As pessoas que trabalham com este tipo de líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade.

Mintzberg (1978) afirma que o processo de formulação da estratégia é extremamente complexo sobretudo quando se considera o ambiente competitivo. Os estrategas podem usar imaginação e capacidade de raciocínio para acelerar os efeitos sobre a competitividade.

Assim, fazendo uso da imaginação e da lógica torna-se possível conduzir a estratégia organizacional Henderson (1989). Estes argumentos reforçam que o processo de formulação é sensível ao ambiente competitivo, a preparação do líder e a estrutura organizacional, a última referindo-se ao âmbito técnico, de recursos e de suas próprias capacidades.

Ao focar nas pessoas, as organizações tendem a valorizar o papel do gestor com características de líderes. Líderes aptos a motivarem suas equipas, na procura constante de maximizar os resultados, além de desempenhar o papel de formulador de estratégias. Para algumas organizações, o coração da formulação das estratégias é o trabalho realizado pelos líderes.

4.1.1 Modelo integrativo da liderança estratégica

Todo o processo numa organização é complexo e transversal e deve ser gerido e liderado de forma integrada.

Segundo Pina e Cunha *et al* (2007) a linha de ação característica dos líderes estratégicos é delineada sobre a complexidade, ambiguidade e sobrecarga informacional. A gestão da ação é exercida pela capacidade de ler o ambiente exterior e retirar dela novas informações e canaliza-los para novos fins; pela capacidade de mudança e adaptação; e pela capacidade de tomar decisões certas nos momentos críticos.

Nesta perspetiva, Boal e Hooijberg (2001) sugeriram um modelo como se poder observar na Figura 4.1:

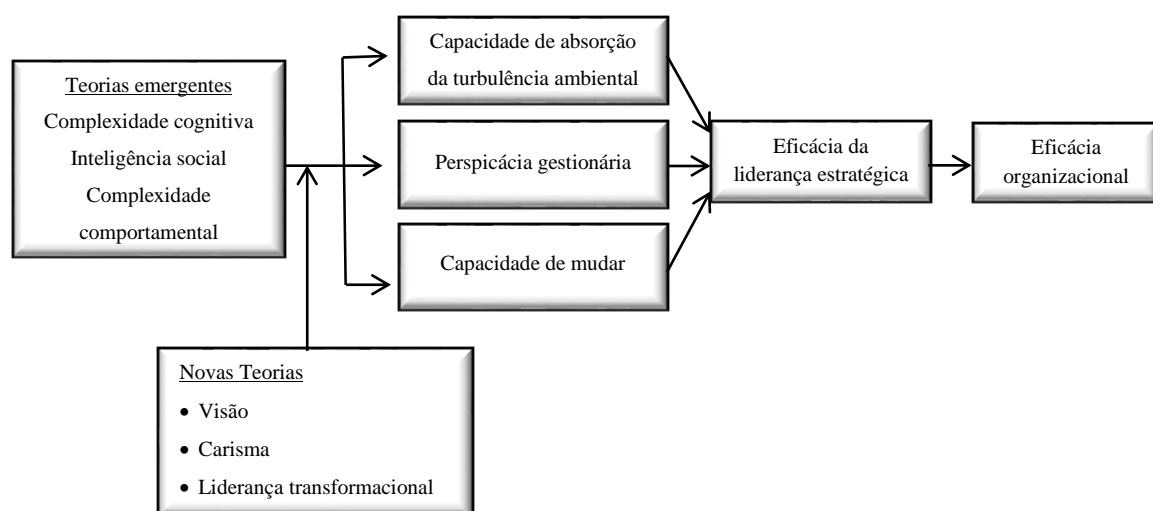


Figura 4.1: Modelo integrativo da liderança estratégica

Fonte: Adaptado Boal e Hooijberg (2001: 534)

Para Boal e Hooijberg (2001), o pesquisador pode obter uma melhor compreensão do processo que levou à liderança estratégica eficaz, se concentrar na essência da liderança estratégica e incorporar as novas e emergentes teorias de liderança.

Como a liderança estratégica ocorre num ambiente complexo e de sobrecarga de informação, é importante para os líderes estratégicos absorverem novas informações, analisá-las e aplicá-las a novos resultados.

Neste contexto, segundo Boal e Hooijberg (2001), a capacidade de absorção, a capacidade de mudar, e a perspicácia gestonária representam a essência da liderança estratégica realçando que a complexidade cognitiva, a inteligência social e a complexidade comportamental de líderes estratégicos afetam positivamente a essência desta liderança. Defendem que as novas teorias da liderança (carisma, visão e liderança transformacional) têm um efeito moderador positivo na relação acima mencionada chamando a atenção dos pesquisadores sobre os comportamentos e características de personalidade dos líderes, no ápice estratégico e não nas suas características demográficas, explorando caminhos criativos para avaliar a complexidade comportamental, a complexidade cognitiva e inteligência social dos líderes estratégicos através mesmo de entrevistas.

Boal e Hooijberg (2001) reforçam a ideia argumentando que os líderes têm uma capacidade única de mudar ou reforçar padrões de ação existente no seio da organização. Portanto, os líderes estratégicos devem criar um contexto organizacional onde a aprendizagem pode ter lugar, pois têm capacidade de adaptação. Black e Boal (1996) e Hambrick (1989) definem essa capacidade de mudar como capacidade de adaptação.

4.2 Liderança e gestão

A distinção entre a gestão e a liderança está presente nas inúmeras bibliografias existentes sobre o tema. Apesar de a liderança ser importante para a gestão e estreitamente relacionada com ela, liderança e a gestão são dois processos distintos.

A liderança é mais emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, original, proactiva, enquanto a gestão é mais racional, “fria”, calculista e reativa. Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral Cardoso (2007)

Pina e Cunha et al (2007) dão ênfase à importância de se fazer uma distinção entre líder e gestor. Para os autores, enquanto os líderes procuram agir sobre a situação, os gestores por

outro lado rendem-se à situação. Na mesma perspetiva Bennis (1996) faz uma distinção muito interessante entre gestores e líderes:

- Os gestores Rendem-se à situação, os líderes procuram agir sobre a situação
- Os gestores administram, os líderes inovam.
- Os gestores imitam, os líderes são originais.
- Os gestores mantêm, os líderes desenvolvem.
- Os gestores dependem de controlo, os líderes inspiram confiança.
- Os gestores têm uma visão de curto prazo, os líderes perspetivam o futuro.
- Os gestores perguntam como e quando, os líderes o quê e porquê.
- Os gestores vivem com os olhos voltados para o possível, os líderes com os olhos no horizonte.
- Os gestores aceitam o *status quo*, os líderes o desafiam.
- Os gestores são bons soldados clássicos, os líderes são os próprios comandantes.
- Os gestores fazem as coisas direito, os líderes fazem a coisa certa.

É de salientar que vários autores fazem a distinção entre o gestor e o líder onde fica notório que a diferença entre liderança e gestão está na orientação para a mudança, onde o papel do gestor assegura a gestão e estabilidade da organização ao passo que o líder busca a transformação e indica o caminho a seguir de forma diferenciada como fator competitivo face aos seus concorrentes no mercado.

Existem referências como Stoner e Freeman (1985), que apontam no sentido de que um gestor pode ser um bom administrador, planificador e não possuir capacidades motivacionais de um líder, bem como pode ter habilidade em inspirar entusiasmo e devoção e carecer de habilidades de gestor necessárias para canalizar a energia que desperta nos outros. É igualmente verdade que alguns estudos de carácter prático revelam que um gestor pode ser um bom líder e este pode ser um bom gestor, pelo que dado os desafios do ambiente em constante mudança, as organizações estão valorizando cada vez mais os gestores que possuem habilidades de liderança.

Pina e Cunha et al (2007) afirmam que enquanto a liderança é uma influência de relacionamento, a gestão é um relacionamento de autoridade. Segundo estes, a liderança envolve líderes e os seus seguidores, enquanto a gestão é levada a cabo por gestores e os

seus subordinados. Alguns indivíduos são tendencialmente líderes e outros essencialmente gestores, e outros são gestores líderes ou líderes gestores. Existe um ponto comum entre a liderança e a gestão que apesar de distintas, ambas as funções são necessárias nas organizações do mundo moderno.

4.3 Liderança de topo

Para Finkelstein, Hambrick e Cannella Jr. (2009), a concepção predominante da liderança geralmente considera o indivíduo e o grupo. Nas organizações contemporâneas, abrange particularmente diretores executivos (CEO) e chefes de unidades de negócios.

A liderança de topo traduz a política em metas, objetivos e estratégias, e projeta uma visão compartilhada do futuro. Toma decisões que afetam toda a organização, é realizada inteiramente ao mais alto nível sendo responsável pelo sucesso ou insucesso da organização.

Contribuindo para o esclarecimento Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), entendem que os gestores de topo desempenham um papel fundamental na formulação de estratégias e na sua execução. As decisões estratégicas de topo influenciam a forma como a empresa é projetada e se ou não os objetivos serão alcançados. Assim, um elemento crítico de sucesso organizacional está em ter uma equipa de gestão de topo com capacidade e competências superiores.

Para os autores, os principais fatores que determinam o critério de decisão realizado por um gestor de topo são:

- Fontes ambientais externos, tais como a estrutura da indústria, e o grau em que os produtos podem ser diferenciados;
- Características da organização, incluindo a sua dimensão, recursos e cultura; e
- Características do gestor, assumindo o compromisso com a empresa na obtenção e performance dos seus resultados estratégicos, a tolerância para a ambiguidade, habilidades em trabalhar com pessoas diferentes, e os níveis de aspiração.

Os líderes estratégicos devem tomar decisões para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva, determinar certas ações estratégicas e fundamentais para o seu sucesso, sendo que têm um grande efeito sobre a cultura da empresa. Na maior parte das empresas, a complexidade dos desafios e a necessidade de quantidades substanciais de informação e do conhecimento exige uma boa liderança estratégica.

Segundo Finkelstein, Hambrick e Cannella Jr. (2009), algumas empresas não mudam muito ao longo do tempo. Outras sim. Essas empresas são fundamentalmente diferentes por causa das escolhas feitas pelos líderes. Eles agem com base nas suas próprias experiências, aspirações e o conhecimento de alternativas e valores marcando de forma diferenciada a sua organização. Neste contexto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), defendem, que a qualidade das decisões estratégicas tomadas por uma equipa de gestão de topo afeta a capacidade da empresa de inovar e efetuar mudanças necessárias para o seu sucesso.

4.4 Liderança estratégica versus liderança

Tanto a liderança como a liderança estratégica são definidas como processo de influenciar os outros a fim de alcançar uma meta. O foco destes dois temas recai sobre a relação existente entre o líder e o seu seguidor num contexto de grupo e na prossecução de objetivos.

Como é que a liderança difere da liderança estratégica?

Para Serfontain (2010), a principal diferença reside no facto de a liderança ser realizada em qualquer nível da organização, podendo assim, ter impacto a diferentes tipos de objetivos da organização. Por outro lado, a liderança estratégica ocorre principalmente nos níveis mais elevados da organização onde são estabelecidos a política e estratégia da organização tendo impacto sobre os resultados (eg desempenho financeiro ou a mudança estratégica), dado que os executivos de topo estão numa posição única de influenciar a direção e visão da organização. A finalidade da liderança estratégica é determinar os fins, escolher os melhores modos de agir e aplicar os meios mais eficazes.

A diferença também pode ser pensada como liderança "nas" organizações e liderança "de" organizações (Boal & Hooijberg, 2001). A liderança está mais relacionado principalmente com a forma como os líderes afetam os seus seguidores "na" organização, enquanto a liderança estratégica está relacionado com a liderança "de" organização por parte dos gestores de topo. O foco da liderança estratégica é muitas vezes em executivos de alto nível, como CEO's, porque eles tendem a ter mais poder e consequentemente mais responsabilidade para o desempenho global da organização.

A estratégia é o plano; a liderança estratégica é o pensamento e a tomada de decisão necessários para desenvolver o plano e levá-lo a cabo. Em resumo, a liderança estratégica é a capacidade do líder de alta hierarquia com conhecimento e visão para criar e executar

planos e tomar decisões que trazem consequências positivas no ambiente estratégico incerto, complexo e ambíguo. Guillot (2004)

4.5 Liderança estratégica, um conceito estratégico

De acordo com Rowe (2002), a liderança gestonária está para os gestores como a liderança visionária está para os líderes. Estes dois papéis são conciliáveis na figura do líder estratégico apresentado na Figura 4.2

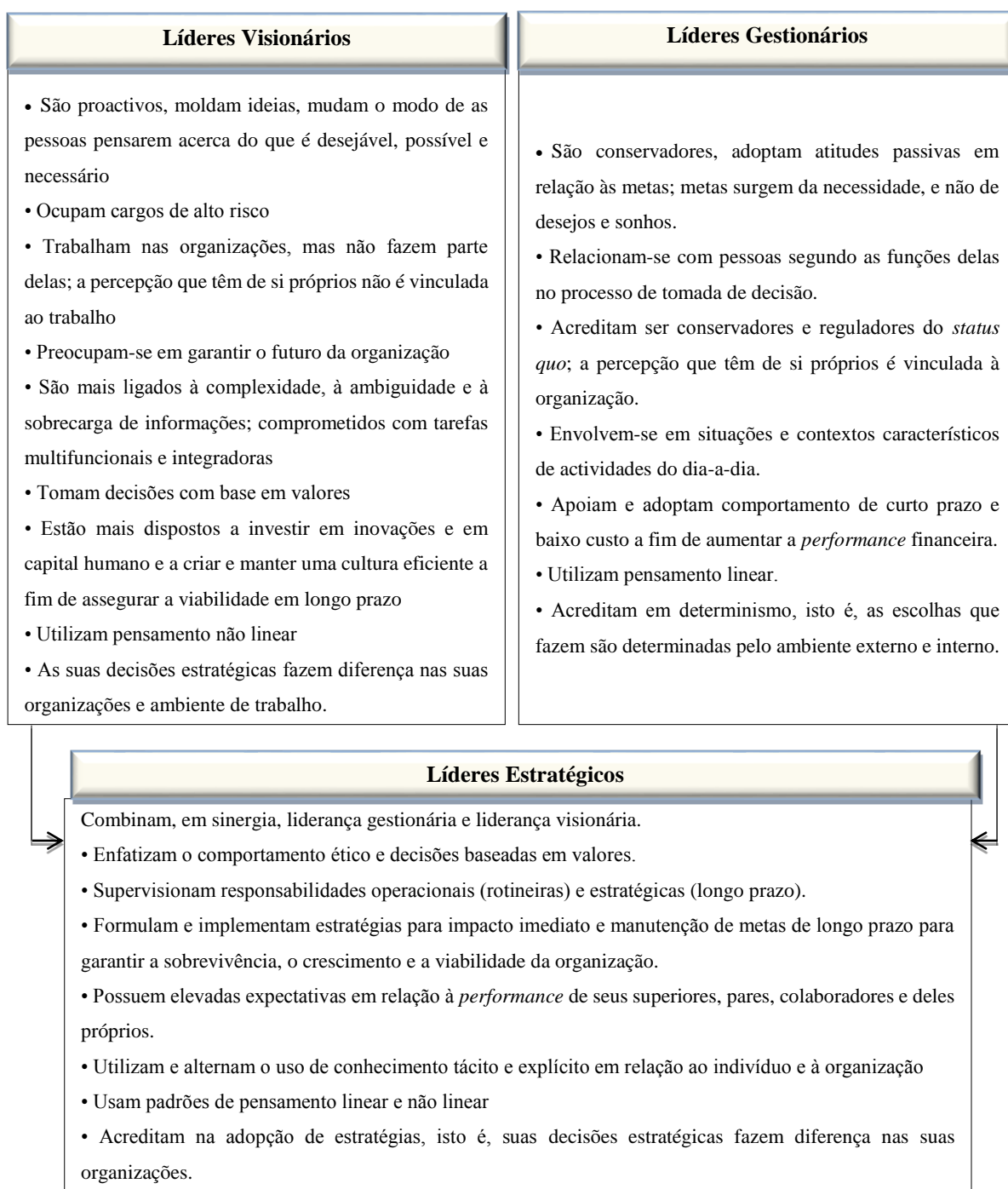


Figura 4.2: A liderança estratégica resultante da combinação de uma liderança visionária e gestonária.

Fonte: Adaptado de Rowe (2002:9) e Pina e Cunha et al (2007:336).

Os líderes gestonários não apostam em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização a longo prazo, mas sim, procuram manter o *status quo*, a estabilidade financeira a curto prazo. Por outro lado, os líderes visionários procuram a viabilidade da organização a longo prazo, procuram mudar e inovar, a fim de criar valor a longo prazo. Assim sendo, para Rowe (2002) o líder estratégico, que combina as qualidades de um visionário e de um gestonário, criará vantagem competitiva para a sua organização, uma vez que os líderes estratégicos supervisionam responsabilidades operacionais rotineiras e estratégicas a longo prazo. Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e preservação de objetivos de longo prazo a fim de aumentar a evolução, a sobrevivência e a viabilidade da organização.

Os líderes estratégicos formulam os objetivos e estratégias da organização, desenvolvem estruturas, processos, controles e as competências essenciais para a organização, mantêm uma cultura organizacional eficaz, sustentam um sistema de valores éticos, Boal e Hooijberg (2001). Os mesmos autores afirmam que a liderança estratégica deve ser capaz de lidar com a ambiguidade, complexidade e sobrecarga de informação que exige capacidade de adaptação e um senso de *timing*.

4.6 Componentes da liderança estratégica

Hitt, Haynes e Serpa (2010) descreveram as capacidades necessárias para uma liderança estratégica eficaz no novo cenário competitivo vivido atualmente.

Como se pode verificar na Figura 4.3 que se segue, os autores alegam que os líderes estratégicos eficazes são aqueles capazes de determinar a direção estratégica, construir competências essenciais dinâmicas, enfatizar e aproveitar o capital humano, investir no desenvolvimento de novas tecnologias, estabelecer controlos organizacionais equilibrados, construir e manter uma cultura organizacional efetiva e se envolver em práticas éticas.

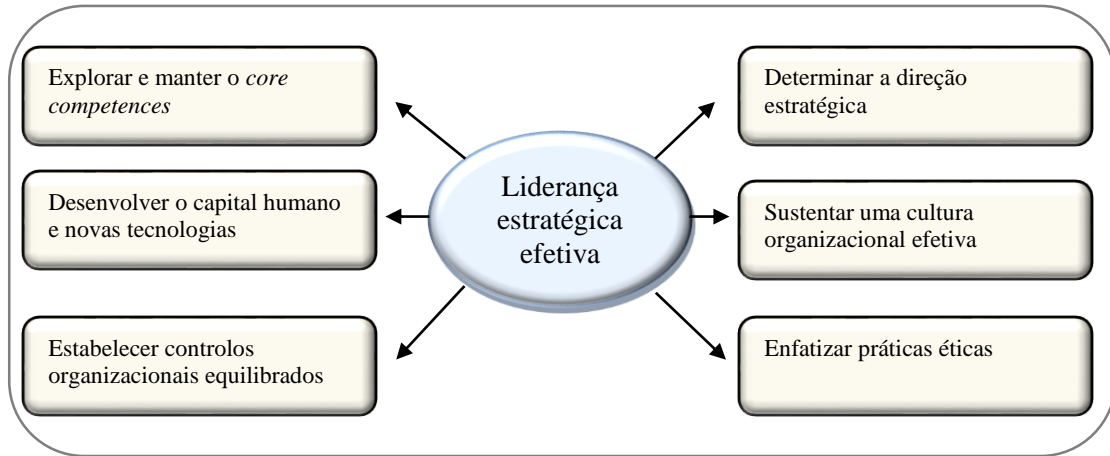


Figura 4.3: Exercício da liderança efetiva

Fonte: Adaptado de Hitt, Haynes e Serpa (2010).

4.6.1 Determinar a direção estratégica

Determinar a direção estratégica é clarificar e desenvolver o propósito estratégico para o longo prazo. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a empresa deve ser estruturada tendo sempre o cuidado com a prossecução do desígnio estratégico “visão”, pois estabelecer uma visão de futuro é de extrema importância, na medida em que esta serve de bússola para as ações de todos os membros da organização.

Para os autores, a direção estratégica de uma organização combina a sua visão, missão, estratégias e seus valores fundamentais. A visão e a missão representam onde a organização quer chegar e qual o caminho que irá percorrer, os valores representam as normas comportamentais e sociais que impulsionam a cultura da organização.

Segundo Hitt, Haynes e Serpa (2010), os líderes estratégicos desenvolvem e orientam a formação e implementação de estratégias para alcançar uma visão e estabelecer a direção da organização para o seu desenvolvimento. Sem a orientação fornecida por uma visão, as organizações não são suscetíveis de serem bem-sucedidas.

No entanto, uma organização para poder realizar a sua missão, visão, e também alinhar os valores da organização, necessitam de mecanismos que possam monitorar, diagnosticar e corrigir erros ou desvios que possam surgir. Estes mecanismos constituem a função de controlo organizacional, que será analisado de seguida.

4.6.2 Estabelecer controles organizacionais equilibrados

Controlo organizacional tem sido visto como uma parte importante do processo de implementação da estratégia. Os controlos são necessários para ajudar a organização a alcançar os resultados desejados de competitividade estratégica. Lear (2012)

O controlo organizacional, também denominado de controlo estratégico, é uma ferramenta de auxílio para o desempenho da organização. Refere-se geralmente aos aspetos globais que envolvem a empresa no seu todo. Este tipo de controlo requer trocas de informação entre o CEO, os membros da equipa de liderança e os colaboradores.

De acordo com Lear (2012), o controlo estratégico refere-se à compreensão dos líderes empresariais, das estratégias a serem implementadas nas diversas unidades de negócio. Para o autor o controlo estratégico incide sobre o conteúdo de ações estratégicas, com vista a alcançar os resultados apropriados. Portanto, a autonomia fornecida pelo controlo estratégico permite a flexibilidade e a inovação necessária para aproveitar as oportunidades de mercado.

Hitt e Hoskisson (1996:332) ressaltam que a eficácia do controlo estratégico aumenta substancialmente quando os líderes estratégicos são capazes de agregar conjuntos diferentes de informações para produzir perceções relevantes para a competitividade da organização.

Kaplan e Norton (2005) desenvolveram o *balanced scorecard* que é utilizado como um meio de avaliar o desempenho da organização. O *balanced scorecard* fornece uma estrutura abrangente de medidas de desempenho, organizados em quatro perspetivas diferentes: (1) financeira, (2) clientes, (3) processos de gestão internos e (4) aprendizagem e crescimento.

Para os autores o *balanced scorecard* é como os indicadores do *cockpit* de um avião. Para a complexa tarefa de navegar e pilotar um avião, os pilotos precisam de informações detalhadas sobre muitos aspetos do voo. Eles precisam de informações sobre combustível, velocidade do ar, altitude, destino e outros indicadores que resumem o ambiente real e previsto. Da mesma forma, a complexidade da gestão de uma organização, requer que os seus líderes sejam capazes de ver e avaliar o desempenho da organização em várias áreas ao mesmo tempo.

O controlo estratégico é muito importante nas organizações, pois as organizações necessitam desta ferramenta para obter informações atempadamente para prevenir erros, distorções, lapsos, ou omissões que possa haver. É difícil imaginar a existência de qualquer organização sem a sua presença.

4.6.3 Desenvolver e manter as competências nucleares/essenciais (*core competences*)

Um dos outros determinantes de liderança estratégica é o *core competence* que constitui uma vantagem competitiva sustentável para uma organização, pois segundo Rodrigues (2009) a competência nuclear representa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização, que constituem fatores chave de diferenciação dessa organização face aos seus concorrentes. As competências nucleares representam os recursos e capacidades da empresa que servem como fator de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para Hitt, *et al* (2010), uma empresa deve ter grande capacidade de executar tarefas importantes, construir competências essenciais dinâmicas (*core competences*) para alcançar vantagem competitiva. Implica também que a empresa esteja preparada para desenvolver uma nova competência para substituir uma já existente quando necessário, para que possa manter uma vantagem competitiva, e / ou para construir uma nova vantagem, por isso é importante que os líderes garantam a presença dessas competências na implementação estratégica. Estes aspetos são cruciais no processo de execução da estratégia da organização. Se a organização não tem uma estratégia e as pessoas não têm as competências necessárias, será impossível uma boa execução da estratégia.

Para poder ser considerada uma competência nuclear, Prahalad e Hamel (1990) destacam que é necessário que a competência satisfaça três tipos de requisitos:

- Proporcione o acesso a uma ampla variedade de mercados;
- Contribua de forma significativa para o produto/serviço final;
- Seja de difícil imitação pelos concorrentes.

Assim sendo uma empresa que desenvolve o *core competence*, enfatizam os talentos e conhecimentos que geraram produtos/ serviços únicos que oferecem uma proposta de valor única para os clientes e que a distingue dos demais concorrentes.

As práticas mais eficientes de liderança estratégica serão os únicos através dos quais líderes estratégicos encontram formas para produzir ainda mais conhecimento, mas o conhecimento não pode, no entanto, ser enfatizado e explorado de forma eficaz no mercado global sem capital humano.

4.6.4 Desenvolver o capital humano

Para que uma organização possa manter-se competitiva e desenvolver continuamente, precisa apostar na aprendizagem e evolução contínua dos seus colaboradores.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o capital humano representa os conhecimentos e capacidades detidas pelo conjunto da força de trabalho de uma organização. Qualquer organização, hoje em dia, direciona todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza ao desempenho de excelência e de desenvolvimento, criando condições de trabalho benéficas à motivação e à satisfação de todos os colaboradores, pois o capital humano é um grande fator diferencial.

Desta forma, as organizações procuram melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão organizacional para satisfazer as necessidades dos consumidores. Portanto, o sucesso das organizações modernas depende substancialmente do investimento nas pessoas, pois os colaboradores devem ser vistos como um recurso de capital que requer investimento que se converterão num valor futuro para a organização. Nenhuma estratégia resulta se não se apostar nas pessoas competentes para a executar.

Hitt *et al* (2010) também dão ênfase ao capital humano e às novas tecnologias afirmando que, os líderes estratégicos devem atrair e reter os melhores funcionários e continuar a desenvolver habilidades e capacidades dos colaboradores apostando na formação, bem como tomar as medidas necessárias para se manter na vanguarda das novas tecnologias para garantir a máxima eficiência da empresa.

O líder consegue um maior empenho e entrega dos colaboradores dentro da organização ao potenciar o desenvolvimento pessoal e o relacionamento, valorizando o papel destes na organização. A liderança estratégica tem um papel fundamental na criação de um ambiente de confiança organizacional, promovendo a satisfação dos colaboradores e estimulando-os a se superarem e desenvolverem continuamente suas capacidades e habilidades, assumindo assim, maiores responsabilidades e maior iniciativa.

É no entanto essencial para o equilíbrio de qualquer organização que este processo seja conduzido com princípios éticos capazes de motivar e promover os seus colaboradores de forma sustentável o que nos leva ao campo da ética empresarial.

4.6.5 Enfatizar práticas éticas

A ética empresarial pode ser entendida como um conjunto de princípios de conduta que regem uma organização e que são fundamentais para assegurar o crescimento sustentável do tecido empresarial, sendo decisivo para o reforço da competitividade. Dias, Varela e Costa (2013)

Hitt *et al* (2010) enfatizam que os líderes estratégicos desempenham um papel crucial no estabelecimento de práticas éticas em toda a organização. Líderes estratégicos eficientes colocam uma forte ênfase na honestidade, confiança e integridade no processo de tomada de decisão e na implementação dessas decisões, desenvolvendo e mantendo assim, uma cultura organizacional eficiente.

As práticas éticas devem estar presentes em todos os processos de tomada de decisão e ser uma parte importante da cultura organizacional. Hitt *et al* (2008).

Assim como as pessoas têm características próprias e singulares, as organizações também precisam definir as ações dos colaboradores dentro da organização como a sua própria forma de atuar no mercado. Assim sendo, por essa razão são concebidos o código de ética para definir o posicionamento e o ADN das organizações.

A ética empresarial é feita através do desenvolvimento de um código de ética, que representa a expressão escrita dos valores e crenças organizacionais, que permitem contribuir para a melhoria das práticas de gestão e que servem de base de orientação das ações dos seus colaboradores. Permite a clara definição de regras e condutas face ao negócio e *stakeholders* com os quais interage, no plano interno (diretores e colaboradores) e no plano externo (clientes, fornecedores, concorrência e público em geral). Dias *et al* (2013)

Exemplo prático - Código de Ética da Portugal Telecom:

Os códigos de conduta e regulamentos da PT destinam-se a acompanhar a atitude dos colaboradores para com a organização e a relação que estabelecem com acionistas, entidades legais e regulatórias, concorrentes, clientes, fornecedores e com a sociedade em geral. Rigor, honestidade, integridade, transparência e correção de informação, anticorrupção, igualdade de oportunidades, preservação ambiental e responsabilidade social, são os princípios que a PT defende promove e segue.

As empresas devem ter sempre um comportamento ético e coerente, pois a confiança é muito difícil de construir, mas pode ser destruído em questão de segundos.

A ética empresarial deve estar presente na conduta diária da organização, com práticas e ações que correspondem a esses valores éticos. Daí a importância da cultura organizacional como alicerce das práticas éticas. Dias *et al* (2013)

No entanto, não basta ter um bom código de ética, uma boa visão e missão e a sua difusão junto dos colaboradores e *stakeholders* para que uma organização tenha sucesso. Para isso é essencial que seja uma forma de estar mais do que querer parecer. É preciso que haja uma cultura organizacional sólida e consistente com práticas e condutas éticas diárias junto dos colaboradores e dos *stakeholders*, correspondentes aos valores éticos que a organização defende. Daí a importância da cultura organizacional.

4.6.6 Sustentar uma cultura organizacional efetiva

A cultura organizacional consiste num conjunto de ideologias, normas de comportamento e valores fundamentais que são partilhados por toda a empresa e que influenciam a forma como os negócios são conduzidos. Cada empresa tem sua própria cultura organizacional, e de acordo com as suas necessidades, por esta razão a cultura distingue uma empresa da outra e, desta forma, pode ser um ponto de partida para ganhar vantagens competitivas face à concorrência.

Para Drucker (1997), cada organização tem uma cultura que ajuda a formar e definir como o comportamento de um indivíduo é percebido. A possibilidade de interferir na cultura da organização confere ao líder qualidades carismáticas que o tornam mestre da mudança, inspirando os outros a correrem riscos. Bergamini (1994)

Como explica Lear (2012), mudar a cultura é mais difícil do que sustentá-la, mas a liderança estratégica eficaz envolve reconhecer a necessidade de mudar a cultura e implementar novas mudanças.

Para Hitt et al (2008) o líder desempenha um papel muito importante na promoção da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contacto direto com os *stakeholders* e, é o responsável por transmitir a estes a visão, os princípios e os valores da empresa. Uma das principais funções de uma efetiva liderança estratégica é erguer e difundir a cultura organizacional. Assim sendo, os líderes devem alinhar o comportamento e a atitude dos colaboradores, para que as suas condutas dentro da organização sejam condizentes com aquilo que a organização considera apropriado. Tendo isto, cria-se um clima favorável para uma tomada de decisões rápidas e uma comunicação assertiva.

Os líderes estratégicos devem desenvolver e fomentar uma cultura apropriada, que estimule a aprendizagem focada no desenvolvimento humano, a partilha de competências e de recursos entre as unidades da organização, e ao espírito empreendedor necessário para a inovação e competitividade. Lear (2012)

Todas as organizações que são bem sucedidas têm uma cultura organizacional bem definida, onde é transmitida a essência da empresa tanto para os colaboradores quanto para os clientes. Sendo a cultura organizacional o DNA da empresa ela pode dinamizar a atração e retenção de novos talentos. A Portugal Telecom é conhecida pela sua cultura ousada, voltada para o bem-estar de seus colaboradores e focada nos resultados. Não é por acaso que em 2013, foi considerada pela revista *Human Resources* Portugal a empresa em que mais pessoas gostariam de trabalhar em Portugal. A PT arrecadou o prémio de entre um painel de empresas como a EDP, Microsoft Portugal, Renova, Sonae, Tap, Vodafone , Unilever e Jerónimo Martins.

Concluindo o capítulo de liderança estratégica, são realmente muitas as reflexões e orientações seguidas pelos diversos autores na tentativa de compreender melhor este fenómeno não se podendo, deixar de apreciar o contributo dos mesmos no seu contexto temporal, pois por vezes, é fruto da persistência e imaginação de alguns autores que se tem avançado nesta área.

Há que realçar o facto das diferentes teorias indicarem vários domínios importantes do estudo da liderança estratégica.

A liderança estratégica é a capacidade de influenciar os comportamentos, pensamentos e sentimentos dos colaboradores através da visão do seu líder. Os líderes estratégicos sabem que as pessoas são um ativo importante para o sucesso da organização. O importante é vencer o fenómeno da resistência à mudança implementando uma nova cultura organizacional através da inovação sustentável vencendo os obstáculos do ambiente interno e externo atingindo um diferencial que será um fator crítico de sucesso e uma vantagem comparativa face aos seus concorrentes.

A questão é saber se a organização irá sobreviver num mundo global e num ambiente em constante mudança e competição. E em quem podemos confiar que seja capaz de promover com a sua liderança estratégica um crescimento económico sustentável.

O importante numa liderança é fazer com que os seguidores estejam motivados e alcancem os objetivos pretendidos. Sendo assim, o líder poderá utilizar diferentes estilos de liderança, de acordo com a necessidade, a tarefa e as pessoas. Cabe ao bom líder saber equilibrar estas práticas e saber quando deve aplicá-las. Um bom líder estratégico é aquele que consegue se moldar a cada situação, momento, ou grupo de trabalho, e com a sua visão, transformar a organização adequando-a aos novos desafios com uma nova cultura organizacional e assente numa vantagem competitiva sustentável. Liderança estratégica é fazer a coisa certa na hora certa e permitir que as pessoas comuns possam realizar coisas extraordinárias.

Finda a análise dos determinantes da liderança estratégica de seguida será o estudo de caso da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom.

SEGUNDA PARTE

Estudo de caso: A liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom

Nesta investigação foi abordado na primeira parte o modelo teórico e doutrinário. Na segunda parte será analisado um caso prático sobre a liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom o que permitirá analisar a aplicabilidade do conceptual teórico ao caso prático.

O importante é verificar os princípios da liderança estratégica com o intuito de evidenciar o contributo de um conjunto de conceitos teóricos na definição da estratégia da empresa e na obtenção de uma vantagem competitiva a fim de garantir a sua sustentabilidade e sobrevivência a longo prazo e também verificar se a liderança de Zeinal Bava na PT contribuiu de forma marcante para a viragem da PT desde a sua entrada a esta parte.

CAPITULO V – A PORTUGAL TELECOM

5.1 Contextualização histórica da Portugal Telecom operador global de telecomunicações

A Portugal Telecom, SGPS, SA ou Grupo PT é uma empresa que opera essencialmente no sector das telecomunicações e multimédia de Portugal e no estrangeiro, incluindo o Brasil e alguns países da África.

A empresa foi constituída em 1994 por fusão das empresas Telecom Portugal - SA, Telefones de Lisboa e Porto - SA e Teledifusora de Portugal – SA.

O Grupo PT é líder no mercado de serviços telefónicos fixos e, através da MEO (anteriormente denominada TMN), detém uma parcela importante em termos de telemóveis. A atividade da empresa envolve todos os segmentos do sector das telecomunicações: fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Os serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento.

Assume-se como a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional e dispõe de um portfólio de negócios diversificado em que a qualidade e inovação constituem aspetos determinantes, estando ao nível das mais avançadas empresas internacionais do sector.

O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se através do desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido crescimento, como os serviços móveis de voz e dados, multimédia e os acessos de banda larga à internet. Desta forma, a PT contribui para o desenvolvimento da Sociedade de Informação o que constitui uma prioridade para a empresa no sentido de desenvolver soluções inovadoras e responder com êxito aos desafios que se colocam às empresas e aos cidadãos.

Ao nível do mercado de capitais, a PT é uma das empresas mais transacionadas na Euronext Lisboa, estando também cotada na bolsa de Nova Iorque.

5.1.1 Estrutura e Organização

Hoje a maior entidade empresarial privada portuguesa, o Grupo PT conta com cerca de 100 milhões de clientes distribuídos por diversas áreas de negócio nos quatros cantos do globo.

Quadro 6.1: As empresas do grupo PT, as atividades e o país em que operam:

Empresa	Serviços Prestados	País
PT Comunicações	Comunicações fixas, Internet e portais	Portugal
Oi	Operador de telecomunicações integrado	Brasil
MEO, Serviços de Comunicações e Multimédia, S.A.	Comunicações móveis Portugal	Portugal
PT II	Investimentos Internacionais	Portugal
PT PRO	Assessoria, administração e gestão empresarial	Portugal
PT Inovação	Investimento e desenvolvimento	Portugal
PT Sistemas de Informação	Sistema de informação	Portugal
PT Contact	Telemarketing	Portugal
PT Compras	Negociação e compras	Portugal

Fonte: Adaptado da <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/EmpresasPT/empresaspt.htm>

Os serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, e no mundo inteiro, onde existe possibilidade de mercados de crescimento.

A pegada da PT estende-se a países como Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, Brasil, São Tomé e Príncipe e Namíbia. Adicionalmente, a PT também tem investimentos na Ásia, nomeadamente em Macau e em Timor Leste.

Como se pode ver na Figura 6.1, a PT tem mais de 100 milhões de clientes em todo o mundo e gera 58% das suas receitas fora de Portugal, incluindo um contributo de 53% do Brasil.

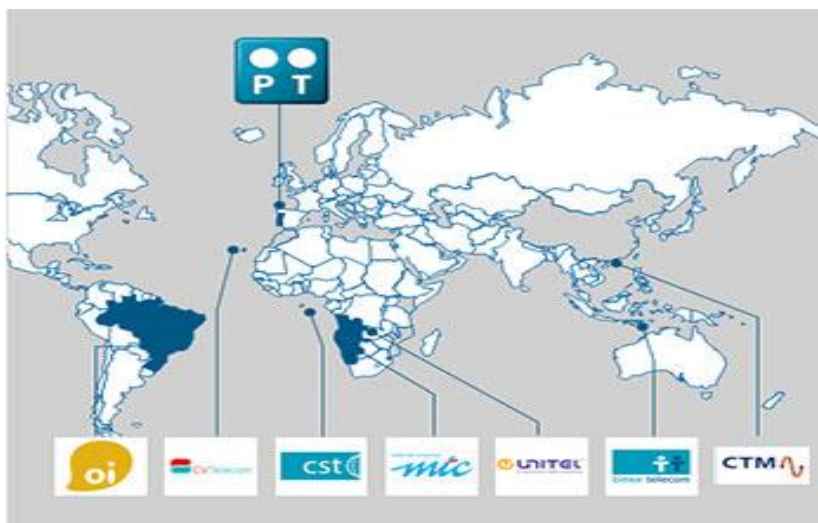


Figura 6.1: Posicionamento da Portugal Telecom

Fonte: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/estrategia/intro/intro.htm>

No mercado Português, a PT é uma empresa orientada para o cliente, focada na inovação e execução, gerindo o seu negócio através de segmentos de clientes com uma colaboração funcional entre si para garantir a melhor experiência ao cliente. Alavancada nos seus activos únicos, a PT tem como prioridade a criação de valor em todos os segmentos de clientes.

5.2 Missão

A principal missão da Portugal Telecom é prestar serviços de telecomunicações e multimédia de reconhecido valor para os clientes, através da permanente atualização tecnológica, recursos qualificados, motivados e com respeito pelo ambiente e pela sociedade.

5.3 Visão

A visão da PT passa por continuar a ser uma força motriz no desenvolvimento destes modelos e na implementação de tecnologias líderes de mercado. A cultura de inovação, alavancada nas parcerias que estabelece com entidades reconhecidas a nível nacional e internacional, tem estado sempre no centro da sua estratégia e assume um papel fundamental na criação de soluções tecnológicas e organizacionais suscetíveis de garantir condições

sócio-económico-ambientais sucessivamente aperfeiçoadas e com impactos positivos para todos.

5.4 Objetivos

- Liderança no mercado doméstico em todos os segmentos de negócio;
- Desenvolvimento das potencialidades de crescimento dos novos negócios;
- Redução da dívida líquida da PT;
- Aumento progressivo e sustentado da remuneração aos acionistas;
- Aumento da produtividade e qualidade do serviço;
- Captação de economias de escala e sinergias na empresa;
- Racionalização de custos operacionais;
- Aumento da rentabilidade das operações em Portugal e no Brasil;
- Maximização do *cash flow* operacional;
- Criação de valor acionista;
- Respeito pela comunidade e pelo ambiente;
- Racionalização dos impactos ambientais decorrentes da atividade de telecomunicações;
- Cidadania empresarial.

5.4.1 Objetivos estratégicos

A Portugal Telecom é um operador internacional com uma forte ambição de crescimento. Os objetivos estratégicos da Portugal Telecom passam por: crescer em escala; aumentar a contribuição do negócio internacional; liderar o mercado de consumo na convergência e o mercado empresarial em TIC; ser o *Top Tier* do sector em tecnologia, experiência do cliente e eficiência operacional; posicionar a PT como uma referência na área da sustentabilidade.

Estratégia de Posicionamento

- Baseada na inovação e na execução operacional com uma abordagem sustentável

- A nível nacional ser líder em todos os mercados
- A nível internacional foco está no crescimento e na rentabilidade

5.5 Sustentabilidade empresarial

A sustentabilidade empresarial na Portugal Telecom faz parte integrante dos seus processos de decisão e tem por objetivo garantir o equilíbrio económico, social e ambiental da empresa a médio e longo prazo, continuando a criar valor para os acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e para a sociedade em geral.

A PT teve em 2010 os maiores resultados de sempre. Conseguiu lucros de mais de 5.500 milhões de euros, um valor recorde, que é explicado pelo forte encaixe obtido com a venda da brasileira Vivo, e devido a aquisição da participação da Oi.

A concretização desse negócio teve um valor estratégico para a PT e foi uma potencial fonte de crescimento, que implicou utilizar parte dos 7,5 mil milhões de euros para reduzir a dívida, acelerando a redução do índice de endividamento e aumentando a capacidade de investimento do grupo.

PT está concentrada no controlo de custos e em investigação e desenvolvimento, o que permite numa perspetiva de longo prazo continuarem com resultados positivos.

Mas ao mesmo tempo valoriza e tenta ir ao encontro das necessidades dos seus *stakeholders* e os seus *shareholders*.

5.6 Ambiente Empresarial

A Portugal Telecom dedica muita atenção à análise do ambiente onde se encontram implementadas as suas atividades, efetuando sempre uma análise do ambiente interno e externo, recolhendo a maior informação possível com vista a definir a sua estratégia direcionada a manter e garantir uma vantagem comparativa no mercado face aos seus concorrentes.

5.6.1 Análise SWOT da PT

A análise do ambiente é o processo de monitorização organizacional, identificando a sua capacidade competitiva na consecução dos objetivos.

Nesse sentido é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objetivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas.

O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como análise *SWOT* (*Strengths*: forças; *Weaknesses*: fraquezas; *Opportunities*: oportunidades; *Threats*: ameaças).

Tendo por base este modelo, procedeu-se à sua aplicação no contexto da Portugal Telecom:

Pontos Fortes

- A PT é um dos maiores grupos económicos portugueses, com grande projeção internacional (Portugal, Brasil e África) e sucesso sustentado.
- Tem tido uma gestão de excelência ao longo do tempo, mantendo-se sempre na vanguarda da inovação e da introdução de novas tecnologias e produtos.
- *Know-how* interno, no desenvolvimento de recursos humanos e na paixão e mobilização das pessoas com boa herança de engenharia e *know how*, tendo contribuído ao longo do tempo para posicionar Portugal na liderança, em termos tecnológicos.
- A PT tem tido líderes visionários que acreditam que a estratégia de internacionalização era fundamental para garantir o crescimento da empresa a longo prazo e que a escala seria crucial para ter acesso a novas tecnologias a preços competitivos.
- A PT tem agilidade, flexibilidade, rapidez na tomada de decisão.
- A PT tem conseguido atrair o melhor talento nacional: é uma empresa atrativa para trabalhar; tem um programa de recrutamento bem estruturado; tem um forte investimento no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.
- Boa tecnologia na banda larga móvel, pois a infraestrutura fixa é muito díspar da europeia. No Brasil, 90 % das ligações fixas à internet tem hoje uma velocidade de 1 Mbps, e as restantes 2 Mbps. A PT já lançou a banda larga móvel com velocidade de 3.6 Mbps e pensa continuar a investir para atingir velocidades até 7.2 Mbps. Planeia ainda desenvolver os primeiros pilotos de Long Term Evolution (LTE), solução que permitirá atingir, a prazo, velocidades de 50 Mbps. Crê, assim, que o Brasil fará o salto no acesso à internet diretamente para o móvel – o chamado leap frog tecnológico.

- *Know How* de processos Orientação empresarial; Elevado nível de notoriedade da marca; Qualidade dos produtos/serviços; Qualidade do produto; Tecnologia própria; Parcerias estratégicas; Internacionalização.

Pontos Fracos

- Produtos e serviços semelhantes (ex. Em relação a seus competidores);
- Economia de escala ainda não assegurada;
- Mercado africano ainda com pouca rentabilidade;
- Determinados preços elevados face à concorrência;
- Fraca acessibilidade a determinadas regiões no país.

Oportunidades

- Fusão com a brasileira OI;
- Mudança para novas áreas do mercado, às quais oferecem melhores lucros e economia de escala; Novas aplicações.
- Novos mercados;
- Diversificação dos produtos: Na banda larga móvel, pois no Brasil, as ligações fixas à internet tem hoje uma velocidade muito mais baixa do que a PT desenvolveu em Portugal e os pilotos de Long Term Evolution (LTE), solução que permitirá atingir, a prazo, velocidades de 50 Mbps. No Brasil o salto no acesso à internet será diretamente para o móvel – o chamado leap frog tecnológico.
- Maximizar o valor estratégico dos ativos internacionais da PT, reforçando o enfoque no Brasil e África Subsariana.
- Dada a dimensão da PT, as perspectivas de crescimento e a sua posição inicial, o mercado Brasileiro continua a ser uma prioridade. África irá continuar a ser uma importante fonte de crescimento, onde a PT irá reforçar parcerias, bem como explorar oportunidades de investimento que criem valor.
- Brasil: Crescimento de dados e convergência: No Brasil, através do seu investimento numa parceria com a Oi, a PT irá focar-se em alavancar na sua experiência de sucesso no desenvolvimento de soluções inovadoras e tecnologicamente avançadas para clientes empresariais, na convergência Fixo-Móvel, banda larga móvel, televisão por

subscrição e triple-play para contribuir, de forma significativa, para a melhoria do desempenho operacional e financeiro da Oi, considerando a sua forte presença no mercado Brasileiro e potencial de crescimento futuro.

- África e Ásia: Oportunidades de fusões, aquisições e consolidação
- Africa: A PT continua a estar concentrada na melhoria da eficiência das suas operações internacionais através da partilha das melhores práticas entre todas as suas subsidiárias, bem como através do aumento da proximidade com os gestores de topo da PT a todas as operações de maneira a estar a par de todos os desenvolvimentos em cada geografia.
- Enfoque na excelência operacional e comercial em todos os ativos, assegurando a partilha das melhores práticas.
- Ao reforçar a excelência operacional e comercial em todas as operações, promovendo a partilha das melhores práticas em todos os seus negócios, a PT terá a capacidade de aproveitar plenamente o potencial de cada operação, tendo em conta o estado de desenvolvimento do mercado, em todos os segmentos, bem como a sua posição competitiva.
- Sector das telecomunicações, um dos maiores sectores a nível mundial e principal motor da sociedades de informação.

Ameaças

- Disputa de preços com competidores;
- Mercado saturado em Portugal;
- Entrada de novos concorrentes em termos internacionais;
- Instabilidade política e social;
- Aumento da regulamentação (ex. Leis que podem ser aprovados (devido a instabilidade política e económica) dificultando algum processo).
- Instabilidade financeira e falência de várias empresas do grupo do principal acionista BES - Banco Espírito Santo; período de turbulência com a parceira brasileira OI em período de fusão empresarial, devido a empréstimo de 900 milhões de euros que a PT concedeu e que não reembolsado pelo Grupo do acionista BES, a (RIO FORTE).

5.6.2 As 5 forças competitivas de PORTER

5.6.2.1 Rivalidade entre concorrentes:

A PT criou a Direção de Política de Concorrência destinada a definir, implementar e coordenar uma política conformativa ao direito da concorrência por parte de todas as empresas PT, numa altura em que o direito de concorrência vem assumindo um papel vital enquanto instrumento de competitividade e de salvaguarda dos interesses dos clientes.

É também sua missão garantir a conformação da atividade das empresas PT em matéria de direito da concorrência tendo em vista o desenvolvimento de uma cultura de concorrência na empresa, salvaguardando sempre os interesses dos clientes, de acordo com os princípios e das regras do direito comunitário e nacional de concorrência.

A PT tem vários concorrentes no mercado nacional e internacional nos mercados onde opera. No mercado nacional é de salientar principalmente a Vodafone e NOS (resultante de uma fusão entre a ZON multimédia e a Optimus). No seu principal mercado externo, o mercado Brasileiro a PT está em vias de fusão com a sua parceira OI, tendo como principal concorrente a VIVO entre outros, sua anterior parceira hoje parceira da Telefónica espanhola sua ex-parceira.

Também é de salientar que o sector das telecomunicações irá continuar a expandir-se mas de uma forma bastante sobreposta com os *players* de sectores adjacentes, como fabricantes de equipamentos, fornecedores de *Internet* e empresas de *media*. Estes *players* estão a tirar partido das maiores velocidades de acesso que irão permitir o aparecimento de serviços baseados em *cloud*. A expansão destas novas fronteiras concorrenciais está a criar uma pressão adicional para os operadores de telecomunicações, mas também oportunidades significativas.

5.6.2.2 Poder de Negociação dos clientes:

A relação da PT com os seus clientes é baseada na transparência, confiança e num serviço que tenta corresponder às suas necessidades.

A PT é hoje uma empresa mais orientada para o cliente, o que representa um ponto de viragem na eficiência e agilidade de funcionamento das diversas áreas de negócio como a indústria de *media* e telecomunicações que estavam anteriormente separados.

Esta aposta da PT faz com que os clientes estejam sempre ligados, em comunicação, com o escritório literalmente no bolso, tem um contributo positivo para o aumento da produtividade, da eficiência e da eficácia.

Realça-se no entanto a prática da fidelização dos clientes aos serviços prestados que aumenta o poder negocial quer da PT, quer dos seus concorrentes, e é de salientar que o mercado nacional tem poucos concorrentes de peso, sendo a PT líder, o que aumenta o poder negocial da PT e dos seus concorrentes diminuindo assim, o dos clientes.

No entanto, nos últimos anos houve um aumento do poder de negociação dos clientes em geral, pelo facto de uma maior consciência de seus direitos devido a um maior enquadramento legal por parte da entidade reguladora, com maior exigência quanto à qualidade dos produtos ou serviços prestados.

5.6.2.3 Poder de Negociação dos Fornecedores:

A importância que a aquisição de bens e serviços assume na PT, levou à criação da PT Compras, Negociação e Consultoria, SA, empresa que centraliza a aquisição de bens e serviços de todo o Grupo, tanto nos mercados nacionais como internacionais onde a empresa atua.

A PT mantém boa relação com os seus fornecedores tendo criado um clube de fornecedores e diminuindo assim o poder negocial dos mesmos.

A PT atua com agilidade, flexibilidade, rapidez na tomada de decisão e *know how* de engenharia, sendo hoje vistos cada vez mais como uma empresa de tecnologia e não apenas de telecomunicações.

Nos últimos anos estabeleceram seis acordos de cooperação, dois deles com empresas americanas (Corning e Cisco) e quatro com empresas asiáticas (Huawei, ZTE, Samsung e LG), que proporcionou oportunidades para o desenvolvimento do negócio. Uma parceria de sucesso foi o trabalho feito a TMN, hoje MEO com o *smartphone bluebelt*, que está a permitir massificar a utilização de *smartphones* em Portugal, por metade do preço de outros *smartphones* equivalentes. Como resultado deste esforço, o *bluebelt* foi um sucesso, tendo sido o grande impulsionador do salto ocorrido no número de vendas de *smartphones* em Portugal e na democratização da utilização da internet e televisão no telemóvel.

Devido à globalização da economia, ao aumento da concorrência e à necessidade de grande especialização todas as empresas do sector das telecomunicações possuem um vasto número

de fornecedores de forma a poderem responder às necessidades de cada cliente. Como os fornecedores são uma componente chave do sucesso da empresa, são realizados protocolos de parceria que facilitam e estreitam o relacionamento entre as organizações e permitem a integração da cadeia de valor e melhoria de resultados por parte dos fornecedores e empresas clientes, porque se o poder negocial dos clientes aumenta, a empresa torna-se mais vulnerável ao preço praticado pelos fornecedores, variando este em função do número e da dimensão daqueles que se encontram a atuar no mercado.

No fornecimento de infraestruturas, rede e serviços, às empresas de telecomunicações, os fornecedores têm soluções próprias criando uma dependência na relação cliente-fornecedor, o que aumenta o seu poder negocial devido aos custos de uma mudança.

5.6.2.4 Ameaça de produtos/serviços substitutos:

Os novos produtos/serviços da era digital transformaram a estrutura do sector de telecomunicações, trazendo inúmeras possibilidades de satisfazer as necessidades dos clientes, disponibilizando diferentes meios além dos normalmente oferecidos.

Os produtos substitutos resultam da evolução, aperfeiçoamento ou inovação de produtos existentes no mercado.

Neste sector existe a possibilidade de surgirem produtos/serviços mais diversificados e também mais atrativos a nível financeiro para os consumidores, fornecidos através de parcerias com fornecedores.

A PT na condição da entidade portuguesa no sector das telecomunicações com maior projeção nacional constituirá aspeto determinante na vantagem ao nível da fidelização dos clientes.

Os baixos preços poderão ser uma ameaça, devido à semelhança dos produtos/serviços apresentados pelos concorrentes no mercado.

5.6.2.5 Ameaça de novos entrantes:

Embora o sector das telecomunicações seja atrativo atualmente com a configuração dos atuais *players* no mercado não existe atratividade suficiente para a entrada de novos concorrentes, porque os custos de entrada são bastante elevados dada a pequena escala do mercado português, fator que levou a PT a internacionalizar para mercados com economias de escala como o Brasil porque só assim teria acesso a uma tecnologia de ponta, amortizável e competitiva desenvolvendo diferenciação dos produtos/serviços, utilizando os centros de

pesquisa, *data center*, e engenharia desenvolvidos ao longo dos anos e obtendo vantagem absoluta nos custos com um diferencial competitivo.

No entanto, pode aparecer alguma concorrência para ocupar nichos de mercado com elevado potencial de crescimento normalmente desprezados pelas grandes empresas por terem retorno de investimentos relativamente baixos. No entanto, o *market share* detido atualmente pela PT contempla um mercado de mais de 100 milhões de consumidores, sendo isso uma barreira importante, aliado ao facto da PT ter uma maior flexibilidade, capacidade de inovação, e modelos de negócio adaptados às necessidades dos clientes.

5.6.3 Cadeia de valor

As atividades desempenhadas por uma organização, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção até à fase de distribuição final comportam a cadeia de valor. As atividades de valor são agrupadas em atividades primárias e atividades secundárias ou de apoio. De acordo com Martins (2013:43), «A base competitiva da empresa está na parte da cadeia de valor em que as suas capacidades e conhecimentos são superiores, ou seja, onde se encontram as suas competências essenciais».

As atividades desenvolvidas pela PT dependem de uma teia de parcerias e compromissos estabelecidos com acionistas, fornecedores, instituições de investigação e desenvolvimento (I&D), universidades, colaboradores, clientes, entre outros, provenientes de geografias e culturas distintas.

Para a PT, o alinhamento ético, ambiental e social entre todas as entidades envolvidas na sua cadeia de valor é uma questão fundamental e, por isso, sente necessidade de identificar os intervenientes de montante a jusante da sua atividade. A Figura 6.2 abaixo representada, pretende elucidar este entendimento:

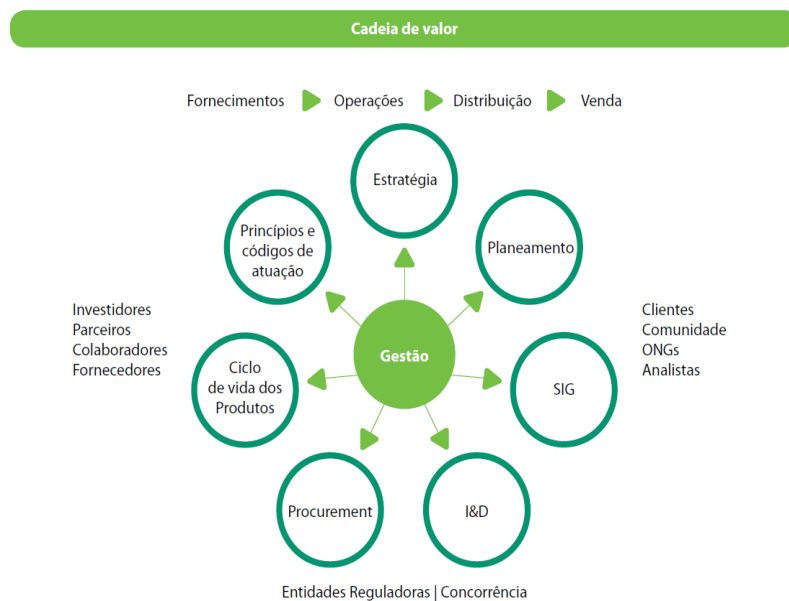


Figura 6.2: Cadeia de valor da PT

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2013

5.6.3.1 Atividades Primárias Portugal Telecom

Logística Interna

A logística de entrada é coordenada pela PT Compras e Clube Fornecedores PT que assegura as unidades de negócio PT, seus clientes, nas melhores condições de fornecimento, de acordo com critérios de seleção baseados na qualidade, custo, tempo e serviço, garantindo a existência de um modelo único de compras na Portugal Telecom e que potencia as sinergias negociais permitindo uma gestão integrada da relação com os seus fornecedores sendo uma unidade orientada para a excelência no relacionamento com fornecedores e empresas da Portugal Telecom. O modelo de compras da PT é constituído por três grandes fases: planeamento, consulta ao mercado e gestão e monitorização.

Operações

O modelo de compras da Portugal Telecom caracteriza-se quer pela centralização das compras de bens e serviços quer pela abrangência da função que considera a participação de múltiplos agentes ao longo do processo de compra os quais, apesar de terem funções e responsabilidades distintas, têm também objetivos comuns. Estas opções têm impacto direto na criação de vantagens competitivas e diferenciadoras para as diversas empresas do grupo, entre as áreas utilizadoras e compradoras da PT, com enfoque na otimização de categorias

de compras e na consequente redução do *total cost of ownership* (TCO), onde são definidas estratégias e objetivos para os processos comerciais e tomadas as decisões de adjudicação.

Logística Externa

A PT tem uma rede com mais de 250 lojas MEO que servem produtos MEO, MOCHE e PT Empresas, com os respetivos serviços de venda. Tem igualmente um serviço de vendas *online* e de apoio ao cliente.

Marketing e Vendas

A Portugal Telecom oferece uma vasta gama de serviços de publicidade aos seus clientes através de diversos canais, desde o *online* ao móvel e IPTV, recorrendo a um conjunto de ferramentas que apoiam as marcas e agências (PME's e grandes empresas) no desenvolvimento das suas campanhas, seleção dos segmentos alvo, execução de campanhas e na obtenção de todas as análises necessárias para a avaliação do sucesso de determinada campanha ou canal. Tem igualmente vendedores porta a porta.

Possui diversas plataformas de publicidade, como o SAPO Anúncios (anúncios em *banners*, *email marketing*, etc.), SPOTYAD (publicidade móvel através do envio de SMS e MMS promocionais) e publicidade no serviço de IPTV (vertente de publicidade online na TV através de interatividade).

A Portugal Telecom é um dos principais atores do mercado da publicidade *online* português.

Serviços

A PT promove uma relação de confiança com os clientes através da garantia de qualidade dos seus produtos e serviços. Neste sentido, possui um canal de comunicação direto com o cliente. Deslocação ao domicílio e plataformas *online*.

O serviço pós-venda e apoio ao cliente são fatores que os clientes levam em consideração quando pretendem adquirir um dos produtos/serviços da PT, sendo uma das apostas da PT.

A empresa tem sido reconhecida pela liderança e inovação no sector e no país, constituindo-se como a entidade empresarial portuguesa com maior projeção internacional. O portefólio de serviços integra serviço telefónico local, de longa distância e internacional, aluguer de circuitos, comunicações via satélite, comunicações fixas, móveis, multimédia, dados, internet, televisão, conteúdos, sistemas de informação, armazenamento e gestão de

informação, soluções empresariais e entretenimento, além de contar com uma área de investigação e desenvolvimento e outra de investimentos internacionais em operações relacionadas com telecomunicações.

5.6.3.2 Atividades Secundárias ou de Apoio

Infraestrutura da Empresa

A PT possui um conjunto de infraestruturas modernas que lhe permite estar na vanguarda do sector, com mais rigor, segurança e qualidade dos produtos.

Atualmente, Portugal é visto como um dos países mais avançados do mundo em termos de cobertura de rede de nova geração, tanto fixa como móvel, com a construção do *Data center*, localizado na Covilhã, responderá a todas as futuras necessidades de particulares e empresariais, com menor impacto ambiental e custos operacionais reduzidos. A rede de *Fibre-To-The-Home* (Fibra até Casa do Cliente) da PT cobre mais de 46% das casas portuguesas com uma rede de fibra ótica avançada que permite ofertas comerciais. A rede 4G da PT permitiu um aumento substancial de largura de banda e velocidade de ligação e abrange já mais de 90% da população portuguesa. A PT possui também uma rede de Wi-Fi com ampla cobertura nacional.

Gestão de Recursos Humanos

Na área de recursos humanos a PT centra-se na gestão ativa de talentos, onde recompensa e incentiva o mérito, a excelência e a criatividade, apostando no progressivo rejuvenescimento e na formação técnica e contínua dos seus colaboradores.

Por esta razão a PT tem hoje uma equipa composta por profissionais qualificados, empenhados, dinâmicos, inovadores e responsáveis.

Tecnologias de Desenvolvimento

No sector onde a PT atua é de grande importância o investimento na I&D, onde a PT tem desenvolvido uma importante parceria estratégica. A PT Inovação, o motor de I&D na PT, tem um papel *pivot* nesta área e possui várias parcerias com universidades e institutos de I&D, que permitem desenvolver projetos estruturantes (como por exemplo, o

desenvolvimento de equipamentos de fibra ótica. A PT investe cerca de 2% a 2,5% das suas receitas em inovação, investigação e desenvolvimento.

5.6.4 Estratégias Genéricas de PORTER

Para Porter (1989), embora a empresa tenha inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, o baixo custo, a diferenciação, ou a focalização/especialização são tipos de vantagem competitiva que a empresa pode possuir e que resultam da habilidade da própria empresa em lidar com as cinco forças competitivas melhor do que a concorrência. Cada uma das estratégias genéricas originam diversos caminhos para a obtenção de uma vantagem competitiva.

Através da inovação, a PT desafiou o *status quo* da indústria, como vantagem competitiva diferenciada projetando o seu crescimento e a criação de valor no logo prazo. A PT escolheu uma política mais orientada para o cliente, representando um ponto de viragem na eficiência e agilidade de funcionamento das diversas áreas de negócio com a convergência fixo-móvel. Esta convergência é cada vez mais visível em vários componentes da indústria de *media* e telecomunicações que estavam anteriormente separados. A PT apostou na sua escala global e na eficiência operacional, na especialização e na inovação, procurando na escala a forma de baixar os custos pela produção em massa, tendo assim acesso a tecnologias de ponta que só seriam amortizadas com a escala, devido ao alto investimento para a sua aquisição.

A estratégia adotada pela PT é a de liderança pela diferenciação, assentando na prestação de serviços de qualidade aos seus clientes, com inovação tecnológica, com o alvo estratégico diferenciado no mercado nacional e no internacional. Em Portugal, o objetivo tem sido consolidar a sua liderança e, em particular, garantir a escala necessária na TV por subscrição, na área de conteúdos e manter a aposta no mercado de PME, onde o potencial da convergência do fixo-móvel é enorme. No Brasil, tem por objetivo lutar pela liderança após a venda da sua participação na VIVO e a entrada na OI a caminho da fusão empresarial. O mercado brasileiro é dos mais competitivos do mundo há vários anos, o que se traduz em margens das mais baixas a nível mundial. Um dos desafios atuais será o crescimento da banda larga móvel, um sector crítico para o Brasil. Na África, a PT quer aumentar a penetração, fazer crescer as receitas e o seu perímetro de atuação apostando na formação local dos seus colaboradores. Esta tem sido uma das estratégias utilizada pelo Zeinal Bava. Sítima e Ferreira (2010)

5.8 Determinantes da liderança estratégica na PT

5.8.1 Direção estratégica da empresa

Determinar a direção estratégica é clarificar e desenvolver o propósito estratégico para o longo prazo. Na PT, Zeinal Bava e sua equipa definiram a visão de futuro da empresa e a missão que serviu de orientação estratégica para todos os membros da organização, que assimilaram e defenderam como sendo sua, definindo normas comportamentais e sociais que impulsionaram a cultura da organização de forma marcante o que tem permitido o sucesso da organização. Ao longo da trajetória da PT, ocorreram algumas mudanças ambientais. As características burocráticas enrijeciam a empresa, deixando-a num estado de pouca adaptação aos desafios de um mercado exigente em permanente mudança e competitividade. Mas, com a entrada de Zeinal Bava na direção, esse cenário foi modificado. Ele implementou a mudança estratégica na organização causando certa desordem inicial, mas que proporcionou um novo direcionamento estratégico. A presença do líder na condução da estratégia organizacional foi fundamental, por ele ter percebido o momento da mudança assumindo o risco e apostando num diferencial de competitividade.

No entanto para que a implementação dessa estratégia seja bem-sucedida é essencial que exista um bom controlo organizacional, que como veremos de seguida tem sido um pouco o calcanhar de Aquiles da organização nomeadamente com troca de papéis comerciais entre os parceiros em investimentos cruzados ao longo dos anos, o BES /GES/PT. Analisaremos de seguida este tema.

5.8.2 Controlo Organizacional

A função de controlo organizacional numa organização é muito importante e necessita de mecanismos que possam monitorar, diagnosticar e corrigir erros ou desvios que possam surgir. O modelo de gestão da PT baseia-se na estrutura orgânica e funcional da Empresa e num conjunto de ferramentas que garantem simultaneamente a informação necessária para a gestão da atividade, o rigor e transparência necessárias nos atos de gestão e, o sucessivo alinhamento com as expectativas de cada *stakeholder* com vista a garantir a conformidade com os objetivos, políticas e procedimentos estabelecidos, garantir a fiabilidade da informação financeira, minimizar a ocorrência de fraude, e garantir que os riscos críticos identificados são controlados e reduzidos para um nível aceitável. O grupo PT dispõe de meios, nomeadamente uma direção de auditoria interna corporativa, que asseguram a

supervisão da execução das políticas e procedimentos de controlo definidos: princípios de atuação, visão e estratégica, procedimentos, sistema de gestão.

Na fase de cumulação dos cargos de Presidente da Comissão Executiva e Presidente do Conselho de Administração por um único titular, na sequência da cessação de funções do anterior Presidente da Comissão Executiva, Zeinal Bava, em 4 de Junho de 2013, a empresa reforçou um conjunto de mecanismos de controlo destinados a promover o eficiente e independente desempenho de funções e tomada de decisão informada pelos membros não executivos e independentes do conselho de administração.

No entanto, é com grande perplexidade que estoirou uma autêntica bomba no mercado devido ao investimento ruinoso de 897 milhões de euros na RioForte, *holding* do Grupo Espírito Santo, parceira da Portugal Telecom através de investimentos cruzados entre o GES-Grupo Espírito Santo e do BES-Banco Espírito Santo sócio maioritário da PT onde a PT tem uma participação de 2%, empréstimo concedido à Rioforte em Abril, com vencimento em 15 e 17 de Julho de 2014 que não foi pago, com o agravante do Grupo Espírito Santo ter pedido a proteção de credores em Luxemburgo onde está sediada, em Junho, provocando a implosão do grupo, a falência do BES e do GES, arrastando a bolsa, o sistema financeiro e a própria PT para perdas importantes, comprometendo os acordos de fusão com a OI brasileira, tendo sido negociados novos acordos, com a diminuição da participação da PT na futura empresa *CorpCo*, de 37% para 25,6% e ficando a dívida de 897 milhões de euros para a PT cobrar. As operações totalizaram 697 milhões de euros para a PT Portugal e 200 milhões para a PT SGPS.

A fusão não foi realizada como pretendido e os negócios de telecomunicações e tecnologia (PT Portugal) foram vendidos a um grupo empresarial luxemburguês, Altice. A PT SGPS após 29 de maio de 2015 passou a designar-se de PHarol com sede no Amoreiras Plaza.

O episódio da RIOFORTE foi de muita gravidade, violando todo e qualquer princípio ético e de boa gestão financeira, levou à demissão do atual *CEO* da PT Henrique Granadeiro e de outros administradores como Luís Pacheco de Melo, a pedido do Conselho de Administração e da Comissão Executiva.

É sabido que o mecanismo de controlo da empresa deve garantir a fiabilidade da informação financeira, minimizar a ocorrência de fraude, e garantir que os riscos críticos identificados são controlados e reduzidos para um nível aceitável. O grupo PT dispõe de meios, nomeadamente uma direção de auditoria interna corporativa, que asseguram a supervisão da

execução das políticas e procedimentos de controlo definidos que não funcionou aparentemente.

É notória a falha do controlo da organização com implicações de várias ordens, tendo levado o conselho de administração a solicitar uma auditoria à auditora internacional *Price Waterhouse Coopers (PWC)* para auditar todos os investimentos em dívida do BES feitos pela Portugal Telecom.

Na sua edição do dia 8 de Julho o semanário Expresso, faz referência a *emails* trocados entre Ricardo Salgado ex-CEO do BES e do GES, e acionistas de referência da OI, evidenciando acordos não assumidos e esclarecidos pela parceira brasileira OI, posteriormente desmentidos pelos ex-administradores demissionários da OI na PT. Estaria Zeinal Bava ao corrente da situação? Esta operação ocorreu com Zeinal Bava fora da liderança da PT e ele jurou numa entrevista à revista brasileira “Veja” que não sabia do investimento na Rioforte, que representava um risco elevado de quase metade da tesouraria da PT num único produto financeiro, quando já se sabia que o GES estava em dificuldades, e contrário a todos os princípios de boa gestão financeira. Segundo uma auditoria interna da PT divulgada pelo jornal expresso na sua edição *online* de 13 de agosto de 2014, outros responsáveis são envolvidos, tais como Moraes Pires do BES, braço direito de Ricardo Salgado e administrador não executivo da PT, mas Zeinal Bava não é apontado diretamente. Segundo essa auditoria, serão responsáveis Henrique Granadeiro e o Administrador financeiro Luís Pacheco de Melo a quem se aponta a maior parte da responsabilidade. Seriam enviadas listas com regularidade também a Zeinal Bava onde constavam as aplicações financeiras feitas pela PT, mas as aplicações financeiras no grupo GES, estariam camufladas com a designação de depósitos no banco BES, sem se especificar que se referiam ao papel comercial na RIOFORTE, ativos com mais riscos como se veio a verificar o que iliba aparentemente Zeinal Bava, de qualquer responsabilidade, como este já dissera no seu comunicado. (jornal económico na sua edição de 14 de agosto de 2014,pg 40).

Esta forma camuflada de se apresentar as listas de aplicações financeiras reveste de uma grave falha de controlo organizacional para além das responsabilidades de foro judicial por gestão dolosa e danosa. Pela referida auditoria interna onde a comissão de auditoria se iliba a si própria, reconhece que o CFO da PT, Luís Pacheco de Melo não tinha que reportar as aplicações de curto prazo à comissão executiva nem ao conselho de administração, de acordo com os regulamentos internos da PT. Certamente que este caso irá fazer com que as normas

e procedimentos internos sejam revestidos para que tais casos não voltem a acontecer, contra as boas práticas de gestão financeira e controlo organizacional.

A entidade reguladora do mercado de valores CMVM mandou fazer uma auditoria à PT informando que as contas de 2013 serão reabertas e a PT pode ter de incluir o prejuízo com o Grupo Espírito Santo. Os Acionistas da PT pediram uma auditoria e querem saber se havia uma rede oculta em que circulava a informação sobre as relações financeiras entre a PT, o BES e a *Holding* GES.

5.8.3 Principais *core competences*

Um dos outros determinantes de liderança estratégica é o *core competence* que constitui uma vantagem competitiva sustentável para a PT sendo um fator chave de diferenciação face aos seus concorrentes. São os recursos e capacidades da empresa que servem como fator de vantagem competitiva em relação aos concorrentes: a capacidade de execução como o elemento diferenciador, garantindo a credibilidade e *track record* na produção de resultados sustentados, assente em experiência e *Know-how* interno, no desenvolvimento de recursos humanos e na paixão e mobilização das pessoas. A PT tem objetivos claros de médio e de longo prazo, um modelo organizacional ágil e flexível, e a capacidade de usar as competências existentes para executar bem no curto prazo, aspetos determinantes para o seu sucesso que tem por base o legado de uma gestão de excelência ao longo do tempo, mantendo-se sempre na vanguarda da inovação e da introdução de novas tecnologias e produtos. A PT tem uma herança de engenharia e *Know-how*, tendo contribuído ao longo do tempo para posicionar Portugal na liderança, em termos tecnológicos. A PT foi dos primeiros a ter uma rede de comutação totalmente automática em 1985, e inventaram o primeiro cartão pré-pago do mundo em 1995, democratizando a utilização do telemóvel, e Portugal foi o terceiro país do mundo a ter todo o território coberto por banda larga, no ano de 2000. A inovação representa para a PT uma vantagem competitiva sustentada.

Estas vantagens competitivas são um conjunto de capacidades, dificilmente imitáveis, que a PT possui e que lhe permite obter lucros de uma forma sustentada.

5.8.4 Capital Humano

A política de recursos humanos do Grupo PT centra-se na gestão ativa do talento dos seus colaboradores, recompensando e incentivando o mérito, a criatividade, a excelência e

apostando no progressivo rejuvenescimento dos seus quadros e na paixão e mobilização das pessoas. Como diz o seu líder Zeinal Bava, «a inovação incremental procura tirar partido da teoria do *wisdom of crowds*, que defende que as ideias geradas por um largo grupo de pessoas serão sempre melhores do que as geradas por um pequenos grupo de peritos». Sítima e Ferreira (2010)

A gestão estratégica de ativos humanos da Portugal Telecom alicerça-se no modelo de análise de performance individual criando uma cultura coesa, com equipas estratégicas e competentes e com colaboradores que conhecem os negócios e as tecnologias, os seus objetivos individuais, o seu plano individual de desenvolvimento e as suas perspetivas de carreira. Num contexto de grande competitividade pelo talento no mercado laboral e suas elevadas taxas de rotatividade, pode-se afirmar que atualmente, os colaboradores talentosos são os ativos mais importantes das empresas para potenciarem o crescimento organizacional. A PT é das empresas em Portugal que mais atrai e retém talentos, a par da inovação fazem da PT uma *learning organization* com uma gestão comprometida com a excelência. O desenvolvimento dos colaboradores, suportado em formação e na mobilidade, é assumido como área de intervenção estratégica na empresa e oferece o suporte necessário à maximização do nível de competências das várias equipas de trabalho. Uma atuação estratégica que faz da gestão de ativos humanos na PT uma *best practice* no mercado e uma fonte sustentada de vantagem face à concorrência. A PT já recebeu vários prémios de melhor empresa para trabalhar entre os quais, vencedora da categoria melhor politica de integração e promoção do bem-estar.

5.8.5 Práticas Éticas

A PT assumiu com os *stakeholders* o compromisso de criar valor garantindo sustentabilidade, hoje e no futuro. Para isso, está determinada a manter o equilíbrio possível entre a legítima vontade de gerar lucro, a ética e o respeito pela preservação ambiental e pela comunidade onde está inserida. O nível de concretização deste equilíbrio é considerado alicerce fundamental na robustez empresarial, na ética dos relacionamentos e no valor de partilha com os acionistas e com os restantes *stakeholders*. O alinhamento com a legislação vigente e com os códigos de conduta e politicas adotadas e, no entender da PT, condição essencial para a preservação da ética e da sustentabilidade empresarial. O modelo de controlo existente contempla a área económica/financeira e as áreas do triple *bottom line*: ética, ambiente e sociedade.

Esta surpreendente revelação do caso Rioforte do GES, aparentemente terá violado o código ético, na ética dos relacionamentos e no valor de partilha com os acionistas e com os restantes *stakeholders*, com a legislação vigente, com os códigos de conduta e políticas adotadas, e já na alçada de processos de investigação pela CMVM e pelo CA da PT e de acionistas, bem como da comissão dos colaboradores da PT. Segundo uma auditoria interna da PT divulgada pelo jornal expresso na sua edição *online* de 13 de agosto de 2014, outros responsáveis são envolvidos, tais como Morais Pires do BES e Administrador não executivo da PT, mas Zeinal Bava não é apontado diretamente.

Segundo essa auditoria, serão responsáveis Henrique Granadeiro e o Administrador financeiro Luís Pacheco de Melo a quem se aponta a maior parte da responsabilidade. Seriam enviadas listas com regularidade também a Zeinal Bava onde constavam as aplicações financeiras feitas pela PT, mas as aplicações financeiras no grupo GES, estariam camufladas com a designação de depósitos no banco BES, sem se especificar que se referiam ao papel comercial a RIOFORTE, ativos com mais riscos como se veio a verificar o que iliba Zeinal Bava como disse no seu comunicado, de qualquer responsabilidade. (jornal económico na sua edição de 14 de agosto de 2014,pg 40)

5.8.6 Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste num conjunto de ideologias, normas de comportamento e valores fundamentais que são partilhados por toda a empresa e que influenciam a forma como os negócios são conduzidos para ganhar vantagens competitivas face à concorrência.

Sendo a cultura organizacional o DNA da empresa ela pode dinamizar a atração e retenção de novos talentos. A Portugal Telecom é conhecida pela sua cultura ousada, voltada para o bem-estar de seus colaboradores e focada nos resultados. Não é por acaso que em 2013, foi considerada pela revista *Human Resources* Portugal a empresa onde mais pessoas gostariam de trabalhar em Portugal. A PT arrecadou o prémio de entre um painel de empresas como a EDP, Microsoft Portugal, Renova, Sonae, Tap, Vodafone , Unilever e Jerónimo Martins.

A PT embarcou num profundo e ambicioso processo de transformação como disse numa entrevista na agenda dos líderes, o seu líder Zeinal Bava. Este processo operou uma autentica revolução na PT, introduziu novas ambições, alterou mentalidades, repensou o modelo de negócio, a oferta de serviços, o modelo organizacional, e reforçou a disciplina estratégica e financeira da empresa, em sùmula uma verdadeira transformação e uma nova cultura

organizacional. Zeinal Bava explicou nessa entrevista os principais *drivers* do processo de transformação na PT, com o objectivo final de criar uma vantagem competitiva estrutural e valor para os seus accionistas a longo prazo. Em primeiro lugar, a materialização da visão de longo prazo em cinco objectivos estratégicos, ambiciosos, concretos, mensuráveis e focalizados, que reflectem a visão da PT de se assumir como um atacante no mercado, impondo a exigência e evitando a natural tentação de actuar como um incumbente defensivo. Em segundo lugar, o alinhamento da organização com o negocio, apostando na flexibilidade e rapidez na tomada de decisões. O novo modelo organizacional gravita em torno do cliente e está organizado por segmentos de mercado, ao invés de tecnologias. Mas também um modelo que procura fazer da inovação um processo estruturado, envolvendo colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes. Finalmente a capacidade de execução como o elemento diferenciador, garantindo a credibilidade e *track record* na produção de resultados sustentados. Como afirma Zeinal Bava a PT está a reinventar o futuro hoje e quer ser líder através de uma estratégia assente na execução e inovação e no potencial de crescimento dos mercados brasileiro e africano com uma mobilização global da empresa e um reconhecimento claro de quais são os objectivos da PT e fazendo com que a inovação seja aplicada a tudo o que se faz, no dia-a-dia, na forma como são geridos os processos alterando as mentalidades, distanciando-se do que era feito no passado.

5.9 Liderança de topo na PT

A liderança de topo toma decisões que afetam toda a organização, é realizada inteiramente ao mais alto nível sendo responsável pelo sucesso ou insucesso da organização. Os gestores de topo desempenham um papel fundamental na formulação de estratégias e na sua execução. No entanto, na maior parte das empresas, a complexidade dos desafios e a necessidade de quantidades substanciais de informação e do conhecimento, exige uma boa liderança estratégica.

Com a entrada de Zeinal Bava na liderança da Portugal Telecom a qualidade das decisões estratégicas tomadas por ele como visionário, que gosta de assumir o risco, e por uma equipa de gestão de topo que escolheu aumentou a capacidade da empresa de inovar e efetuar mudanças necessárias para o seu sucesso.

Como resultado dessa investigação, é notório que a personalidade forte de liderança de Zeinal Bava é percebido e assumido pelos seus colaboradores.

Após a sua saída da Portugal Telecom em Junho de 2013, para a liderança da OI, estourou a bomba do caso RIOFORTE do Grupo GES, onde surge a informação de decisões de investimentos ruinosos, sem o aval e conhecimento do conselho de administração da PT **deixando parecer uma zona cinzenta de investimentos cruzados** entre o GES/BES/PT ao longo de anos, mas nesse caso RIOFORTE, Henrique Granadeiro e CEO da PT e Luís Pacheco Melo administrador financeiro da PT, aparecem como decisores dessa operação ruínosa **violando o código ético e de boa gestão financeira**, aparentemente sem a partilha de informação com a gestão de topo e apresentando lista de aplicações de curto prazo de forma camuflada com a designação de depósitos no banco BES quando eram aplicações no papel comercial do GES e Rioforte.

É sabido que os gestores de topo são responsáveis pelo sucesso ou insucesso da organização e neste caso só uma nova investigação saberá apurar este caso de manifesto prejuízo para a PT originado por uma má decisão de topo e uma grave falha no controlo organizacional ao mais alto nível, que acontece após a saída de Zeinal Bava da PT. Só uma profunda auditoria poderá esclarecer esta zona cinzenta na PT e saber quais os verdadeiros responsáveis pela grave crise e prejuízos que causaram à PT.

CAPITULO VI – PERFIL DE ZEINAL BAVA

6.1 Historial

Zeinal Bava, 48 anos, é atualmente Presidente Executivo do Grupo Oi e da PT Portugal, SGPS. Licenciado em Engenharia Eletrónica e Eletrotécnica pela University College of London, iniciou sua carreira na PT como CFO (*chief financial officer*) (Presidente Financeiro) do negócio de televisão por cabo (PT Multimédia) em 1999 e foi Presidente Financeiro do Grupo PT de 2000 a 2006.

Enquanto CFO do Grupo PT, foi eleito por três vezes o melhor CFO no sector das telecomunicações, da Europa, pela *Institutional Investor Magazine*, considerada uma referência internacional na comunicação da relação com os investidores.

Em 2011 Zeinal Bava foi galardoado no *Best Leader Awards*, promovido pela *Leadership Business Consulting*, como o melhor líder português em empresas privadas.

Foi o melhor CEO no sector de Telecomunicações da Europa em 2013, 2011 e 2010 eleito pela *Institutional Investor*, tornando-se no único executivo português a ter tido duas distinções consecutivas como melhor CEO no sector das Telecomunicações com reputados prémios internacionais, foi distinguido *Institutional Investor Magazine* e pela Extel como o melhor CEO em Portugal em 2012 e 2013, arrecadando o premio atribuído pela Extel também em 2011 e 2010.

Em 2013, 2011 e 2009, numa iniciativa da Deloitte, foi considerado o melhor CEO na área de *Investor Relations* no âmbito do “*Investor Relations & Governance Awards (IRGA)*”.

Antes de ingressar na PT, Zeinal Bava foi Diretor Executivo e de Relações para Portugal da Merrill Lynch International de 1998 a 1999, do Deutsche Morgan Grenfell de 1996 a 1998 e da Warburg Dillon Read de 1989 a 1996.

6.2 Momentos marcantes do percurso de Zeinal Bava na Portugal Telecom

Ano de 1999: Inicia sua carreira na PT como CFO (*chief financial officer*) (Presidente Financeiro) do negócio de televisão paga, na PT Multimédia.

Ano de 2000: Foi Presidente Financeiro do Grupo PT de 2000 a 2006, vencendo três vezes o prémio de melhor CFO do sector.

Ano de 2006: Em 2006, ainda como Presidente Financeiro do Grupo PT foi considerado pelo Diário de Notícias o homem do ano, quando se tornou num dos principais resistentes à Oferta Pública de Aquisição (OPA) lançada pela Sonaecom sobre a Portugal Telecom.

Com a sua sólida experiência na área financeira e contacto com os mercados, Zeinal Bava foi determinante na travagem da OPA da Sonae, juntamente com o CEO do grupo que na altura era Henrique Granadeiro, e o presidente do BES, Ricardo Salgado. Zeinal Bava concebeu o pacote de remuneração acionista, preparou a estratégia de defesa reunindo-se com investidores e convenceu um grande fundo internacional a abster-se na assembleia para desbloquear os estatutos da PT,. "Na altura, fez o trabalho de formiguinha", cita o jornal económico. "Tem uma inteligência e um espírito de estratégia acima da média."

Assim sendo, a empresa superou o problema, registando, no exercício de 2006, um resultado líquido sem precedentes, consequência do positivo desempenho operacional e financeiro.

Ano de 2008: Foi Eleito presidente executivo da PT em 2008, substituindo assim Henrique Granadeiro. Era o mais jovem CEO europeu das telecomunicações e os membros da sua comissão executiva tinham todos entre 40 a 45 anos ficando a PT nas mãos de uma nova geração. Numa filosofia de transformar, simplificar e inovar, Zeinal Bava inicia uma reestruturação da Portugal Telecom tornando-a dinâmica e pró-ativa. Extinguiu direções, diminuindo as camadas hierárquicas entre a base e o topo, reorientou uma estratégia baseada numa mudança radical na visão e no funcionamento da empresa, envolvendo-a num ambiente de inovação, que aliás é, uma das principais determinantes de crescimento, desempenho e avaliação da PT.

A Portugal Telecom passava a ter à frente um CEO que não pertencia a um partido, nem tinha passado por nenhum Governo. Zeinal Bava tinha sido escolhido pela sua competência e não por acertos políticos o que significava uma rutura com a prática do passado. Zeinal Bava partilhava a ideia de criação de uma grande operadora de língua portuguesa sendo a PT um parceiro ativo e não subalterno, potencializando o seu *core competence* e a sua herança na engenharia.

Ano de 2010: Considerado por vários jornais o gestor do momento por causa da resistência à investida da espanhola Telefónica para comprar os 50% da PT da brasileira Vivo. Zeinal Bava só cedeu quando conseguiu um negócio ainda melhor, vendendo a Vivo por 7,5 mil milhões de euros e em troca receber 25,6% da brasileira Oi, por 3,6 mil milhões de euros. A proposta de compra da Telefónica pela participação na Vivo foi a prova de fogo à liderança de Zeinal Bava na PT. A troca da Vivo pela Oi representou um negócio vantajoso para a Portugal Telecom e agradou todas as partes envolvidas e o acordo, foi a maior em termos de valor já realizada no sector de telecomunicações na última década e aumentou a capacidade do grupo para investir no mercado brasileiro, mantendo assim uma posição estratégica num mercado relevante como o brasileiro.

A operação beneficiou positivamente a PT, porque conseguiu melhorar as contas internas da empresa, foi um grande impulsionador do crescimento do lucro e o volume monetário da operação da venda da Vivo foi canalizada ainda para distribuir dividendos aos seus acionistas. O feito valeu a Zeinal Bava elogios tanto da média nacional como as de referência internacional - Financial Times, El País, 5 Dias.

Ano de 2014:

Zeinal Bava desembaraça a fusão da PT/Oi e avança com megaoperação mundial, considerada a quinta maior operação do ano para a banca de investimento e que equivale a uma vez e meia a Oi. E a duas vezes a PT.

A PT e a Oi, S.A. anunciaram em 2013, a combinação dos seus negócios. A operação de fusão é o resultado da aliança industrial entre a Portugal Telecom e a Oi, S.A., estabelecida em 2010. A transação consolidará a posição das duas sociedades como o operador líder nos países de língua portuguesa, liderando em todos os mercados em que opera.

A combinação dos dois grupos pretende alcançar significativas economias de escala, maximizar sinergias operacionais e criar valor para seus acionistas, clientes e colaboradores. Um dos acionistas da PT, diz ser “o casamento perfeito entre as competências de gestão e capacidade tecnológica da PT com a escala da OI⁷”

Zeinal Bava é desde Junho de 2013 Presidente Executivo do Grupo Oi e da PT Portugal.

Em Setembro de 2014 Zeinal Bava sai da liderança da PT Portugal e foi substituído por Armando Almeida quadro da Nokia Siemens. Armando Almeida é licenciado em engenharia

⁷ A Oi é uma concessionária de serviços de telecomunicações do Brasil.

na África do Sul, a viver nos Estados Unidos da América, entrou em 2007 para a Nokia Siemens, um dos fornecedores da PT, em 2012 assumiu a vice-presidência da empresa para a Europa e África.

6.3 A figura Zeinal Bava – como é reconhecida – Críticas

Segundo o jornal diário de notícias o Zeinal Bava é "alguém que vai à luta e ganha", sempre focado no trabalho e nos resultados. Considerado um dos líderes de maior sucesso dentro e fora de Portugal é um estratega na liderança da Portugal Telecom. É conhecido pelo seu carácter destemido, pela sua determinação, persistência, competência e enorme ambição juntamente com um grande conhecimento do mercado internacional, contacto com as práticas de gestão de empresas líderes mundiais, e sobretudo com uma liderança forte e uma enorme cultura de exigência porém, ao mesmo tempo, de informalidade. É um administrador acessível, comunicativo e com grande capacidade de execução, são as características-chave referidas tanto por acionistas bem como pelos colaboradores da Portugal Telecom (PT) sobre Zeinal Bava, segundo o jornal OJE. O seu estilo de liderança é marcado pelo contacto que teve com a cultura anglo-saxónica nos tempos em que estudou na *University College of London*.

Descrito como muito exigente com os colaboradores, coloca-lhes uma fasquia elevada e pratica a cultura do mérito. Gosta de estar em contacto com as equipas e de estimular a sua excelência, a inovação e a criatividade. Na sua entrevista na agenda dos líderes, questionado sobre como se definiria enquanto líder, respondeu: «acho importante reconhecer que cada pessoa tem o seu estilo e características distintas. Não se compra um livro de gestão que diz o que um líder deve ou não fazer. Pessoalmente tento cumprir algumas regras que interiorizei ao longo dos anos». Sítima e Ferreira (2010:201)

Diz ser importante manter a proximidade com o mundo e os problemas reais, é um ponto fundamental ir diretamente ao terreno, manter as pessoas motivadas tendo conseguido que todos os desafios que lançou às equipas que liderou tenham sido alcançados e muitas vezes superados, e que simultaneamente, promove uma cultura de grande exigência e é o primeiro a submeter-se a estas regras. Diz que as pessoas para trabalharem na PT, têm de ser dedicadas. Define e aposta numa cultura de risco, não aceita a displicência ou falta de compromisso. Por último, acredita que é importante passar para aqueles com que trabalha a convicção de que com dedicação, perseverança e humildade é sempre possível chegar onde

se pretende. Temos de ser os primeiros a acreditar e a mostrar que, mesmo perante um caminho aparentemente complexo e com desafios insuperáveis, estes valores simples mas poderosos contribuem para o nosso sucesso. Para Zeinal Bava «O mundo não é linear e as pessoas têm de aprender a conviver com a dúvida. Costumo dizer que o pior que uma má decisão é uma não decisão». Sítima e Ferreira (2010:200)

CAPITULO VII – METODOLOGIA

Este capítulo expõe a estratégia de investigação adotada, bem como as técnicas de recolha de dados para a interpretação das variáveis que servem de suporte ao estudo empírico do impacto da liderança estratégica na vantagem competitiva da organização.

7.1 Estratégia de Investigação

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho assenta-se no método de estudo de caso que é um método muito adotado nas investigações de carácter quantitativo e qualitativo, e que segundo Freixo (2011), se baseia na exploração intensiva de uma unidade de estudo de casos (ex.: Família, Indivíduo, grupo, comunidade, cultura), apresentando grandes semelhanças com a observação naturalista ou científica.

Segundo Yin (2001: 32) o estudo de caso é definido como sendo

[u]ma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos [...] [e] representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-específicos.

Este método utiliza múltiplas fontes de informação (ex.: entrevistas, análise documental, observação direta, questionários para fins estatísticos, arquivos e artefactos físicos) e é considerado um dos mais adequados na investigação das ciências sociais. Benbasat, Goldstein e Mead (1987)

Também, segundo Ponte (2006), o estudo de caso designa-se como uma investigação particularista, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se julga

ser única ou especial em certos aspetos, procurando descobrir o que nela há de mais essencial e característico, contribuir assim para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.

Segundo Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2008), existem dois tipos de estudo de caso: estudo de caso único e estudo de caso múltiplo.

Esta investigação tem um carácter misto, uma vez que foi utilizado a combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Desta forma, a recolha de dados baseou-se no inquérito por questionário e entrevista semiestruturada. Também recorreu-se à análise de relatórios e informação documental essencial para a investigação, bem como a recolha de informações junto da Portugal Telecom.

A investigação pretende analisar a empresa Portugal Telecom, a liderança estratégica de Zeinal Bava, segundo um processo dinâmico da estratégia desenvolvida desde a sua entrada para a liderança da PT, uma das maiores empresas do país, considerando os fatores externos e internos da empresa.

7.2 Técnicas de recolha de dados

Um estudo de caso apresenta uma maior vantagem na recolha de dados quando recorre a múltiplas fontes de evidência, o que proporciona um maior desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e torna o estudo de caso mais viável. Yin (2003)

Os resultados do estudo empírico são provenientes da recolha de dados efetuadas através da observação direta, análise documental, entrevista, inquérito por questionário aos colaboradores da Portugal Telecom e a consulta dos sítios oficiais na internet da empresa em estudo.

7.2.1 Inquérito por questionário

Segundo a Comissão Europeia (2005) um questionário é uma lista de perguntas que recolhe informações necessárias ao estudo.

O inquérito por questionário é muito útil pelo facto de ser um instrumento preciso, formal na sua construção e muito prático. Quivy & Campenhoudt, (1998)

O questionário é um dos instrumentos de notação mais utilizado para obter informação acerca de uma dada população. A construção do questionário e a formulação das questões

constituem uma fase fundamental do desenvolvimento de um inquérito. Ghiglione e Matalon, (1992)

Nesta investigação, o inquérito por questionário foi constituído por duas partes. A primeira parte compreende a caracterização dos inquiridos, contemplando questões de carácter informativo, como o género, faixa etária, cargo funcional e tempo de serviço na organização. Depois seguem-se as questões que visam analisar a liderança estratégica na PT. A segunda parte foi dividida em seis categorias, categorias estas que são as determinantes da liderança estratégica.

Este método foi dirigido aos colaboradores da PT a fim de analisar de forma transversal os indicadores de desempenho da liderança na PT e da liderança de Zeinal Bava na PT.

Apesar de uma grande resistência e bloqueio da parte da administração não colaborando na realização do inquérito, que pensamos ser por receio face à exposição mediática da grave crise despoletada pelo caso Rioforte, no entanto os colaboradores da PT aderiram de forma expressiva ao inquérito permitindo importantes conclusões sobre a liderança no grupo colaborando com esta investigação e valorizando o trabalho.

7.2.2 Entrevista Semiestruturada

O método de entrevista distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interpretação humana. Estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Quivy e Campenhoudt (1998)

Segundo Yin (2003), as entrevistas são uma das principais técnicas de recolha de dados para os estudos de caso. É uma ferramenta adequada sempre que se pretende encontrar informação mais específica sobre um determinado tema, pois permite ao investigador obter uma compreensão mais ampla sobre o assunto.

O método da entrevista foi dirigido a Zeinal Bava que de forma diplomática fez o seu gabinete responder que não era oportuno. Foi igualmente dirigido uma entrevista ao PCA e PCE Henrique Granadeiro que declinou o convite por considerar também inoportuno estando de saída da PT e numa grave crise institucional.

Foi realizada uma entrevista ao Coordenador da Comissão dos Colaboradores da PT Francisco Gonçalves com vários anos de trabalho no grupo tendo convivido com vários Presidentes na PT e que se disponibilizou prontamente, sendo um dos responsáveis pela

mobilização dos colaboradores e pela sua adesão a esta investigação tendo sido de grande valor para esta investigação.

A entrevista permitiu comparar a perceção do entrevistado sobre o modo de Zeinal Bava exercer a sua liderança com a perceção recolhida dos colaboradores que responderam ao inquérito.

7.3 Caracterização da amostra/ população

A amostra selecionada para este estudo abrange os colaboradores do grupo Portugal Telecom que emprega 12.000 trabalhadores diretos, tem mais 5.000 a 6.000 trabalhadores que não estão no ativo e cerca de 16.000 trabalhadores que trabalham em *outsourcing*, além das centenas de pequenas e médias empresas (PME) que também trabalham para a Portugal Telecom.

O inquérito por questionário foi realizado *online*, através da plataforma do *Google Drive*. Foram recebidos um total de 446 respostas até o dia 22/09/2014.

Os questionários foram respondidos no período compreendido entre 16 de Junho de 2014 e 22 de Setembro de 2014, após o qual se analisaram os resultados obtidos.

Como já referido, o número de respostas obtidas foi de 446, destes, 127 pertencem ao género feminino (28%) e 319 ao género masculino (72%).

O intervalo de idades com mais representação na amostra foi o intervalo entre os 41 e os 50 anos, com 159 respostas (36%). O intervalo entre 30 e 40 anos obteve 135 respostas (30%), dos inquiridos com menos de 30 anos obteve-se 46 respostas (10%) e dos que tinham mais 50 anos 106 respostas (24%).

A escolha da empresa Portugal Telecom para a realização desta investigação deveu-se essencialmente a duas razões; primeiramente o facto de ser uma empresa portuguesa, por outro lado o facto de ser uma empresa conhecida pela qualidade e inovação dos seus produtos/serviços, líder no mercado e com forte projeção internacional.

CAPITULO VIII - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Considerando o enquadramento teórico que serviu de base a esta investigação, será realizada uma análise fundamentada entre a parte teórica e o estudo de caso da Portugal Telecom e a liderança estratégica de Zeinal Bava de acordo com os objetivos traçados no início desta investigação.

8.1 Análise da amostra

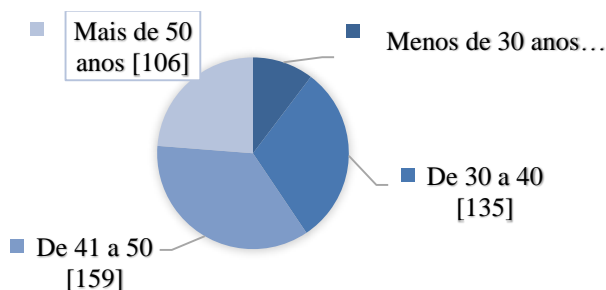
Primeiramente será apresentado a análise do questionário aos colaboradores da PT (Ver apêndice 1), de forma a conhecermos a opinião dos inquiridos em relação à liderança de Zeinal Bava. Seguidamente serão apresentados os dados obtidos com recurso à entrevista, sua transcrição e análise.

8.1.1 Análise do questionário aos colaboradores

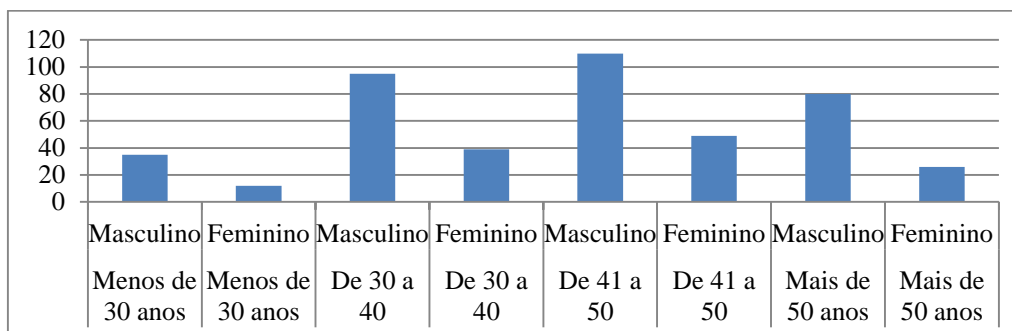
8.1.1.1 Caracterização Sociodemográfica

O Gráfico 8.1 pretende apresentar a caracterização dos inquiridos relativamente à faixa etária a que pertencem.

Gráfico 8. 1: Distribuição da amostra por faixa etária



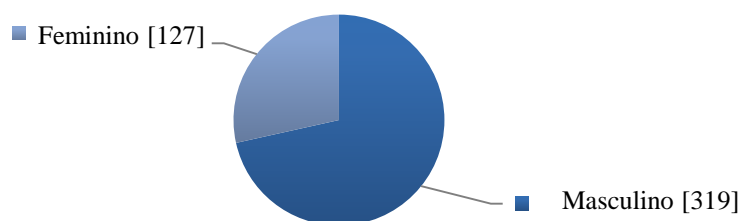
Menos de 30 anos	46	10%
De 30 a 40	135	30%
De 41 a 50	159	36%
Mais de 50 anos	106	24%



A população inquirida é relativamente mais velha. Os valores descritos no gráfico 8.1, indicam que num universo de 446 colaboradores (população inquirida), a maioria tem entre 41 a 50 anos, cerca de 36% do total de inquiridos, sendo que a população feminina entre 41 a 50 anos representa cerca de 11% em contrapartidas de 25% da população masculina. Os inquiridos com menos de 30 anos apresentam uma menor expressão, apenas 10% (3% da população feminina e 7% masculina). De destacar maior concentração da população masculina em todos os grupos etários.

No Gráfico 8.2 apresenta-se a caracterização dos inquiridos por género.

Gráfico 8.2: Distribuição da amostra por género



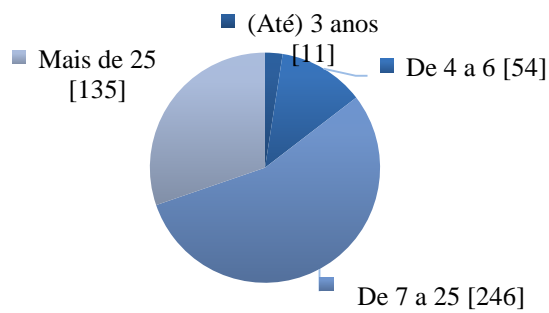
Masculino	319	72%
Feminino	127	28%

A estrutura etária da população masculina e feminina é díspar. Como se pode observar no gráfico 8.2, mais de metade dos inquiridos são do sexo masculino cerca de 72% (320 inquiridos), a população feminina representa os restantes 28% (cerca de 126 inquiridos).

Cargo Funcional e principais funções desempenhadas

Os cargos são dos mais variados e de forma transversal na organização: desde gestores, diretores, programadores, chefias, gestores operacionais, engenheiros, técnicos, supervisores, consultores, coordenadores. (ver apêndice 2)

Gráfico 8.3: Tempo de serviço na empresa



(Até) 3 anos	11	2%
De 4 a 6	54	12%
De 7 a 25	246	55%
Mais de 25	135	30%

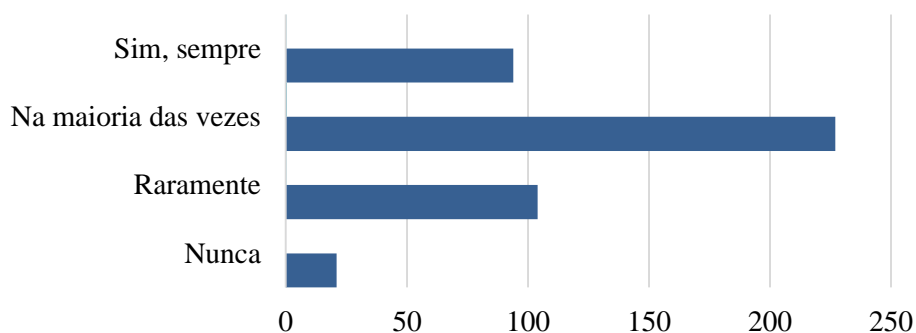
Como se pode observar no Gráfico 8.3, o tempo de serviço na empresa revela uma significativa percentagem de colaboradores que se encontram na faixa de 7 a 25 anos de tempo de serviço na empresa (55%). Os colaboradores com mais de 25 anos de serviço na empresa representam 30% do total dos inquiridos. Os restantes indicadores, até 3 anos e de 4 a 6 anos apresentam-se com 2% e 12% respetivamente.

Após a caracterização sociodemográfica, para a análise do inquérito sobre a liderança estratégica, foram identificadas seis categorias de análise e 24 subcategorias. Surgiu a necessidade de se criar subcategorias, no sentido em que foram identificadas seis grandes categorias às quais estão associados conceitos que caracterizam a liderança estratégica. São as categorias: direção estratégica, competências essenciais, capital humano, cultura organizacional e práticas éticas, controlos organizacionais.

8.1.1.2 Categoria: Direção estratégica

Como a PT determina a sua direção estratégica, como alavanca os recursos internos da organização e as competências essenciais para alcançar os objetivos no ambiente competitivo e desenvolver a sua visão de longo prazo.

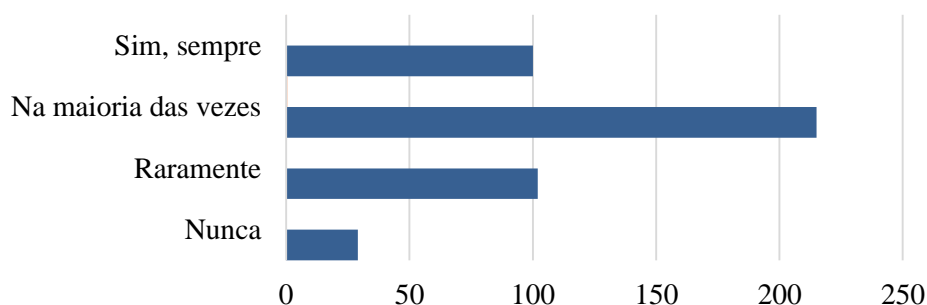
Gráfico 8.4: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a estratégia da organização é-lhe claramente comunicada e explicada.



Nunca	21	5%
Raramente	104	23%
Na maioria das vezes	227	51%
Sim, sempre	94	21%

No Gráfico 8.4, Pode-se verificar claramente que a Portugal Telecom comunica a sua estratégia de forma clara e objetiva. Dos 446 inquiridos 227, cerca de 51% responderam “na maioria das vezes” enquanto o “nunca” obteve apenas 5%. A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações. Quando a estratégia da empresa é claramente comunicada, isso agrega valor à organização, ajudando na tomada de decisões corretas e no desenvolvimento de relacionamentos que integram e coordenam todas as partes.

Gráfico 8.5: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: o manual interno da organização indica claramente as competências e conhecimentos que os colaboradores devem possuir.

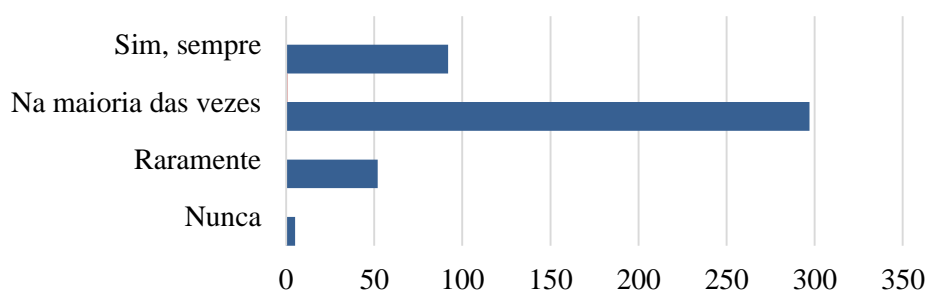


Nunca	29	7%
Raramente	102	23%

Na maioria das vezes	215	48%
Sim, sempre	100	22%

A apreciação dos dados apresentados no Gráfico 8.5 revela que a maioria dos colaboradores que responderam ao inquérito, um total de 70% (onde 22% respondeu “sim, sempre” e 48% “na maioria das vezes”), dizem que o manual interno da organização indica claramente quais as competências e conhecimentos que os colaboradores devem possuir. 23% responderam “raramente” e 7% responderam “nunca”. Se a organização não tem uma estratégia e as pessoas não têm as competências necessárias, será impossível executar uma estratégia eficaz. Este gráfico 8.5 confirma uma relação forte e positiva na Portugal Telecom entre a ação e a execução da estratégia.

Gráfico 8.6: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: os colaboradores estão dispostos a mudar quando as novas estratégias assim o exigem.

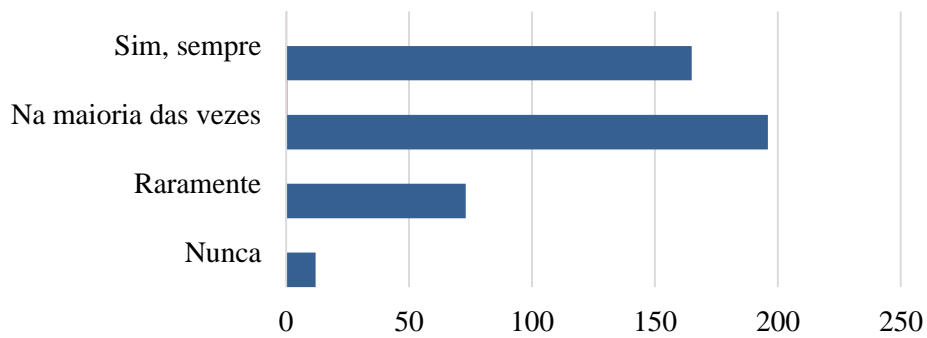


Nunca	5	1%
Raramente	52	12%
Na maioria das vezes	297	67%
Sim, sempre	92	21%

No que toca às mudanças estratégicas verifica-se que os colaboradores estão dispostos a fazê-lo quando necessário, com uma avaliação de 67% “na maioria das vezes” e 21% “sempre”, perfazendo um total de 88%, o que justifica uma avaliação positiva.

Dos colaboradores que responderam negativamente 12% dizem ser “raramente” disponíveis para mudanças aquando de uma nova estratégia, apenas 1 % responderam que “nunca”. (ver Gráfico 8.6)

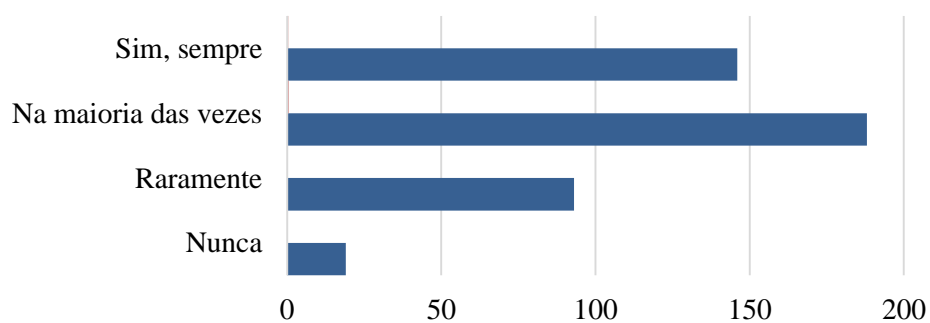
Gráfico 8.7: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a empresa comunica a todos os funcionários sua missão, valores e visão de futuro.



Nunca	12	3%
Raramente	73	16%
Na maioria das vezes	196	44%
Sim, sempre	165	37%

Quanto à questão se a empresa comunica a todos os funcionários a sua missão, valores e visão de futuro, a esmagadora maioria (81%) respondeu afirmativamente. Dos 446 colaboradores 44% respondeu na maioria das vezes e 37% disseram que sempre. 16% responderam “raramente” e 3% “nunca”. (ver Gráfico 8.7)

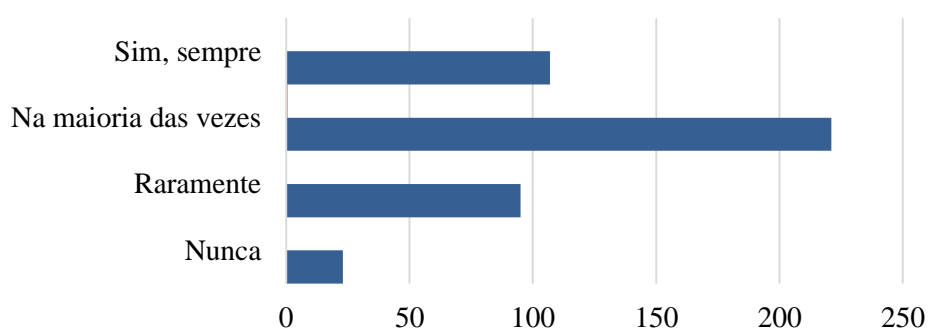
Gráfico 8.8: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: tenho conhecimento claro dos objetivos estratégicos e metas globais da empresa.



Nunca	19	4%
Raramente	93	21%
Na maioria das vezes	188	42%
Sim, sempre	146	33%

Como se pode observar no gráfico 8.8 relativamente à questão se os colaboradores têm conhecimento claro dos objetivos estratégicos e metas globais da empresa, a maioria (75%) respondeu afirmativamente. Dos 446 colaboradores 42% respondeu “na maioria das vezes” e 33% disse que “sempre”. 21% responderam “raramente” e 4% “nunca”, perfazendo cerca de 25% aos que responderam negativamente.

Gráfico 8.9: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existe uma postura ousada e agressiva na tomada de decisões.



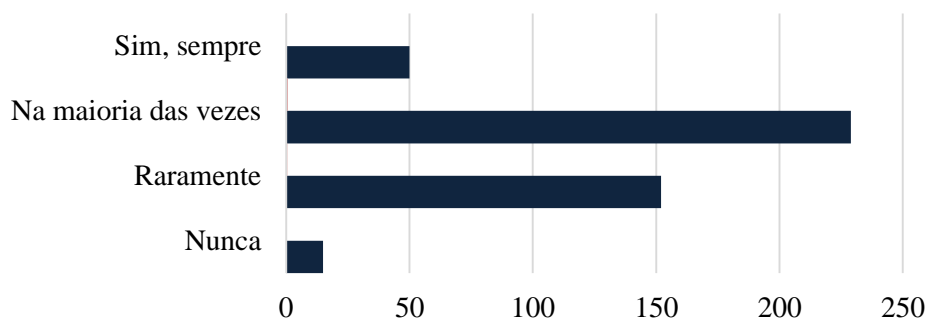
Nunca	23	5%
Raramente	95	21%
Na maioria das vezes	221	50%
Sim, sempre	107	24%

No Gráfico 8.9 representa a avaliação feita pelos colaboradores quanto à questão se existe uma postura ousada e agressiva na tomada de decisões, a maioria (74%) respondeu afirmativamente. Dos 446 colaboradores 50% respondeu “na maioria das vezes” e 24% disse que “sempre”. 21% Responderam “raramente”.

8.1.1.3 Categoria: Competências essenciais (core competentes)

Como a PT alavanca a aprendizagem contínua da organização. A capacidade da liderança em integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, o envolvimento e um forte compromisso de trabalho conjunto.

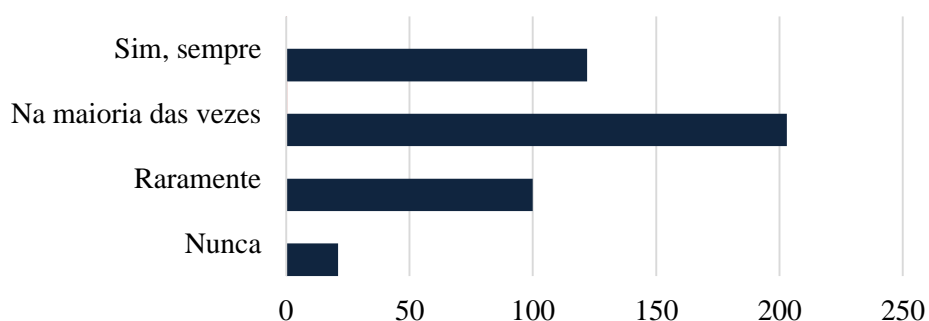
Gráfico 8.10: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.



Nunca	15	3%
Raramente	152	34%
Na maioria das vezes	229	51%
Sim, sempre	50	11%

Como se pode observar no Gráfico 8.10, quanto à questão se desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras, (62%) respondeu afirmativamente. Dos 446 colaboradores 51% responderam “na maioria das vezes” e 11% disseram que sempre. Realça-se o facto de 34% terem respondido raramente.

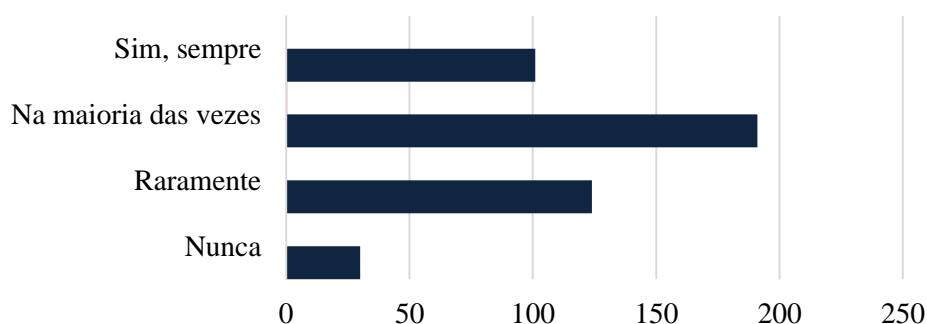
Gráfico 8.11: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existe uma forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento.



Nunca	21	5%
Raramente	100	22%
Na maioria das vezes	203	46%
Sim, sempre	122	27%

Quanto à questão se existe uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento, uma das apostas da liderança de Zeinal Bava a maioria (73%) respondeu afirmativamente. Dos 446 colaboradores 46% responderam “na maioria das vezes” e 27% disseram que “sempre”. 22% responderam “raramente”. (ver Gráfico 8.11)

Gráfico 8.12: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.



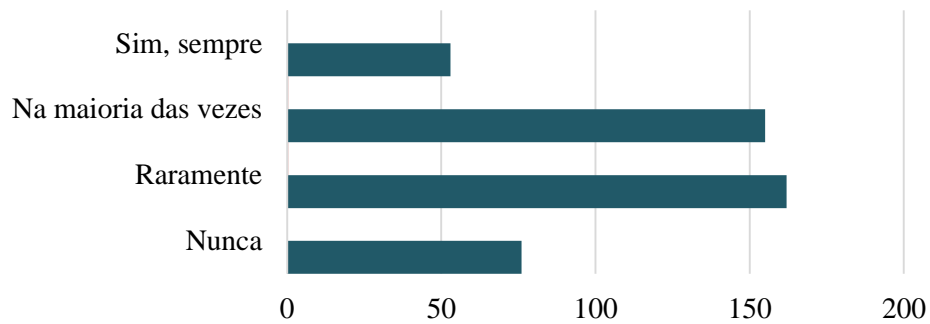
Nunca	30	7%
Raramente	124	28%
Na maioria das vezes	191	43%
Sim, sempre	101	23%

Quanto à questão se existe uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento, uma das apostas da liderança de Zeinal Bava a esmagadora maioria (73%) respondeu afirmativamente. Dos 446 colaboradores 46% responderam “na maioria das vezes” e 27% disseram que “sempre”. 28% Responderam “raramente” e o “nunca” ficou-se pelos 7%. (ver Gráfico 8.13)

8.1.1.4 Categoria: Capital humano

Como é que a liderança na PT consegue um maior empenho e entrega dos colaboradores dentro da organização, como é que potencia o desenvolvimento pessoal e o relacionamento dentro da organização.

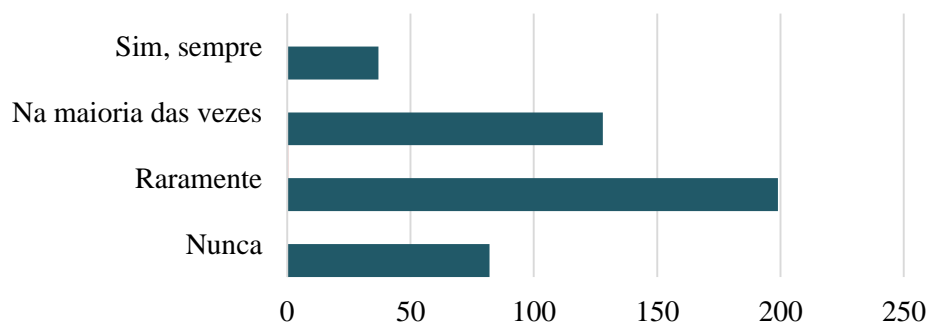
Gráfico 8.13: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a organização recolhe informações dos colaboradores sobre como as coisas estão funcionando.



Nunca	76	17%
Raramente	162	36%
Na maioria das vezes	155	35%
Sim, sempre	53	12%

Quanto à questão se a organização recolhe informações dos colaboradores sobre como as coisas estão funcionando, um dos aspetos importantes da cultura organizacional e consequente controlo organizacional na motivação do capital humano que leva à reparação dos erros e desvios, a maioria dos inquiridos (53%) respondeu negativamente. Dos 446 colaboradores só 35% respondeu “na maioria das vezes” e 12% disse que “sempre”. 36% responderam “raramente” e 17% “nunca” perfazendo os 53% supracitado, deixando um claro alerta à organização para corrigir esta falha importante. (ver Gráfico 8.13)

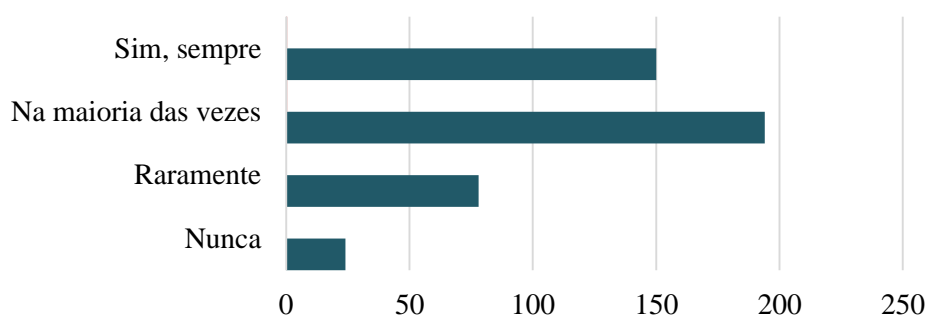
Gráfico 8.14: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: o seu departamento é recompensado pela sua performance enquanto equipa.



Nunca	82	18%
Raramente	199	45%
Na maioria das vezes	128	29%
Sim, sempre	37	8%

Sobre a questão se departamento é recompensado pela sua performance enquanto equipa, um dos aspetos importantes da cultura na motivação do capital humano, aposta inequívoca de Zeinal Bava, constata-se no Gráfico 8.14 que, a maioria dos inquiridos 63% (45% “raramente” e 18% “nunca”) respondeu negativamente. Dos 446 colaboradores só 29% responderam “na maioria das vezes” e 8% disse que sempre.

Gráfico 8.15: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: o ambiente de trabalho contribui para o desempenho dos colaboradores.



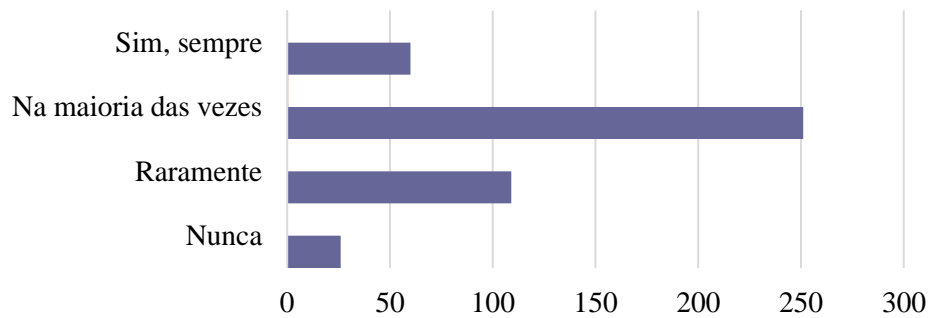
Nunca	24	5%
Raramente	78	17%
Na maioria das vezes	194	43%
Sim, sempre	150	34%

Neste Gráfico 8.15 verifica-se que, a maioria dos inquiridos 77% (43% “na maioria das vezes” e 34% “sempre”) respondeu afirmativamente quanto ao bom ambiente de trabalho com repercussões positivas no desempenho dos colaboradores.

8.1.1.5 Categoria: Cultura organizacional

Conjunto de ideologias, normas de comportamento e valores fundamentais que são partilhados pela PT e que influenciam a forma como os negócios são conduzidos.

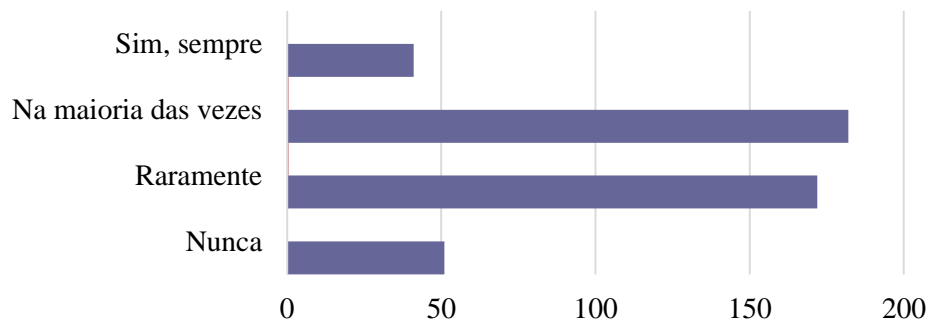
Gráfico 8.16: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: ambiente de trabalho harmonioso, espaço de trabalho cooperativo, comunicação informal, partilha de valores.



Nunca	26	6%
Raramente	109	24%
Na maioria das vezes	251	56%
Sim, sempre	60	13%

Constata-se igualmente que a maioria dos inquiridos (69%) realça as boas condições do ambiente de trabalho harmonioso, espaço de trabalho cooperativo, comunicação informal, partilha de valores. 24% da população inquirida respondeu “raramente”. O “nunca” ficou-se pelos 6%. (ver Gráfico 8.16)

Gráfico 8.17: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial.

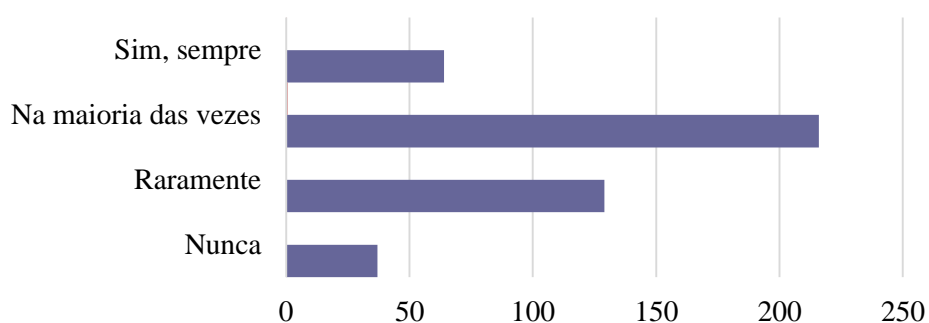


Nunca	51	11%
Raramente	172	39%
Na maioria das vezes	182	41%
Sim, sempre	41	9%

Neste gráfico 8.17, verificamos um empate técnico no que concerne a cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial onde 50% dos inquiridos diz que a cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial existe e 50% diz que quase não existe (39% “raramente” e 11% “nunca”). Sendo uma das estratégias da liderança de

Zeinal Bava reconhecido pela comissão dos colaboradores em entrevista, é uma questão que a PT deve reconsiderar.

Gráfico 8.18: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: muito boa relação entre o líder e os funcionários.



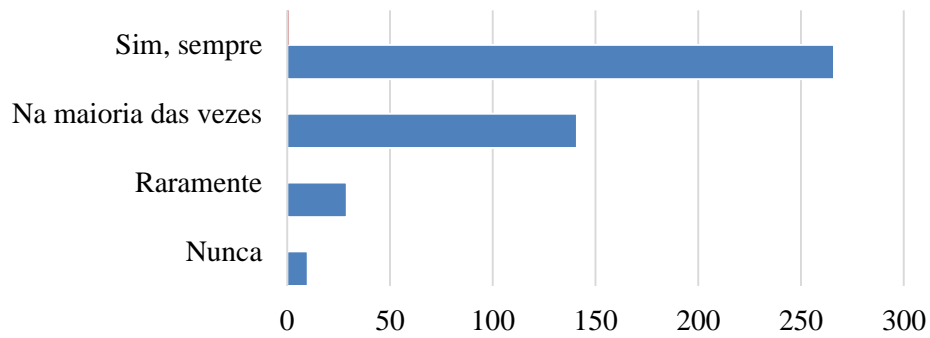
Nunca	37	8%
Raramente	129	29%
Na maioria das vezes	216	48%
Sim, sempre	64	14%

Um dos aspetos já referido na entrevista do representante da comissão dos colaboradores, é confirmado pelos inquiridos, realçando a boa relação entre o Líder e os funcionários, uma das características da liderança de Zeinal Bava. 66% (48% “na maioria das vezes” e 14% “sempre”) responderam afirmativamente.

8.1.1.6 Categoria: Práticas éticas

Regras e condutas da PT face ao negócio e *stakeholders* com os quais interage, no plano interno e no plano externo.

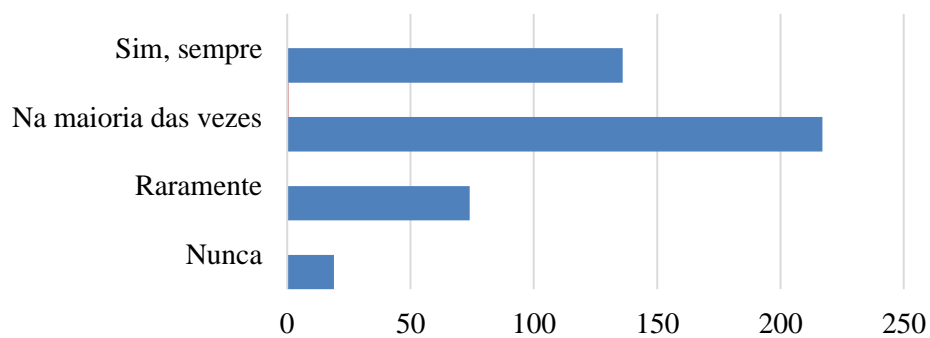
Gráfico 8.19: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a empresa comunica a todo corpo funcional seu código de ética.



Nunca	10	2%
Raramente	29	7%
Na maioria das vezes	141	32%
Sim, sempre	266	60%

Um dos aspetos que esmagadoramente foram respondidos de forma afirmativa pelos colaboradores da PT é a boa prática ética na PT e a difusão pela organização e interiorização pelos colaboradores desta postura traduz-se numa cultura organizacional adquirida. 92% Respondem afirmativamente. 29 dos inquiridos representando 7% responderam “raramente”, e apenas 10 inquiridos entre os 446 da população total responderam “nunca”. (ver Gráfico 8.19)

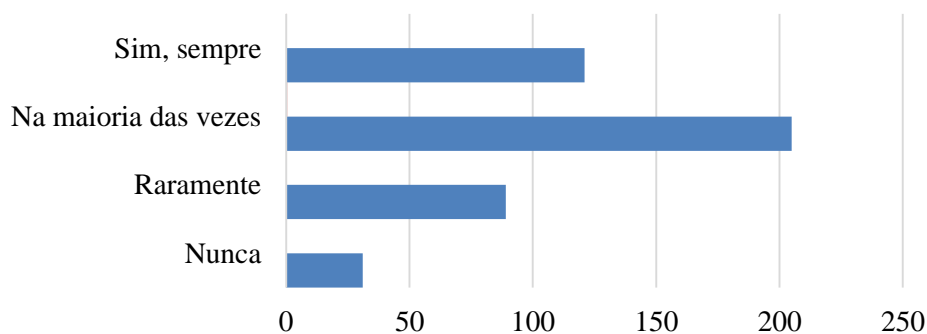
Gráfico 8.20: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: têm regras claras, objetivos lógicos, trabalho estruturado, processo de trabalho.



Nunca	19	4%
Raramente	74	17%
Na maioria das vezes	217	49%
Sim, sempre	136	30%

Realça-se no Gráfico 8.20 a boa comunicação das normas éticas na PT 79% respondem afirmativamente.

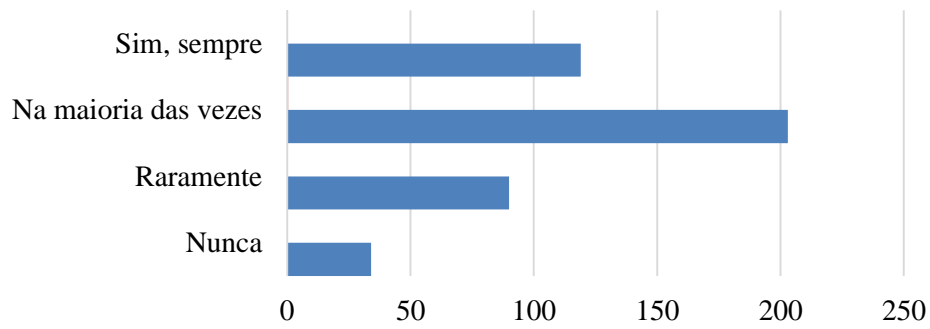
Gráfico 8.21: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: a lealdade e o comprometimento é uma palavra- chave nesta organização.



Nunca	31	7%
Raramente	89	20%
Na maioria das vezes	205	46%
Sim, sempre	121	27%

Uma vez mais realça-se que as boas práticas éticas na PT representam um dado adquirido e a interiorização dos valores de lealdade e comprometimento com a organização é manifestado por 73% das respostas afirmativas dos inquiridos. Não deixando de realçar também que ainda 20% reponderam que raramente a lealdade e o comprometimento é uma palavra- chave nesta organização como se pode observar no Gráfico 8.21, 7% dos inquiridos respondeu “nunca”.

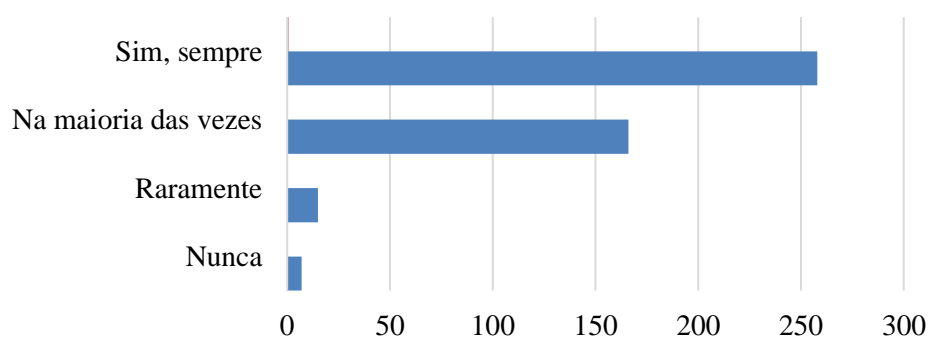
Gráfico 8.22: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existe uma preocupação em orientar os funcionários para a realização das suas atividades com base nos preceitos éticos ou valores da organização.



Nunca	34	8%
Raramente	90	20%
Na maioria das vezes	203	46%
Sim, sempre	119	27%

Verifica-se no Gráfico 8.22, que a PT orienta os seus colaboradores no sentido da boa prática ética como um dos vetores da sua cultura organizacional e é manifestado por 73% das respostas afirmativas dos inquiridos (46% “na maioria da vezes” e 27% “sempre”). Com alguma expressão estão os inquiridos que representam os que responderam “raramente”. O “nunca” obteve 8% das respostas

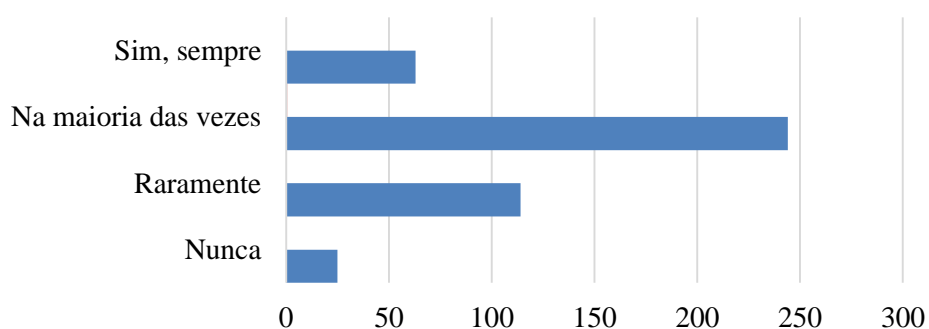
Gráfico 8.23: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: conheço e aplico nas minhas atividades os preceitos éticos difundidos pela empresa.



Nunca	7	2%
Raramente	15	3%
Na maioria das vezes	166	37%
Sim, sempre	258	58%

As boas práticas éticas na PT representam um dado adquirido e a interiorização desses valores é manifestado pela esmagadora maioria dos inquiridos (95%), sendo que 37% respondeu “na maioria das vezes” e 58% “sempre”. Dos que responderam negativamente, os 2% representam os que responderam “nunca” e os 3% “raramente”. (ver Gráfico 8.23)

Gráfico 8.24: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: quando ocorre algo errado, são corrigidas as causas subjacentes para que o erro não se repita.



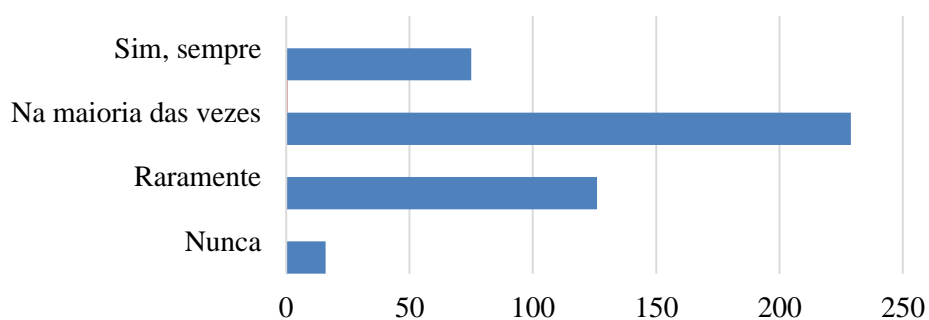
Nunca	25	6%
Raramente	114	26%
Na maioria das vezes	244	55%
Sim, sempre	63	14%

Um dos aspetos importantes num bom controlo organizacional é quando ocorre algo errado corrigir as causas subjacentes para que o erro não se repita, desde que a organização recolha informações dos colaboradores sobre como as coisas estão funcionando, um dos aspetos importantes da cultura organizacional e consequente controlo organizacional na motivação do capital humano que leva à reparação dos erros e desvios. Verifica-se no inquérito realizado aos colaboradores da PT que a maioria dos inquiridos (53%) respondeu negativamente quanto a esta prática na recolha de informações (ver Gráfico 8.13). Como se pode observar no Gráfico 8.24, dos 446 colaboradores só 35% responderam na “maioria das vezes” e 12% disse que “sim sempre”. 36% responderam “raramente” deixando um alerta à organização para corrigir esta falha importante. É pois, numa análise cruzada dos dados do inquérito que pudemos constatar que 69% dos inquiridos responderam afirmativamente quando questionados se quando ocorre algo errado, são corrigidas as causas subjacentes para que o erro não se repita, mas no entanto é um alerta à PT para que melhore o sistema de recolha de informação dos seus colaboradores.

8.1.1.7 Categoria: Controlos organizacionais

Como a PT controla das atividades e os processos por forma a obter informações atempadamente para prevenir erros, distorções, lapsos, ou omissões que possam haver.

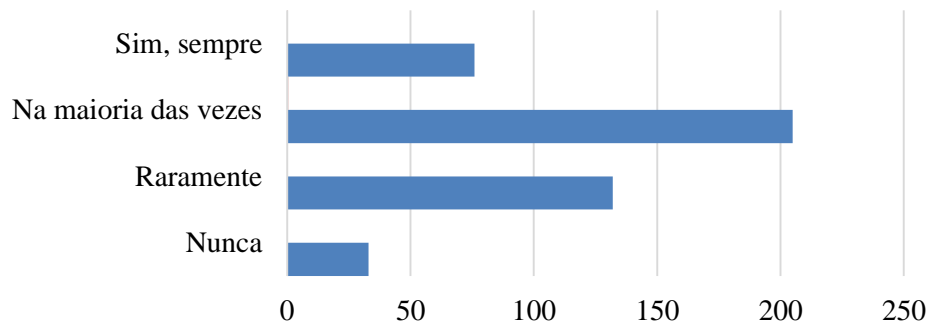
Gráfico 8.25: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: os processos são revistos para assegurar que contribuam para a realização dos objetivos estratégicos.



Nunca	16	4%
Raramente	126	28%
Na maioria das vezes	229	51%
Sim, sempre	75	17%

Realça-se o facto de uma cultura de controlo organizacional estar implementada onde 68% (51% “na maioria das vezes” e 17% “sempre”) dos inquiridos responderam afirmativamente que os processos são revistos para assegurar que contribuam para a realização dos objetivos estratégicos de acordo com as boas práticas de controlo organizacional. Dos 446 inquiridos 126 responderam raramente. O “nunca” obteve apenas 4%. (ver Gráfico 8.25)

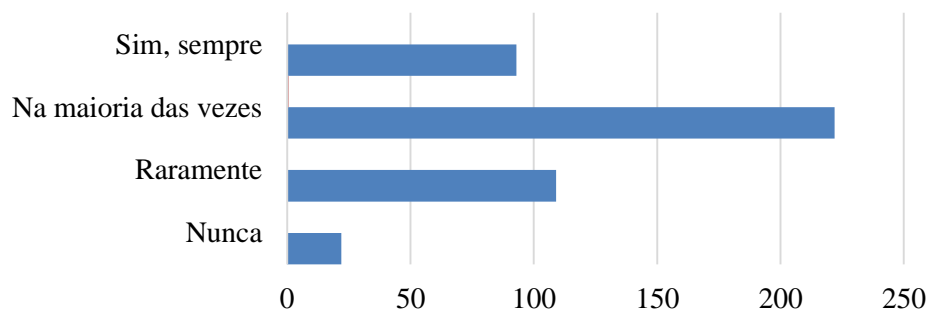
Gráfico 8.26: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: os processos de trabalho são continuamente monitorados e avaliados pela empresa, a fim de verificar se estão adequados ao seu propósito.



Nunca	33	7%
Raramente	132	30%
Na maioria das vezes	205	46%
Sim, sempre	76	17%

O mesmo se verifica com o facto dos processos de trabalho serem continuamente monitorados e avaliados pela empresa, a fim de verificar se estão adequados ao seu propósito de acordo com as boas práticas de controlo organizacional onde 63% dos inquiridos responderam confirmando esta boa prática, conforme nos indica o Gráfico 8.26.

Gráfico 8.27: Distribuição estatística das preferências manifestadas pelos inquiridos relativamente à questão: existem controlos para todas as atividades da empresa.



Nunca	22	5%
Raramente	109	24%
Na maioria das vezes	222	50%
Sim, sempre	93	21%

A maioria dos inquiridos compreende que a PT tem boas práticas de controlo organizacional com 71% (50% para a “maioria das vezes” e 21% para “sempre”) conforme indica o Gráfico

8.27. Dos que fizeram uma avaliação negativa em relação a esta questão 5% responderam “nunca” e 24% “raramente”. (ver Gráfico 8.27).

8.1.2 Discussão dos resultados do inquérito

Categoria: Direção Estratégica

No que concerne à liderança e à direção estratégica é de salientar a forte adesão aos valores que são transmitidos pela liderança e assumidos pelos colaboradores da PT com capacidade de adaptação e entrega na missão da organização, havendo uma boa comunicação entre a liderança e a organização, verificando-se que a liderança assume uma posição agressiva e ousada na tomada de decisões, entendida pela maioria dos seus colaboradores.

Quadro 8.1: Direção Estratégica

Respostas obtidas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Média
Na maioria das vezes	51%	48%	67%	44%	42%	50%	50,75%
Sim, sempre	21%	22%	21%	37%	33%	24%	26,33%
Raramente	23%	23%	12%	16%	21%	21%	19,33%
Nunca	5%	7%	5%	3%	4%	5%	4,83%

Os colaboradores demonstraram que conhecem a missão e que estão comprometidos em atingir os objetivos que é a razão de existir da empresa, sendo que a maioria dos colaboradores respondeu em média 50,75% “na maioria das vezes” e 26,33% “sim, sempre” às questões que identificam a missão/propósitos da PT. (Quadro 8.1)

A execução da estratégia é, portanto, extremamente importante. Nesta investigação, a relação entre a liderança estratégica e da execução da estratégia foi confirmada pelos inqueridos. Com isso, a amostra reconheceu que a PT tem um bom controlo organizacional que certifica que a estratégia é efetivamente executado.

Categoria: Core Competences

Referente a categoria *core competences*, esta teve nota positiva por parte dos colaboradores. É de salientar que a liderança na PT investe fortemente no seu desenvolvimento e na pesquisa

(I&D), com fortes oportunidades de criatividade e inovação, aliás uma característica da liderança de Zeinal Bava.

Quadro 8.2: *Core Competences*

Respostas obtidas	Q1	Q2	Q3	Média
Na maioria das vezes	51%	46%	43%	46,67%
Sim, sempre	11%	27%	23%	20,33%
Raramente	34%	22%	28%	28,00%
Nunca	3%	5%	7%	5,00%

Como se pode observar no quadro 8.2, a maioria dos colaboradores respondeu em média 46,67% “na maioria das vezes” e 20,33% “sim, sempre” às questões que verificam o *core competence* da PT, o que denota a presença intensa de iniciativas promovidas pela PT para o desenvolvimento desta categoria. A PT tem objetivos claros de médio e de longo prazo bem como competências centrais para os executar, mantendo-se sempre na vanguarda da inovação e da introdução de novas tecnologias e produtos.

Categoria: Capital Humano

Pela análise dos resultados do inquérito realizado aos colaboradores da PT podemos observar que no que concerne o capital humano, perguntando aos inquiridos sobre se a organização recolhia informações sobre como as coisas funcionam na PT, 35% dos inquiridos responderam “na maioria das vezes” contra 36% dos que responderam “raramente”, sendo um indicador importante a melhorar pois numa organização o *feedback* dos colaboradores é essencial para a correção dos desvios e dos erros na vida de qualquer instituição.

Ainda no que concerne o capital humano, os inquiridos, questionados sobre se os seus departamentos eram compensados pela sua *performance* enquanto equipa, a grande maioria (45%) respondeu “raramente”. Sendo a motivação um fenómeno de grande importância para o ser humano, é necessário que a PT reveja a sua cultura organizacional, face a estes indicadores fornecidos pelos seus colaboradores.

Quadro 8.3: Capital Humano

Respostas obtidas	Q1	Q2	Q3	Média
Na maioria das vezes	35%	29%	43%	35,67%
Sim, sempre	12%	8%	34%	18,00%
Raramente	36%	45%	17%	32,67%
Nunca	17%	18%	5%	13,33%

Como se pode observar pela média indicada no Quadro 8.3, em termos gerais os dados do inquérito demonstram que a maioria dos colaboradores da empresa estão satisfeitos com o modo como a PT assume a política de formação, desenvolvimento e valorização pessoal dos seus colaboradores.

A maioria dos colaboradores respondeu em média 35% “na maioria das vezes” e 18% “sim, sempre” às questões que identificam a valorização do capital humano dentro da empresa, pelo que pode-se concluir de um modo geral que os colaboradores da PT sentem-se valorizados pela empresa o que resulta em motivação e comprometimento por parte dos mesmos mas não de forma inequívoca pelo que a PT deve dar atenção a este aspeto fundamental.

Categoria: Cultura Organizacional

Quanto à cultura organizacional, os colaboradores questionados sobre se a PT tem cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial 41% responderam “na maioria das vezes” e 39% “raramente”, portanto houve uma aproximação das respostas o que pode significar que a comunicação dentro da organização e o desenvolvimento de uma cultura organizacional eficaz deve ser melhorada. São indicadores importantes que a PT deve ter em conta na sua forma de relacionar com o seu capital humano, motivando-o como um dos seus maiores aliados para alcançar os seus objetivos. Aliás a estratégia da liderança de Zeinal Bava assentou-se na motivação da sua equipa. As restantes questões levantadas nesta categoria tiveram respostas bastante positivas.

Quadro 8.4: Cultura Organizacional

Respostas obtidas	Q1	Q2	Q3	Média
Na maioria das vezes	56%	41%	48%	48,33%
Sim, sempre	13%	9%	14%	12,00%
Raramente	24%	39%	29%	30,67%
Nunca	6%	11%	8%	8,33%

A maioria dos colaboradores respondeu em média 48,33% “na maioria das vezes” e 12% “sim, sempre” às questões que identificam a cultura organizacional dentro da empresa, pode-se concluir de um modo geral que na PT existe uma boa relação entre o líder e os seus colaboradores num ambiente de trabalho harmonioso e onde existe partilha de valores.

Categoria: Práticas Éticas

Na Visão da PT a liderança com criação de valor, inovação e sustentabilidade reveste-se de grande importância pelo que a temática da ética empresarial é também de maior relevância. A identidade das empresas e a sua imagem resultam cada vez mais, não só do seu desempenho económico e financeiro, mas também do conjunto de princípios, valores e comportamentos. Estes aspetos são tão mais importantes, quanto maior é a importância social da empresa e a sua visibilidade.

Realça-se o papel de uma cultura ética fortemente absorvida pela PT e posta em prática pelos colaboradores sendo a lealdade e o comprometimento, um dos valores absorvidos maioritariamente pela organização.

Quadro 8.5: Práticas Éticas

Respostas obtidas	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Média
Na maioria das vezes	32%	49%	46%	46%	37%	44,50%
Sim, sempre	60%	30%	27%	27%	58%	40,40%
Raramente	7%	17%	20%	20%	3%	13,40%
Nunca	2%	4%	7%	8%	2%	4,60%

No que se verifica no quadro 8.5, existe um forte comprometimento por parte da PT em orientar os colaboradores com base nos preceitos éticos, lealdade e o comprometimento com a empresa.

A maioria dos colaboradores respondeu em média 44,50% “na maioria das vezes” e 40,40% “sim, sempre” às questões que verificam o compromisso da PT com os quesitos de foro ético, o que denota uma forte presença de iniciativas promovidas para a consolidação de uma cultura ética, que se pretende que seja um fator diferenciador do Grupo PT nos mercados onde opera.

Categoria: Controlo Organizacional

A maioria dos inquiridos compreende que a PT tem boas práticas de controlo organizacional com 71%. A PT dispõe de meios, nomeadamente uma direção de auditoria interna corporativa, que asseguram a supervisão da execução das políticas e procedimentos de controlo.

Quadro 8.6: Controlos Organizacionais

Respostas obtidas	Q1	Q2	Q3	Q4	Média
Na maioria das vezes	55%	51%	46%	50%	50,50%
Sim, sempre	14%	17%	17%	21%	17,25%
Raramente	26%	28%	30%	24%	27,00%
Nunca	6%	4%	7%	5%	5,50%

A maioria dos colaboradores respondeu em média 50,50% “na maioria das vezes” e 17,25% “sim, sempre” às questões que verificam o compromisso da PT com os quesitos de controlo organizacional. Pode-se concluir de um modo geral que na PT os processos são revistos para assegurar a realização dos objetivos estratégicos e as atividades são monitoradas e avaliadas a fim de verificar se estão adequados ao seu propósito.

8.2 Entrevista ao Coordenador da Comissão dos Colaboradores da PT

Foi realizado uma entrevista ao coordenador da comissão dos colaboradores da PT, Francisco Gonçalves no dia 7 de Julho de 2014. O objetivo foi compreender qual a percepção que o entrevistado tinha sobre a liderança de Zeinal Bava.

Para este estudo, os dados foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, como já referido. As perguntas são de resposta aberta, pelo que a medição não é padronizada.

Das questões levantadas o entrevistado deu as seguintes respostas:

Q1:

Como avalia a liderança de Zeinal Bava na PT?

O entrevistado afirmou que do ponto de vista da gestão reconhecia que foi uma liderança muito forte e muito inteligente. Que não era por acaso que Zeinal Bava era mais inteligente que a generalidade dos outros presidentes do grupo. 99,9 % da sua visão era de criar riqueza e valor para o acionista e detinha uma percentagem muito elevada dessa visão. Sempre teve a preocupação de estar próximo da comunidade de trabalho tentando muitas vezes fazer equilíbrios. Em termos sociais beneficiou os colaboradores nomeadamente na atribuição de bolsas de estudos para os filhos com menor rendimento. A PT já distribuiu anualmente 2,5 milhões de euros pelos seus colaboradores com ordenados mais baixo.

Q2:

Como Zeinal Bava comunica com os seus colaboradores?

Segundo o entrevistado, existia uma grande proximidade entre o Zeinal Bava e os colaboradores. Sempre foi patente a preocupação de Zeinal Bava em fazer chegar as suas decisões a toda a empresa, bem como receber informações dos colaboradores, estando os canais internos de comunicação sempre disponíveis.

Evidenciou também que os trabalhadores assumiam a visão estratégica de Zeinal Bava como sendo sua, tendo havido momentos muito interessantes onde mostrou capacidade de liderança no relacionamento com os colaboradores o que fez com que as pessoas ficassem com um grande respeito e uma imagem muito positiva dele. Afirmou que aquando da venda da participação da PT na Vivo, negócio de grande valor para a PT, distribuiu um prémio para todos os colaboradores. Zeinal Bava com a proximidade que teve com os colaboradores, com uma cultura de trabalho e dedicação, acabou por conseguir que estes assumissem uma

posição de fazer a empresa crescer e a sua saída deixou um sentimento de vazio ao sentirem que ele estava a afastar-se da PT. Mas segundo Francisco Gonçalves, Zeinal Bava terá garantido que iria continuar a acompanhar as grandes decisões e a estar ligado à PT Portugal embora numa condição mais estratégica e menos direta.

Q3

Quais as características da liderança de Zeinal Bava?

Questionado sobre as características de liderança de Zeinal Bava citou: «[t]rabalho, proximidade, dedicação, inovação, partilha (com particular destaque nos que estão mais próximos). Existe uma preocupação muito grande com a imagem».

Q4

Como Zeinal Bava contribuiu para a cultura organizacional da PT?

Sobre o papel de Zeinal Bava no contexto da cultura organizacional na PT, disse que houve uma mudança transformacional muito grande nos últimos anos com a sua liderança e de uma forma inteligente ficou mais próxima e acessível às pessoas tentando transmitir as suas ideias, frisando que os trabalhadores eram um ativo muito importante.

«Zeinal Bava deixa uma imagem vincada na cultura organizacional pela proximidade, pela liderança, pelo diálogo e pela responsabilidade social interna e externa, esta última corporizada através da Fundação PT». (Francisco Gonçalves)

Q5

Como Zeinal Bava valoriza o capital Humano na PT?

«Pelo elogio e pelo reconhecimento. O ponto alto do reconhecimento foi a atribuição de um prémio extraordinário de 1.200 euros a cada trabalhador, por proposta da Comissão de Trabalhadores, após a venda da Brasilcel à telefónica».

Q6

Como funciona a comunicação e a tomada de decisão na liderança de topo na PT?

De um modo geral existe uma preocupação em fazer uma boa divulgação das decisões. Existe uma grande preocupação em transmitir os objetivos estratégicos [...]. Com a Comissão de Trabalhadores, apesar de muitas vezes estarmos em desacordo, existia e

existe respeito mútuo e uma grande preocupação em transmitir os objetivos da Empresa e as decisões estruturais que iam sendo tomadas. (Francisco Gonçalves)

Questionado sobre o caso Rioforte, onde aparentemente dois homens no topo da organização, o *CEO* Henrique Granadeiro e Luís Pacheco de Melo seu administrador financeiro, ponderam sem consultar previamente o Conselho de Administração tomar a decisão de fazer um empréstimo tão avultado à RioForte, dando a impressão de que a comunicação tinha sido omissa, replicou que numa organização como a PT a informação é sempre o calcanhar de Aquiles para quem está a liderar uma empresa desta dimensão. Citou que nos inquéritos efetuados pela PT aos seus colaboradores, a comunicação sempre foi apontado como um dos fatores a melhorar sendo normal que mesmo a nível de topo a situação não fosse muito diferente e que não era fácil em organizações muito grandes que a comunicação funcionasse sempre na perfeição e duvida que tenham sido realmente os dois visados a terem tomado esta decisão. E se realmente houve mais gente a participar independentemente das consequências, era uma gestão menos prudente e que todos os que estiverem envolvidos não teriam condições de manter-se em funções em nenhuma empresa do universo PT.

Q7

Como funciona o controlo organizacional na PT?

Questionado sobre se o caso Rioforte mexia com um aspeto muito importante que é o controlo organizacional, afirmou que não tinha sido a primeira vez. Que em 2010 quando foi feito um investimento de 75 milhões de euros na *Ongoing* de forma pouco clara e transparente, deu origem à demissão do representante da Caixa Geral de Depósitos na PT. Isto levou a que se tivessem sido tomadas medidas corretivas e comunicadas à comissão dos colaboradores mas que infelizmente não foram respeitadas. Retorquiou que na altura Henrique Granadeiro dissera à comunicação social que quando tomou conhecimento do investimento na *Ongoing* tinha sido o ultimo a saber. Realça que investimentos desta dimensão tinham necessariamente que ir à comissão de auditoria e ao conselho de administração e aparentemente os representantes da Oi segundo afirmaram, não tiveram também conhecimento da referida aplicação. Francisco Gonçalves afirmou que muita coisa tinha falhado e que se devia apurar as responsabilidades e as pessoas envolvidas nesta operação imprudente, quiçá uma gestão danosa, deveriam ser excluídas do grupo PT e que o assunto teria que ficar com os tribunais.

Ainda sobre a forma de controlo organizacional de Zeinal Bava acrescentou que era muito centralizado. E que dada a personalidade e a liderança de Zeinal Bava existia um controlo muito apertado, e em nome da empresa havia uma escolha de quem podia falar em nome da PT. Não seria como disse, exagerado referir que existia um controlo organizacional com "mão de ferro".

Q8

Como funciona a conduta ética na PT?

Sobre como funcionava a conduta ética na PT, acrescentou:

Em termos gerais existe uma cultura do exemplo entre os trabalhadores. Em relação à Gestão de Topo, existem muitos interesses cruzados que se sobrepõem em determinadas alturas às decisões racionais. Vivemos num mundo de números impossíveis em que as empresas têm de crescer e apresentar resultados para a remuneração acionistas e os acionistas se ficarem satisfeitos remuneraram generosamente os gestores, ano após ano, estratégia que era insustentável e que um dia teria de acabar.

Q9

Quais foram os aspetos marcantes na liderança de Zeinal Bava na PT?

Sobre os aspetos marcantes na liderança de Zeinal Bava na PT, Francisco Gonçalves citou:

O 8 e o 80. Se em alguns momentos a sua liderança foi determinante noutros a ambição, o controlo e a concentração de responsabilidades e do poder de decisão foi sufocante. No melhor o lado humano e a responsabilidade social. No mais negativo a imagem, a propaganda e a máxima "quem não é por mim é contra mim". Todos os líderes tem apoiantes e críticos, Zeinal Bava não foge à regra.

Q10

Como perspectiva hoje a fusão Oi/PT?

Com muita preocupação. Segundo o entrevistado a PT passou de empresa comparadora da OI para subsidiária da OI. Por isso não podemos falar em fusão, mas sim em aniquilamento da PT pela OI. A situação criada configura de uma forma visível a destruição de um grupo empresarial com mais de 120 anos, líder de mercado e com os centros de decisão em Portugal. A fusão da OI/PT é o fim de uma grande multinacional com sede em Portugal, senão da maior. Os centros de decisão deslocalizaram-se de

Portugal para o Brasil. Os investimentos em Portugal deixaram de ser uma prioridade e só se pensa em contenção de custos.

Q11

Qual o legado que Zeinal Bava deixa na PT?

Sobre esta questão o entrevistado afirma ser difícil definir a herança de Zeinal Bava na PT num momento conturbado para a empresa no seguimento do colapso do Grupo Espírito Santo e do empréstimo de 900 milhões de euros à RioForte que se "evaporaram".

Todavia, em termos tecnológicos, inovação, qualidade de serviço, líder de mercado, responsabilidade social e proximidade, Zeinal Bava deixa uma empresa melhor do que aquela que herdou. Em termos de sustentabilidade, futuro, desenvolvimento e quota de mercado só o futuro dirá com segurança o que Zeinal Bava deixa na PT. Esperamos não vir a tirar, no futuro próximo, uma conclusão muito negativa, do legado de Zeinal Bava tipo frase de corredor "Luís Todo Bom criou a PT, Murteira Nabo internacionalizou-a e **Zeinal Bava acabou com ela...**"

8.2.1 Análise da entrevista

Com a análise da entrevista, foi verificado que Zeinal Bava é um visionário comprometido com a excelência, que gosta de assumir riscos e estabelece uma boa comunicação para toda a organização, sempre disponível para estabelecer uma comunicação fluida de modo a que a organização saiba o que se passa a cada momento, motiva os seus colaboradores fazendo-os assumir os objetivos da empresa, aposta na inovação e velocidade na tomada de decisão permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, garantindo assim o sucesso contínuo.

Verifica-se que é um líder carismático e transformacional que, através da sua visão pessoal e da sua energia, inspira os seguidores e tem um impacto significativo na sua organização. Possui qualidades de personalidade, características pessoais que influenciam e atraem as pessoas sendo um agente da mudança, visionário e com habilidades de lidar com a complexidade, ambiguidade e incerteza tendo sido fundamental para o desempenho e sucesso da PT durante um certo período.

Da entrevista verifica-se a discordância do entrevistado sobre a gestão e tomada de decisões estratégicas que comprometeram e comprometem o futuro da PT.

É de salientar no entanto a nítida diferença de ser um bom líder e de ser um bom gestor. Um bom líder não é necessariamente um bom gestor. Um general pode ser um bom líder, ser seguido pelo seu exército, mas ser um mau gestor tomando decisões erradas que o leva a perder a guerra.

Cabe ao general controlar a tropa que está sob o seu comando. Como comandante-chefe é responsável pelo sucesso e pelo insucesso do grupo que lidera.

No estudo de caso da Portugal Telecom foi notória a transformação ocorrida com a liderança de Zeinal Bava e da sua equipa. Salienta-se a importância do papel do líder na execução de uma estratégia criando um clima onde todas as pessoas possam de forma disciplinada integrar as suas competências, iniciativas e habilidades.

CONCLUSÃO

O mundo global encontra-se em profunda e constante mudança, com elevado grau de imprevisibilidade e instabilidade dos mercados, exercendo uma pressão sobre a indústria e as organizações forçando-as a alterações operacionais e culturais para manterem a sua competitividade com vista a garantir a sua sobrevivência e sustentabilidade a longo prazo. O mercado europeu está em retração e com um crescimento reduzido, obrigando as empresas à procura de novos mercados emergentes que têm mais oportunidades, nomeadamente o mercado brasileiro, africano e asiático. Os mercados evoluem e as exigências dos clientes com a globalização, a flexibilidade e acessibilidade da informação, são cada vez mais

sofisticadas, pelo que as empresas devem preparar a sua estratégia de longo prazo, com a sua ação presente de forma marcante.

Para isso a organização face aos seus fatores internos e externos deve preparar e motivar a sua organização e traçar a sua estratégia de futuro de forma inovadora, fazendo com que os seus colaboradores a sintam como sua e seja capaz de explorar as oportunidades. É esta capacidade de antecipar e prever as tendências da indústria e dos mercados, desenhando um bom plano estratégico com objetivos claros que transforma a liderança estratégica num processo dinâmico, criando valor para os seus acionistas, seus clientes e mantendo um diferencial competitivo face aos seus concorrentes, minimizando os efeitos de imprevisibilidade dos mercados. É a existência desse plano que nos possibilita as realizações que ficam vedados àqueles que não estão dispostos a desenhá-lo. Com um bom plano e gente motivada, a única forma de não atingir o alvo é desistir durante o caminho. Os planos são o caminho que escolhemos em função dos objetivos que estabelecemos. São eles que nos permitem transformar a nossa imaginação em realidade.

Do estudo realizado, podemos concluir que Zeinal Bava é "alguém que vai à luta" sempre focado no trabalho e nos resultados e não foi despropositado ter sido considerado um dos líderes de maior sucesso dentro e fora de Portugal tendo sido responsável pelo processo transformacional que operou na Portugal Telecom desde que assumiu a liderança. Conhecido pelo seu carácter destemido, pela sua determinação, persistência, competência e enorme ambição juntamente com um grande conhecimento do mercado internacional, contacto com as práticas de gestão de empresas líderes mundiais, e sobretudo com uma liderança forte e uma enorme cultura de exigência, porém, ao mesmo tempo, de informalidade, acessível para os seus colaboradores, comunicativo e com grande capacidade de execução, são as características-chave referidas tanto por acionistas bem como pelos colaboradores da Portugal Telecom sobre Zeinal Bava. O seu estilo de liderança é marcado pelo contacto que teve com a cultura anglo-saxónica nos tempos em que estudou na *University College of London* bem como na experiência que adquiriu nas instituições por onde passou antes do seu ingresso na PT. Gosta de estar perto da sua equipa e de estimular a excelência, a inovação e a criatividade. É apologista de que devem ser os primeiros a acreditar e a mostrar que, mesmo perante um caminho aparentemente complexo e com desafios insuperáveis, estes valores simples mas poderosos contribuem para o sucesso. Diz que pessoalmente tenta cumprir algumas regras que interiorizou ao longo dos anos.

A principal contribuição deste estudo foi a avaliação de que a liderança estratégica está associada ao bom desempenho das organizações empresariais e são uma vantagem competitiva. Ficou demonstrado que um líder de topo é capaz de implementar a liderança estratégica para melhorar a cultura organizacional e o desempenho de forma inovador nas suas organizações, assumindo-se como transformacional.

Nesse sentido, a estratégia e a liderança devem estar articuladas no nível mais elevado da organização. **Todos os líderes devem aceitar e deter a estratégia como a essência das suas responsabilidades.**

Esta investigação mostra que as organizações ao formularem e executarem a sua estratégia de forma eficaz atingem os seus objetivos de forma diferenciada e sustentada o que é um fator competitivo face aos seus concorrentes num mercado cada vez mais exigente e incerto. A concorrência numa economia global complexa e com um grau elevado de incertezas é desafiador, cheio de oportunidades e ameaças. Nesta investigação fica patente que as práticas eficientes e eficazes de liderança estratégica podem ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho e competir com sucesso e **as práticas erradas podem levar a graves consequências e por vezes danos irreparáveis**, e a fase final da liderança de Zeinal Bava é marcada por atos de gestão no mínimo imprudente de parte da equipa que liderava e que colocou a PT numa encruzilhada que pode comprometer seriamente o seu futuro tendo ficado à mercê de várias OPA's e a OI a tentar livra-se dela no mercado contrariamente ao projeto de Zeinal Bava para a PT.

Zeinal Bava, um visionário ao traçar a sua estratégia empresarial na PT, após uma análise competente do ambiente interno e externo, antecipando às imprevisibilidades do mercado, provocando um processo transformacional em toda a organização com uma cultura inovadora, permitindo uma aprendizagem contínua nos seus colaboradores, apostando no *core competence* e na herança de engenharia da PT, com a criação de novos produtos e de negócios, internacionalizando a PT e apostando na criação de uma operadora de língua portuguesa onde a PT não seria subalterna, mas parceira tecnológica assente nas suas potencialidades reconhecidas a nível mundial, permitiu com uma boa implementação e uma cultura organizacional, o sucesso da PT num certo período, criando valor, mantendo uma estratégia organizacional dinâmica e vantagem competitiva, permanecendo líder no mercado nacional e com perspectiva de crescimento a nível global o que vinha permitindo a sua sustentabilidade e perspectiva de sobrevivência para o futuro. No entanto face à grave crise que a PT vem atravessando com a aplicação no papel comercial do grupo GES e Rio

forte é sem dúvida uma mancha na gestão do grupo que só uma boa e exaustiva auditoria poderá vir a esclarecer as relações cinzentas ao longo dos anos entre a PT e o Grupo GES e a influência de Ricardo Salgado nesta relação pouco transparente que deixou a PT à beira do colapso e desmembramento.

É no entanto de realçar a forte contribuição de Zeinal Bava na fusão OI/PT, aprovado por maioria dos acionistas a 8 de Setembro último, embora face ao caso Rioforte tenha perdido uma parte da sua participação de 37% para 26,5% mas com possibilidades de ser recuperada, desde que seja possível à PT recuperar os 900 milhões do Grupo GES o que parece ser muito residual. Esta fusão se ocorresse sem o caso Rioforte, poderia ter permitido à PT integrar-se num mercado de maior dimensão que Portugal com possibilidades de criar valor para os seus acionistas como era o sonho de Zeinal Bava a criação de grupo de telecomunicações lusófono. A PT sendo um pequeno grupo de telecomunicações a nível global pode estar sujeito a uma OPA e ser absorvido rapidamente por um grupo de maior dimensão. Vem-se assistindo a nível global este fenómeno em todo o lado. Aliás sob a liderança de Zeinal Bava a PT soube resistir a duas tentativas de OPAs. A OPA da SONAE e a possível OPA da telefónica espanhola durante a operação da Vivo que Zeinal Bava conseguiu a melhor performance da sua liderança criando um enorme valor para os acionistas da PT. Só a evolução dos acontecimentos irá permitir avaliar o que irá acontecer no futuro da PT esperando ser o melhor para os seus acionistas, colaboradores e para o país devido à tecnologia e engenharia de grande valor que possui. Face à gestão imprudente do caso Rioforte, a PT perdeu força na fusão com a OI, fusão esta que é entretanto juridicamente contestada por Freitas de Amaral, um dos maiores constitucionalistas portugueses. A PT passou a ser uma empresa subsidiária fruto de uma gestão no mínimo imprudente. Entretanto a fusão não foi realizada como o pretendido e os negócios de telecomunicações e tecnologia (PT Portugal) foram vendidos á Altice, Como foi citado anteriormente, ser bom líder não é necessariamente ser-se bom gestor.

No entanto todos os líderes gestores devem ter as boas práticas de gestão prudente como **a essência das suas responsabilidades** devido às consequências que acarretam as más práticas de gestão que podem ditar o insucesso de uma organização como é o caso da PT neste momento que ficou no meio de uma encruzilhada que pode comprometer o seu futuro.

Nesta investigação pode-se concluir que Zeinal Bava tem qualidades de liderança que foi comprovado pelo inquérito e entrevista, mas a gestão da equipa que liderava já referida anteriormente e realçado na recente auditoria realizada pela PT que considerou o caso

Rioforte uma gestão imprudente, deixa uma mancha cinzenta na sua liderança ainda por esclarecer e espera-se o seu pronunciamento público.

Limitações do estudo

O objetivo dessa investigação é colocar à disposição dos investigadores, académicos na área da gestão de empresas e das organizações, um instrumento sobre a liderança estratégica, e permitir às PME's, aos empresários e gestores uma perceção objetiva sobre o tema no mundo empresarial e a necessidade de se ter um bom plano capaz de garantir um rumo criando valor com um diferencial competitivo.

É no entanto sabido que numa multinacional como a Portugal Telecom, existem limitações devido à complexidade da sua organização. Quando existe uma situação de crise com forte exposição mediática como é a atual situação do Grupo, ele reage de forma defensiva criando uma espécie de bloqueio institucional, negando a partilha de informação e gerindo-a de forma muito controlada. No entanto num mercado de comunicação do século XXI é quase que impossível escamotear a realidade por muito tempo.

Por fim, é importante referir que esta investigação contém algumas limitações. Uma das limitações presentes são os resultados que pertencem apenas ao Grupo PT, não sendo possível generalizá-los a outras organizações.

É tanto uma grande limitação num grupo como a PT o acesso às informações estratégicas que não são partilhadas no âmbito dessa investigação, o que cria dificuldades no acesso à verdade dos factos e aos atos de gestão de topo, sobretudo nesta fase final da investigação que ocorre num momento de grande turbulência devido ao caso RIOFORTE do GES e da implosão do grupo BES/GES parceiros da PT.

Sugestão para futuras investigações

Esta investigação sobre a liderança estratégica como diferencial competitivo na Portugal Telecom pode concluir que a PT tem tido um modelo de gestão estratégica assente numa gestão e controlo organizacional de excelência o que vem permitindo a sua sustentabilidade num mercado cada vez mais imprevisível e competitivo.

Já no fim desta investigação surgiu um acontecimento de grande impacto para a vida e futuro da PT, um empréstimo de cerca de 900 milhões de euros, à empresa RIO FORTE do Grupo Espírito Santo sócio maioritário da PT, onde a PT apostou de forma surpreendente num único produto, contrária às regras mais elementares de finanças empresariais e da regulação, quer do código de ética, da gestão de risco, sem aparentemente mas que cabe ser investigado, o conhecimento do seu parceiro estratégico a OI brasileira, com quem fez uma fusão, tendo isso originado a demissão dos dois administradores da OI na PT, e obrigado à OI de rever o contrato de fusão, trabalho de Zeinal Bava de grande importância para a PT, onde a PT teria 37% da nova empresa baixando para 25,6% de participação, excluindo o atual CEO da PT Henrique Granadeiro do cargo de vice-presidente na PT/OI segundo o acordo e obrigando a PT a assumir a dívida da RIO FORTE, deixando à PT a possibilidade de reaver os 12,5% perdidos se até 2020 recuperar a dívida em questão. O RIO FORTE não pagou o referido empréstimo no prazo acordado de 15 e 17 de Julho. Estes acontecimentos levaram o GES, Grupo Espírito Santo e principal acionista do BES-Banco Espírito Santo, a declarar a insolvência e a pedir a gestão controlada contra credores em Luxemburgo, sede social do grupo, com forte desvalorização das ações do BES originando a intervenção do Banco de Portugal e que não foi aceite pelo tribunal. A PT é acionista do BES que teve uma quebra de mais de 70% do seu valor em bolsa, e com declaração a 31 de Julho de mais de 3.500 milhões de euros de prejuízos, originou a desvalorização das ações do BES e da Portugal Telecom com importante queda em bolsa, diminuindo valor aos acionistas.

A sugestão para os futuros investigadores é investigar como foi possível uma empresa com gestão de excelência, análise de risco, cometer tanta imprudência e a que nível da organização esta decisão foi tomada e por quem.

Numa análise à primeira vista penaliza Henrique Granadeiro, excluído da futura empresa, tendo recaído sobre ele este erro de grandes consequências. Zeinal Bava saiu de CEO da PT em Junho de 2013 assumindo o cargo de Presidente Executivo do Grupo Oi e da PT Portugal e aparentemente estaria fora dessa decisão, já assumido publicamente pelo próprio e pela OI em comunicado.

Sendo tão importante a fusão OI/PT, é sem dúvida importante uma nova investigação para se compreender a situação e seguir as suas implicações e o que representará para a Portugal Telecom.

Com o resgate do BES alcançado no dia 4 de agosto de 2014 pelo banco de Portugal com o aval do governo e da união europeia injetando 4.900 milhões de euros criando um banco

bom, o Novo Banco, e deixando um mau banco, *badbank*, com os ativos tóxicos para o grupo espírito santo e acionistas, criará no mercado uma nova expectativa, sendo importante verificar os reflexos na Portugal Telecom, e seguir a dívida dos 900 milhões de euros da RIO FORTE à PT, que segundo a PT e a OI em comunicado dizem ir fazer de tudo para reaver o montante em dívida mas reconhecendo a possibilidade de não o conseguir reaver.

Na sua edição do dia 8 de Julho o semanário Expresso, faz referência a *emails* trocados entre Ricardo Salgado ex-CEO do BES e do GES, e acionistas de referência da OI, evidenciando acordos não assumidos e esclarecidos pela parceira brasileira OI. Estaria Zeinal Bava ao corrente da situação? Esta operação ocorreu com Zeinal Bava fora da liderança da PT e ele jurou numa entrevista à revista brasileira Veja que não sabia do investimento na Rioforte, representando um risco elevado de quase metade da tesouraria da PT num único produto financeiro, quando já se sabia que o GES estava em dificuldades, e contrário a todos os princípios de boa gestão financeira. Segundo uma auditoria interna da PT divulgada pelo jornal expresso na sua edição *online* de 13 de agosto de 2014, outros responsáveis são envolvidos, tais como Moraes Pires do BES e Administrador não executivo da PT, mas Zeinal Bava não é apontado diretamente.

Segundo essa auditoria, serão responsáveis Henrique Granadeiro e o Administrador financeiro Luís Pacheco de Melo a quem se aponta a maior parte da responsabilidade. Seriam enviadas listas com regularidade também a Zeinal Bava onde constavam as aplicações financeiras feitas pela PT, mas as aplicações financeiras no grupo GES, estariam camufladas com a designação de depósitos no banco BES, sem se especificar que se referiam ao papel comercial a RIOFORTE, ativos com mais riscos como se veio a verificar o que iliba Zeinal Bava como disse no seu comunicado, de qualquer responsabilidade. (jornal económico na sua edição de 14 de agosto de 2014,pg 40)

A entidade reguladora do mercado de valores CMVM mandou fazer uma auditoria à PT informando que as contas de 2013 serão reabertas e podem ter de incluir prejuízo com o Grupo Espírito Santo. Os acionistas da PT pediram à *PriceWaterHouseCoopers* uma auditoria e querem saber se havia uma rede oculta em que circulava a informação sobre as relações financeiras entre a PT, o BES e a *Holding* GES. Um grupo de pequenos acionistas meteram uma ação contra a PT por gestão danosa.

Este tema é importante para uma futura investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Maria Amélia Pacheco Nunes – **Aprender a Gerir as Organizações No Século XXI**. Lisboa: Áreas Editora, 2005. ISBN 972-8472-78-1.
- ANDRADE, Paulo Lourenço – Cultura Organizacional. In SCHOLLES, Johnson – **Elementos-Chave do Processo**. 2ª Ed. New York: Gradiva, 2013. ISBN 942-735-476-9. pp 63-101.
- ANDREWS, Kenneth R. (1980). “El concepto de estrategia empresarial”, in MINTZBERG, Henry, QUINN, James B., GHOSHAL, Sumantra (1999). **El Proceso Estratégico: edición europea revisada**, Prentice-Hall Europe, reimpression (2002), 42-49.
- ANTÓNIO, Nelson Santos – **Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento**. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006. ISBN 972-618-402-9.
- ANSOFF, I. - **Estratégia Empresarial**. S. Paulo: McGraw-hill, 1977. ISBN [SI].
- ANSOFF, Igor; MCDONNELL, Edward – **Implanting Strategic Management**. 2ª Ed. Prentice Hall, 1990. ISBN 0-13-451915-9.
- BARNEY, Jay B. – **Gaining and sustaining competitive advantage**. Addison-Wesley publishing company, Inc. 1996. ISBN 0-201-51285-8.
- BASS, Bernard M. - The Future of Leadership in Learning Organizations. **Journal of Leadership & organizational Studies**. 7:3 (2000) 18-40.
- BEAUFRE, André - **Introdução à estratégia: A estratégia ao serviço da política, da guerra, das empresas: clássicos do pensamento estratégico**. Lisboa: edições sílabo, 2004. ISBN: 972-618-321.
- BELL, Judith - **Como Realizar um Projecto de Investigação**. 4ª Ed. Lisboa: Gradiva, 2008. ISBN 978-972-662-524-7.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. – The case research strategy in studies of information systems. **Journal MIS Quarterly**. ISSN 0276-7783. 11:3 (1987) 369-386.

- BENNIS, Warren; LEVY, Marcelo - **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. ISBN:978-852-241-152-67.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. 34:3 (1994) 102-114.
- BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott – Economics of Strategy. 6ª Ed. International Student Version: Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-31918-5.
- BLACK, Janice. A.; BOAL, Kimberly.B. – Assessing the organizational capacity to change. In A Heene e R. Sanchez – Competence-based strategic management. John Wiley & Sons, 1996. 151:18
- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane - The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Company*. (1964) 140-142.
- BLANCHARD, Ken – **Um Nível Superior de Liderança**. 4ª Ed. Lisboa: Editora Actual,2010. ISBN 978-989-8101-04-4.
- BOAL, Kimberly B.; HOOIJBERG, Robert - Strategic Leadership Research: Moving on. The Leadership Quarterly. **Review of Leadership**. 11:4 (2001) 515-549. ISSN: 1048-9843
- CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente – Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. 4ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2007. ISBN 978-972-20-3524-8.
- CARVALHO, José; FILIPE, José – **Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro**. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-607-6.
- CASOS DE SUCESSO – **zeinal bava aposta na progressao pelo merito e na promocao dos talentos** [Em Linha]. Abril 2011, Jornal OJE [consult. 10 de janeiro 2014] Disponível em: <http://www.oje.pt/gente-e-negocios/casos-de-sucesso/zeinal-bava-aposta-na-progressao-pelo-merito-e-na-promocao-dos-talentos>
- CHIAVENATO, Idalberto. – **Administração nos novos tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2004. ISBN 85-352-1443-7.

- CHIAVENATO, Idalberto. – **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2005. ISBN 85-352-1863-7.
- CHIAVENATO, Idalberto. – **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books,1994.
- COVEY, Stephen R. – **Liderança Baseada em Princípios**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. ISBN 85-352-1131-4.
- COMISSÃO EUROPEIA – **Inquérito por Questionário** [Em linha]. 2005. [Consult. 13 Abr. 2013]. Disponível em: http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_qst_som_pt.htm
- COELHO, José Fernando Maduro – **Orientação para um Processo Dinâmico da Estratégia**. Lisboa: Edições Vieira da Silva, 2013. ISBN 978-989-736-077-0
- DIAS, Álvaro Lopes; VARELA, Miguel; COSTA, José Lopes – **Excelência Organizacional**. Lisboa: Bnomics, 2013. ISBN 978-989-713-070-0.
- DRUCKER, P.F. - The future that has already happened. **Harvard Business Review**, 75:5 (1997) 20-24.
- ELENKOV, Detelin S.; WILLIAM Judge; WRIGHT, Peter - "Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. **Strategic Management Journal**. 26:7 (2005) 665-682.
- FARIA, Jorge - **Liderança e gestão pública em Portugal: características e implicações no desempenho organizacional**. [S.l.]: Bubok, 2012. ISBN: 978-84-686-0421-3.
- FERMINO, Manuel Brazinha – **Gestão das organizações – Conceitos e tendências actuais**. 4ª Ed. Lisboa: Escolar Editora,2010.ISBN 978-972-592-287-3.
- FERREIRA, Caroline - **Estratégia Organizacional** [Em Linha]. 2004 [Consult. 07 Fevereiro 2014] Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2pruZk_GNvUJ:www.ifpip.arnaiba.edu.br/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D366%26Itemid%3D79+&cd=13&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt

- FERREIRA, J.M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António - **Manual de Psicologia das Organizações**. Lisboa: Escolar Editora, 2011. ISBN 978-972-592-297-2.
- FERREIRA, Manuel; SERRA, Fernando - **Casos de Estudo – Usar, Escrever e Estudar**. Lisboa: LIDEL, 2009. ISBN 978-972-757-582-4.
- FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA JR, Albert A. – **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards**. New York: Oxford- university press, 2009. ISBN: 978-0-19-516207-3.
- FREIRE, Adriano – **Estratégia – Sucesso em Portugal**. 11ª Ed. Lisboa / São Paulo: Verbo, 2008. ISBN 978-972-22-1829-0.
- FREIXO, Manuel João Vaz – **Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas**. 3ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2011. ISBN: 978-989-659-077-2.
- GERRAS, Stephen J. - Strategic Leadership Primer. Department of Command, Leadership and Management 3ªEd. 2010.
- GHIGLIONE, R.; MATALON, B. - **O Inquérito, Teoria e Prática**. Oeiras: Celta Editora, 1992. ISBN 978-972-80-2770-4.
- GUILLOT, Coronel W. Michael - **Liderança estratégica** [Em Linha]. **ASPJ/USAF** (2004) [Consult. 07 Setembro 2013] Disponível em: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/guillot.html>
- HAMBRICK, D. C. - Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. **Strategic Management Journal**, 1989. (10), 5 – 15.
- HENDERSON, B. D. - As origens da estratégia. In: _____. **Estratégias: a busca da vantagem competitiva**. Nov/Dez (1989) 3-9.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain – **Liderança para o século XXI**. Sao Paulo: Editora Futura, 2000. ISBN 85-7413-041-9.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. - **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Epu, 1986.

- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew - **Investigação por questionário**. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2012. ISBN: 978-972-618-273-3.
- HITT Michael A.; HAYNES Katalin Takacs; SERPA, Roy - Strategic leadership for the 21st century. **Mays Business School Texas A&M University**. ISSN [SI]. 53:5 (2010) 437-444.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. - **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. 7ª Ed. USA: Thomson - South-Western, 2007. ISBN: 0-324-31694-1 (Student Edition) ISBN: 0-324-36432-6 (Instructor Edition) ISBN: 0-324-40536-7 (Concepts)
- HITT, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A. & Moesel, D.D. - The Market for Corporate Control and Firm Innovation, **Academy of Management Journal**. 39:5 (1996) 1084-1119.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. - **Administração e Gestão**. 2ª Ed. Lisboa: Thomson, 2008. ISBN 978-852-2105-20-5.
- HOUSE, Robert J. - Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**. 7:3 (1996) 323-352.
- IRELAND, Duane R.; HITT, Michael A. - Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**. 13:1 (1999) 43-57.
- IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. - **The management of strategy**. 9ª Ed. South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN: 978-0-538-75321-0
- JORNAL DIÁRIO ECONOMICO. Auditoria Interna da PT culpa Granadeiro pelo Investimento no GES. 14 de Agosto de 2014, Nº 5986.
- JORNAL DIÁRIO ECONOMICO [em linha]. [Consultado diariamente]. Disponível em: <http://economico.sapo.pt/>
- JORNAL DIÁRIO ECONOMICO [em linha]. [20 08 2014]. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/ubi-atribui-honoris-causa-a-zeinalbava_197544.html

JORNAL EXPRESSO [em linha]. [20 08 2014]. Disponível em:
<http://expresso.sapo.pt/brasileiros-deixam-cair-zeinal-bava-futuro-da-pt-e-uma-incognita=f892836>

JORNAL DE NEGÓCIOS [em linha]. [Consultado diariamente]. Disponível em:
<http://www.jornaldenegocios.pt/>

JORNAL DE NEGÓCIOS [em linha]. [14 08 2014]. Disponível em:
http://www.jornaldenegocios.pt/especiais/poderosos_2013/detalhe/zeinal_bava_e_o_12_mais_poderoso_da_economia.html

JORNAL DE NEGÓCIOS [em linha]. [15 08 2014]. Disponível em:
http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/zeinal_bava_assume_presidencia_executiva_da_oi_granadeiro_e_o_novo_ceo_da_pt.html

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. - The balanced scorecard: measures that drive performance [Em Linha]. (JULY , 2005) Havard Business Review. [Consult. 20 Maio 2014] Disponível em: <http://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1>

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. - **Prémio de execução**. Lisboa : Actual, 2009. ISBN 978-989-8101-63-1.

KOUZES, James M. ; POSNER, Barry Z. – **O Desafio da Liderança**. Lisboa : Caleidoscópio, 2009. ISBN 978-989-658-009-4.

LEAR, Wendy Lorraine - **The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa**. Doctoral dissertation, University of South Africa, 2012.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald - **Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas**. 4ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget, 2008. ISBN 978-989-659064-2.

LINDON, Dinis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONISIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente - **Mercator XXI : Teoria e Prática do Marketing**. 15ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2013. ISBN: 978-972-20-2744-1.

- MACCOBY, Michael - Why People Follow the Leader: The Power of Transference. **Harvard Business Review**. 82:9 (2004) 76-85.
- MAGRETTA, Joan - **Michel porter - O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade**. Harvard Business Review, best seller. Lisboa: centro atlântico, 2012. ISBN 978-989-615-176-8.
- MAQUIAVEL, Nicolau - **A arte da guerra**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN: 978-972-618-395-2.
- MARTINET, Alain Charles - **Estratégia**. Lisboa: Edições Sílabo, 1989.
- MARTINS, José Moleiro – **Estratégia Organizacional Dinâmica**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-602-1.
- MINTZBERG, H. - Patterns in strategy formation. **Management Science**. 24:9 (1978) 934-948.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph - **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. Londres, Prentice-Hall, 1998.
- MINTZBERG, Henry. “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy” in General Strategic Theory. **Califórnia Management Review**. 30:1.(1987) 11 – 17.
- MONTGOMERY, Cynthia A. - O estratega: seja o líder de que a sua empresa precisa. Lisboa: lua de papel,2012 .ISBN: 978-989-23-1989-6.
- MORAIS, Luís – **Liderança e Estratégia: Casos de Inovação nas Organizações de Saúde**. Lisboa: Escolar Editora. 2012. ISBN 978-772-592-337-5.
- MUMFORD, Troy V.; CAMPION, Michael A.; MORGESON, Frederick P. - The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. The Leadership Quarterly. ISSN: [SI].18:2 (2007) 154–166.
- OJE – **O Jornal Económico** [em linha]. [Consultado diariamente]. Disponível em <http://www.oje.pt/>

- PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Armenio; CAMPOS E CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos - **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6ª Ed. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-16-1
- PINTO, Carlos A. Marques; RODRIGUES, José A. M. Salgado; DOS SANTOS, Américo; MELO, Luís T.; MOREIRA, Maria Arnaldina Dias; RODRIGUES, Ronaldo B. – **Fundamentos de Gestão**. 3ª Ed. Lisboa: Editorial Presença, 2010.
- PONTE, João Pedro - **Estudos de caso em educação matemática**. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. 2006.
- PORTER, Michael E. - **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. ISBN 85-7001-558-5.
- PORTER, Michael - *Competitive Advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York, McMillan Publishing, Free Press, 1985.
- PORTER, M.E. - What is strategy? **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. November-December (1996) 61-78.
- PORTER, M.E - From Competitive Advantage to Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. May/June (1987) 43–59.
- PORTER, M.E - The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. ISSN [SI]. January (2008) 79-93.
- PORTUGAL TELECOM – **Relatório de Sustentabilidade 2013**. [Consult. 18 Fevereiro 2014] Disponível em: <http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/26A5D70E-A596-4301-88C7C8E9545D4E80/1469178/140430SUSTPortFINALweb.pdf>
- PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary - The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990. 68 (3): 79-91.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2ªed. Lisboa: Gradiva, 1998. ISBN 972-662-275-1.
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina - **Liderança: a virtude está no meio**. Lisboa: Actual, 2011. ISBN 978-989-694-024-9.

REIS, Lopes – **Estratégia empresarial: Análise, Formulação, e Implementação**. Lisboa: editorial presença, 2000. ISBN 972-23-2651-1.

RELATÓRIO DO GOVERNO DA SOCIEDADE DA PORTUGAL TELECOM [Em Linha]. [Consult. 04 de Abril 2014] Disponível em: <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/RGS48578.pdf>

REVISTA CEO – Liderança com proximidade e ambição: **À conversa com Zeinal Bava**. PWC:PricewaterhouseCoopers,2011.

REVISTA PORTUGAL GLOBAL (AICEP) - **Zeinal Bava: O Líder que mudou a PT**. Dezembro 2008 ERC: Registo nº 125362.

RIBEIRO, João – **Comportamento Organizacional** [Em Linha]. Governo da República Portuguesa. Coleção Ferramentas para o Empreendedor (2008). [Consult. 14 Novembro 2013] Disponível em: <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>

RODRIGUES, Jorge – **Gestão Estratégica**. (apontamentos da Unidade Curricular). ISCAL. Lisboa, 2009. pp. 2-94

RODRIGUES, Jorge - **Corporate governance: Retomar a confiança perdida**. Lisboa: Escolar Editora, 2009. ISBN 978-972-592-257-6.

ROLO, Orlando Brogueira- **Curso de gestão das organizações**. Lisboa: Edix - Edições Técnicas e Literárias, 2008. ISBN 978-989-9567-3-13

ROSA, Luís Silva – **Cultura empresarial – motivação e liderança – psicologia das organizações**. Lisboa: Editorial Presença, 1994. ISBN 972-23-1843-8.

ROWE, W. Glenn - **Liderança estratégica e criação de valor** [Em Linha]. Fórum AME de Estratégia e liderança. (2002) [Consult. 18 Maio 2013] Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>

ROWE, W. Glenn - Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**. 15:1 (2001) 81– 94.

- RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. – **Questões Fundamentais de Estratégia**. Bertrand, 1994. ISBN 972-25-1064-9.
- SANTOS, António J. Robalo - **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008. ISBN:978-972-592-229-3.
- SCHENDEL, Dan - Introduction to the special issue on strategic leadership. **Strategic Management Journal**. Vol. 10, (1989) 1-3.
- SERFONTEIN, J.J. - **The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa**. DBM thesis, University of Stellenbosch, 2009.
- SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan - **Gestão estratégica: conceitos e prática**. 2ª Ed. Lisboa: Lidel, 2011. ISBN 978-972-757-606-7.
- SENGE, Peter M. - The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization. New York: Doubleday Currency. **Book Review**. ISSN [SI]. 6:2 (1996) 105-111.
- SÍTIMA, Luís; FERREIRA, Maria Miguel: **Na agenda dos líderes – mudança, globalização, sustentabilidade – reflexões de CEOs e presidentes de empresas portuguesas de excelência**. Lisboa: Prime Books, 2010. ISBN 978-989-655-057-8.
- SÍTIO DA PORTUGAL TELECOM [em linha]. [Consultado diariamente]. Disponível em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/>
- SÍTIO DA PORTUGAL TELECOM [em linha]. [Consultado diariamente]. Disponível em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/EmpresasPT/empresaspt.htm>
- SÍTIO DA PORTUGAL TELECOM [em linha]. [Consultado diariamente]. Disponível em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/estrategia/intro/intro.htm>
- SLAWINSKI, Natalie - Strategic Leadership – Cases in Leadership. Sage, Thousand Oaks, CA (2011): 344-379.
- SOTO, Eduardo - **Comportamento Organizacional – O impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2005. ISBN: 85-221-0273-2.

- STONER, James A. F. ; FREEMAN, R. Edward - **Administração**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall,1985. ISBN: 85-705-4054-X.
- STRATEGOR: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa. 3ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000. ISBN 972-20-1706-3.
- SUN TZU – **A arte da guerra**. Lisboa: Bertrand, 2009. ISBN 978-972-25-1988-5.
- TEIXEIRA, Sebastião - **Gestão estratégica**. Lisboa: Escolar, 2011. ISBN 987-972-592-300-9.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, Alonzo J.; GAMBLE, John E. – **Administração Etratégica**. São Paulo: 15ª Ed. McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-85-86804-90-8.
- VISAO: **perfil de zeinal bava** [Em Linha]. Março 2008, Revista Visão [consult. 10 de janeiro 2014] Disponível em: <http://visao.sapo.pt/perfil-de-zeinal-bava=f547862>
- VON CLAUSEWITZ, Carl - Princípios da guerra Lisboa: Edições Sílabo, 2003.ISBN: 972-618-304-9.
- VROOM, Victor H; YETTON, Philip W. - Leadership and decision-making. **University of Pittsburgh Pre**, 1973.
- VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. - The new leadership: **Managing participation in organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1988.
- ZEINAL BAVA: **O estratega na liderança da Portugal Telecom** [Em Linha]. Jornal Económico [consult. 23 de Março 2014] Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/zeinal-bava-o-estratega-na-lideranca-da-portugal-telecom_123277.html
- ZEINAL BAVA: **O 'financeiro' determinante na OPA** [Em Linha]. Fevereiro 2011, Diário de Notícias Economia [consult. 14 de março 2014] Disponível em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1776974
- ZEINAL BAVA: **jovem gestor que vai à luta e ganha sempre** [Em Linha]. junho 2011, Diário de Notícias Economia [consult. 14 de março 2014] Disponível em: http://www.dn.pt/gente/interior.aspx?content_id=1888112

ZEINAL BAVA: Zeinal Bava oficializa saída da PT Portugal [Em Linha]. Agosto 2014, Diário de Notícias Economia [consult. 14 de março 2014] Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/zeinal-bava-oficializa-saida-da-pt-portugal=f884992#ixzz3E7VVi96X>

YIN, Robert K. – Projetando estudos de caso. In **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. ISBN 85-730-7852-9. pp. 39-77.

YIN, Robert K. – **Case Study Research: Design and Methods**. 3ª Ed., London: SAGE, 2003.

Apêndice 1: Guião Questionário aos colaboradores da PT

Liderança Estratégica



Exmo.(a) Senhor(a)

O meu nome é Monaliza Pereira, Licenciada em Gestão pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e estou a fazer mestrado em Gestão e empreendedorismo pelo mesmo Instituto. No âmbito do Mestrado estou realizando uma investigação sobre o tema “Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas - A Liderança de Zeinal Bava na PT”. Neste sentido, na qualidade de Mestranda e responsável pelo projeto de investigação, venho solicitar a sua colaboração no estudo.

Considerando que a sua colaboração é essencial para o sucesso do estudo, ficar-lhe-ia muito grata que me dispensasse algum do seu precioso tempo para preencher o questionário. Os questionários são anónimos e confidenciais, usados apenas para tratamento estatístico.

Para responder ao questionário que se segue, e consoante o tipo de resposta que lhe seja solicitada, deverá assinalar a resposta pretendida nos espaços reservados que melhor corresponderem à sua opinião. Não há respostas certas ou erradas, pois o que aqui se pretende é a obtenção da sua opinião, muito pessoal e sincera, sobre cada uma das questões que lhe vão ser colocadas.

Agradeço a sua colaboração.

A Mestranda

Monaliza Pereira

*Obrigatório

Questionário colaboradores

A ser respondido pelos colaboradores da Portugal Telecom

Faixa Etária *

Os dados de identificação pessoal servem apenas para efeito de interpretação das questões.

- Menos de 30 anos
- De 30 a 40

- De 41 a 50
- Mais de 50 anos

Género *

- Masculino
- Feminino

Tempo de serviço na empresa *

- (Até) 3 anos
- De 4 a 6
- De 7 a 25
- Mais de 25 anos

Cargo Funcional e principais funções desempenhadas *

Direção estratégica *

As questões que a seguir se colocam procuram avaliar o modo como organização determina o seu propósito estratégico.

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
A estratégia da organização é-lhe claramente comunicada e explicada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O manual interno da Organização indica claramente as competências e conhecimentos que os colaboradores devem possuir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores estão dispostos a mudar quando as novas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
estratégias assim o exigem.				
A empresa comunica a todos os funcionários sua missão, valores e visão de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho conhecimento claro dos objetivos estratégicos e metas globais da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma postura ousada e agressiva na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Competências essenciais (core competences) *

As questões que a seguir se colocam procuram avaliar o modo como organização desenvolve e mantém as competências essenciais, que são os recursos e capacidades que servem fonte de vantagem competitiva.

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
Desenvolvem-se ativamente novas competências para necessidades futuras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capital humano *

As questões que a seguir se colocam procuram avaliar o modo como organização desenvolve o capital humano, que representa os conhecimentos e capacidades detidas pelo conjunto da força de trabalho dentro da organização.

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
A Organização recolhe informações dos colaboradores sobre como as coisas estão funcionando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O seu departamento é recompensado pela sua performance enquanto equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ambiente de trabalho contribui para o desempenho dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cultura organizacional *

As questões que a seguir se colocam procuram avaliar o modo como organização sustenta a sua cultura, que refere-se aos valores fundamentais compartilhados por todos dentro da organização. É composto por um conjunto complexo de ideologias compartilhadas, símbolos e valores que influenciam a forma como a organização conduz seus negócios.

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
Ambiente de trabalho harmonioso, espaço de trabalho cooperativo, comunicação informal, partilha de valores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito boa relação entre o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
Líder e os funcionários				

Práticas éticas *

As questões que a seguir se colocam procuram avaliar o modo como organização enfatiza as práticas éticas, que passam pela compreensão da sua cultura, dos valores e crenças, e de como suas questões do quotidiano da organização são resolvidas.

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
A empresa comunica a todo corpo funcional seu código de ética.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Têm regras claras, objetivos lógicos, trabalho estruturado, processo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A lealdade e o comprometimento é uma palavra-chave nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma preocupação em orientar os funcionários para a realização das suas atividades com base nos preceitos éticos ou valores da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conheço e aplico nas minhas atividades os preceitos éticos difundidos pela empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Controlos organizacionais *

As questões que a seguir se colocam procuram avaliar o modo como organização estabelece o controlo organizacional, que é uma ferramenta que permite obter informações atempadamente para prevenir erros, distorções, lapsos, ou omissões que possam haver.

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
Quando ocorre algo errado, são corrigidas as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Na maioria das vezes	Sim, sempre
causas subjacentes para que o erro não se repita.				
Os processos são revistos para assegurar que contribuam para a realização dos objetivos estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os processos de trabalho são continuamente monitorados e avaliados pela empresa, a fim de verificar se estão adequados ao seu propósito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem controlos para todas as atividades da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice 2: Resultados Questionário aos colaboradores da PT

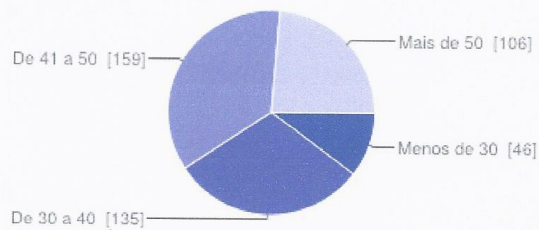
446 respostas

Ver todas as respostas Publicar estatísticas

Resumo

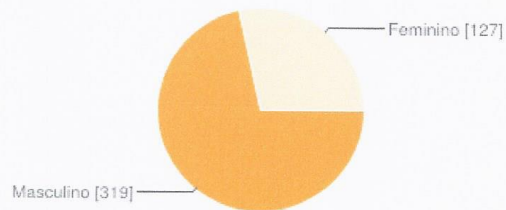
Questionário colaboradores

Faixa Etária



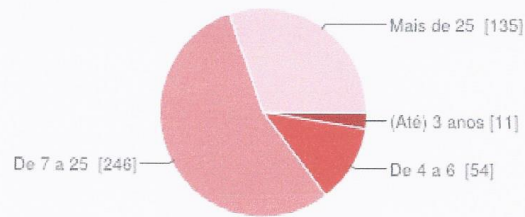
Menos de 30 anos	46	10%
De 30 a 40	135	30%
De 41 a 50	159	36%
Mais de 50 anos	106	24%

Género



Masculino	319	72%
Feminino	127	28%

Tempo de serviço na empresa



(Até) 3 anos	11	2%
De 4 a 6	54	12%
De 7 a 25	246	55%
Mais de 25 anos	135	30%

Cargo Funcional e principais funções desempenhadas

Técnico de Telecomunicações

TECNICO SUPERIOR DA PT COMUNICAÇÕES.

Consultor Comercial Senior

licenciada

Tesp

gestor

tecnico

TECNICO

Supervisão

Tecnico projetista V

Administração de Sistemas Informáticos

*

Jurista

Técnico Superior/Gestão Equipa

Tecnico Especialista

Gestora de Campanhas Outbound - desenvolvimento e implementação de campanhas Outbound (voz móvel)

Consultor Gestão de Serviço

Técnico Especialista 5

tecnico superior

Chefia

Responsavel área

TECNICO SUPERIOR

go

controlo de qualidade

superior
Projetista. Projeto de redes de fibra óptica e de rede cobre.
Coordenadora operacional
Técnico
Consultor Senior
Consultora de Informática
Técnico Especialista nível 3. Revenue Share, Indicadores de gestão, Faturação.
Developer
Gestora de Agentes
tecnico
Projetista
Tecnica
Técnico superior
tecnica especialista
Gestão de produto
Consultora Marketing e Comunicação
fiscalização empreitadas
Técnica Especialista 5
Gestor de Produto
DOI/OPC/SOC
Projeto de rede
Engenheiro Consultor
Consultor - Gestor de Projetos
gestão de clientes
Técnico Especialista Nível 5
GO
Gestor de Desenvolvimento Tecnológico
Engenheiro de Testes
GESTÃO/DE EDIFICIOS E POOL DE VIATURAS
Auditor - Arquitecto
consultora senior na area de sistemas de informação
Técnico Operacional
consultor
tec. esp.
Programador e Analista de Sistemas da área de BI
tecnico especialista
Gestor CRM
Coordenação, planeamento e suporte às vendas dos call centers

Consultora - Desenvolvimento de P&S
Técnico de Operação, Manutenção e Gestão de Redes e Serviços
DOI/Operação Casa Cliente
Gestão de Produto
comercial
Consultora Financeira
Técnico Especialista
TECNICO ESPECIALISTA
Gestor de Agentes Empresariais
TEC SUP 1 - despiste de avarias (clientes corporate)
Gestor
Técnico superior licenciada; Gestão tecnico/comercial de acordos de roaming com
operadores estrangeiros
Suporte a equipas comerciais-Formação e CQ
gestao conteudos
SPFs
consultora
Supervisor, Projecto e Cadastro
Financeiro
DGS
Técnica Superior
Gestor Cliente
Tecnica Administrativa de Apoio a Gestão
tec superior
Supervisora
Tecnico telecomunicações
tecnico rede cliente
Coordenação
Técnico Telecomunicações
administrativo
Consultor TI
T.ESPECIALISTA
Assistente Customer Care - Tratamento de reclamações
Consultor - Gestão Agentes-
Gestor Comercial - venda e acompanhamento a clientes
Tecnico Especialista5
BI
Cosultoria
Gestor Técnico: gestão remota de serviços e equipamentos de clientes empresariais

Administrativo
Team Leader
Técnico especialista - projetista de rede
coordenador
Engenheiro. Gestão de configurações de Negócio
tecnico superior especialista - projecto
Administrativo - Analise e Resolução de Reclamações
Gestão SI
Administrativa
Auditor Coordenador
Consultor Interno
Assistente
Consultor Sénior
Técnica Especialista Nivel5
Técnico Superior I - Comercial
storage administrator
Gestora de Produto
Gestor de canal
Coordenador comercial
DSE
colaborador
coordenação
Técnica Especialista
tecesp5
Engenheira Electrotécnica, Projeto de Comutação Digital S12
Fiscalização de Fibra Óptica
ol
Tecnico superior - Gestão de pessoas, apoio de indicadores, incentivos, apoio técnico, etc
Comercial
Desenho
Administração de Sistemas
director
2ª Linha - Segurança Informação
Auditorias
gestor de marca e comunicação
Supervisor
Tecnico Superior
Tecnico Especialista, Reengenharia de processos

Supervisao

Cargo funcional: Consultor; Principais funções: gestor de conteúdos de ajuda e gestor de experiência de utilização de canais eCare

Projecto e Manutenção Infraestruturas

Gestor Projetos

Consultor

Force Field Residencial\Empresarial

Técnico superior Especialista (Transmissão)

Analista

coordenação

Gestor de Projeto de implementação de rede móvel

TSL

suportes fisicos

Coordenador

quadro superior

Consultor IT

PM

Coordenador

Engº Telecomunicações

chefia3ª linha

Tenica Superior- Direcção Financeira

Redes, gestao

Técnico Superior

Gestão de Produto - Consultor

Engenharia

DEI

Técnico Superior - Gestão vendas

Gestão

TEcnico de Telecomunicações

Gestor de Processos

Consultor Sénior - Coordenador

Gestor Operacional

REDE MEO

gestão técnica

Coordenadora equipa de indicadores operacionais de vendas

TÉCN-SUPERIOR

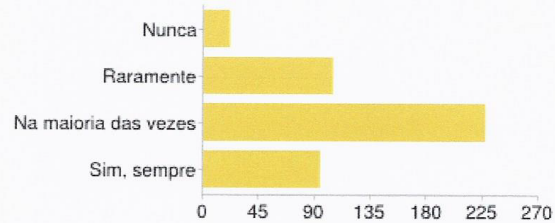
Provisão

Especialista

tecnico especialista- assist comercial

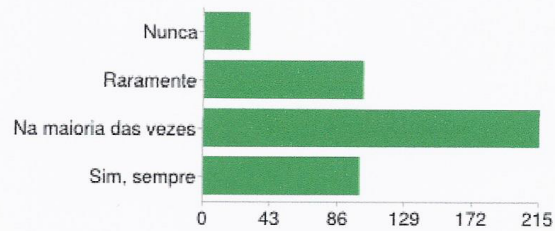
Gest Projecto
 Funções técnicas
 TÉCNICO ESPECIALISTA INFORMÁTICA - PROGRAMAÇÃO
 Técnico Superior 4
 Team Leader Desenvolvimento de software
 gestao
 tec.superior licenciado
 Técnico de Instalação e Manutenção de acessos telecomunicações.
 ASSISTENTE CALL CENTER
 Implementação e Construção de Rede Exterior
 vendas
 Gestor Operacional
 Engenheiro
 Gestora de Clientes
 Gestao operacional
 Reporting
 Técnica
 Engenheiro de Telecomunicações
 Desenhador de hardware
 Gestor de Agentes
 Gestor Projeto
 Planeamento e controlo
 Técnico
 técnico

**A estratégia da organização é-lhe claramente comunicada e explicada.
 [Direcção estratégica]**



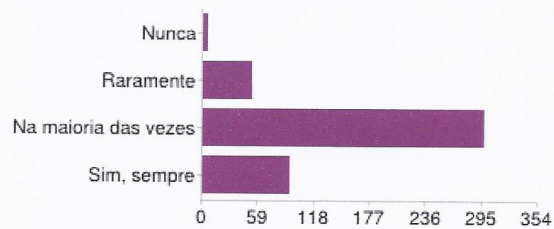
Nunca	21	5%
Raramente	104	23%
Na maioria das vezes	227	51%
Sim, sempre	94	21%

O manual interno da Organização indica claramente as competências e conhecimentos que os colaboradores devem possuir. [Direcção estratégica]



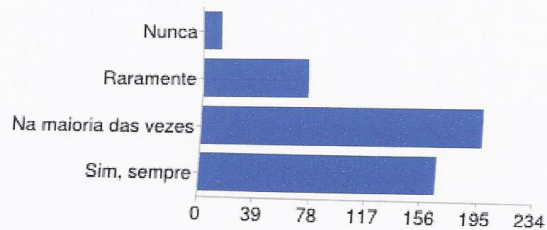
Nunca	29	7%
Raramente	102	23%
Na maioria das vezes	215	48%
Sim, sempre	100	22%

Os colaboradores estão dispostos a mudar quando as novas estratégias assim o exigem. [Direcção estratégica]



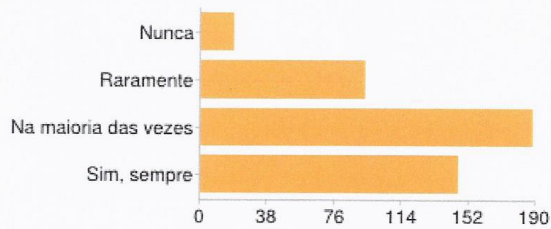
Nunca	5	1%
Raramente	52	12%
Na maioria das vezes	297	67%
Sim, sempre	92	21%

A empresa comunica a todos os funcionários sua missão, valores e visão de futuro. [Direcção estratégica]



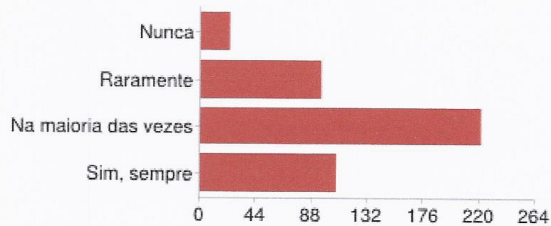
Nunca	12	3%
Raramente	73	16%
Na maioria das vezes	196	44%
Sim, sempre	165	37%

Tenho conhecimento claro dos objectivos estratégicos e metas globais da empresa. [Direcção estratégica]



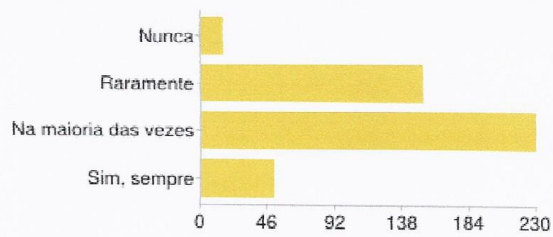
Nunca	19	4%
Raramente	93	21%
Na maioria das vezes	188	42%
Sim, sempre	146	33%

Existe uma postura ousada e agressiva na tomada de decisões. [Direcção estratégica]



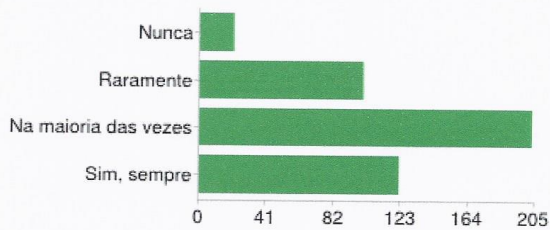
Nunca	23	5%
Raramente	95	21%
Na maioria das vezes	221	50%
Sim, sempre	107	24%

Desenvolvem-se activamente novas competências para necessidades futuras. [Competências essenciais (core competences)]



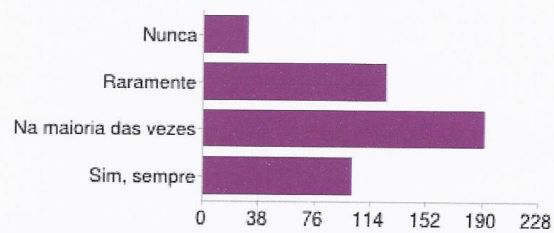
Nunca	15	3%
Raramente	152	34%
Na maioria das vezes	229	51%
Sim, sempre	50	11%

Existe uma forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento. [Competências essenciais (core competences)]



Nunca	21	5%
Raramente	100	22%
Na maioria das vezes	203	46%
Sim, sempre	122	27%

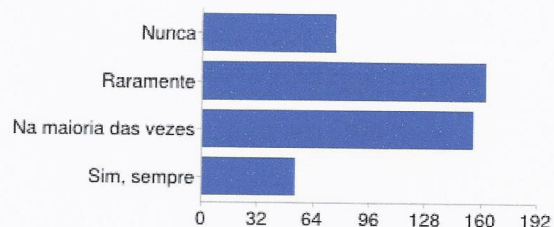
Há oportunidades de criatividade e inovação disponíveis. [Competências essenciais (core competences)]



Nunca	30	7%
Raramente	124	28%
Na maioria das vezes	191	43%

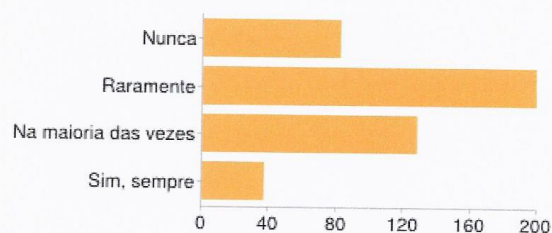
Sim, sempre **101** 23%

A Organização recolhe informações dos colaboradores sobre como as coisas estão funcionando. [Capital humano]



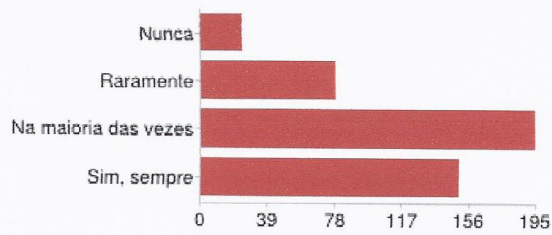
Nunca	76	17%
Raramente	162	36%
Na maioria das vezes	155	35%
Sim, sempre	53	12%

O seu departamento é recompensado pela sua performance enquanto equipa. [Capital humano]



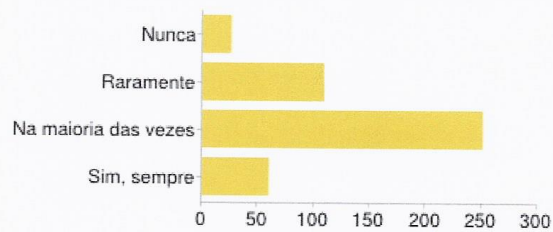
Nunca	82	18%
Raramente	199	45%
Na maioria das vezes	128	29%
Sim, sempre	37	8%

O ambiente de trabalho contribui para o desempenho dos colaboradores. [Capital humano]



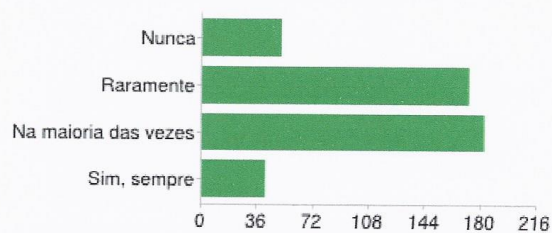
Nunca	24	5%
Raramente	78	17%
Na maioria das vezes	194	43%
Sim, sempre	150	34%

Ambiente de trabalho harmonioso, espaço de trabalho cooperativo, comunicação informal, partilha de valores. [Cultura organizacional]



Nunca	26	6%
Raramente	109	24%
Na maioria das vezes	251	56%
Sim, sempre	60	13%

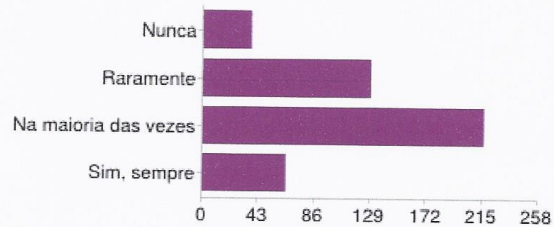
Cultura de apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial. [Cultura organizacional]



Nunca	51	11%
Raramente	172	39%
Na maioria das vezes	182	41%

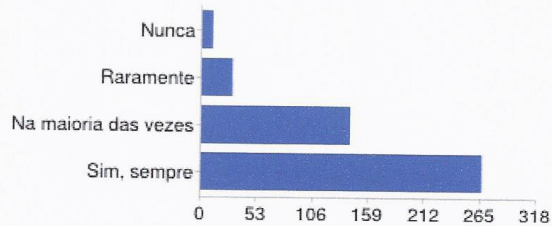
Sim, sempre **41** 9%

Muito boa relação entre o Líder e os funcionários [Cultura organizacional]



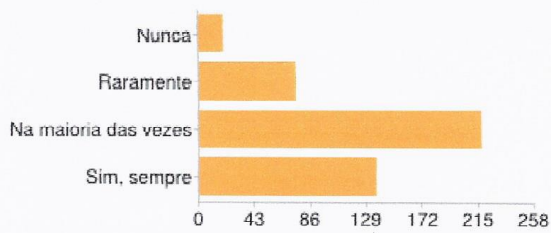
Nunca **37** 8%
 Raramente **129** 29%
 Na maioria das vezes **216** 48%
 Sim, sempre **64** 14%

A empresa comunica a todo corpo funcional seu código de ética. [Práticas éticas]



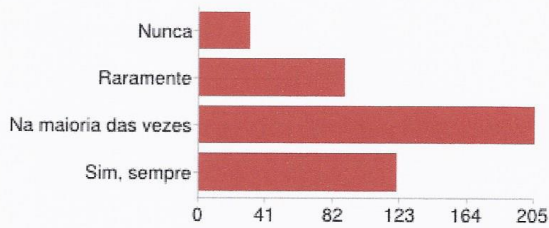
Nunca **10** 2%
 Raramente **29** 7%
 Na maioria das vezes **141** 32%
 Sim, sempre **266** 60%

Têm regras claras, objectivos lógicos, trabalho estruturado, processo de trabalho. [Práticas éticas]



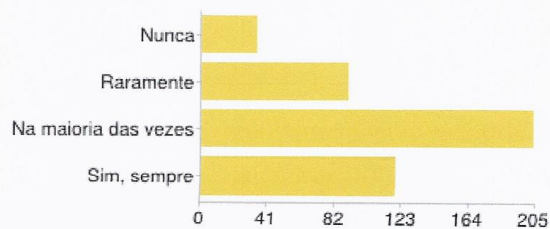
Nunca	19	4%
Raramente	74	17%
Na maioria das vezes	217	49%
Sim, sempre	136	30%

A lealdade e o comprometimento é uma palavra-chave nesta organização. [Práticas éticas]



Nunca	31	7%
Raramente	89	20%
Na maioria das vezes	205	46%
Sim, sempre	121	27%

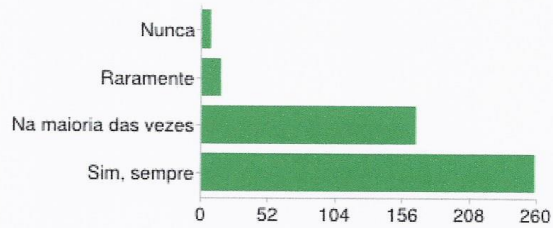
Existe uma preocupação em orientar os funcionários para a realização das suas actividades com base nos preceitos éticos ou valores da organização. [Práticas éticas]



Nunca	34	8%
Raramente	90	20%

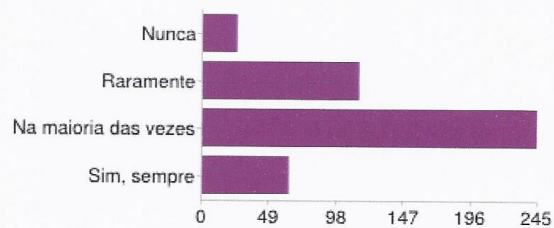
Na maioria das vezes	203	46%
Sim, sempre	119	27%

Conheço e aplico nas minhas actividades os preceitos éticos difundidos pela empresa. [Práticas éticas]



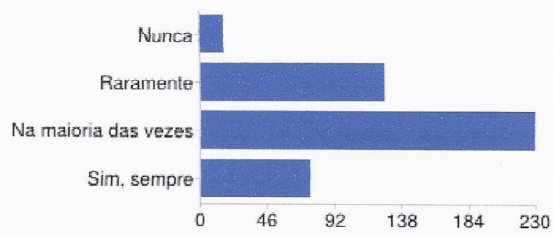
Nunca	7	2%
Raramente	15	3%
Na maioria das vezes	166	37%
Sim, sempre	258	58%

Quando ocorre algo errado, são corrigidas as causas subjacentes para que o erro não se repita. [Controlos organizacionais]



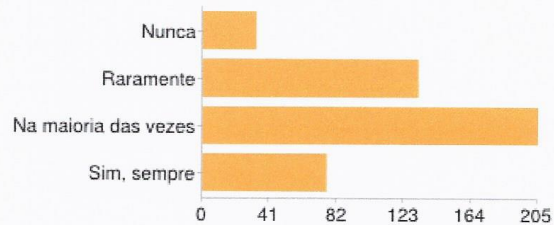
Nunca	25	6%
Raramente	114	26%
Na maioria das vezes	244	55%
Sim, sempre	63	14%

Os processos são revistos para assegurar que contribuam para a realização dos objectivos estratégicos. [Controlos organizacionais]



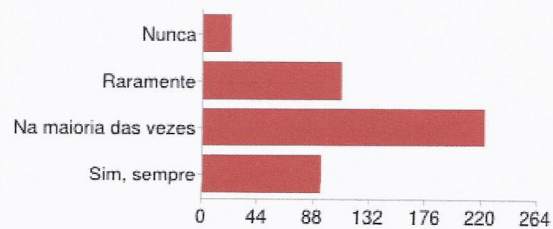
Nunca	16	4%
Raramente	126	28%
Na maioria das vezes	229	51%
Sim, sempre	75	17%

Os processos de trabalho são continuamente monitorados e avaliados pela empresa, a fim de verificar se estão adequados ao seu propósito. [Controlos organizacionais]



Nunca	33	7%
Raramente	132	30%
Na maioria das vezes	205	46%
Sim, sempre	76	17%

Existem controlos para todas as actividades da empresa. [Controlos organizacionais]



Nunca	22	5%
Raramente	109	24%

24/9/2014

Liderança Estratégica - Formulários do Google

Na maioria das vezes	222	50%
Sim, sempre	93	21%

Número de respostas diárias



Apêndice 3 – Guião da entrevista

Liderança Estratégica



Exmo. Senhor Coordenador da Comissão de Trabalhadores da PT,

O meu nome é Monaliza Pereira, Licenciada em Gestão pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e estou a fazer mestrado em Gestão e empreendedorismo pelo mesmo Instituto.

No âmbito do Mestrado estou realizando uma investigação sobre o tema “Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas - A Liderança de Zeinal Bava na PT”. Neste sentido, na qualidade de Mestranda e responsável pelo projeto de investigação, venho solicitar a sua colaboração no estudo.

Considerando que a sua colaboração é essencial para o sucesso do estudo, ficar-lhe-ia muito grata que me dispensasse algum do seu precioso tempo para responder às questões que lhe são colocadas.

Agradeço a sua colaboração.

A Mestranda

Monaliza Pereira

Como avalia a liderança de Zeinal Bava na PT ?

Como Zeinal Bava comunica com os seus colaboradores?

Quais as características da sua liderança?

Como Zeinal Bava contribuiu para a cultura organizacional da PT?

Como Zeinal Bava valoriza o capital Humano na PT?

Como funciona a comunicação e a tomada de decisão na liderança de topo na PT?

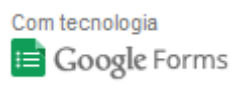
Quais foram os aspetos marcantes na liderança de Zeinal Bava na PT?

Como funciona a conduta ética na PT?

Como perspetiva hoje a fusão Oi/PT?

Como funciona o controlo organizacional na PT?

Qual o legado que Zeinal Bava deixa na PT?



Apêndice 4 – Carta aos colaboradores da PT



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DA CIÊNCIA
Instituto Politécnico de Lisboa
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Exmos. Senhores
Colaboradores da PT

Carta de Recomendação

Sou o orientador da aluna Monaliza Pereira, Licenciada em Gestão no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa que conta com a minha orientação na elaboração da sua tese de Mestrado. Ela encontra-se a realizar uma investigação sobre o tema “Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas - A Liderança de Zeinal Bava na PT” já na sua fase final.

É fundamental, para o sucesso da referida tese, realizar um inquérito e/ou entrevista a V. Exa., pessoal ou por correio electrónico, na qualidade de CEO da PT, pelo que venho por este meio solicitar a sua preciosa colaboração, bem como a indicação de como proceder de forma a causar o mínimo de incómodo mantendo, claro está, o completo anonimato e a confidencialidade.

Caso possa acolher esta pretensão da N. Aluna, certamente que a mesma terá o maior prazer em, *a posteriori*, partilhar os resultados da investigação com a V. empresa

Estarei disponível para o esclarecimento de qualquer dúvida ou para qualquer informação.

Agradecendo, desde já, pela apresenta a V. Ex.^a aos meus melhores e mais cordiais cumprimentos,
Subscrevo-me, ao dispor,

Carlos Nunes

(Professor Especialista)