ARTIGO ORIGINAL

ARMINDO, Adalberto Paulino Falso ^[1], SILVA, Adriana Ferreira da ^[2]

ARMINDO, Adalberto Paulino Falso. SILVA, Adriana Ferreira da. O Desenho De Projetos Como Valor Agregado Na Gestão Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 11, pp. 84-101. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desenho-de-projetos>

Contents

- RESUMO
- INTRODUÇÃO
- GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL
- GESTÃO EMPRESARIAL
- PROCESSOS GERENCIAIS E COMPETÊNCIAS
- GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS
- GESTÃO DE PESSOAL
- INOVAÇÃO
- RELACIONAMENTO COM CLIENTES
- SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO
- PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA
- CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS MOÇAMBICANAS
- INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
- DESENHO DE PROJETOS
- METODOLOGIA
- DESCRIÇÃO DA ÁREA DO ESTUDO
- PROCEDIMENTO METODOLÓGICO
- RESULTADOS
- CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

RESUMO

Nos dias de hoje, os desafios das pequenas e médias empresas são a sua continuidade no mercado, para que isso ocorra elas dependem do abandono dos modelos de gestão tradicionais e da adoção dos modelos de gestão modernos. Assim sendo, o desenho de projeto é visto como uma metodologia de operações e inovações nas organizações. Acreditando no contexto preliminar descrito acima, se formulou a seguinte pergunta: que fatores se associam para ausência de desenho de projeto para agregar valores na gestão das pequenas e médias empresas em Moçambique? E para dar as respostas sobre o problema de pesquisa, foram formulados os objetivos, geral: estudar os fatores que se associam para ausência de desenho de projeto na gestão das pequenas e médias empresas em Moçambique e, como específicos: (i) descrever os modelos organizacionais aplicados na gestão das pequenas e médias empresas; (ii) levantar as concepções teóricas e práticas sobre gestão de projetos organizacionais; (iii) Identificar os fatores que associam para ausência de desenho de projetos na gestão das pequenas e médias empresas e (iv) definir possíveis modelos organizacionais para gestão das pequenas e médias empresas. O artigo teve uma abordagem quantitativa e qualitativa e é uma pesquisa do tipo exploratória. Este artigo, traz como resultados, um novo paradigma para gestão das pequenas e médias empresas moçambicanas. Ela traz ainda o contributo e oportunidades para os gestores das empresas e linhas de continuidade em estudos posteriores neste campo e em outras áreas.

Palavras-Chave: Gestão estratégica, inovação, pequenas e médias empresas, desenho de projeto.

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, os desafios das pequenas e médias empresas é a sua continuidade no mercado, porém dependem do abandono dos modelos de gestão tradicionais e da adoção dos modelos de gestão modernos que facilitam a introdução de novas tecnologias de produção e a fidelização dos clientes de modo a garantir a sua sustentabilidade social, económica e ambiental.

Nas abordagens sobre o processo de inovação, ainda que a atenção esteja na circulação de

habilidades dos colaboradores das organizações, onde a liderança deve estar também disposta ao processo de inovação da organização, tendo como ponto de partida a aceitação de mudança organizacional interna para aceitar a introdução de novas tecnologias nos seus processos internos.

Na abordagem científica, a pesquisa traz oportunidades para contribuir e acrescentar suporte teórico e crítico para os gestores, proprietários das pequenas e médias empresas e linhas de continuidade em estudos posteriores neste campo e em outras áreas.

A nível mundial, as pequenas e médias empresas são vistas como catalisadoras do crescimento e desenvolvimento socioeconómico de qualquer país, dada a sua contribuição na geração de renda, posto de trabalho direto e indireto, mobilização de recursos sociais e económicos e promovem a competitividade económica. Existem várias abordagens sobre o desenho de projetos organizacionais, mas em Moçambique o estudo traz uma nova abordagem entre o cruzamento de desenho de projetos e a gestão de pequenas e médias empresas para responder aos desafios atuais do mercado.

O trabalho traz uma conceção na área de gestão estratégica e desenho de projeto nas pequenas e médias empresas, que é apontada como jogo de investigação e o plano estratégico é quase ausente na gestão dessas empresas moçambicanas.

O presente artigo está estruturado em três secções, sendo que esta nota introdutória, desenvolvimento, considerações finais e referências bibliográficas.

GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

De acordo com Dias (2018), a estratégica e escolas de pensamentos são elementos relevantes na gestão empresarial. (Tabela 1).

Tabela 1. Característica da escola de pensamento de formação da escola estratégica

Escola de Pensamento	Contribuição de cada Escola no processo de formação da Estratégia
Design	Olhar para o futuro próximo, na busca de uma perspectiva estratégica.
Planejamento	Olhar para o futuro imediato, para programar a execução de uma estratégia definida.

O Desenho De Projetos Como Valor Agregado Na Gestão Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique

Posicionamento	Olhar para o passado dentro de um horizonte definido, cuja análise contribui para a formulação da estratégia.
Empreendedorismo	Olhar para o futuro distante, na busca de uma visão única.
Cognitivo	O pensamento do formulador da estratégia, que está no centro do processo.
Aprendizado	Olhar para o detalhe, na busca das raízes dos factos.
Poder	Olhar para os pontos escondidos dentro da organização.
Cultural	Olhar para o processo, dentro das perspectivas subjetivas das crenças.
Ambiental	Olhar para o processo como um todo dentro da perspectiva do ambiente.
Configuração	Olhar para o processo de maneira mais ampla, perscrutando todos os aspetos.

Nota. Contribuição de cada Escola no processo de formação da Estratégia. Dados por Mintzberg e Lampel, (2019).

Carvalho (2013), enfatizam que uma estratégia competitiva é escolher dentre várias oportunidades dentro do seu ramo de atividade para fazer chegar valor único formado tendo como posição estratégica. A posição da estratégia pode ser feita com base em três fontes diferentes que não são recíprocas: diferentes produtos e serviços, atendimento diferenciado, personalizado e acessibilidade de clientes.

Neste ponto de vista, a gestão estratégica funciona como um conjunto de deliberações e feitos estratégicos que indicam o desempenho de uma organização durante um longo período de tempo, onde são feitas críticas de fundo sobre os ambientes interno e externo da empresa, traçar, aplicar, avaliar e monitorar estratégia.

A análise de SWOT, são elementos muito importantes para a gestão estratégica, porque traz uma visão bem estruturada e as implicações dos seus aglomerados estratégicos na estratégia.

Ventura, Lima e Ventura (2018), acrescenta o seguinte: certas organizações alcançam vantagens na competição de forma racional, a partir das habilidades, mecanismos organizacionais, informação e o saber que facilita a criar estratégias que impulsionem os resultados.

Cavalcanti (2018), explica o seguinte: para entrar no mercado pode ser, mais fácil, por causa de tecnologia de informação e comunicação e maior investimento para melhorar os processos produtivos com vista a ter produtos em quantidade e qualidade para entrar em competição com produtos já existentes no mercado consumidor e são apontadas como

alguns obstáculos encontrados pelas pequenas e médias empresas. E para mitigar os efeitos negativos da internacionalização e procurar bases sólidas no novo mercado, as pequenas e médias empresas devem identificar e fazer parcerias ou memorandos estratégicos para desenvolvimento empresarial com vista a solidificarem as suas estruturas e novos desafios. De maneira geral, os principais obstáculos da entrada das organizações no comércio mundial são: a falta de recursos financeiros, estabelecimento de parcerias, conhecimentos de leis e processos, conhecimento do mercado, mão de obra qualificada, prospecção, plano de expansão, estratégias de marketing, adequar os produtos, e estabelecer base nos estrangeiros.

GESTÃO EMPRESARIAL

Lima e Santos (2019), várias atividades estratégicas alinhadas ao negócio da empresa, guiadas por uma política de valores com aptidão de planejar, gerir e alocar da melhor maneira seus recursos financeiros, humanos e de instalação. Enquanto a administração é um mecanismo de planificar, organizar, liderar e monitorar a utilização dos recursos humanos, financeiro, tecnológicos e estrutura física organizacional para atingir as metas, de forma eficiente e eficaz.

A gestão de pequenas e médias empresas são resultados das suas próprias características: personalidade, informalidade e administração não profissionais. A estrutura das pequenas e médias empresas exige uma gestão que se adapte às suas obrigações, objetivos e recursos que impactam de forma significativa no desempenho e lucro. Essa gestão é um grande desafio para a maioria das empresas, visto que a maioria dos problemas das pequenas e médias empresas explicam-se pela falta de capacidade da gerência.

PROCESSOS GERENCIAIS E COMPETÊNCIAS

Favoreto; Vieira e Ferreira (2019), na gestão estratégica empresarial os processos gerenciais e competências são elementos chaves de sucesso, porque orientaram a construção e reconstrução de bens patrimoniais para suportar os processos operacionais de modo a ter uma vantagem competitiva.

Lima e Maranhão (2020), afirmam o seguinte: o paradigma sobre gestão por competência tem como objetivo fundamental ajustar as habilidades dos colaboradores às capacidades da empresa que são fundamentais para a execução do plano estratégico da organização.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Marques; Moreira e Paverch (2020), existe uma característica fundamental quando falamos de serviços que reside na qualidade do serviço prestado ao cliente que é um dos indicadores sobre o grau de satisfação. A organização deve tomar o cuidado na planificação dos serviços a serem prestados aos clientes, de modo a oferecerem os serviços de qualidade para a satisfação dos clientes. Se as empresas satisfazem as necessidades dos seus clientes, elas terão clientes fiéis e por sua vez os tais clientes realizaram publicidades sobre os produtos e serviços de uma determinada organização.

Em termos gerais, ações estratégicas são aquelas que garantem a continuidade dos negócios de organizações, criam oportunidades e relações com concorrentes.

GESTÃO DE PESSOAL

Sobre as características e tipos de liderança, Silva (2018) entende que o assunto exige uma relação com a estratégia empresarial, existindo diferentes tipos de liderança que podem ser aplicadas, umas para dar maior liberdade aos colaboradores (lideranças liberal, participativa e democrática), e outra em que os líderes estão focados nas tomadas de decisões (liderança autocrática), tendo como o epicentro os indivíduos ou o desenvolvimento de tarefas.

INOVAÇÃO

Porto (2013), diz que várias empresas estão permanentemente no seu interior à procura de iniciativas inovadoras dos seus colaboradores. No meio ambiente onde a empresa se encontra existem condições favoráveis para se produzirem iniciativas inovadoras. O pensamento da mudança não aparece no tempo de entusiasmo criador, mas sim as ideias relevantes ganham maior expressão com o tempo e depois de atingirem a sua maturidade

ganham a sua extrema importância em uma determinada maneira. A inovação é um mecanismo que combina com variados saberes. Os diferentes tipos de personalidades dos colaboradores dentro de uma empresa podem impactar no processo de conceber ideias inovadoras ajustadas a desafios atuais da empresa, enfatizando a relevância na gestão de recursos humanos na geração de inovação.

Silva et al. (2018) abordam que a inovação é um assunto remoto que tem sido debatido em várias vertentes socioeconômicas. A inovação, traz oportunidades para produtos existentes que já perderam o seu valor, abertura de novos mercados ou mudança da sua estrutura, as inovações muitas vezes ocorrem de forma fomentadora e trazem melhorias significativas no negócio da empresa. Quando se aborda a questão das pequenas e médias empresas, as inovações fomentadoras têm uma função fundamental, motivada pela velocidade com que os proprietários das empresas aderem e aplicam facilmente.

Silva et al. (2018) salientam que a inovação está no interior da empresa e conectada à habilidade de achar novas e diferentes formas de fazer as coisas, toda essa direção vai dar competência e habilidade de ajustar as condições para o desenvolvimento estratégico do negócio. A inovação deve ser vista como um sistema que integra todos os departamentos da empresa. Assim sendo, existem dois grupos de fatores (internos e externos) que impactam o processo de inovação de uma empresa.

Pereira e Batista (2015), as empresas procuram estratégias, procuram lucros e sustentabilidade, foco na inovação tecnológica. A continuidade das empresas se deve ao processo de inovação para ganharem vantagens competitivas.

Os conservadores, afirmam o seguinte, de acordo com o Tigre (2014), assuntos relacionados com ambiente competitivo e a determinação de preços dos produtos e serviços, a corrente neoclássica não toma em consideração as inovações tecnológicas para renovar os produtos e serviços. Um produto novo equivale um mercado também novo e com a sua respetiva procura e oferta. Assim o mecanismo de determinação de preços de produtos e serviço é determinada por regra de igualdade de produto. A referida regra não reflete realidades hoje em dia, portanto a lei da concorrência é exibir cm aparato agressivo em publicidade e produtos diferentes.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Lima e Maranhão (2020), afirmam o seguinte: a procura de conhecimentos acerca do cliente e o mercado facilita a compreensão sobre as reais necessidades de uma organização, permitindo o fomento do processo inovativo e o seu consentimento no mercado fornecedor e mercado consumidor. As sugestões e os conhecimentos que os clientes fazem chegar, a partir de canais apropriados para atendimento aos clientes, são indicadores de satisfação e facilitam a selecionar as reais necessidades e fornecer os produtos e serviços diferenciados aos clientes.

O estabelecimento de relação com os clientes é de extrema relevância no fomento de novos pensamentos e introdução de produtos e serviços, processo de inovação organizacional e no pensamento estratégico organizacional, não obstante, facilita na identificação das potencialidades de forma racional e minimizando os impactos negativos derivados do processo inovativo.

Lima e Maranhão (2020), afirmam para atender de melhor maneira é preciso possuir na empresa colaboradores que tenham noção sobre a relevância desta prática. Atender de uma forma aceitável é que marca diferença entre as organizações, de um modo geral, todo indivíduo ou cliente adora ter uma recepção maravilhosa, calorosa e um tratamento personalizado dentro de uma empresa e para que isso aconteça os colaboradores devem estarem bem treinados para adquirirem habilidades necessária sobre a matéria de atendimento aos clientes, porque o sucesso de uma empresa depende em grande medida da satisfação do cliente. Os colaboradores submetidos numa seção de treinamento consolidam as suas habilidades e melhoram o seu desempenho nas tarefas realizadas e surge o espírito de equipe.

No ponto de vista sobre a qualidade no atendimento, relaciona -se com a gestão eficiente da empresa a nível de facilitação, criação e fomentar estratégias e práticas que agregam os movimentos do atendimento de qualidade e um bom plano de treinamento dos colaboradores.

SATISFAÇÃO NO ATENDIMENTO

Marques; Moreira e Paverchi (2020), afirmam que é relevante que as empresas detenham as habilidades requeridas pelo mercado para tomar em consideração e realizar a preocupação do cliente, assim sendo, é necessário ter a qualidade em diversas secções tais como: produtos e serviços diferentes, mobilidade e mérito nas formas de atendimento.

Ter um atendimento para a realização de um auxílio para mostrar os serviços e produtos de qualidade da organização. O processo de atendimento deve estar conectados há uma eficiente oferta de produtos, serviços e um estabelecimento de amizade da organização.

Por conseguinte, a qualidade na forma de atendimento ao cliente é um instrumento relevante para lealdade dos clientes, fundamentalmente, para as organizações que procuram adquirir um lugar privilegiado face a sua concorrência em mercado consumidor cada vez mais desafiadores. Portanto, realizar o desejo do cliente é um fator crítico relevante de sucesso para as organizações se tornando robustas e desenvolvida no mercado. E para que isso aconteça, a organização precisa trabalhar duro e eficiente para melhor servir e atender as necessidades do mercado onde a organização está inserida.

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA

Ministério de Indústria e Comércio (2016), as pequenas e médias empresas são no total cerca de 2 427 609, onde 37 696 entidades legais pertenciam aos empresários em nome individual, equivalentes a 65% do sector empresarial, com uma contribuição 21.7% da faturação total e 30.3% de emprego nacional. Segundo o critério de número de colaboradores as empresas moçambicanas classificam - se. Tabela 2.

Tabela 2. Resumo de definição de pequenas e médias empresas em Moçambique.

Classificação	Nº de trabalhadores	Volume de negócio (MZN)
Microempresa	1 - 4	< 1.200.000.00
Pequena empresa	5 - 49	1.200.000.00 ≤ 14.700.000.00
Média empresa	50 - 100	14.700.000.00 ≤ 29.970.000.00

Nota. Produzido para explicar o conceito de PME, no contexto moçambicano, dados: M.I.C., 2016.

CARACTERÍSTICAS QUALITATIVAS DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS MOÇAMBICANAS

M.I.C (2016), as pequenas e médias empresas: rapidez em desafiar riscos, agilidade no mercado consumidor e desempenho, o gestor é ao mesmo tempo proprietário e que toma as decisões para a empresa, relações laborais diretas. Influenciando na performance da empresa. Há necessidade de especializar as economias das pequenas e médias empresas para adquirir uma vantagem na competição dos seus negócios. Quase sempre, os donos das empresas não têm aptidões suficientes para incrementar mudanças necessárias no mundo globalizado.

As pequenas empresas sofrem mais com as deficiências do sistema em relação às grandes empresas. Para as médias empresas, algumas experiências internacionais ditam a aptidão de saber e guiada com uma política macroeconómica consolidada e virada para a estabilidade e devem ser auxiliadas pela rapidez e adaptação das empresas ao nível das instalações e autoridades fortificadas e eficientes na relação entre o sector privado e públicas.

As principais políticas do Estado para auxiliar as pequenas e médias empresas no contexto da nova ordem mundial são as seguintes: astúcia de fomento de modelo industrial, por meio de núcleos das pequenas e médias empresas, virados para o meio ambiente de competição. E o papel do Estado é de criar ambiente de negócio favorável para a promoção, crescimento e desenvolvimento das empresas.

INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Silva et al. (2019) salientam que muitos estudiosos abordam a inovação como um instrumento de desenvolvimento e benefício de competição das pequenas e médias empresas, são impulsionadas a inovarem por motivo da redução do desempenho do negócio. Assim sendo, a inclinação para a inovação é vista como estratégia de competição relevante, devido ao efeito notável do rendimento das empresas. Os benefícios da inovação das pequenas e médias empresas são fundamentalmente do comportamento, aliadas ao movimento da empresa, rapidez interna em se adaptar aos novos desafios.

Teixeira; Dante e Barreto (2015), explicam que será necessário um estudo cuidado do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas com um plano de negócio com auxílio de colaboradores qualificados. Estes autores apontam algumas dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas, tais como: falta de conhecimento de todos os processos de planejamento estratégico dos gestores, em relação às grandes empresas. E apontam como obstáculos as seguintes: as pequenas e médias empresas não podem abrir muitas frentes ao mesmo tempo, não estudar e apontar ações estratégicas para racionalizar os variados recursos organizacionais investidos.

O planejamento estratégico ajuda na intervenção da estratégia que sustenta o negócio, desenha os problemas com ajuda de colaboradores qualificados.

DESENHO DE PROJETOS

Martins e Oliveira (2016) e Castro (2014), salientam que o desenho e gestão de projeto é um elemento relevante para se sair da rotina para o processo de inovação nas organizações, porque traz metodologias para a organização resolver os seus problemas de modo agregarem os valores sociais e económicos.

Xavier (2014), as características da gestão de projetos são muitos importantes para o processo de inovação nos produtos e serviços das organizações, segundo o guia PMBOK®: Gestão do, gestão de tempo, gestão de custos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão das comunicações, gestão de riscos, gestão de aquisições, gestão de integração. E para tal será necessário que exista acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.

METODOLOGIA

DESCRIÇÃO DA ÁREA DO ESTUDO

Moçambique fica situado no sudoeste da África, entre os paralelos 10°27' e 26°52' de latitude Sul e entre os meridianos de 30°12' e 40°51' longitude Este. É limitado ao norte pela Tanzânia, ao este pelo Oceano Índico, oeste por Malawi, Zâmbia, Zimbabwe e Suazilândia e ao sul pela República da África do Sul. Toda a faixa costeira Este é banhada pelo Oceano Índico. Com 799,380 km². Com uma população cerca de 30 832 244 habitantes, com a taxa de crescimento populacional de 2,5%, a taxa bruta de natalidade 37,6%, taxas de mortalidade infantil de 67,4%, taxa de crescimento do PIB de 2,28%.

Segundo Armindo (2013), as características físicas geográfica aqui descritas, são vistas como potencialidades alternativas que em alguma medida podem impactar as pequenas e médias empresas no seu desenvolvimento sócio - económico, a saber: clima tropical, solos, hidrografia e a fauna.

Segundo INE (2015), as pequenas e médias empresas estão categorizadas em setores de atividades: primário, secundário e terciário, nomeadamente: agricultura, produção animal, caça, floresta, pesca, indústria transformadora, comércio; reparação de automóveis e motos, alojamento, restauração, turismo, prestação de serviços e outros serviços.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este artigo baseou-se na pesquisa exploratória, onde permitiu elaborar perguntas para as entrevistas com instituições de caráter privada e pública, confederações das associações económicas da província de Inhambane, as pequenas e médias empresas e direção da área operativa da autoridade tributária de Moçambique de Inhambane respetivamente, bem como correlacionar diferentes tipos de fontes pouco divulgadas entre o desenho de projetos com as práticas de gestão nas pequenas e médias empresas em Moçambique.

O foco deste artigo foi uma abordagem qualitativa e quantitativa. Onde o método quantitativo permitiu selecionar instrumentos apropriados para coletas de dados, enquanto com o método qualitativo foi possível analisar os dados obtidos no campo a partir do questionário de inquérito, observação, entrevistas e documentos.

Neste artigo, a observação participante permitiu o acesso rápido de dados sobre situações habituais, missão, visão, cultura organizacional, esclarecimento sobre o perfil das características físicas interna e externa das pequenas e médias empresas na província de Inhambane. A entrevista semiestruturada para os corpos diretivos e técnicos da área operativa da Autoridade Tributária de Moçambique e das confederações das associações econômicas. Os documentos escritos, livros, artigos de revistas indexadas publicadas sobre o objeto da pesquisa. O procedimento bibliográfico serviu para descrever as contribuições dos diversos autores sobre temas relacionados com o tema.

Para este artigo foi escolhida a amostra probabilística casual simples, trabalhando com 98 pequenas e médias empresas, onde foram representadas pelos seus respetivos gestores ou proprietários.

A recolha de dados foi executada nos anos 2019 a 2020 e obedeceu a três fases, a saber: a primeira foi durante o mês de março de 2019, a segunda fase foi realizada durante o mês de maio de 2019. (submissões de cartas de pedidos de autorizações para a recolha de dados) e a terceira fase, foi realizada durante os meses de agosto, setembro e outubro do ano 2020 (ensaio e aplicação de instrumentos de recolha de dados).

RESULTADOS

Quanto a repartição sexual e etária dos gestores ou proprietários das pequenas e médias empresas. (Tabela 2)

Tabela 2. Repartição sexual e etária dos gestores.

		Sexo do sujeito		Total
		Masculino	Feminino	
Faixa etária	18 – 35 anos	17	2	19
	36 – 59 anos	79	0	79
Total		96	2	98

Fonte: elaboração do autor.

Quanto ao nível académico, sexo e faixa etária. Figura 1.

Figura 1. Distribuição sexo, faixa etária e grau académico dos gestores.

Fonte: elaboração do autor.

Quanto ao tempo de serviço na organização 65% têm entre 5 e 10 anos, 29% mais de 10 anos e 6% têm menos de 5 anos na gestão das suas organizações.

O modelo organizacional demonstra a relação entre líderes e liderados e as suas respectivas responsabilidades. Assim temos empresas com modelos vertical e horizontal.

Neste trabalho, 89,8% afirmaram que existem modelos organizacionais aplicados na sua gestão, 6,1 % afirmaram que não aplicam os modelos na gestão e 4,1% não têm conhecimento sobre os modelos aplicados na gestão e que os seus modelos de gestão são pré-burocrática – indiferenciada simples, 79, 6% afirmaram que possuem, 13.3% não sabem e 6.1% não possuem.

O modelo e a planificação estratégica devem estarem ajustadas, a organização deve possuir

colaboradores com capacidades de liderança para alcançar as metas previstas. E para a sobrevivência no mercado as organizações devem apostar na inovação para os seus produtos e serviços, sugerindo-se deste modo a aplicação de modelos por projetos, em rede e funcional de modo a serem mais competitivas e notável globalmente.

Quanto à liderança, nas pequenas e médias empresas predominam a liderança democrática com uma média de 3,80%, liderança liberal 3,05% e liderança autocrática 2.60%.

Quanto ao desenho de projetos a média foi de 2.60, mostrando que não incorporam o desenho de projeto na sua gestão. Na conceção teórica do desenho do projeto, são os gestores ou proprietários com formações nas áreas de gestão, gestão e comércio e bancária que possuem maior conhecimentos, com 3.9% e com menor noção são os de direito e ensino geral ambos com 3.4%.

Quanto às causas associadas à ausência de desenho de projetos na gestão das pequenas e médias empresas, as causas humanas com uma média de 4,1%, seguido das causas técnicas com uma média de 3.6 % e por fim as causas económicas com uma média de 3,4 %. (Tabela 3).

Tabela 3. Causas da ausência de desenho de projeto na gestão.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Causas técnicas na ausência de desenho de projetos.	96	2.50	5.00	3.6198	0.60151
Causas humanas na ausência de desenho de projetos.	98	3.00	5.00	4.0995	0.41669
Causa económica na ausência de desenho de projetos.	97	1.00	5.00	3.4021	1.07684

Fonte: Elaboração do autor.

Quanto aos fatores que se associam para a falência das pequenas e médias empresas são: fatores políticos com uma média de 4.41%, fatores humanos com uma média de 4,08%, fatores técnicos com uma média de 3.96 % e por fim fatores económicos com uma média de 3,90%. (Tabela 4).

Tabela 4. Fatores associados na falência das pequenas e médias empresas.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
--	---	--------	--------	-------	-------------

O Desenho De Projetos Como Valor Agregado Na Gestão Das Pequenas E Médias Empresas Em Moçambique

Fatores técnicos que influenciam na falência das pequenas e médias empresas em Inhambane.	98	3	5	3.96	0.419
Fatores humanos que influenciam na falência das pequenas e médias empresas em Inhambane.	98	3	5	4.08	0.386
Fatores económicos que influenciam na falência das pequenas e médias empresas em Inhambane.	97	1	5	3.90	0.963
Fatores políticos que influenciam na falência das pequenas e médias empresas em Inhambane.	97	2	5	4.41	0.515

Fonte: Elaboração do autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade do presente artigo foi estudar os fatores que se associam para ausência de desenho de projeto para o melhoramento na gestão das pequenas e médias empresas em Moçambique. Neste ponto de vista, a interação determinou um modelo que deve ser levado em consideração pelas lideranças das organizações. A investigação confirma os assuntos relacionados da revisão da literatura sobre as vantagens da gestão estratégica e desenho de projeto.

O trabalho conclui o seguinte: existem três grupos de fatores associados que determinam ausência de desenho de projeto e falências das pequenas e médias empresas: fatores humanos, fatores económicos, fatores técnicos e políticos.

As pequenas e médias empresas não incluem o desenho projeto para melhoramento nos seus processos de gestão.

Na visão estratégica da organização, o líder é um agente dinamizador de mudanças organizacionais para alcance dos objetivos organizacionais e a comunicação é fundamental para a sobrevivência da organização.

Para garantir a sobrevivência das organizações no mercado devem apostar na inovação dos seus produtos e serviços. Aplicação de estruturas flexíveis para o mercado, tais como estrutura por projetos, em rede e funcional. Desta maneira o trabalho recomenda que estes pontos que foram levantados são dos muitos que merecem atenção dos gestores ou

proprietários das pequenas e medias empresas.

Quanto a limitações, a técnica de entrevista, tratando-se de uma conversa entre o pesquisador e o sujeito, a pesquisa em algum momento foi mal-entendida pela interpretação lacunosa dos sujeitos e como solução o pesquisador teve que explicar minuciosamente e de forma oral sobre os objetivos da pesquisa que eram meramente para fins académicos e seriam tratados os dados obtidos pelos intervenientes de maneira sigilosa.

A recolha e preenchimento de dados foi em algum momento subjetiva e se notou que a maior parte dos sujeitos não percebia a questão. Algumas questões não foram respondidas. Dificuldade em ter acesso aos dados junto dos gestores das pequenas e médias empresas e instituições públicas.

O trabalho traz uma conceção na área de gestão estratégica empresarial, inovação e desenho de projetos bem estruturados para as pequenas e médias empresas. Incentivando a inovação dos seus produtos e serviços e a aplicação de estruturas flexíveis que garantem a sobrevivência das empresas no mercado.

A pesquisa traz contributo e oportunidades para os gestores das pequenas e médias empresas no geral e em particular para moçambicanas e linhas de continuidade em estudos posteriores neste campo e em outras áreas.

REFERÊNCIAS

ARMINDO, A. P. F. (2013). Manual de Geografia de Moçambique I – Características Físico – Geográficas. Moçambique: UCM – CED.

CARVALHO, M, M. Inovação: Estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas S.A. 2013.

CASTRO, M. D. (2014). Manual de Introdução à projetos. México: UNINI – Funiber.

CAVALCANTI, B. P. A coopetição e a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade do Sul de Santa Catarina.

2018.

DIAS, R. P. Estratégias de Desenvolvimento para o sucesso estudo de caso:TAP AIR Portugal – Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Lisboa. 2018.

FAVORETO, R. L, VIEIRA, S.F.A. e FERREIRA, T.S. Aspectos organizacionais internos e as práticas estratégicas perpetradas por médias empresas: Proposições decorrentes de um estudo longitudinal multicaso. Caderno de administração, v.26, pp. 28-29. 2018.

Instituto Nacional de Estatística. Indicadores Económico-financeiros das Empresas. Maputo. INE. 2015.

LIMA, P. V. e SANTOS, P.V.S. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas. Revista Científica Relise, pp. 6-62. 2019.

LIMA, T. P., & MARANHÃO, T. L.. Atendimento com Excelência e as Competências Profissionais do Colaborador: Revisão Sistemática da Literatura, v.14, n. 51, pp. 800-823. 2020.

MARQUES, M.G.S., MOREIRA, N.C., PAVERCHI, S.R. Satisfação no Atendimento: Um Estudo de caso em uma Empresa do Município de Capela. Revista Expectativa, v.19, n.1, pp. 123-125. 2020.

Martins, H. C e OLIVEIRA, R. R. Estratégia, pessoas e operações como agentes influenciadores do desempenho do Escritório de gerenciamento de projetos: Uma análise por meio da modelagem de equações estruturais. Revista científica Gestão e Produção, v.25, n. 12, pp. 410-429, 2016.

Ministério de Indústria e Comércio. Manual sobre Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, Situações e Desafios. Maputo. MIC. 2016.

PEREIRA, A. C. e BATISTA, P.A. Subvenção económica e competitividade empresarial: Impactos para as empresas cearenses. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, pp. 3-4. 2015.

PORTO, G. S. Gestão de Inovação e Empreendedorismo. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda.

2013.

SILVA, C. F. A liderança nas organizações e gerenciamento de pessoas. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade Cesmac do Sertão. 2018.

SILVA, M. D. Estratégias de Desenvolvimento Organizacional: O Caso da Suppry Etiquetas. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Caxias do Sul. 2019.

SILVA, S. I. Mudança e transformação organizacional numa empresa portuguesa do sector das tecnologias de informação O papel da cultura de liderança. Tese de Doutorado. Universidade Nova de Lisboa. 2018.

TEIXEIRA, C. A. C, DANTAS, G. G. T. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. Revista eletrónica Científica da FAESB, v.1, n. 2, pp. 10 – 11. 2015.

VENTURA, V.A., LIMA, E. e VENTURA, V. L. S. Estratégias, recursos e capacidades dinâmicas viabilizadores do alto crescimento orgânico em pequenas e médias empresas. Jornal Latino-Americano de Gestão de Negócio, v.9, n.1, p. 72. 2018.

XAVIER, C. M. As Balas de Prata no Gerenciamento de Projetos. Um Estudo em Projetos no Brasil. Tese do Doutorado não publicado. Universidade Nacional de Rosário. 2014.

^[1] Mestre em gestão de recursos humanos pela Universidade Piaget de Moçambique, docente, analista, formador e consultor de Recursos humanos, doutorando em gestão de empresarial pela UNINI – México.

^[2] Doutorada em agropecuária pela Universidade Autónoma de Yucatán.

Enviado: Abril, 2021.

Aprovado: Abril, 2021.