



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA – UNILAB
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PRESENCIAL**

MARILIA FÁTIMA CARDOSO DE PINHO BRANDÃO

**EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DA EMPRESA
DE ELETRICIDADE E ÁGUAS DA GUINÉ BISSAU - E.A.G.B.**

REDENÇÃO – CEARÁ - BRASIL.

2021

MARILIA FÁTIMA CARDOSO DE PINHO BRANDÃO

**EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DA EMPRESA
DE ELETRICIDADE E ÁGUAS DA GUINÉ BISSAU - E.A.G.B.**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública Presencial da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto

REDENÇÃO – CEARÁ – BRASIL

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Brandão, Marília Fátima Cardoso de Pinho.

B817e

Eficiência e eficácia na gestão pública :um estudo da empresa de eletricidade e águas da Guiné-bissau E.A.G.B / Marília Fátima Cardoso de Pinho Brandão. - Redenção, 2021.
61f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública - Semestral,
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Professor Dr. João Coelho da Silva Neto.

1. Gestão Pública. 2. Guiné-Bissau. 3. Água - Distribuição.
I. Título

CE/UF/BSCA

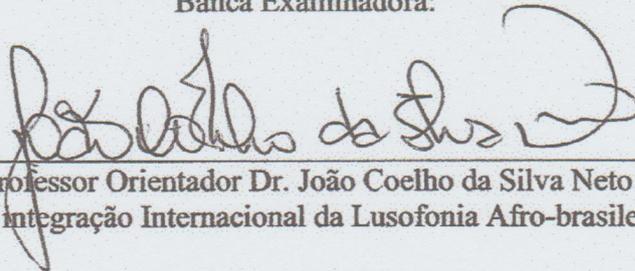
CDD 658

**EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DA EMPRESA
DE ELETRICIDADE E ÁGUAS DA GUINÉ BISSAU DA E.A.G.B.**

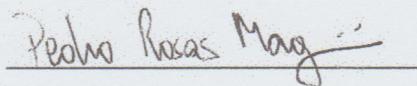
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração Pública Presencial da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira
- UNILAB, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública.

Data: / /

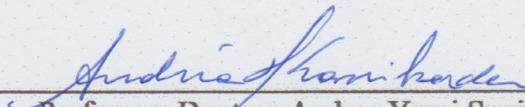
Banca Examinadora:



Professor Orientador Dr. João Coelho da Silva Neto
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB



Professor Doutor Pedro Rosas Magrini
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB



Professora Doutora Andrea Yumi Sugishita Kanikadan
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Maria de Fátima Lopes Cardoso e Carlos de Pinho Brandão, e as meus irmãos, Sádía Carine Cardoso de Pinho Brandão e Univaldo Cardoso Mané.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, saúde, disposição e força que me tem dado para que fazer as coisas acontecerem. Agradeço aos meus pais Maria de Fátima Lopes Cardoso e Carlos de Pinho Brandão por cuidar de mim com todo o amor e por me apoiar e incentivar nessa caminhada acadêmica, a vocês serei eternamente grata e endividada. Agradeço aos meus irmãos Sádía Carine Cardoso de Pinho Brandão e Univaldo Cardoso Mané por serem presentes e pelo incentivo que estes tem dado, e suas respectivas famílias Mário Incada e Haziel Marius Pinho Brandão Incada; Heloisa Oliveira e Ana Luísa.

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) pela oportunidade de ampliação dos meus conhecimentos, pelos anos de convivência e pela oportunidade concedida para a realização deste curso de bacharelado;

Aos professores do curso de Administração Pública pela dedicação ao ensino e pelos conhecimentos repassados, foram de extrema importância para minha formação acadêmica, especialmente ao meu orientador, Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto por todos os retornos devidamente no tempo certo e pelo apoio (concessão de alguns materiais e livros), convívio e pela paciência na orientação que tornaram possível a conclusão desta monografia, meus mais sinceros agradecimentos;

Aos gestores da E.A.G.B pelo apoio e o comprometimento em responder as devidas questões. Aos colegas de curso e a todos/as os/as amigos/as das várias nacionalidades que tive a oportunidade de conhecer pelo companheirismo, cumplicidade ao longo desta jornada, por caminharmos por todo esse percurso acadêmico que não foi fácil, mais tínhamos o empurrão um do outro e pela alegria e coragem que nunca faltou a nenhum de nós para encerrar as demandas das disciplinas e as responsabilidades do curso e sem esquecer os momentos das fotografias, agradeço particularmente a minha pessoa maravilhosa João Kiala Vioka Panzo por toda dedicação e atenção em me apoiar em todos os sentidos. Sem esquecer da minha companheira de casa, que chegou no final desse trajetória e mesmo assim somou e apoiou em tudo. Verdadeiramente vos carregarei na mente e no meu coração por toda a vida. Enfim, meu muito obrigado.

RESUMO

Administrar uma cidade não é uma tarefa fácil para ninguém, ou mesmo uma autarquia pública, pois exige tomada de decisões certas com as melhores estratégias possíveis para alcançar os objetivos organizacionais. A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os indicadores de desempenho (Es) na gestão da Direção de Águas Urbanas (DAU) na E.A.G.B através da ferramenta BSC. Para a realização da presente pesquisa, foram utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas. O procedimento técnico usado é da pesquisa bibliográfica e documental, a temática pesquisada se desenvolveu, neste trabalho, tendo em conta a duas unidades de negócio da empresa que são: eletricidade e águas e a multiplicidade na qual estamos tratando, a pesquisa foi voltada apenas ao setor da água na empresa E.A.G.B. respectivamente DAU, quanto ao público alvo a ser questionado, delimitou se a capital do país, a cidade de Bissau. Para a coleta de dados, entre as diferentes modalidades de técnicas, escolheu se o questionário e a entrevista devidamente explícitos na metodologia do trabalho e como resultados percebeu se que esses indicadores encontram -se em déficit.

Palavras-Chave: Eficiência e Eficácia. Gestão Pública. E.A.G.B.

ABSTRACT

Managing a city is not an easy task for anyone, or even a public authority, as it requires making the right decisions with the best possible strategies to achieve organizational goals. This research has the general objective of analyzing the performance indicators (Es) in the management of the Urban Water Department (DAU) at E.A.G.B through the BSC tool. To conduct this research, qualitative and quantitative approaches were used. The technical procedure used is for bibliographic and documentary research, the researched theme was developed in this work, taking into account the two business units of the company which are: electricity and water and the multiplicity in which we are dealing, the research was focused only on water sector at EAGB respectively DAU, As for the target audience to be questioned, it delimited whether the country's capital, the city of Bissau. For data collection, among the different modalities of techniques, it chose whether the questionnaire and the interview duly explicit in the work methodology and with results,

Keywords: Efficiency and Efficacy. Public Management. E.A.G.B.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 – Perguntas para gestores.....	42
Quadro 2 – Cálculo da média de eficiência.....	50
Quadro 3 – Cálculo da média da eficácia.....	51
Quadro 4 – Cálculo da média de (Eficiência e Eficácia)	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resposta à pergunta: “têm água da (EAGB) em casa?”	45
Gráfico 2 – Resposta à pergunta: “Qual a Frequência da água em casa?”	45
Gráfico 3 – Resposta à pergunta: “Qual é a fonte secundária de água para o consumo?”	46
Gráfico 4 – Resposta à pergunta: “Onde se utiliza a água da (EAGB)?”	46
Gráfico 5 – Resposta à pergunta: “Como Avalia a qualidade da água ofertada pela (EAGB)?”	47
Gráfico 6 – Resposta à pergunta: “Será que recebem informação da água ofertada?”	48
Gráfico 7 –Resposta à pergunta: “Como você classifica os serviços prestados pela (EAGB)?”	48
Gráfico 8 – Resposta à pergunta: “Como avalia a eficiência da empresa?”	49
Gráfico 9 – Resposta à pergunta: “Como você avalia a eficácia da empresa?”	50
Gráfico 10 – Resposta à pergunta: “Como você avalia a efetividade da empresa?”	51

LISTA DE SIGLAS

BSC - Balanced scorecard

BM- Banco mundial

BOAD- Banco Oeste Africano de Desenvolvimento

BAD- Banco Africano de Desenvolvimento

DAU- Direção de águas urbanas DAU;

EAGB - Empresa de Eletricidade água da Guiné-Bissau

ES- Eficiência, Eficácia e Efetividade

FCFA- Moeda corrente usada em doze países africanos (o franco CFA é uma abreviação de colônias francesas da África)

HNSM- Hospital Nacional Simão Mendes

KVA- Kilovoltampere é uma unidade de medida

MEI- Ministério de energia e indústria

P3LP- Pontes e Parcerias nos Países de Língua Portuguesa

PVC- Policloreto de vinila

TB - Tableaux de board

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. METODOLOGIA	14
2.1 Caraterização da pesquisa.....	14
2.2 Delimitação da área de estudo e escolha do público alvo da pesquisa.....	15
2.3. Instrumento e Técnica de coleta de dados.....	16
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 Modelos de administração pública.....	18
3.1.1 Gestão pública.....	20
3.1.2. Empresas públicas.....	21
3.1.3 Administração estratégica.....	22
3.2. Eficiência.....	24
3.2.1. Eficácia.....	25
3.2.2 Variáveis que influenciam a eficiência e eficácia no plano teórico e conceptual.....	25
3.2.1.2.3 Efetividade	30
3.3. Balanced scorecard.....	30
3.3.1 Adaptando o balanced scorecard a gestão pública.....	32
3.3.1.1. A Perspectiva financeira no setor público.....	33
3.3.1.2. A Perspectiva aprendizado e crescimento no setor público.....	34
3.3.1.3. A Perspectiva processos internos no setor público.....	34
3.3.1.4. A Perspectiva cliente no setor público.....	35
4. E.A.G.B.....	37
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO DA (E.A.G.B)	41
5.1.Perspectiva processos internos E.A.G.B na visão dos gestores.....	42
5.2. Perspectiva dos clientes	44
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERENCIAS.....	56

ANEXO

INTRODUÇÃO

Administrar¹ uma cidade não é uma tarefa fácil para ninguém, ou mesmo uma autarquia pública, pois exige tomada de decisões certas com as melhores estratégias possíveis para alcançar os objetivos organizacionais. Tomadas de decisões coerentes implica em planejar, estabelecer a estratégia adequada para que a organização, ou a gestão, alcance desempenhos superiores.

Ainda é muito mais difícil administrar, quando a economia estagna devido ao colapso provocado pela incidência do corona vírus e dos seus efeitos, tais como redução do PIB, desemprego, aliás, neste momento, é impossível fazermos uma análise dos efeitos deste vírus para a economia mundial, pois ainda estamos querendo entender o que estamos passando. A questão agora é de justamente tentar saber como mitigar os efeitos deste vírus e estabelecer um modelo de gestão pública que seja “capaz de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens e serviços), de acordo com Chiavenato (2000)²”, ou seja, definir um modelo eficaz de administração pública. Neste sentido, essa abordagem nos leva a tratarmos, ainda que de forma simplória, dos conceitos primários da administração, que implica em desenvolver meios para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, ou seja, como executar da melhor maneira possível (eficiência) de acordo com o objetivo a seguir, da forma certa (eficácia).

A administração gerencial torna-se então essencial na busca da eficiência, descentralização administrativa, flexibilidade, financiamento e ganho de competitividade. A gestão com base no modelo gerencial tem maior probabilidade de demonstrar a eficiência da máquina pública e, por consequência, a satisfação dos seus diversos clientes (internos e externos). O desafio é alcançar a excelência na gestão das organizações públicas de forma que os stakeholders fiquem satisfeitos pela qualidade dos serviços prestados.

Frente a intenção de crescimento e desenvolvimento organizacional das autarquias a partir de uso de algumas ferramentas importantes, do ponto de vista da gestão organizacional, a questão problema que se coloca para nortear a presente pesquisa consiste em saber quais as variáveis que influenciam os indicadores de desempenho da eficiência, eficácia e efetividade (Es) na Direção de Águas Urbanas (DAU) da E.A.G.B.

¹ Stoner (1999, p.4): "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

² Chiavenato (2000, p. 177): “[...] a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”.

A presente pesquisa é de extrema relevância, uma vez que são poucos os estudos voltados para a abordagem da avaliação da gestão pública em Guiné Bissau, mesmo que em uma autarquia, isto é, do ponto de vista dos serviços públicos fornecidos ao cidadão, ora visto como cliente, pois este está muito mais exigente e consciente do seu papel e o modelo da gestão. Por outro lado, é muito oportuno a escolha do tema que leve a reflexão sobre os modelos de “gestão pública” em Guiné Bissau, pois pode nos levar a propor soluções na máquina pública. Escolheu-se a E.A.G.B. por ser uma autarquia, ligada ao Ministério de Energia e Indústria – MEI, responsável pela distribuição de água e energia elétrica nas casas dos guineenses. Segundo Fonseca (2017), a E.A.G.B. é uma empresa pública com autonomia administrativa e financeira, responsável pela produção e distribuição de água e de energia eléctrica em todo o território da Guiné-Bissau. Nesta ordem de ideias, a presente pesquisa irá se basear apenas no setor da água da empresa E.A.G.B., desse jeito para (GOMES, GARAU, 2013):

A água é um recurso com grande impacto para a humanidade, desde o desenvolvimento da agricultura, da indústria, vegetais, animais a até outros aspectos de valores culturais e religiosos existentes na sociedade para o consumo final e intermediário. É preciso que a mesma água seja potável uma vez que é para o consumo humano cujos parâmetros microbiológicos, físicos, químicos e radioativos atendam ao padrão de potabilidade e que não ofereça nenhum risco à saúde.

A pesquisa tem como o objetivo geral analisar o desempenho de alguns indicadores de desempenho (Es) na gestão da Direção de Águas Urbanas (DAU) na E.A.G.B através da ferramenta BSC. Para TELES (2013), a busca pela efetividade das organizações tornou-se uma diretriz fundamental para delimitar a conduta destas no mercado. Tendo em vista essa diretriz, as organizações necessitam conhecer as variáveis, definir metas para serem alcançadas, de forma que possam ser conduzidas para o atingimento dos resultados planejados, desta feita os objetivos específicos propõem:

- Identificar as variáveis que influenciam a eficiência e eficácia na gestão da direção de águas urbanas DAU;
- Compreender de que forma a Direção de Águas Urbanas – DAU da E.A.G.B. pode alcançar melhorias em seus serviços;
- Entender a efetividade da gestão de distribuição de água nos bairros de Bissau contemplados com os serviços da E.A.G.B.

Surgiu a necessidade e a importância de analisar os indicadores de desempenho na gestão da direção de águas urbanas da empresa E.A.G.B., para saber se a empresa tem alcançado os seus objetivos traçados ou não, uma vez que o consumo de água não tratada é prejudicial à saúde e pode causar sérios problemas para a saúde humana e entre outros.

A presente pesquisa está organizada em seis (6) partes, contando com a introdução que apresenta a essência do escrito, seguido da estratégia metodológica usada para o desenvolvimento da pesquisa, a terceira parte é o referencial teórico constituído por diferentes subcapítulos que explicam de uma forma detalhada sobre os modelos de administração pública, prosseguindo com o desdobramento do que seria a gestão pública, empresas públicas e dando sequência com os conceitos dos indicadores de desempenho, consta também os conceitos do balanced scorecard, prosseguindo com a proposta de adaptação dessa ferramenta a gestão pública, a na quarta parte é sobre a E.A.G.B. ,a quinta parte trata se da análise dos dados e resultados, e última parte traz as considerações finais do trabalho.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo observaremos os procedimentos metodológicos que conduziram esta monografia, caracterizando a pesquisa, descrevendo o público alvo da investigação e o motivo da delimitação do tema e as técnicas de coleta de dados.

2.1 Caracterização da pesquisa

Para a realização da presente pesquisa, cujo o tema central é o processo administrativo (planejar/eficácia, organizar/eficiência, dirigir/eficácia e controlar/eficiência) na gestão pública, de acordo com o caso da empresa de eletricidade e águas da Guiné Bissau, na qual a finalidade consiste em analisar os indicadores de desempenho (Es) da gestão da direção de águas urbanas (DAU) na E.A.G.B. com a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC). Para tanto, foram utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas. A escolha da junção dessas duas abordagens deu-se pelo fato da composição das mesmas oferecerem vantagens de em conjunto oportunizarem um maior entendimento e aprofundamento do tema pesquisado, proporcionando o atendimento dos objetivos propostos.

Quanto a abordagem qualitativa, para Flick (2009) a pesquisa qualitativa permite um grande envolvimento e aproximação do pesquisador com o campo e a partir disso uma maior compreensão do fenômeno estudado.

Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares nas ciências sociais preocupando com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A utilização da descrição qualitativa procura entender não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos, pode ser usada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado. E para Fonseca:

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade, influenciada pelo positivismo, considera que a realidade de um determinado assunto só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para

descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (Fonseca 2002).

Percebeu-se que este método de cunho misto contribuirá bastante para um melhor entendimento deste assunto no qual se pretende investigar com embasamento no objetivo descritivo.

O procedimento técnico usado é da pesquisa bibliográfica e documental que de acordo com LAKATOS e MARCONI (2003), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange todas as bibliografias que já foram tornadas públicas em relação ao tema a ser estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, entre outros, até meios de comunicação orais como: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi produzido, escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

2.2 Delimitação da área de estudo e escolha do público alvo da pesquisa

Entende-se que os motivos da escolha de determinada delimitação de um estudo devem ser evidenciados de forma clara e objetiva de maneira que os leitores possam compreender e perceber a amplitude do ambiente o qual a temática pesquisada se desenvolveu, neste trabalho, tendo em conta a duas unidades de negócio da empresa que são: eletricidade e águas e a multiplicidade na qual estamos tratando, a pesquisa foi voltada apenas ao setor da água na empresa E.A.G.B. respetivamente DAU conforme as justificativas acima supracitadas. A entrevista foi realizada apenas com a direção, isto é, com o diretor e o diretor adjunto.

Quanto ao público alvo a ser questionado, delimitou se a capital do país, a cidade de Bissau, percebeu se que todos dos diferentes bairros de Bissau podem responder, pelo fato de ser um formulário eletrônico, facilita o envio e a circulação, com o propósito de obter dados nas mais diversas partes da capital do país.

Com o intuito de alcançar o nosso objetivo e avaliar a eficiência e eficácia usaremos a ferramenta do BSC, porém esta também foi delimitada usando apenas duas perspectivas das quatro que compõem a ferramenta, a dos processos internos e a de clientes.

- Processos internos: com o intuito de saber os processos da empresa.

- Perspectiva de clientes: com o objetivo de trazer essa visão do exterior propriamente dita, saber as avaliações dos clientes, as críticas e sugestões.

2.3. Instrumento e Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, entre as diferentes modalidades de técnicas, escolheu-se o questionário e a entrevista.

Quanto ao questionário, LAKATOS e MARCONI (2003) falam que questionário é um instrumento de coleta de dados, composto por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O modelo de questionário utilizado foi o semiestruturado, que de acordo com Aliryo (2009), contém em sua estrutura questões fechadas e abertas. As questões fechadas oportunizam uma resposta objetiva e rápida do respondente, enquanto que as questões abertas propiciam a ele a chance de emitir sua opinião de forma livre, expressando seu ponto de vista sobre determinado assunto.

Já a entrevista, que conforme Brasileiro (2013), se refere a entrevista é feita com perguntas abertas em que o informante tem capacidade de exprimir com clareza e o entrevistador apenas escuta, anota e interage brevemente com perguntas, já de acordo com Rodrigues (2006), a entrevista é uma técnica utilizada pela pesquisadora para obtenção de informações a partir de uma conversa orientada com o entrevistado e deve atender a um objetivo predeterminado. É uma forma de conversa oral entre o pesquisador (entrevistador) e o entrevistado com a finalidade de obtenção de informações importantes e compreensão com base no objetivo da entrevista.

O questionário foi aplicado aos guineenses residentes no país, escolheu-se esse público alvo por serem conhecedores do assunto, estes tem propriedade no que concerne as informações da empresa uma vez que vivem no país. A pesquisa foi feita com guineenses de uma forma aleatória, com pessoas de diferentes bairros de Bissau, tentando assim conseguir informações da empresa no país em si, no período de 24 de Julho de 2020 à 08 de Setembro do mesmo ano. Tendo em conta a situação crítica da saúde pública vivenciada no mundo e na Guiné Bissau, especificamente o COVID 19, não se conseguiu sair nas ruas para a aplicação do questionário, e também as questões financeiras nos dificultou a aplicação do questionário, então foi elaborado um formulário no google e partilhado com os contactos guineenses a fim de responderem. A pesquisa feita por elaboração própria contou com treze (13) questões respetivamente.

Após recolher essas classificações se calculou a média da eficiência e eficácia isoladamente, ou seja, somando todos os números marcados por cada um dos questionados e dividir pelo número total das amostras (n). Após obter esse resultado da eficiência e eficácia separadamente, prosseguimos somando os dois resultados e dividir por dois (2) que é a nossa média, e teremos o resultado final de desempenho desses indicadores (Es) na empresa E.A.G.B. e classificaremos de acordo com nossa avaliação feita no formulário inicialmente:

- Um (1) péssimo;
- Dois (2) ruim;
- Três (3) regular;
- Quatro (4) bom;
- Cinco (5) ótimo.

Quanto a entrevista, esta foi feita com o intuito de obter informações fidedignas junto aos responsáveis da empresa, respectivamente o Diretor Eng. Cesário Sá e o Diretor Adjunto Eng. Felisberto Gomes. A entrevista não dirigida foi composta por 19 questões. Quanto ao método de aplicação foi por meio eletrônico, devido a distância e outros motivos que impossibilitaram a ida ao país, inicialmente enviou se via e-mail no dia 1/11/2019 as 06:55 da manhã, horário de Brasil, as perguntas da referida entrevista e para que os senhores pudessem se familiarizar com o assunto e tendo o primeiro retorno 23/11/2019, 11:04 do sr. Eng. Felisberto Gomes no e-mail também respondendo todas as perguntas. Para prosseguir realizou se a primeira ligação via whatsapp no dia 29 de janeiro com o sr. Eng. Cesário Sá que é diretor da DAU atualmente e este respondeu as respectivas perguntas da entrevista e mostrou disponibilidade e a vontade de poder ajudar com o necessário e possível para o trabalho. O questionário e a entrevista foram disponibilizados nos anexos, em formato de Word, e também o link do formulário da google.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública vem se transformando em função dos objetivos dos administradores, especialmente porque os cidadãos estão mais conscientes da importância que possuem no controle das ações públicas. Neste sentido, a postura dos cidadãos impõe à Administração Pública um modelo de gestão humanizado, colaborativo (participativo), que valoriza a necessidade de profissionalização dos seus servidores, que prima pela qualidade, maior uso de tecnologias e a melhoria da comunicação, com maior transparência de suas ações. Historicamente, em síntese, é possível listar três diferentes modelos de Administração Pública: a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Na administração Patrimonialista o nepotismo, o empreguismo e a corrupção eram a norma (BRESSER-PEREIRA, 2015). A administração patrimonialista não separava bens públicos e privados, predominava o clientelismo³ como a forma de atuação. Segundo Pereira (2001, p.8), “Patrimonialismo” significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados, característica que definia o governo nas sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas era a privatização do Estado. Nesse tipo de administração, o Estado era compreendido como propriedade do rei. Partindo da definição do autor, vale a pena voltarmos a forma de governo mais antiga, a Monarquia, um sistema político que tem um monarca (rei e rainha) como líder do Estado, ou seja, Monarquia é composta por um rei, uma rainha e a família real de um determinado país. A monarquia é a forma política em que o poder supremo do estado se concentra na vontade de uma só pessoa de forma singular.

O poder do monarca dentro das monarquias, geralmente, é vitalício e hereditário, ou seja, o poder do monarca estende-se durante toda a sua vida, sendo transmitido apenas com sua morte ou com sua renúncia, o poder dos monarcas é transmitido de pai ou mãe para filho/a, (príncipe/princesa). Trazendo o caso do Brasil, a monarquia vigorou no país por muitos anos, até o período Republicano que iniciou em 1889, com o declínio da monarquia e o começo da chamada República velha (COSTA, 1999), desde então passou se a ter presidentes, devidamente eleitos. Vale ressaltar que o modelo patrimonialista foi herdado da Corte

³ O clientelismo é um sistema de lealdades que se estrutura em torno da distribuição de recompensas materiais e simbólicas em troca de apoio.

Portuguesa em 1808, e este predominou durante a República Velha no período de 1889 a 1930, e suas práticas tais como o caráter arbitrário das decisões, corrupção, nepotismo, descaso pelos cidadãos e pelas demandas sociais, tornaram-se inaceitáveis, tendo a Administração Pública que evoluir em sua forma de gestão (SILVA, 2017).

Na busca dessa evolução e da necessidade de mudança da forma de gestão predominante, Pereira (2001), traz consigo o entendimento que com o aparecimento do capitalismo e da democracia tornou incompatível esse tipo de administração (patrimonialista), essa ideia veio estabelecer uma distinção clara entre res pública e bens privados. Surgiu então a necessidade de criar um tipo de administração menos pessoal, que evitasse o nepotismo e que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, tal como acontecia, mas também da separação entre o político e o administrador público, surge assim a administração pública burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XX, nos Estados Unidos, no começo de século XXI, no Brasil em 1936. Esse modelo trouxe uma abordagem profunda entre res pública e bens privados. A administração pública burocrática emergiu assim como a principal instituição que visava proteger o patrimônio público contra a privatização do estado onde o seu principal objetivo era realizar a modernização administrativa.

Para De Paula (2003, p. 91) o “tipo ideal burocrático é marcado pelo formalismo, a impessoalidade, a hierarquia e a administração profissional”, características necessárias para combater o patrimonialismo e modernizar a máquina administrativa. No entanto, o modelo burocrático não vigorou na sua essência e não atingiu o objetivo de acabar com as práticas patrimonialistas na sua totalidade e ainda criou um enrijecimento na Administração Pública, pois esse modelo resolveu uns problemas e acabou causando outros, como a demora, e a incapacidade de enxergar os serviços dos cidadãos como os de clientes, tendo em conta estes aspectos foi considerado em alguns momentos sinônimo de ineficiência.

Diante da crise da Administração Burocrática, uma nova reforma na administração do Estado tornou-se indispensável. No Brasil a ideia de uma administração pública gerencial é antiga, começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa (administração burocrática), nos anos 30, com a criação das autarquias, que estarão na origem da segunda reforma administrativa do Brasil, ocorrida em 1967 (PEREIRA, 1996).

O modelo de Administração Gerencial, aconteceu nomeadamente em duas tentativas nos anos de 1967 e 1995 respectivamente. O Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967 é considerado a primeira tentativa de implementação da Administração Gerencial no Brasil, com o objetivo de superar a rigidez do modelo Burocrático. Para o mesmo autor:

Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. (Pereira 1996, p.5)

Essa primeira tentativa de transformar a administração pública no modelo gerencial não deu certo, ficou pela metade e fracassou justamente porque teve, entretanto, duas consequência inesperadas e indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no que diz respeito a administração direta ou central, que foi vista pejorativamente como “burocrática” ou rígida, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores (PEREIRA, 1996).

Desta feita, em 1995 aconteceu a segunda reforma administrativa do Brasil, que sustentou a proposta de uma administração pública gerencial e a ideia máxima é transformar a administração pública brasileira, de burocrática em administração pública gerencial, que considera que os serviços devem ser oferecidos aos seus cidadãos com eficiência. Olhando o Estado como uma grande empresa cujo serviços são destinados aos seus clientes (cidadãos), que os mesmos precisam analisar a eficiência dos serviços, a avaliação de desempenho e o controle de resultados.

E nesta ordem de ideias, a Guiné Bissau, sendo ex-colônia de Portugal, usa a administração burocrática do Estado colonial, de acordo com Forrest (1993), a prioridade do novo governo liderada pelo PAIGC estava em consolidar e reforçar o poder da burocracia do estado, tendo por ênfase aumentar as dimensões da burocracia com proliferação de organizações governamentais e da seleção de centenas de novos servidores. Importante rever essas reformas, pois o trabalho foca na gestão da direção de águas urbanas e avaliar a eficiência e eficácia da empresa a partir da administração gerencial. É preciso pensar numa mudança de gestão do país em si para que este possa alcançar e acompanhar as mudanças do mundo a fora, utilizando uma gestão que prioriza a eficiência, utilizando novas ferramentas e técnicas para o cumprimento das suas funções e poder satisfazer os cidadãos.

3.1.1. GESTÃO PÚBLICA

Gestão Pública é um termo usado, de forma geral, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da Administração e das Ciências Gerenciais no setor público ou no processo de interação com esse setor (FERREIRA,

2014). A administração pública é um sistema complexo, constituído por instituições e órgãos do Estado, os quais fazem uso de normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, responsáveis de realizar de forma adequada a autoridade política e as suas outras funções constitucionais, buscando o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010). A sociedade moderna é formada por vários tipos de organizações públicas e privadas que proporcionam os meios necessários para atender adequadamente as várias necessidades humanas.

As organizações são entidades sociais a fim de atingir objetivos específicos de toda sociedade, porque todas as atividades de uma sociedade estão sob responsabilidade de várias organizações, atividades básicas como alimentação, saúde, educação e atividades ligadas ao lazer para a sociedade, entretenimento, esporte e outros. Uma organização também pode ser entendida como um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo e metas. Além desse aspecto, outro ponto a ser salientado se refere ao processo de transformação e divisão do trabalho utilizado pelas organizações públicas e privadas para gerar valor à sociedade (CHIAVENATO, 2007). Uma organização é uma entidade social, constituída e estruturada voluntariamente e orientada para atingir objetivos e metas bem definidos. Como exemplos de organizações temos empresas (fins lucrativos), universidades (fins de benefício social – pública), hospitais (benefício social – hospitais públicos), fundações (benefício social, cultural), organizações não governamentais, partidos políticos, etc.

3.1.2. EMPRESAS PÚBLICAS

A empresa pública é uma organização específica da sociedade, o conceito de empresa pública representa a interação de duas dimensões: a pública e a empresarial. O mais importante da dimensão pública pode ser o objetivo público, a propriedade pública e o controle público. As metas das empresas públicas são fundamentais do Estado e da sociedade, sendo determinadas pelos objetivos públicos. Isso significa que o estabelecimento de objetivos para as empresas públicas assim como sua consecução e avaliação dos resultados constitui um processo mais difícil e complexo, mas também mais desafiante e compensador, na medida em que tais objetivos fazem parte de um conjunto mais abrangente de objetivos sociais e de desenvolvimento.

São as empresas públicas as mais modernas instituições da administração indireta, destinadas à prestação de serviços industriais ou atividades econômicas em que o Estado tenha interesse próprio ou considere convenientes à coletividade (Da Silva, 2001). Controvérsias e ambiguidades sobre a definição das empresas públicas existem ainda, apesar de esforços

substanciais para a clarificação e a articulação de maior compreensão e uniformidade, relativamente ao conceito de empresas públicas, e Motta (1984) cita uma reunião de Tânger, na qual, classificou-se uma empresa pública como a empresa que existe para produzir bens e serviços, de preço fixado através de um sistema de contas comerciais em termos de lucros e perdas. As empresas públicas existem como entidades diferentes, de diferentes naturezas, numa pluralidade de formas legais, para diversos propósitos.

3.2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia é encontrado com diferentes conotações em diferentes contextos, seja na esfera teórica da academia, ou seja na vida real de organizações. Além disto, este é um conceito que ao ser incorporado ao vocabulário da ciência da administração, veio evoluindo ao longo das últimas décadas a partir de contribuições de diversos pesquisadores na área, portanto, não existe uma definição exata, precisa e única para estratégia, mas sim muitas definições que foram surgindo ao longo das últimas décadas, principalmente na academia, sendo que várias delas tem sido validadas e utilizadas por muitas empresas da vida real. Para Pereira (2009), a administração estratégica é uma metodologia importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro. De acordo com o conselho federal da administração, Estratégia é a forma utilizada para combinar os recursos e as capacidades internas na criação de proposições de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados.

Buscando Pereira 2009, a administração estratégica, inclui no mínimo três etapas distintas: O planejamento estratégico, execução e controle. O planejamento dentro da administração estratégica está:

Relacionado com os objetivos de longo prazo e às ações que serão realizadas para alcançá-los que afetam a organização como um todo. Um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido. É geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Na realidade, sem o envolvimento direto do principal executivo da empresa, como o líder da condução do processo estratégico em uma empresa, ele dificilmente ocorrerá a contento (Pereira 2009, p.10)

Seguindo a linha de pensamento, Pereira (2009), detalha as principais vantagens do Planejamento Estratégico, que são:

- Fornece uma visão sistêmica, aprofunda o conhecimento sobre a organização, mercado, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
- Agiliza e fundamenta decisões, cria um consenso natural entre os líderes da organização sobre o que realmente é importante;

- Estabelece uma direção única, pois alinha os esforços de todos na organização para o atendimento de objetivos comuns;
- Melhora a capacidade de adaptação, pois facilita a reestruturação organizacional frente às mudanças de cenários externo e de competição;
- Melhora a alocação de recursos;
- Reforça a motivação;
- Melhora o controle;
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua da organização;

Para o conselho federal da administração (2011/2014), o processo de planejamento estratégico de qualquer organização é uma oportunidade de refletir e de questionar o presente e o passado e assim propor alternativas para o futuro, ainda o conselho federal da administração cita os norteadores estratégicos, como sendo: Visão, Missão e Valores.

Visão: Ser uma entidade reconhecida pela sociedade, capaz de assegurar a atuação plena dos profissionais de Administração (CFA 2011/2014). Visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro, trata-se em não prever o futuro, mas de assegurá-lo no presente (Pereira 2009).

Missão: Promover a ciência da Administração, valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país (CFA 2011/2014). E para Pereira 2009, a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação. O mesmo autor continua dizendo que:

A missão da organização representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. A missão de uma organização, em nível corporativo, é a razão de ser da empresa. Além disto, ela, a missão: esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade e estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. (Pereira 2009)

Valores: Ética, competência, inovação, valorização da profissão e participação. (CFA 2011/2014).

Valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes quanto à: julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais. As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes.

Os princípios ou valores (ou crenças) são bússolas: para a convivência no dia a dia dos membros de uma organização na busca do seu sucesso no presente e para o processo de tomada de decisão e do comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro, com vistas a assegurar o seu sucesso no futuro. (Pereira 2009).

Para pereira (2011) a segunda etapa, isto é, da execução, é o momento que a organização precisa colocar em prática o planejamento estratégico, enquanto que a terceira

etapa do controle tem como objetivo principal cuidar para que o Planejamento Estratégico seja executado na sua plenitude. No controle, uma das ferramentas que pode ser usada é o Balanced Scorecard (BSC), pois permite a mensuração do progresso das organizações. Ferramenta este que é abordada detalhadamente nos subtítulos mais adiante.

3.1.3 EFICIÊNCIA

Quanto ao histórico da eficiência, ela teve o seu surgimento com as primeiras teorias da área de Administração como na Teoria da Administração Científica, na qual Frederick Taylor investiu em estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador e por Max Weber na Teoria Burocrática cuja suas dimensões essenciais muitos dos aspectos encontram-se em Taylor e Fayol, que de acordo com o (MATOS; PIRES, 2006), as questões de eficiência e eficácia quanto à forma organizacional, isso porque essa primeira abordagem teórica da Administração tinha a preocupação de organizar os meios de produção e de trabalho.

A otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados por um projeto, processo ou ação é o foco da eficiência, isto é, produzir mais com poucos recursos (FRASSON, 2001). Assim, a orientação de qualquer processo para a eficiência pode ser identificada a partir de expressões como: redução de custos, maximização do uso de recursos, aumento da produtividade e mais competitividade (BRULON; VIEIRA; DARBILLY, 2013), e de acordo com os pensamentos do MAXIMIANO (2011):

(...) é a palavra que indica que uma organização utiliza racionalmente, ou de maneira econômica, os seus recursos (pessoas, matéria-prima, máquinas, equipamentos etc.). Isso significa que a organização usa menor quantidade de recursos para produzir mais produtos ou serviços.

Eficiência tem genericamente a ver com o modo que se obtém determinados resultados, (ROBALO 1995), ou seja, tem a ver com os processos feitos da melhor forma, eficiência é um conceito que traz subjacente a noção de maximização, está associado à palavra maximizar, otimizar, fazer mais com menos recursos. Diante do apresentado, pode-se dizer que, eficiência depende de como os recursos são utilizados, realizar atividades ou tarefas da maneira certa, sem erros e atrasos, realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

3.2.1.EFICÁCIA

A eficácia tem o seu surgimento na teoria da Administração em um momento posterior ao da eficiência, isso porque a preocupação, nos primeiros anos da estruturação da ciência administrativa, era a de focar nos meios e na organização do trabalho. O foco nos resultados e objetivos foi sendo destacado em abordagens teóricas mais recentes como, por exemplo, abordagem Contingencial, que buscou modelos organizacionais mais eficazes (MATOS; PIRES, 2008).

A definição de eficácia tem a sua relação intimamente relacionada com os resultados (outputs) e com os objetivos alcançados a partir de um processo. Mesmo que resultados importantes sejam alcançados a eficácia só será considerada quando os objetivos forem realizados. Portanto, a eficácia está ligada aos resultados, mas principalmente, ao cumprimento de objetivos originados desses resultados (GRATERON, 1999). Eficácia está relacionada ao cumprimento de objetivos, o conceito de eficácia está associado à palavra cumprir, atingir, a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas, ou seja, uma comparação entre objetivos e resultados. Significa o grau de realização dos objetivos finais da organização.

3.2.2. VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NO PLANO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Quanto as variáveis que influenciam a eficiência e eficácia, segundo Teles (2013) no que condiz ao plano teórico e conceptual são: Estruturas Organizacionais; Liderança; Cultura Organizacional; Comunicação e Motivação.

- **A estrutura organizacional:** é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que compõem a organização definindo as funções de cada área da organização e a maneira de colaboração entre as diferentes áreas, um conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais.

- **A liderança:** é o processo de influenciar pessoas no sentido de que atuem em prol das metas da organização, a capacidade de levar os componentes da organização a cooperar espontaneamente. Existem influências nos estilos de liderança na gestão organizacional,

dado que conforme o estilo de liderança predominante existirá uma variação na forma com que se administra a organização e ela se torna mais ou menos eficiente ou eficaz ou ainda efetivo de acordo com o tipo de estilo de liderança que for aplicado.

- **A cultura organizacional:** pode se observar que não é estática, o que quer dizer que ela está em constante mudança com o decorrer do tempo, devido às variáveis ambientais ou culturais, e se estas variáveis forem boas em relação a ela, esta se torna um elemento integrador dentro das organizações e, por conseguinte, um dos fatores determinantes na eficácia dos recursos humanos é a cultura organizacional, o que causa a evolução, e consequente a sobrevivência, das organizações é a sua capacidade em adaptar-se ao ambiente em que está inserida.

- **A comunicação:** as organizações ao serem compostas por recursos humanos, isto é, pessoas serão influenciadas pelo tipo de comunicação que os mesmos utilizam, dado que o conceito de comunicação é fortemente influenciado pelas transações entre as pessoas, cada vez mais os gestores das organizações precisam reconhecer a comunicação como algo estratégico na gestão corporativa, que agrega valores aos produtos e serviços. Porque é através dela que se consegue formar uma equipa harmoniosa e motivada a promover, interação e o relacionamento entre os recursos humanos e as várias áreas da organização, utilizando uma comunicação eficiente é sem dúvida, o fator mais importante no sucesso de uma organização, dado que o relacionamento entre as pessoas só é possível através da comunicação, isso desde os tempos mais primórdios, as pessoas carregam essa necessidade. Se a comunicação for bem administrada oferece a qualquer organização agilidade e clareza, sendo que ela é a responsável pelo desenvolvimento humano organizacional, podendo construir.

- **A motivação:** Um fator crucial, pois, sem ela o ser humano não consegue produzir tanto quanto deveria, ela dá motivo para a ação. É a motivação que nos faz acordar de manhã inspirado para realizar o nosso trabalho da melhor forma possível. Atualmente as empresas estão se preocupando mais com o nível de motivação e satisfação de seus empregados, não somente pelo seu bem estar, mas pelo que isto pode trazer em termos de resultados positivos para a empresa.

Estruturas Organizacionais

Existe uma certa divisão na organização de acordo com as suas respectivas responsabilidades e a coordenação dos esforços dos colaboradores. Vasconcellos (2003) diz que estruturar seria a reunião dos recursos humanos e recursos materiais em áreas e definição das autoridades, atividades e processos de comunicação para essas áreas, incorporando-as de forma a permitir o alcance dos objetivos da organização de forma eficiente e eficaz.

No que concerne a recursos humanos para Barth (1981), um grupo pode ser definido em função da imagem que os seus membros têm dos limites da comunidade, a estrutura organizacional cria relações que por sua vez une todos os recursos (recursos humanos e recursos materiais) da organização, faltando pode acontecer uma descoordenação das iniciativas individuais e um decréscimo de eficácia, de eficiência e efetividade. Vasconcelos (2003) descreve que, a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo onde a autoridade é distribuída.

Liderança

A busca pela excelência dentro das empresas exige cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança, visto que estes exercem uma forte influência nos resultados, colaborando diretamente para o fracasso ou sucesso da organização adotando o papel de educador, a palavra liderança está associada ao sucesso, ao poder de influenciar as pessoas para o alcance de objetivos Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

A liderança jamais pode ser confundida com chefia, pois sabe-se que alguns a associam (antigamente), somente com a liderança autoritária que instituía regras e ações, e ato de comandar e dominar, usando o poder da hierarquia, a direção vertical. A falta de líderes nas organizações não se deve pela falta de profissionais, incompetência ou medo, mas sim pelas ideias ultrapassadas sobre a liderança.

A liderança é uma variável bem vasta pois comporta vários tipos e se bem aplicadas, dependendo de cada organização e situações ela influencia positivamente nos Es (eficiência,

eficácia e efetividade). Os estilos de liderança dizem respeito ao comportamento do líder no exercício da sua função (MARQUES, 2010; WRIGHT, 2011).

Robbins (2005), identifica quatro comportamentos de liderança: O líder diretivo, encorajador e participativo; O líder apoiador; O líder participativo; O líder orientado para a conquista.

Para o primeiro tipo de líder, que é o líder diretivo, encorajador e participativo, Robbins (2005) fala que é aquele que faz com que as tarefas sejam executadas, gera maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou criando estresse antes que estruturadas e planejadas. Nas palavras de House (1996):

A liderança diretiva envolve dizer claramente quais são e como são as tarefas dos subordinados, e que resultados são esperados destes, provê estrutura psicológica aos subordinados, permite-lhes saber o que é esperado deles através de planejamento e coordenação do trabalho, apresentação de diretrizes específicas e esclarecimento de políticas, regras e procedimentos. House (1996).

Para o segundo tipo, líder apoiador, Robbins (2005) diz que é amigável demonstrando sensibilidade pelas necessidades dos liderados, aquele que está atento às necessidades de seus liderados, acarreta melhor desempenho e satisfação quando os funcionários realizam tarefas bem estruturadas, House 1996 acrescenta que relações de apoio supostamente aumentam a qualidade dos relacionamentos entre superiores e subordinados.

O terceiro, líder participativo que de acordo com Robbins (2005) é aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão, pois os consulta e usa suas ideias antes de tomar qualquer decisão. Para House 1996, o líder participativo:

Incentiva os subordinados a esforçarem-se para atingir um alto padrão de desempenho e a terem mais confiança na sua habilidade de atingir metas desafiadoras, encorajando-os a assumir um nível moderado de risco calculado (HOUSE, 1996).

O último tipo segundo as classificações de Robbins (2005), líder orientado para a conquista é aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados. Sendo assim, quando os subordinados estão pessoalmente envolvidos em decisões sobre a tarefa e esta é satisfatória, ainda que pouco estruturada, a liderança participativa terá um efeito positivo sobre a satisfação e a motivação dos subordinados (HOUSE, 1996).

É importante conhecer diferentes situações com o intuito de saber o encaixe dos comportamentos de liderança, MINICUCCI (1995) diz que tem que se saber ser autocrático, democrático ou permissivo de acordo com a situação é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivelmente. Nem todos expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional fornece suporte para as organizações terem estratégias específicas, as organizações possuem cultura própria, onde apresentam os seus valores, suas crenças, seus costumes, suas tradições e seus símbolos. Sem que seja definido os valores, fazer a conscientização dessas crenças e princípios, as organizações tornam-se frágeis para solucionar seus problemas, Segundo Schein (1989):

A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem criado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem com sua organização para trabalhar com os problemas de adaptação externa como de adaptação interna, integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Pressupostos básicos são respostas aprendidas com origem em valores, que levam a um comportamento.

Comunicação

O relacionamento entre as pessoas só se materializa através da comunicação, Martiniano (2007, p.156) refere que a má comunicação traz desgastes nas relações, agressões verbais, perda de tempo, mal entendidos, suscetibilidades afetadas e perda de motivação. Liderar é comunicar, para atingir os objetivos traçados pela organização, a comunicação é o percurso certo para o entendimento da organização no seu contexto interno e externo, originando uma harmonia, gerando uma sinergia positiva em todas as áreas, gerando a satisfação. A comunicação direcionada e atingindo o público-alvo, contribui de forma estratégica, eficaz, eficiente e efetivo motivando os colaboradores da organização, mantendo-os comprometidos, gerando a promoção da qualidade e da motivação entre eles.

Motivação

Não diferente das outras variáveis, carrega consigo muita importância para o desempenho dos recursos humanos das organizações. Teixeira (2013) refere que, uma das preocupações fundamentais dos gestores é o desenvolvimento de um elevado nível de motivação dos seus colaboradores, independentemente do seu nível de atuação na organização, pois quando houver colaboradores de uma organização que se sintam desmotivados isso irá ter implicações na eficiência, eficácia e efetividade da própria organização.

Daft (2005) descreve que, a motivação dos funcionários afeta a produtividade, e parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação em direção à realização das metas organizacionais, valorização do servidor é condição necessária para que a organização tenha êxito, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos, motivar as pessoas é uma tarefa bastante árdua para

os gestores públicos, se houver engessamento na gestão de pessoas isso prejudicará muito o alcance de resultados, pois, para criarmos um processo de modernização da gestão pública com foco no cidadão, é necessário investir nas pessoas. Uma organização só muda caso seus funcionários promovam processos de mudança organizacional.

3.2.3 EFETIVIDADE

A efetividade na área pública, diz respeito a medida de resultados de uma ação que retorna em benéficos para a sociedade. Ela é mais abrangente, pois indica se o objetivo foi atingido (CASTRO, 2006). Pode se dizer que é a soma da eficiência e da eficácia, assim, a efetividade ocorre quando os bens e serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados e objetivos mais benéficos para a sociedade. (MATIAS-PEREIRA, 2010), ela está voltada com as transformações, os impactos acontecidos e os processos (eficiência) e resultados (eficácia).

A palavra efetividade significa aquilo que tem um efeito verdadeiro, positivo, seguro, firme, digno de confiança. É a relação entre os resultados alcançados e os respectivos objetivos que motivaram a atuação, os resultados do projeto têm de produzir mudanças significativas e duradouras na população.

3.3. BALANCED SCORECARD

As organizações buscam se manter e serem referência no mercado de trabalho que estão inseridas, com este foco utilizam as mais diversas formas de planejamento estratégico, dentre elas se destaca o Balanced Scorecard (BSC) criado por Kaplan e Norton, que incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado e propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em termos operacionais e vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro e a do aprendizado e conhecimento:

A primeira perspectiva, a financeira, para Kaplan e Norton (1997), as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas, essas medidas de desempenho indicam se a estratégia de determinada empresa, a implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros.

[...] A perspectiva financeira está presente em todos os sistemas de medição, consiste na etapa do planejamento onde estão contidos os objetivos e metas financeiras da empresa e onde se verifica se a empresa está tendo êxito com as estratégias definidas.

Deve ser realizada de maneira que todos da organização possam compreender, para que todos trabalhem para o melhor desempenho dentro da gestão dos processos. (Collett 2018).

Os autores Kaplan e Norton, explicam que as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia da empresa, a implementação e execução contribuem para melhoria dos resultados financeiros. Kaplan & Norton (1997).

A perspectiva dos clientes, de acordo com Kaplan e Norton (1997), a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e de mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos alvo.

[...] Avalia se a dinâmica correta foi alcançada através de um histórico (tempo). São considerados todos os tipos de clientes da organização, com isso é analisada a participação no próprio mercado, prospecção de novos clientes, grandeza da marca, valor relativo do produto ou serviço e manifestações dos clientes. (Collett 2018).

Entre as medidas essenciais de resultado está a satisfação do cliente, a retenção deste, a aquisição de novos, a lucratividade e a participação destes Kaplan & Norton (1997). A perspectiva de processos internos, segundo Kaplan & Norton (1997), é a fase em que os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve atingir a excelência.

Ainda segundo Kaplan & Norton (1997), Após a identificação, esses processos permitem que a unidade de negócio ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas tem de excelentes retornos financeiros.

[...] São considerados os processos principais da organização que são norteadas pelas duas perspectivas, a financeira e a de clientes. Somente serão considerados processos que forem críticos para o sucesso da estratégia, isso vai contra o que é efetuado pela maioria das empresas que costumam controlar e melhorar processos já existentes. Este foco deve ser alterado para levar em conta o processo de inovação a fim de atender clientes atuais e futuros com produtos e serviços novos. (Collett 2018).

A perspectiva de processo de aprendizado e crescimento para Kaplan & Norton (2004), a capacidade da organização de inovar, melhorar e assim aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa, isto é, é mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar valores para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional, esta será capaz de ingressar em novos mercados e aumentar suas receitas e margens.

[...] As empresas têm dado pouco valor a esta perspectiva, as informações das mesmas são obtidas principalmente de três grandes vertentes: as pessoas (capital humano), os sistemas de informação (capital da informação) e a estrutura e procedimentos (capital organizacional). Esse tratamento superficial demonstra a falta de clareza em relação a esses bens intangíveis para o alcance dos objetivos e metas. (Collett 2018)

Oliveira (2008), afirma que BSC complementa as medições financeiras avaliando o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação, que poderão mudar substancialmente todas as atividades. As perspectivas fornecem um modelo amplo, em que se decompõem a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilitam aos administradores uma estrutura e um guia dos principais aspectos do negócio, de acordo com Kaplan & Norton (1997), a vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que os scorecard não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso.

3.3.1. ADAPTANDO O BALANCED SCORECARD A GESTÃO PÚBLICA

Ter um bom Sistema da Medição de Desempenho torna-se vital para a estratégia de uma organização, pois é por essas medições que se verifica se a organização está no rumo do futuro desejado, a metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional conhecida como Balanced Scorecard - BSC vem sendo, exaustivamente, utilizada em Sistemas de Gestão das empresas privadas, e sua aplicação em cenário diferente - o da administração pública é um desafio a vencer, Kaplan e Norton (1997) dizem que:

Medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado, se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, elas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto, motivando e medindo o desempenho com medidas financeiras. Kaplan e Norton (1997).

É necessário dotar as organizações públicas de um modelo de avaliação do desempenho organizacional que contribua para os tornar mais ágil, transparente e focado em resultados que agreguem valor à sociedade, devido às diferenças na forma de atuação de um ente público e um privado, faz-se necessário adaptar esta metodologia para o setor público, visto que no setor privado se reage com maior rapidez que o setor público, este se adapta melhor a este cenário de incertezas, modificando suas estratégias de atuação, aumentando sua eficiência e reduzindo seus custos de produção, no entanto a administração pública deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Com isso apresentado, Ghelman (2006), diz que é necessário elaborar uma proposta de

implementação do Balanced Scorecard que preserve as especificidades da área pública e considere os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados.

Os autores dessa ferramenta afirmam que é possível e é facilmente adaptar o BSC para organizações públicas e instituições sem fins lucrativos, possibilitando a estas empresas manter seus gastos dentro dos limites orçamentários e atender aos seus clientes e partes interessadas. (NORTON E KAPLAN, 1997), e Costa (2006) explica que a implantação não tem um roteiro pré-definido, rígido e pode ser aplicado em qualquer organização, podem utilizar estes métodos para implementação estratégica e métrica de desempenho. O setor privado geralmente possuiu mais ferramentas, adquirindo experiências, conhecimentos e são conhecidos pelo histórico de utilização dessas ferramentas, muitos acadêmicos, pesquisadores tentam adaptar ferramentas de diferentes empresas privadas às necessidades públicas, não diferentemente do Ghelman (2006) que apresenta um modelo adaptado do Balanced Scorecard aos preceitos de uma nova gestão pública moderna e focada nos resultados, com especificidades totalmente voltadas a área pública. De acordo com as palavras de Ghelman (2006):

O BSC nas organizações públicas deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública, para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência).

O que foi chamado a atenção anteriormente, que o setor público deve se inspirar no setor privado, porém deve cumprir com suas funções sociais e ser irrepreensível no que concerne as qualidades do serviço ofertado, e não apenas visar o lucro. Ainda o mesmo autor diz que uma instituição governamental que busca apenas ser mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a sua produtividade pode comprometer a qualidade da prestação do serviço ofertado (Ghelman 2006). Porque o objetivo aqui seria a máxima produção e oferta do serviço e não se prestaria atenção nos meios e na qualidade destes, é importante prestar atenção e fazer uma utilização conjunta dos três (3) Es para conseguir o resultado esperado. Ghelman 2006, traz uma proposta de adaptação:

Considerando a necessidade de se customizar o Balanced Scorecard para torná-lo mais funcional para a administração pública brasileira, procurou-se fazer uma proposta de adaptação do BSC criando e excluindo perspectivas ao modelo proposto por Kaplan e Norton idealizadores do BSC (Ghelman 2006).

3.3.1.1. A PERSPECTIVA FINANCEIRA NO SETOR PÚBLICO

A perspectiva financeira não é o objetivo final, mas sim um meio para obtenção de recursos necessários para cumprir a sua função social, Por isso, no setor público a perspectiva financeira, ao invés de estar focada no lucro, está orientada para a execução do orçamento, porém isto por si só não é suficiente, é preciso vincular a perspectiva financeira ao aperfeiçoamento da gestão e as dimensões de desempenho focadas na eficiência, eficácia e efetividade.

3.3.1.2. A PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO NO SETOR PÚBLICO

O sucesso de uma organização pública ou privada, na era do conhecimento, é fortemente influenciado pela motivação e capacitação da sua força de trabalho. A complexidade e importância do tema gestão de pessoas na gestão pública justifica dividir a perspectiva aprendizado e crescimento em duas:

- Gestão de pessoas;
- Modernização administrativa.

Na perspectiva de pessoas, é preciso criar objetivos orientados para o comprometimento das pessoas, para gestão do conhecimento e para capacitação dos quadros para a nova realidade da gestão pública.

Quanto a modernização administrativa considera-se um processo chave para tornar o foco nos resultados e é preciso criar uma perspectiva específica para este processo. A perspectiva modernização administrativa busca o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais.

3.3.1.3. A PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS NO SETOR PÚBLICO

No setor público, apesar da eficiência ser um princípio constitucional, mas muitas vezes existe a ineficiência nela, há um baixo grau de consciência quanto à realidade da competição e, por isso, as organizações públicas não se sentem obrigadas a serem mais eficientes, a eficiência na Administração Pública tem se tornado uma das questões centrais para a melhoria da gestão pública, torna se relevante otimizar os recursos disponíveis através do aumento da eficiência, melhorando a qualidade do gasto público, reduzindo custos, evitando o

desperdício e aumentando a produtividade na prestação de serviços públicos, faz-se necessário aumentar a consciência de custos na administração pública e evoluir para um orçamento focado em resultados.

Na administração pública, o aperfeiçoamento dos processos existentes e a identificação de processos inteiramente novos passa pelo aumento da eficiência, pois a ampliação dos universos populacionais a serem cobertos pelos programas sociais depende do aumento da eficiência, por isso, a perspectiva processos internos adaptada aos preceitos da gestão pública, deve estar focada na eficiência das ações públicas.

3.3.1.4. A PERSPECTIVA CLIENTE NO SETOR PÚBLICO

No setor público é terminantemente proibido atender a um segmento de clientes de maneira diferenciada em detrimento dos demais, por isto fere o princípio da impessoalidade, é importante destacar que enquanto na iniciativa privada só existe um tipo de cliente: o consumidor que paga e recebe o produto/ serviço, na administração pública existem dois tipos de clientes:

- O cliente direto que consome o serviço;
- O cliente indireto que também é beneficiário deste serviço (cidadão/ sociedade).

Razão na qual pode se ter a ideia que o conceito de cidadão é muito mais amplo que o de simples cliente, incluindo os direitos e deveres mesmo de quem não consome diretamente algum serviço público. Sendo assim, na administração pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços para o cliente direto é preciso aferir se o cidadão ou sociedade está satisfeito com a prestação de um serviço público, ou seja, é preciso demonstrar os benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para o cidadão.

Por isso ao customizarmos o BSC para o setor público, é preciso ter uma perspectiva para os clientes, que mede o atendimento aos requisitos de qualidade dos produtos/serviços ofertados e a satisfação do cliente; e outra com foco no cidadão/sociedade que busca medir a efetividade da ação pública. Algumas instituições públicas, por entenderem a necessidade de medir o alcance de suas ações junto ao cidadão.

Vale destacar que numa instituição pública a perspectiva financeira corresponde ao orçamento, pois é através deste que uma organização obtém seus recursos. Por isto, no setor

público, esta perspectiva é a base que dá suporte para as outras perspectivas (Ghelman 2006). No que diz respeito a perspectiva pessoas e a perspectiva modernização administrativa:

Com uma maior capacidade financeira, uma organização tem melhores condições de, por exemplo, investir na capacitação de seu corpo funcional e aprimorar a gestão, através do uso da tecnologia de informação, funcionários mais qualificados que percebem necessidade de se racionalizar os recursos públicos e a criação de sistemas informatizados que contribuam para o aumento da eficiência. (Ghelman 2006).

Uma organização que possui processos mais eficientes tem mais possibilidade de ampliar os serviços prestados o que reflete num aumento da satisfação dos clientes. O BSC tradicional desenvolvido por Kaplan e Norton para o setor privado há quatro perspectivas: Finanças, Mercado/Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, na proposta de implantação de um BSC que adote os preceitos da Nova Gestão Pública há seis perspectivas. Constam deste novo modelo três perspectivas do modelo tradicional do BSC: Finanças, Clientes e Processos Internos que, devido às diferenças da forma de atuação de um ente público e um privado, possuem significados distintos e novas perspectivas oriundas da necessidade de separar a perspectiva Aprendizado e Crescimento em duas: uma perspectiva para Pessoas e outra para Modernização administrativa. Em adição, com o objetivo de medir a efetividade das ações públicas, ou seja, verificar se os serviços públicos estão sendo orientados para o cidadão, houve a necessidade de se criar uma nova perspectiva chamada cidadão/ sociedade.

4. A EMPRESA DE ELETRICIDADE E ÁGUAS DA GUINÉ BISSAU E OS INDICADORES DE COMERCIAIS E DE PERFORMANCE

Para Fonseca (2016), a E.A.G.B. é uma empresa pública dotado de autonomia administrativa e financeira. É responsável pela produção e distribuição de água e de energia eléctrica em todo o território da Guiné-Bissau, no entanto, a falta de recursos, a sua atividade é limitada à única cidade de Bissau. Que na visão de pontes e parcerias nos países de língua portuguesa (P3LP, 2017) isso se dá por ser a única cidade com plano urbanístico detalhado e com importância socioeconómica para sustentar uma rede e serviço de abastecimento de água potável em quantidade e de forma contínua.

Pontes e parcerias nos países de língua portuguesa (P3LP, 2017) fala que a empresa foi criada em 1983, herdando um conjunto de infraestruturas construídas na época que o país estava sendo colonizado, concentradas no centro da cidade de Bissau e com extensão a algumas zonas periféricas. A rede herdada tinha uma extensão linear de 56 km, em fibrocimento e PVC, com diâmetros entre 60 e 200 mm

Ainda com pontes e parcerias nos países de língua portuguesa (P3LP, 2017): a E.A.G.B. é responsável pela exploração dos serviços públicos de captação, abdução, conservação e de distribuição de água na cidade de Bissau, população da cidade de Bissau está estimada em 456 0875. Estima-se que a taxa de cobertura da rede de água na capital Bissau é de 31% da população, o que dá para concluir que 69% da população usa água não potável dos poços ou mesmo da chuva.

Continuando com pontes e parcerias nos países de língua portuguesa, A E.A.G.B. é constituída por 10 Direções de Serviço na qual 5 reportam ao Adjunto do Diretor Geral para a área técnica, que por sua vez encontra-se a Direção de Águas Urbanas (DAU), contando com 48 funcionários, dos quais apenas 2 têm formação superior, respectivamente o Diretor (Eng. Cesário Sá) e o Diretor Adjunto (Eng. Felisberto Gomes), os técnicos restantes têm formação técnico-profissional, dos 48 funcionários, 37 estão no ativo, 9 em idade de reforma (aguardando tramitação para reforma) e 2 inativos por doença prolongada.

A idade média dos funcionários desta direção é de 48 anos e a antiguidade média na empresa é de 19 anos. Na DAU não tem fichas de posto com determinação clara de tarefas, relações funcionais, exigências do posto e condições particulares. Em suma, não existe uma distribuição clara de responsabilidades e meios de verificação de performance dos funcionários (P3LP, 2017).

No estudo (P3LP, 2017), de diagnóstico de necessidades e gaps de capacidades nas entidades gestoras de serviços de águas na Guiné-Bissau, não existe um plano de formação estruturado e coerente. Um levantamento de necessidades de formação elaborado pelos R.H. e com a colaboração do Gabinete de Estudos e Projetos, foram identificados um total de 12 temas de formação e designados aos 18 técnicos que devem tomar parte das formações. A determinação das formações que cada técnico deverá participar foi feita em função da área de competência de cada técnico e as responsabilidades que assumem na DAU. Eis os temas de formação:

- Técnica de instalação de eletrobombas;
- Quadro de comando de eletrobombas: concepção, instalação manutenção;
- Dimensionamento de componentes de projetos de alimentação em água potável;
- Estudo, concepção e dimensionamento de redes de distribuição de água;
- Supervisão de redes de adução e distribuição;
- Economia de água: instalação, contagem e busca de fugas;
- Técnica da colocação e reabilitação de redes em polietileno;
- Metodologia e organização da busca de fugas;
- Técnica de manutenção e reparação da rede de distribuição de água;
- Técnica de ramais: composição, colocação e manutenção;
- Controlo sanitário de água;
- Controlo e recepção de trabalhos.

Com previsão de envio de quatro técnicos para formação na empresa Águas de Portugal, ao abrigo de um acordo de parceria entre as duas entidades. As formações são nas áreas de produção, distribuição, gestão de cartografia e análise de água. A formação terá a duração de 2 (dois) meses. Ainda ao nível de formações previstas, a E.A.G.B. tivera conseguido um apoio da Índia para a formação de quadros da DAU. São um total de 25 bolsas de estudo, cujo requisito mínimo é saber inglês e ser quadro da DAU. As formações terão a duração de 2 meses.

A gestão da informação, enquanto processo dinâmico de recolha, processamento, armazenamento e distribuição de informação, é ainda incipiente, pouco consistente e sem um padrão de sistematização claro. Assim, é recorrente no processo de análise de informação desta entidade encontrar-se dados desalinhados entre as diversas direções de serviço ou simplesmente inexistência de dados relevantes para a gestão corrente e estratégica da empresa (P3LP, 2017), continuando:

Relativamente à atuação no mercado, em especial a política de preços, é determinada pelo ministério de tutela através da publicação de um decreto. A grelha tarifária atual estabelece que a avença mensal com consumo igual ou inferior a 30m³/mês é de 131 FCFA11 por m³. Quando superior a 30m³ a tarifa é de 205 FCFA por m³. Os fontenários têm um preço estabelecido de 131 FCFA por m³. No caso de clientes com utilização de contadores as tarifas são as mesmas que as apresentadas para avença, sendo que o cálculo é feito com base no consumo real de água comprovado pelo contador. (P3LP, 2017. PÁG 39)

No que concerne aos serviços comerciais da E.A.G.B. estes procedem à recolha e análise de 2 conjuntos específicos de indicadores, comerciais e de performance. São Indicadores comerciais:

- Número total de contratos ativos (com e sem contador);
- Produção de água;
- Consumo interno de água
- Quantidade de extratos emitidos;
- Quantidade de faturas emitidas;
- Quantidade total faturado;
- Montante total faturado;
- Vendas pré-pagamento.

São Indicadores de performance:

- Número total de “fournitures” ativos;
- Melhoria da contagem de clientes;
- Regularidade e eficácia do ciclo extrato-faturação;
- Minimização das perdas comerciais;
- Maximização das taxas de cobrança;
- Optimização das tarifas médias de venda;
- Melhoria da qualidade de serviços à clientela.

Os indicadores acima apresentados são recolhidos mensalmente, analisados e consolidados num tableaux de board (TB). Adicionalmente, de forma descentralizada, as agencias comerciais procedem à recolha de dados de outra natureza, mas que por norma não são consolidados ao nível da estrutura central, tais como rescisões de contratos, avarias, fugas e reclamações, estes indicadores não constam do TB.

Analisando ainda o diagnóstico de necessidades e gaps⁴ de capacidades nas entidades gestoras de serviços de águas na Guiné-Bissau, que diz respeito à prestação de contas, percebeu-se que os elementos contabilísticos não estão disponíveis para consulta e conhecimento do público em geral e que a gestão financeira da E.A.G.B. , dada a existência de duas unidades de negócio (que são energia e água), não são separados e deveria ser feita com base em centros de custos e proveitos de forma a poder-se controlar o nível de rentabilidade de cada unidade, somente as receitas da unidade de água não são suficientes para assegurar o normal funcionamento, o elevado número de ligações domiciliários que não pagam o serviço de água torna a unidade de negócio da água insustentável e sem perspectivas de geração de excedentes destinados a investimento (P3LP, 2017). Nesta ordem de ideias, percebe-se que a situação financeira da empresa é agravada por esta ser incapaz de proceder à cobrança de todos os beneficiários da sua produção.

Dentro do diagnóstico da P3LP, outro obstáculo é a ausência quase total de planeamento de intervenções na rede de distribuição. A falta de planeamento leva a que as ações ocorram de forma reativa e não em resultado de decisões de gestão coerentes e encadeadas com objetivos previamente fixados (P3LP, 2017).

A E.A.G.B. encontra-se numa melhoria progressiva da eficiência energética na bombagem, apesar de continuar a usar as mesmas eletrobombas nos diversos furos. Esta melhoria se dá pelo fato da utilização de geradores mais eficientes. A E.A.G.B. iniciou um programa piloto através do qual instalou um gerador de 168 Kva ao invés dos tradicionais geradores de 250 Kva para furos de 250 m³ de débito (P3LP, 2017).

A empresa abastece através dos furos (canais de água) perfurados e associados pelos vários depósitos com diferentes capacidades reservatórias, existem catorze (14) furos devidamente, os furos com maior capacidade de débito são os que se encontram em Hospital Simão Mendes (HNSM) e Hospital 3 de Agosto, ambos com um débito máximo de 300 m³/h. De salientar que o furo do HNSM tem um depósito associado de 300m³ (em metal) ao passo que o Hospital 3 de Agosto tem dois depósitos, um de 700 m³ em betão e um de 100 m³ em metal. Os dois furos têm eletrobombas com capacidade de débito de 250 m³/h e potência de 75 KW cada um. Todos os furos da E.A.G.B. têm um depósito associado, com exceção de Pequeno Moscovo, Nova Central e Granja Pessube que abastecem diretamente para a rede.

Segundo pontes e parcerias nos países de língua portuguesa, no seu estudo de diagnóstico de necessidades e gaps de capacidades nas entidades gestoras de serviços de águas

⁴ Palavra inglês que significa lacuna, no contexto da p3lp descreve a fraqueza ou fraca capacidade que o setor tem na execução de atividades.

na Guiné-Bissau, a E.A.G.B. não liberta meios para se autofinanciar, no que toca a fontes de financiamento esta entidade depende maioritariamente de financiamentos do Banco Mundial ou bancos sub-regionais como é o caso do Banco Oeste Africano de Desenvolvimento (BOAD). (P3LP, 2017).

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO

É de extrema importância a avaliação dos Es, porque através da avaliação que se consegue detectar os pontos fortes e fracos da empresa, é um espelho que reflete a real condição da empresa, permitindo esta trabalhar nos pontos fracos, manter e melhorar os pontos fortes. Com todas as informações adquiridas no decorrer do trabalho sobre a E.A.G.B. é percebido a inexistência de concorrentes no mercado, por sua vez é indispensável a sua avaliação, pois esta empresa fornece um bem muito precioso e que está intrinsecamente ligada ao bem estar da população e a saúde destas, para Chiavenato:

[...] Cada organização deve ser examinada sob a ótica da eficácia e de eficiência concomitantemente, por eficácia entende-se como uma medida normativa de obtenção de resultados, enquanto que a eficiência é uma medida normativa da utilização dos meios durante o processo (2000, p. 177-178).

O levantamento de dados para a avaliação da eficiência e eficácia se deu pela a utilização da ferramenta BSC, isto é, analisar apenas por duas perspectivas respetivamente de processos internos e clientes, como mencionado na metodologia do trabalho, e escolheu se essas duas, porque ajudariam a alcançar os objetivos traçados. As duas perspectivas escolhidas para avaliação são muito importantes para este trabalho, aliás, as outras também são, refletindo assim, se uma empresa tem os processos internos controlados e os clientes satisfeitos, afetará o financeiro da empresa e por conseguinte a empresa irá mexer na perspectiva de aprendizado e crescimento, inovando e capacitando os seus funcionários para que continuem obtendo vantagens. Para as perspectivas de análise citadas, será usada todas as informações recolhidas (da entrevista e questionário) sobre a empresa.

5.1. A PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS: E.A.G.B NA VISÃO DOS GESTORES

Para a perspectiva que avalia os processos internos, foi baseada na visão dos gestores, na qual as questões das entrevistas foram de elaboração própria e que constam nos anexos, a realização foi feita com os dois gestores da E.A.G.B respectivamente o Diretor Eng. Cesário Sá e o Diretor Adjunto Eng. Felisberto Gomes e ambos são os responsáveis na área da direção de águas urbanas. O primeiro grupo das perguntas baseava-se na busca de informações singulares dos diretores, isto é, da questão 1 a 5, buscando dados referente a (nome, sexo, idade, raça e endereço), na qual todas elas eram de caráter opcional. O retorno obtido, informaram os seus nomes e que ambos são de sexo masculinos, negros com endereço na capital guineense.

O segundo grupo da entrevista começando a partir da sexta 6ª questão, eram de caráter obrigatória, daquilo que são os processos internos da organização em si, como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Perguntas para gestores

Nº	Perguntas
6	Qual a área de atuação na empresa?
7	A empresa é uma concessão pública? É uma empresa pública ou privatizada?
8	Qual é o modelo de gestão usada na empresa?
9	Como é o modelo de distribuição de água da empresa? Qual a abrangência de atuação?
10	Quais os problemas enfrentados na distribuição?
11	A seca é um problema? Quais as regiões mais afetadas?
12	Quais são os maiores reservatórios?
13	Além dos reservatórios, há outra fonte de água para ser explorada?
14	Há outras políticas públicas de combate a falta de água (seca)?
15	Como é o tratamento da água?
16	Existe parcerias da empresa com o governo e com a iniciativa privada? Quais?
17	Como é feita a venda de água?
18	Como é o controle dos clientes, todos possuem contadores?
19	Como é feita a gestão financeira da E.A.G.B. dada a existência de duas unidades de negócio?

Fonte: Elaboração própria (2020).

Durante o feedback com os gestores, percebeu-se, de acordo com as respostas obtidas, os nossos entrevistados tiveram a mesma linha de pensamento para as respostas, e desta feita, na sexta e sétima pergunta entende-se que a empresa atua no sector da Energia e Água do país, sendo assim uma concessão pública, isto é, uma empresa pública com autonomia financeira.

Quanto ao modelo de gestão usada na empresa, esclareceu-se que o modelo de gestão usada na empresa é a gestão com foco em processos, tendo assim um sistema de caixa bancarizada, uma parceria da empresa com o banco orabank, onde os clientes pagam neste banco as suas contas, e os que não possuem conta no orabank ou não tem condições de depositar lá, pagam direto nos caixas do E.A.G.B. e em seguida os agentes depositam no banco.

Uma vez entendido a forma de pagamento das contas por parte dos usuário ou clientes, buscamos assim perceber de que forma a água chega para estes mesmos clientes, e dessa forma, chegamos até o questionamento nono e décimo sobre como é feita a distribuição de água da empresa e qual a abrangência de atuação e problemas enfrentados na distribuição, foi respondido que:

A empresa distribui água através dos furos profundos, bombeadas para os depósitos elevados e distribui através das forças de gravidade para as redes de distribuição das águas e posteriormente para os domiciliares e fontenários públicos através de ramais e a área de abrangência é a cidade de Bissau. Quanto aos problemas enfrentados na distribuição, informou se que problemas enfrentados na distribuição são de várias ordens, tais como rupturas nas redes, rede em fibrocimento, falta de energia nos furos das águas e avarias das válvulas de seccionamento⁵.

A partir dos relatos feitas acima, nota-se que a abrangência da distribuição da água limita-se na cidade de Bissau, que por sua vez, existem dificuldades para alcançar o público alvo destinado. No que concerne à seca, concluiu-se que de fato a seca é um problema sério para a cidade, e as regiões mais afetadas são: Região de Bafatá; Gabú; Oio e Cacheu.

Pela curiosidade nossa, procuramos saber quanto a questão dos reservatórios, colocamos na ordem a décima segunda (12), nos foi respondido que os maiores reservatórios são o reservatório da Guine Telecom; 3 de agosto; Escola Técnica e de Simão Mendes. E sendo assim fizemos uma busca pelo mapa da cidade, notamos que tais lugares encontram-se afastadas do dos (alguns) outros bairros da cidade de Bissau, e que precisaria de um longo percurso para

⁵ Informação verbal dos gestores da D.A.U.

chegar no destinatário fim do serviço, aquele que consome o bem comum. Indagados, introduzimos a décima terceira (13) questão, se além dos reservatórios, há outra fonte de água para ser explorada, e pela nossa surpresa a resposta foi não há.

Sendo assim, procurou-se saber sobre as políticas adotadas no quesito de água, que nos levou a colocar a décima quarta (14) questão se há outras políticas públicas de combate a falta de água (seca), na empresa, nos disseram que sim, existem políticas públicas de combate a falta de água, porém não foi detalhada quais políticas são essas. Logo, surgiu a necessidade de saber quanto o tratamento da água, que deu lugar a pergunta 15, informou se que o mesmo é feito pelo uso de cloro, através das maquinas doseadoras.

Nesta ordem de ideias, é do conhecimento que as empresas não trabalham só, então surgiu a questão 16, quanto as parcerias da empresa com o governo e com a iniciativa privada, os entrevistados disseram que existem sim parceria com governo e a iniciativa privada. Com isso, uma vez que existem parcerias, então procurou-se saber como é feita a venda de água, disseram que é feita em três (3) formas: através dos contadores de água nos domicílios, avença e fontenários públicos. No questionamento 18, sobre o controle dos clientes, e se todos possuem contadores, a informação obtida é que o controle dos clientes é feito pelas agencias comerciais através de brigadas de fiscalização e nem todos possuem contadores.

Por fim, a última questão foi direcionado com intuito de saber os bairros dentro da capital Bissau onde são atendidos, quais delas tem faltado água, e quais as estratégias adotadas para resolver tais problemas, ao que eles responderam, os bairro que as vezes faltam a água são: Praça, Afia, Cuntum Madina, Bôr e Djoló pois estes tem tubo de fibrocimento fora de uso e existe falta de urbanização em alguns desses bairros, e por sua vez, os bairros não citados acima a água não falta constantemente e as estratégias são fontenários, declararam os gestores.

5.2. PERSPETIVA DOS CLIENTES

A pesquisa foi realizada com a participação de 25 pessoas, na qual a maioria dos respondentes são de sexo masculino (20 pessoas) e a minoria são de sexo feminino (5 pessoas), estas são guineenses residentes na capital do país Bissau nos seguintes bairros:

- Antula (participação de 3 pessoas);
- Bairro Ajuda (participação de 1 pessoa);
- Belém (participação de 1 pessoa);
- Bairro militar (participação de 6 pessoas);

- Cumtum 1 e 2 (participação de 3 pessoas);
- Cupul (participação de 1 pessoa)
- Chão de Papel (participação de 1 pessoa);
- Mindará (participação de 2 pessoas);
- Míssira (participação de 4 pessoas);
- Reno (participação de 1 pessoa);
- Plack (participação de 1 pessoa);
- Praça (participação de 1 pessoa).

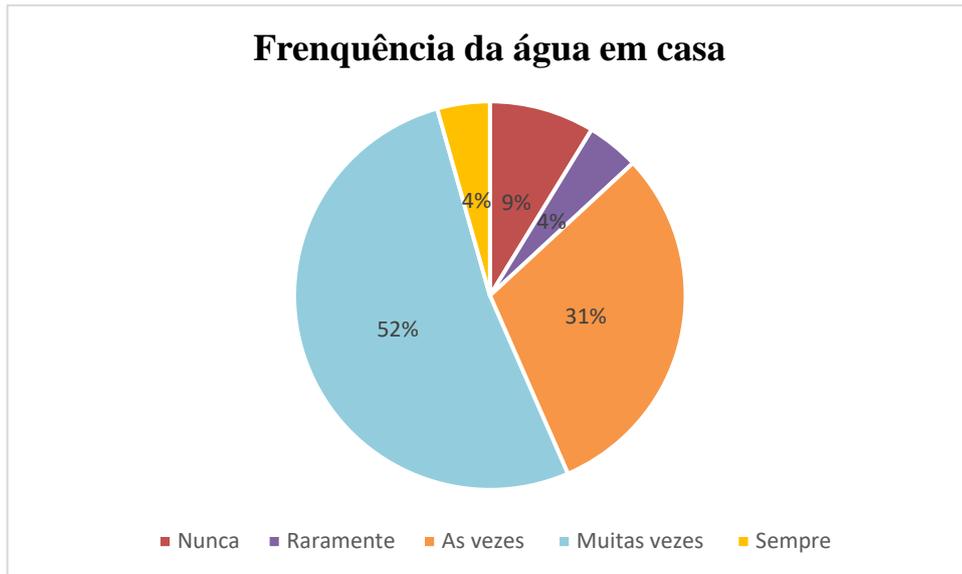
Questionados sobre a presença da água da E.A.G.B. nas suas casas (pergunta 3), um total de 92% respondeu que “sim” e o restante que corresponde a 8% responderam “não”.

Gráfico 1 – Resposta à pergunta: “têm água da (EAGB) em casa?”.



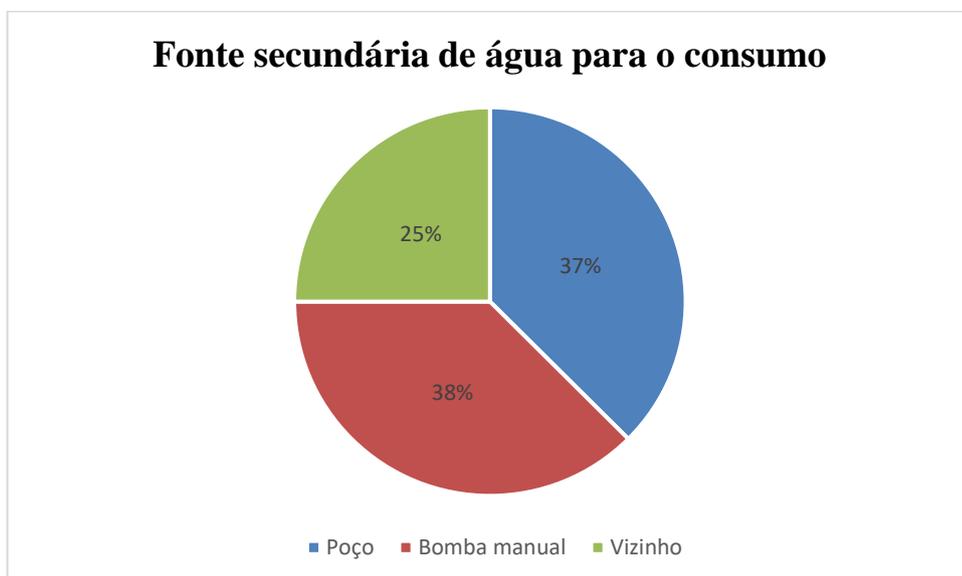
Fonte: Elaboração própria (2020).

Gráfico 2 – Resposta à pergunta: “Qual a Frequência da água em casa?”.



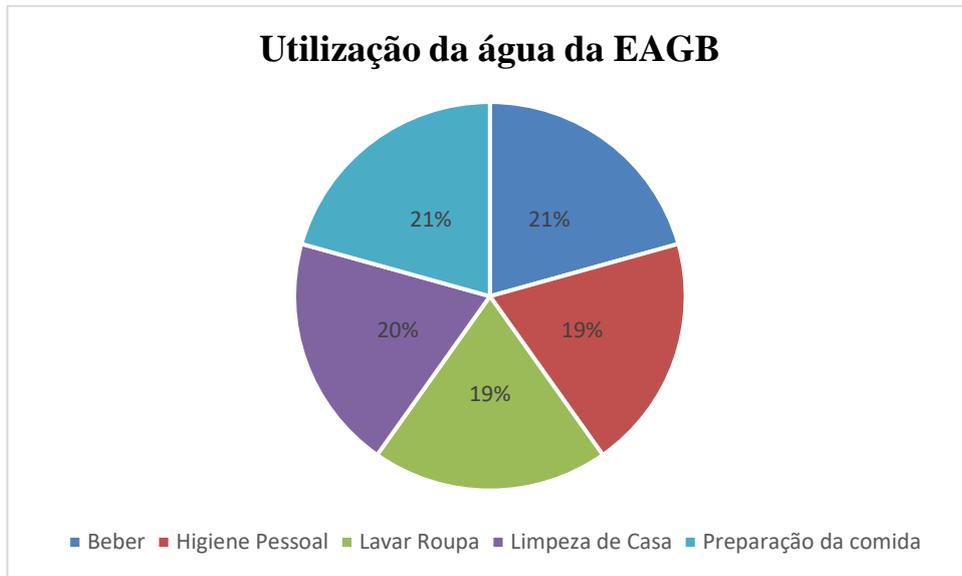
Relativamente a quarta questão, procurou se saber a frequência da água na casa destes, considerando que os que responderam “sim” na questão anterior, são os que tem água em casa. Percebe se de acordo com as respostas obtidas e o gráfico acima, muita das vezes se tinha água em casa.

Gráfico 3 – Resposta à pergunta: “Qual é a fonte secundária de água para o consumo?”.



Quanto a quinta questão, nota-se que existem alternativas para a obtenção da água, caso em uma falha na distribuição da EAGB, notadamente: poço, bomba manual e residência dos vizinhos.

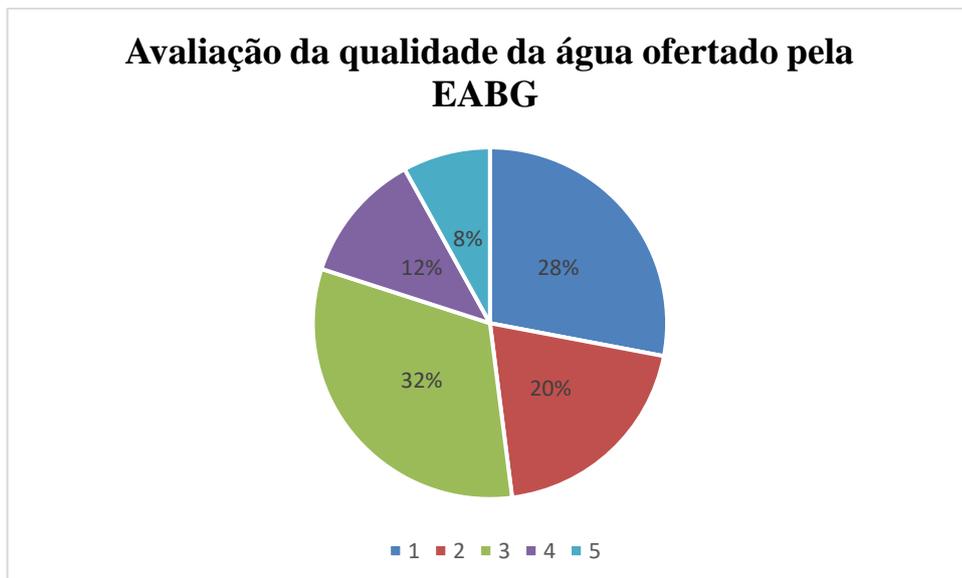
Gráfico 4 – Resposta à pergunta: “Onde se utiliza a água da (EAGB)?”.



Fonte: Elaboração própria (2020)

Buscamos entender a utilização da água nessas mesmas residências, e segundo os dados da pesquisa, há maior concentração de uso para atividades primárias, que os mesmos atendem as suas necessidades com o obtido.

Gráfico 5 – Resposta à pergunta: “Como Avalia a qualidade da água ofertada pela (EAGB)?”.

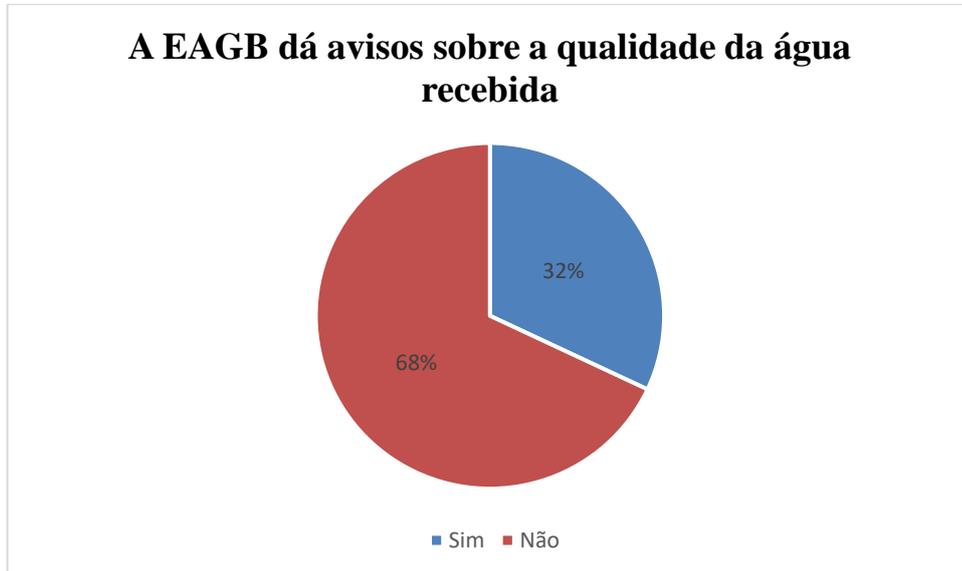


Fonte: Elaboração própria (2020).

Sobre a qualidade da água ofertada, que diz respeito a questão sete (7), fez se uma escala de 1 à 5, sendo 1 (péssimo) sendo a menor nota e 5 (ótimo) a maior nota possível, e

observa-se que a maior parte da amostra reclamam da qualidade de água recebida, que algumas vezes não permite ser bebido e não ser apenas para o uso doméstico.

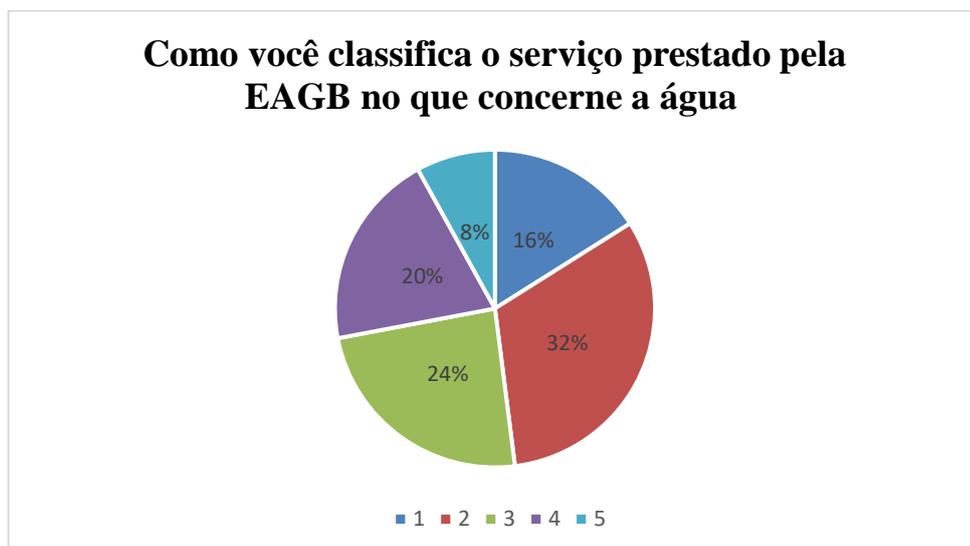
Gráfico 6 – Resposta à pergunta: “Será que recebem informação da água ofertada?”.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Uma vez que na questão anterior (7), houve um grande número daqueles que reclamaram da qualidade da água, com isso, procuramos saber se a EAGB dá aviso sobre a qualidade da água ofertada, se por acaso pode ser bebida ou não em um dado momento. E notamos que a mesma não dá aviso, segundo o relato a pesquisa, onde teve a maior resposta não.

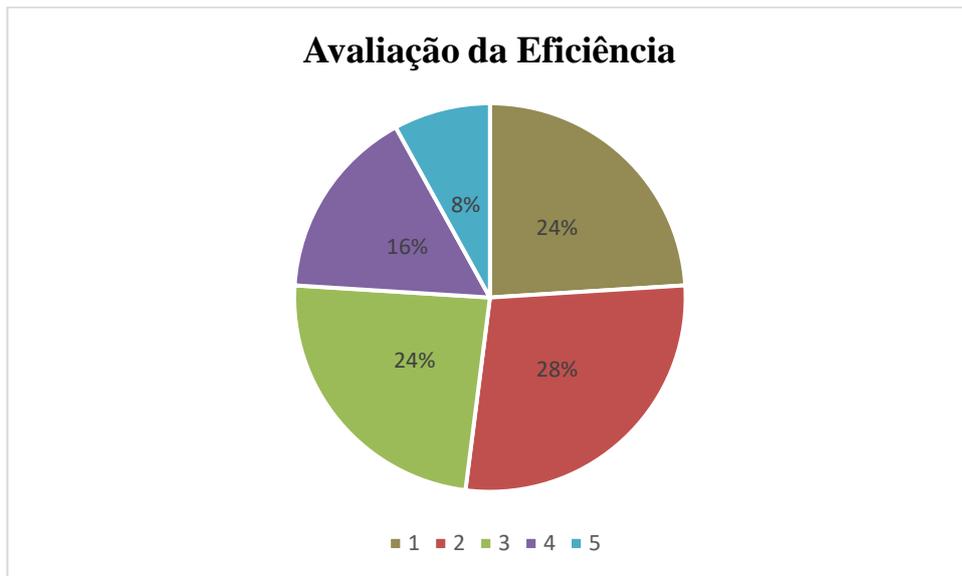
Gráfico 7 –Resposta à pergunta: “Como você classifica os serviços prestados pela (EAGB)”?



Fonte: Elaboração própria (2020)

Sobre a classificação do serviço prestado pela EAGB no que concerne a água, fez-se uma avaliação numa escala de 1 à 5, sendo 1(péssimo), 2(ruim), 3(regular), 4(bom) e 5(ótimo). Observamos uma avaliação negativa, visto que os participantes mostram uma insatisfação da mesma, como ilustra o gráfico acima.

Gráfico 8 – Resposta à pergunta: “Como avalia a eficiência da empresa?”.



Fonte: Elaboração própria (2020)

Quanto a questão da eficiência da empresa, avaliação baseou na mesma escala de 1 o menor valor e 5 o maior possível, teve-se tendências não satisfatórias devido algumas falhas no serviço, por exemplo, quando o cliente faz um contrato, o cliente passa mais de 6 meses até um ano para receber suas papeladas do contrato. Enquanto o cliente ainda não receber estas papeladas este não poderá efetuar o pagamento do seu consumo, obrigatoriamente o consumidor acaba de acumular meses sem pagar e quando as papeladas sair só tem 24h para pagar tudo que estava a dever.

Além disso a água não é tão de boa qualidade que é preciso desinfetá-las com lixívia ou ferver ela antes de consumir, isso porque, as vezes vêm com as impurezas principalmente quando existem pequenas variações nos tubos. Alguns meses atrás tinha-se informação que houve um trimestre que EAGB não desinfetou águas devido à falta de cloro, isso foi gravíssimo para saúde pública.

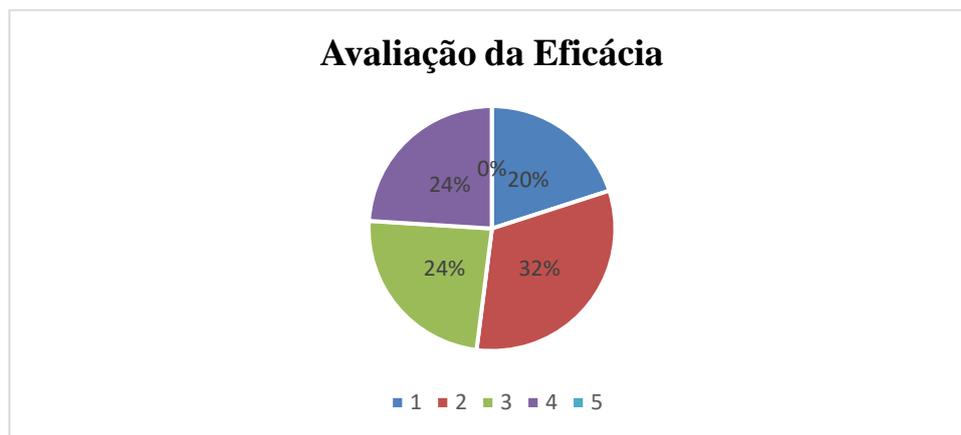
Há zonas que não tem água durante o dia, só a noite mesmo que tem água, com isso é preciso encher bacias, garrafões de água para servir de uso durante o dia seguinte, existe grandes dificuldades em controlar todas as casas com consumo dá água e uma relação fraca entre a EAGB e os clientes.

Após essas recolhidas das classificações e as justificativas dos questionados, partimos para o cálculo da média da eficiência tal como descrito na metodologia do trabalho e o valor obtido foi de: 2,56. Conforme se observa no quadro abaixo:

Eficiência			
	Relação	Qtd. Respostas	Valor
5	ótimo	2	10
4	bom	4	16
3	regular	6	18
2	ruim	7	14
1	péssimo	6	6
Total		25	64
Média		64/25	2,56

Elaboração própria

Gráfico 9 – Resposta à pergunta: “Como você avalia a eficácia da empresa?”.



Fonte: Elaboração própria (2020)

Posteriormente, precisou também avaliar a eficácia, no que concerne a prestação de serviço, e dado gráfico acima, percebe-se que não tem uma diferença significativo entre os elementos, onde a avaliação foi numa escala de 1 à 5, sendo 1(péssimo), 2(ruim), 3(regular), 4(bom) e 5(ótimo). Entre vários elementos que podem afetar os resultados esperados na prestação de serviços da EAGB, destacou-se algumas respostas obtidas neste quesito que englobam o gráfico acima:

- EAGB tenta fazer o seu melhor, mas podem melhorar ainda mais;

- Dou lhe 3 porque em relação a antes, estão a evoluir, só ainda faltam passos para que possamos todos ter uma água bem limpa e frequente e luz 24/24 horas para todos os consumidores e num preço acessível a todos;
- Falta de lealdade dos profissionais;
- Não conseguem realmente responder as expectativas dos clientes;
- Tem grande dificuldade em alcançar as metas, por falta de boa gestão, e esperam sempre pelo financiamento;
- Quanto a isto digo que se deve por razões da falta de recursos materiais disponíveis no tempo necessário. Porque o país depende muito da ajuda dos outros parceiros.

Da mesma forma, após essas recolhas das classificações e as justificativas dos questionados, partimos para o cálculo da média ponderada da eficácia tal como descrito na metodologia do trabalho e o valor obtido foi de: 2,52. O quadro abaixo ilustra:

Eficácia		
Relação	Qtd. Respostas	Valor
5 ótimo	0	0
4 bom	6	24
3 regular	6	18
2 ruim	8	16
1 péssimo	5	5
Total	25	63
Média	64/25	2,52

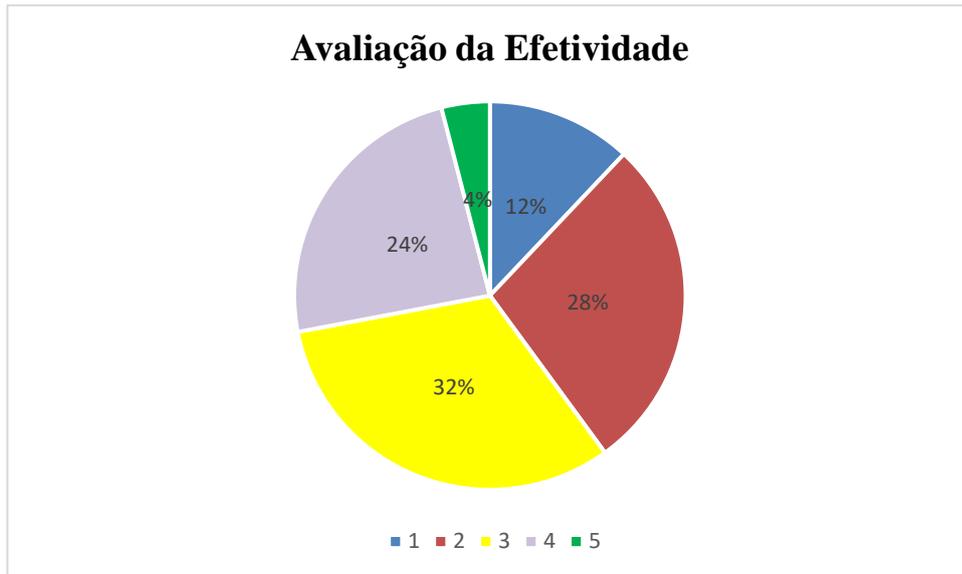
Elaboração própria.

E a média para eficiência e eficácia é de 2,54 o que nos leva a dizer que esses indicadores na empresa ainda estão muito baixas, segundo a nossa classificação estão muito ruins e a empresa deixa muito a desejar, a E.A.G.B ainda está caminhando para a classificação regular (número 3, segundo a nossa classificação).

Media de Eficiência c/ eficácia	
Média	$(2,56+2,52)/2$
Média	2,54

Elaboração própria

Gráfico 10 – Resposta à pergunta: “Como você avalia a efetividade da empresa?”.



Fonte: Elaboração própria (2020)

A pergunta enfatizou a questão da efetividade, conforme o gráfico acima, nota-se que embora sendo a empresa estável no mercado pois não há concorrência, os serviços e os produtos da empresa ainda deixam muita a desejar. Relatou um participante que:

Um país com mão-de-obra muito fraca, e o Estado como o maior empregador, não consegue dar as assistências nem para um terço da população, é difícil atingir grandes metas a nível dos desafios encarrados. Situa-se ao mesmo nível que o argumento do ponto anterior. Reconhecendo que a maioria dos grandes consumidores se encontra em Bissau e atualmente pode-se notar uma certa estabilidade no fornecimento dos serviços de luz e água na capital! Porém, ainda estamos muito aquém de uma cobertura nacional⁶.

Apesar das dificuldades como (falta alguma organização e coordenação a nível institucional, diminuir custos de acesso “contratos”, etc.). As exigências dos consumidores fizeram melhorar a efetividade da EAGB, a empresa esforça se para satisfazer os seus minoritários clientes.

Quanto a última questão procurou-se ouvir as sugestões da parte dos participantes, para a melhoria do serviço prestado pela EAGB. Com isso, destaca-se dentre elas, as seguintes:

- Cada agência deveria ter um número de emergência caso de algumas variações;
- Cobrança de tarifas conforme o rendimento mensal de cada consumidor;
- Colocar os contadores no local acessível ao pessoal de E.A.G.B. sem a necessidade de entrar a casa;

⁶ Fala verbal de um dos participantes da pesquisa.

- Criação de centros urbanos de atendimento aos clientes;
- Evitar cobranças ilícitas aos clientes;
- Informação de forma antecipada sobre qualquer avaria;
- Mandar o boleto com antecedência de pelo menos 15 dias.
- Melhorar condição do trabalho e atendimento ao cliente;
- Melhorar a política de gestão e controle;
- Os serviços da EAGB, precisam atingir todo o território nacional;
- Renovação dos tubos e cabos de distribuição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho abordou a temática de eficiência e eficácia na gestão pública, um estudo realizado na empresa de eletricidade e águas da Guiné Bissau - E.A.G.B. na qual se delimita apenas ao setor da água da empresa, porque percebemos que a água é um recurso com grande impacto para a humanidade e é um bem muito precioso que está intrinsecamente ligada ao bem-estar da população e a saúde destas. E através da temática supracitada percebeu-se que os indicadores de desempenho (ES) permitem fazer uma profunda avaliação onde se consegue detectar os pontos fortes e fracos da empresa, porque é um espelho que reflete a real condição da empresa. Por essa razão procurou se atingir os objetivos propostos, além dos planos teóricos que nos ajudou no seu alcance, se fez a pesquisa na prática percebeu se que a empresa ainda deixa muitas lacunas nesse aspecto por ser classificada como ruim, porém esta tem grande importância na gestão da cidade de Bissau, visto que as atividades desenvolvidas na DAU impactam diretamente na saúde e qualidade de vida dos cidadãos, exigindo dos seus gestores prontidão, eficiência, eficácia e efetividade no desempenho de suas funções. Para isso, verifica-se que a empresa tem um grande desafio para frente, crescer esses indicadores e conseqüentemente seu desempenho e como sugestão esta deveria usar a administração estratégica no que concerne ao planejamento de suas funções e serviços e partir para a sua execução.

O presente trabalho direcionado para obtenção da resposta à questão norteadora inicialmente proposta: “quais os variáveis que influenciam a eficiência e eficácia na gestão da direção de águas urbanas (DAU) na EAGB.” Buscou-se identificar as variáveis através de estudos anteriores que tratam da questão dos Es.

A partir da análise feita com auxílio da ferramenta de Balanced Scorecard, no âmbito das categorias de clientes e processos internos, notou-se que: Para a categoria de clientes, observa-se que a maior parte dos entrevistados, de acordo com os dados obtidos reclamam da qualidade de água recebida, que algumas vezes não permite ser bebido a não ser apenas para o uso doméstico, levando assim uma insatisfação por parte dos clientes. Por outro lado, viu-se algumas falhas em relação aos serviços prestados. Além disso, quanto a categoria de processos internos, percebeu-se que existe um obstáculo, isto é, a ausência quase total de planejamento de intervenções na rede de distribuição da água para as localidades.

Verificou-se que a E.A.G.B. tenta fazer o seu melhor, mas pode melhorar ainda mais, em relação há anos atrás, estão a evoluir, só ainda faltam passos além para que possam ter um serviço de qualidade em condições mais prestável para todos. Cabe aqui ressaltar que se

reconhece as limitações do presente trabalho, e considera-se que o mesmo alcançou o seu propósito, mas ainda fica muito a desejar para futuros trabalhos direcionados a empresa, neste aspecto, recomenda-se o aprofundamento e continuidade das pesquisas sobre a temática trabalhada neste estudo, pois acredita-se que novos olhares sobre o tema a partir deste trabalho, poderão trazer importantes contribuições e superar as limitações desta pesquisa.

Em suma, para futuras pesquisas, em relação a indicadores de desempenho na Gestão Pública como sugestão, deveriam ser feito estudo analítico na E.A.G.B. em relações a outras perspectivas de balanced scorecard não usadas no presente estudo.

REFERÊNCIAS

Barth, F. (1981). **Process and form in social life**. Londres: Routhledge & Kegan Paul.

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v.121, n. 1, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; **A reforma da administração pública no Brasil**. 1996. Disponível: <https://docplayer.com.br/17482231-A-reforma-da-administracao-publica-no-brasil.html>.

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. **Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão**. Revista Eletrônica de Administração, v. 74, n. 1, p. 1-34, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLLETT, Karin Wildner. **Aplicação De Balanced Scorecard E Business Intelligence Para Melhorar A Gestão Estratégica De Uma Empresa De Pequeno Porte**. 2018. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006. Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, 2018.

COSTA, Emília Viotti. **Da monarquia à república: momentos decisivos**– 6.ed. – São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1999.

Daft, R. L. (2005). **Administração. Tradução de Robert Brian Taylor**. São Paulo: Pioneira.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Entre a Administração e a Política: os desafios da gestão pública democrática**. Campinas. São Paulo: 2003.

DA SILVA, Leandro Alves. **AS EMPRESAS PÚBLICAS**. CURITIBA 2001

DA SILVA, Thiago Antunes. **Conceitos E Evolução DA Administração Pública: O Desenvolvimento DO Papel Administrativo**. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>. Acesso em: 5 de março de 2020.

- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. Porto Alegre. Ed. Artmed, 2009.
- FORREST, B. J. **Autonomia burocrática, política econômica num Estado “suave”: o caso da Guiné-Bissau pós-colonial**. Bissau: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa-INEP, Revista Soronda, p. 57-95, 1993.
- FRASSON, I. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.
- FONSECA, Miguel; **O sector da água na Guiné-Bissau**, 2017. Acesso 04-09-2019. Disponível em: http://www.ppa.pt/wp-content/uploads/2017/05/5.-GB_Mundiconsulting.pdf.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública**.
- GOMES, Henrique; GARAU, Elena Molinero. **Manual sobre água, saneamento e higiene**. Guiné-Bissau, 2013. Disponível em: http://www.ue-paane.org/files/3914/6055/5888/10_Manual_ASH.pdf. Acesso 18-10-2019.
- GOMES, Marco Antônio Ferreira. **Água: sem ela seremos o planeta Marte de amanhã**, 2011.
- GRATERON, I. R. G. **Auditoria de Gestão: Utilização de Indicadores de Gestão no Setor Público**. Cadernos de Estudos, n. 21, p. 1-18, 1999.
- MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001
- Minicucci, A. (1995). **Psicologia Aplicada à Administração**. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- MATOS, E; PIRES, D. **Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enferm, v. 15, n. 3, p. 508-14, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
- MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em: < <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/> / > Acesso em: 01 Abr. 2020.
- MARTINIANO, Ricardo. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo; Manole, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação de empresas públicas nos países em desenvolvimento: a perspectiva**. Niterói. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) –Universidade Federal Fluminense, 2006.

NORTON, D. P. & KAPLAN, R. S. **Norton & Kaplan Na prática**. (5 ed) Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NORTON, D. P. & KAPLAN, R. S. (1997) **Estratégia em ação: balanced scorecard** (21 ed) São Paulo.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72p. Planejamento Estratégico do CFA 2011/2014 / Sebastião Luiz de Mello... [et al]. -- Brasília: CFA, 2011.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica. Curso de Gestão Voluntária**. Centro DE Voluntariado DE Cruzeiro 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 168p. : il.

Pontes de Parcerias nos Países de Língua Portuguesa. Diagnostico de necessidades e GAPS de capacidade nas entidades gestoras de serviço de águas. Guiné-Bissau, 2017. Acesso 04-09-2019. Disponível em: <https://docplayer.com.br/133774343-Diagnostico-de-necessidades-e-gaps...>

ROBALO, António. **Eficácia e Eficiência organizacionais**. Revista Portuguesa de GESTÃO. 1995 Social. Rev. Adm. Empr. Rio de' Janeiro, 24 (4): 253-264 out/dez. 1984.

ROBBINS, Stephen P. (2009). **Fundamentos do Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. –São Paulo: Avercamp,2006.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed. 1989.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TELES, João Paulo Dinis; **Práticas de gestão: variáveis que influenciam a eficácia e eficiência numa organização de distribuição e logística**, 2013.

Vasconcellos, E. (2003). **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

ANEXOS

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data da entrevista ___/___/___ Horário: ___: ___

1- Nome: _____

2- Sexo: Homem Mulher

3- Idade: _____

4- Raça: Pardo Branco Negro Indígena Amarelo .

5- Estado/pais: _____

6- Qual a área de atuação na empresa?

7- A empresa é uma concessão pública? É uma empresa pública ou privatizada?

8- Qual é o modelo de gestão usada na empresa?

9- Como é o modelo de distribuição de água da empresa? Qual a abrangência de atuação?

10- Quais os problemas enfrentados na distribuição?

11- A seca é um problema? Quais as regiões mais afetadas?

12- Quais são os maiores reservatórios?

13- Além dos reservatórios, há outra fonte de água para ser explorada?

14- Há outras políticas públicas de combate a falta de água (seca)?

15- Como é o tratamento da água?

16- Existe parcerias da empresa com o governo e com a iniciativa privada? Quais?

17- Como é feita a venda de água?

18- Como é o controle dos clientes, todos possuem contadores?

19- Como é feita a gestão financeira da E.A.G.B. dada a existência de duas unidades de negócio?

PERSPECTIVA DOS CLIENTES: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1.Nome:.....;

Sexo: Homem Mulher

2. Em que bairro que você mora/morou em Bissau? Morou quantos anos?

3. Tem/tinha água (da EAGB) em casa?

4. Com que frequência tem/tinha água em casa?

5. Se não, como é que faz para obter água em casa para o consumo?

Poço bomba manual outros comente.

6. Quanto a utilidade da água distribuída pela EAGB, serve para que tipo de utilização? fazer comida , lavar roupas , limpeza da casa , higiene pessoal , beber .

7.Como você avalia a qualidade da água ofertado pela EABG de 1 a 5? Porque? (Falar cor, qualidade e cheiro da água)

8.A EAGB dá avisos sobre a qualidade da água recebida?

9. Como você classifica os serviços prestados pela EAGB de 01 a 05, sendo Um (1) péssimo e cinco (5) ótimo.

10. Como você avalia a eficiência (É a relação entre os produtos, bens e serviços, gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo) da EAGB de 1 a 05? Porque?

11. Como você avalia a Eficácia (É o grau de alcance das metas programadas em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados) da E.A.G.B. de 1 a 05? Porque?

12. Como você avalia a Efetividade (É a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional) da E.A.G.B. de 1 a 05? Porque?

13. Quais as suas sugestões para a melhoria do serviço prestado pela EAGB? - pergunta aberta.

Link do formulário da google:

<https://docs.google.com/forms/d/16ctVRZNxvVFpftImrnFg9yCGLfwGvF-tiiN3RiS-3qM/edit>