A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA REESTRUTURAÇÃO DA COHAB-PA (1997 a 2006)

Elizangela Oliveira Guedes
Faculdade São Luís de França, Administração, guedeselizangela@hotmail.com

RESUMO

Este artigo pretende mostrar que estratégia é um processo que consiste em definir onde a organização se encontra do ponto de vista interno, externo e de posicionamento. A fim de proporcionar um melhor entendimento do Planejamento Estratégico e de sua relevância como disciplina de Administração, por meio de um enfoque teórico, com estudo de caso, procedeu a uma conceitualização e análise da COHAB-PA. Inicialmente, descreve e conceitua a ferramenta de Planejamento Estratégico, bem como o que é planejamento e o que é estratégia; foram abordadas também, as diferentes etapas de Planejamento Estratégico, após isso, discorreu-se sobre a importância desta ferramenta na base estrutural como alavancagem dos resultados da COHAB-PA. No mundo atual, é imprescindível para uma empresa manter-se no mercado, se não tiver um Planejamento Estratégico bem elaborado e monitorado regularmente.

Palavras Chave: planejamento, estratégia, planejamento estratégico.

ABSTRACT

This article aims to show that strategy is a process of defining where the organization is in terms of internal and external positioning. To provide a better understanding of the Strategic Planning and its relevance as a discipline of Directors, through a theoretical approach with a case study, carried out an analysis and conceptualization of COHAB-PA. Initially, it describes and conceptualizes the tool of strategic planning, as well as what is and what is strategy planning; also been addressed, the various stages of Strategic Planning, after that, spoke out about the importance of this tool as leverage in the structural basis of Results COHAB-PA. In today's world, it is imperative for a company to remain on the market, not having a strategic planning well prepared and monitored regularly.

Keywords: planning, strategy, strategic planning.

1 Introdução

Este artigo apresenta de forma concisa uma abordagem histórico-documental dos Planejamentos Estratégicos feitos na COHAB-PA (Companhia Habitacional o Pará), sendo o primeiro (1997 a 2003) e o segundo de (2003 até 2006), sendo que este último foi revisado em 2005 e sua visão foi até o ano de 2010.

É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

São considerados neste artigo os aspectos relevantes sobre a economia mista da COHAB-PA, buscando enfatizar fatos históricos relacionados ao desenvolvimento do Planejamento como forma de inserir o estudo na abrangência de suas particularidades, sem aprofundar questões de natureza político- partidária e econômica, por não se configurarem na condição de elementos do estudo.

Muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração. O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Com todas estas afirmações sobre o Planejamento Estratégico, vale ressaltar o caso da COHAB-PA, que em 1997, sofria as injeções do modelo econômico na área habitacional e necessitava apresentar ás partes interessadas (sociedade, cliente, governo, fornecedores e colaboradores) resultados com eficiência, eficácia e efetividade, para se

adequarem a transição do novo modelo de gestão governamental e acelerar o processo de transformação.

O Planejamento Estratégico foi desenvolvido com o objetivo de definir novos rumos para a COHAB-PA face ao intenso processo de mudanças que impactava a sua gestão à época e a pressão para definir o seu papel e sua contribuição para o equacionamento dos problemas de habitação no Estado do Pará.

A COHAB-PA, consciente da necessidade da redução do déficit habitacional e concretização dos ideais coletivos de desenvolvimento no plano interno e externo, adotou como modelo integrador, prático e direcionador de resultados o Planejamento Estratégico (1997-2006). A questão problema deste trabalho (TCC) é analisar em que medida a ferramenta P.E. contribuiu para recuperação e desenvolvimento da empresa COHAB-PA?

O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar quais foram às contribuições realizadas na COHAB-PA, através do Planejamento Estratégico. Na primeira parte será descrito o que é Planejamento Estratégico e os tipos de estratégias, na segunda parte quais são as suas etapas, na terceira parte será apresentados os resultados da sua aplicação na COHAB-PA. Este trabalho também pretende demonstrar a importância do Planejamento Estratégico nas organizações, como ferramenta que promove estabelecimento de um estado futuro desejado e delineamento dos meios efetivos para torná-los realidade.

O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida nos processos decisórios e provocar aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização. O planejamento estratégico não diz respeito às decisões futuras, mas as implicações futuras das decisões presentes, pois ele não é um ato isolado, mas um processo composto de ações inter relacionadas e interdependentes que visam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos. O Planejamento Estratégico quando aplicado, acompanhado e monitorado pode gerar muitos benefícios para a organização, pois visa melhoria dos serviços. O Planejamento Estratégico é um instrumento de alavancagem das mudanças desejadas pela empresa. Planejar é uma arte que se une a melhor estratégia para alcançar os resultados e cumprir as metas. O Planejamento Estratégico deve procurar proporcionar a maximização dos resultados e a minimização das deficiências.

O Planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulência, uma vez que em um ambiente de mudanças previsíveis, e de constante estabilidade sua necessidade é vital. O Planejamento Estratégico aplica-se a todas as

situações, isto é, tem que ser flexível e aberto a contingências e hoje é visto como instrumento de gestão indispensável a qualquer negócio.

Para a compreensão dos fatos pela ciência, os procedimentos fundamentais na pesquisa devem ser processados, conforme Fachin (2003), pelo método indutivo (análise) e pelo método dedutivo (síntese).

O método de procedimento foi o método histórico e estruturalista, através de material colhido com a consultora Telma Delmondes que fez o Planejamento Estratégico. As pesquisas foram bibliográficas e documentais para a obtenção de informações, com a análise dos documentos dos próprios Planejamentos Estratégicos, para o estudo de caso. O levantamento de dados foi através de entrevista como a consultora Telma que ajudou a desenvolver o Planejamento Estratégico.

2 Planejamento Estratégico: conceitos, princípios específicos, tipos e etapas

O Planejamento Estratégico possui atualmente relativa popularidade junto às comunidades acadêmicas e empresariais no mundo inteiro. Inúmeros artigos e livros publicados descrevem seus aspectos e enfatizam suas dimensões positivas.

O Planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962).

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. *Planejar* é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

No mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre Planejamento Estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi-las, são mal conduzidos e às vezes obsoleta. Muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam ações grandiosas, apoiadas em orçamentos detalhados, estimativas de recursos,

planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. As empresas públicas trabalham somente com orçamento público e gastam uma quantia significativa com a folha de pagamento[1]. Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato frequentemente há muito pouco ou nenhum planejamento (ALBRECHT, 1994).

2.1 O que é Planejamento Estratégico?

O Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2001).

Segundo a Enciclopédia Barsa (1993), a palavra Estratégia significa "a arte do general", ou a arte de comandar.

Segundo Freire (1995, p.18-19):

> A palavra estratégia deriva do termo grego strategos que combina com stratos (exércitos) com-ag (liderar). Assim strategos significa literalmente "a função do general do exército". Em virtude das suas raízes militares; a estratégia é geralmente definida com a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de companhia que determina a ações ofensivas e defensivas a levar a cabo.

De igual modo, no meio empresarial a estratégia é frequentemente contada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticos e ações da organização com vista a alcançar o sucesso, ou ainda, "é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta" (OLIVEIRA, 2001, p.78).

Então se pode dizer que estratégia é o conjunto de políticos e ações, humanamente definidas para alcançar objetivos voltados ao atendimento das necessidades e expectativas do ambiente organizacional, visando à sobrevivência e ao desenvolvimento da organização, como resultado (FREIRE, 1993).

---

[1] Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), oficialmente Lei Complementar nº 101, é uma lei brasileira que tenta impor o controle dos gastos de estados e municípios, condicionado à capacidade de arrecadação de tributos desses entes políticos. Os limites da despesa total com pessoal são (em percentual da receita corrente líquida): União: 50%; Estados: 60%; Municípios: 60%.

Tachizawa e Resende (2000, p.156) afirmam que as estratégias são atitudes imprescindíveis de serem executadas para alcançar os objetivos da organização. Estabelecem o que fazer para pôr em prática os objetivos estratégicos no horizonte de planejamento e, simultaneamente, reforça a posição competitiva da instituição.

Segundo Tachizawa e Resende (2000, p.137): "O planejamento estratégico em uma organização pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na organização a longo prazo".

Segundo Drucker (1984, p.714):

> Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro (...), tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para Oliveira (2001, p.35), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em que sua estrutura básica.

Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.

Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.

Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvimentos no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios deve ser observada.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, onde, quanto, para quem, por que, por quem.

2.2 Princípios específicos do planejamento

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974:28) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente, elaborá-la, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.

Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentes, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de "cima para baixo" e os meios para atingi-los, "de baixo para cima", sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.

Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

É muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa.

2.3 Tipos de estratégias

Para Oliveira (2001, p.199), o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia mais adequado para a empresa, tendo ciência que esta escolha poderá nortear seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo. A combinação das estratégias deve ser feita para aproveitar as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

As estratégias podem ser de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

➢ **Sobrevivência:** só deve ser usada pela empresa quando não houver mais alternativas. Os tipos de estratégias de sobrevivência:

Redução de custos: consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir.

Desinvestimento: é quando a empresa tem várias linhas de produtos e resolve manter apenas o negócio original.

Liquidação de negócio: é usada em último caso, quando a única solução é fechar as portas.

➢ **Estratégia de manutenção:** é quando a empresa identifica um ambiente com ameaças e resolve tomar uma atitude defensiva. Os tipos de estratégias de manutenção são:

Estabilidade: procura manter um estado de equilíbrio diante da ameaça ou, ainda seu retorno em caso de perda.

De nicho: procura dominar um segmento de mercado que atua, concentrando todos os seus esforços para manter as vantagens competitivas.

De especialização: procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou poucas atividades da empresa.

➢ **Crescimento:** o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem ser transforma-se em oportunidades. Os tipos de estratégias de crescimento são:

Inovação: a empresa está sempre à frente de seus concorrentes através de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços.

Internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora do país.

Joint venture: usada para entrar num novo mercado, na qual duas empresas se unem para produzir um produto.

Expansão: aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte para expandir o negócio.

➢ **Desenvolvimento:** a predominância de pontos fortes e oportunidades, diante disso o executivo deve procurar desenvolver sua empresa. Os tipos de estratégias de desenvolvimento são:

Mercado: ocorre quando a empresa quer aumentar as vendas, levando o seu produto a novos mercados.

Produtos ou serviços: quando a empresa quer aumentar as vendas para isso desenvolve melhores produtos ou serviços para seus mercados atuais.

Financeiro: é quando duas empresas se fundem ou associam-se em uma nova empresa levando seus pontos fracos financeiros e suas oportunidades no ambiente.

Capacidade: é quando a associação é realizada entre empresas com pontos fracos de tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas ou potenciais com outras empresas de situação inversa.

Estabilidade: ocorre uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas atividades uniformes, principalmente no aspecto mercadológico.

2.4 Etapas de um planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas, segundo Certo e Peter (1993, p.17), incluem:

- **Execução de uma análise do ambiente:** O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.
- **Estabelecimento de uma diretriz organizacional:** A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.
- **Formulação de uma estratégia organizacional:** A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz

organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

- **Implementação da estratégia organizacional:** Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.
- **Controle estratégico:** O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

3. Estudo de Caso do Planejamento Estratégico da COHAB-PA (1997 a 2006)

Este estudo de caso tem como objetivo demonstrar os benefícios que ocorreram na organização COHAB-PA, com a implantação do primeiro Planejamento Estratégico (1997-2003).

"A evolução da COHAB-PA se deu a partir de 1997, com o diagnostico empresarial realizado na empresa que retratava as questões as questões mais criticas. Com isso demos uma guinada muito grande". Argumenta Humberto Ferreira Barros, o mais antigo servidor da casa, que é responsável pela célula de Administração de Contratos Imobiliários. O plano que se iniciou em 1997-2003 destinava-se a atuar como um instrumento de alavancagem das mudanças desejadas pela empresa e das parcerias estratégicas necessárias para empreender um conjunto de ações, cuja finalidade era a melhoria dos serviços prestados àqueles que são a razão de ser da empresa. No ambiente interno, o desafio era deflagrar mecanismos capazes de elevar o nível de comprometimento dos colaboradores e estimular profundas modificações nos valores, crenças e atitudes de todos que integravam a organização. O processo de elaboração do plano (1997-2003) foi deflagrado de forma participativa, através de um diagnóstico da empresa realizado por trinta participantes, de diversas áreas da empresa. Depois foram analisados os ambientes internos e externos, com a participação de vinte e três colaboradores, envolvendo a direção, gerentes e assessores dos diversos segmentos, com os quais foi formulada a Matriz Estratégica Resultante que se constitui no instrumento balizador da nova postura que foi adotada pela empresa. Nesse plano, a estratégia adotada inicialmente foi de sobrevivência seguida das estratégias de crescimento e

desenvolvimento, para elevar o padrão de eficientização do setor habitacional no Estado. A visão de futuro era torna-se referência efetiva do desenvolvimento habitacional e urbano, e o alcance destes objetivos foram assegurados pela execução deste plano.

No Segundo Plano de (2003-2006), a empresa já se encontrava com certificação da ISO 9001:2000 e uma estrutura organizacional totalmente organizada e voltada para o desenvolvimento das estratégias. A visão neste segundo plano era ser reconhecida, em 2010, como principal agente na articulação e promoção da Política Habitacional, viabilizando o acesso à habitação de qualidade, priorizando a população de baixa renda. Participaram deste plano trinta colaboradores, representantes de áreas criticas da empresa, para construção dos cenários, a partir da análise dos principais fatores que afetavam o cotidiano da Companhia - incertezas críticas, forças e fraquezas, bem como oportunidades e ameaças o plano procurou enfocar aqueles que poderão causar impacto, futuramente, no alcance dos objetivos. A percepção do cenário conjuntural foi fundamental para balizar a postura que foi adotada pela COHAB-PA, com vista a atingir os desafios da Companhia e delinear, com maior clareza, os temas de importância estratégica a serem focados nas atividades desenvolvidas na empresa e reconduziu a visão que tinham para 2010. Após a definição dos objetivos estratégicos, foram elaborado um plano de ação de curto, médio e longo prazo, com vistas a viabilizar a sua implementação, com um cronograma de execução para acompanhar as ações, metas e indicadores e controlar o seu andamento. A gestão do plano avaliava periodicamente de forma qualitativa e quantitativa para descobrir as causas dos insucessos, de maneira a extrair conclusões e lições do processo.

3.1 Características da Companhia

A empresa estudada é a Companhia Habitacional no Estado do Pará (COHAB-PA), situada na Passagem Gama Malcher, 361 - Souza - Belém, Pará.

É uma empresa estadual de economia mista, criada pela Lei Estadual nº 3.282 de 13 de abril de1965, atuando nas áreas de habitação; infra-estrutura e serviços urbanos, a qual sua missão é “Promover a melhoria da qualidade de vida, oportunizando acesso à moradia em ambiente saudável, priorizando a população de baixa renda,” e sua visão é “Ser referência como articuladora e implementadora da política habitacional”. A sua política de qualidades está ligada a produção de habitação com qualidade a custos reduzidos visando à satisfação contínua do cliente.

Os negócios da empresa são: urbanização de áreas ocupadas, produção de lotes urbanizados, produção de unidades prontas, desenvolvimento urbano através de planos diretores urbanos - integrados à produção de habitações, assessoramento institucional às administrações municipais, e elaboração de instrumentos de planejamento e gestão. Atua no mercado imobiliário, de administração e fiscalização de obras, prestação de serviços urbanos, elaboração de planos, programas e projetos, execução de programas e projetos, assessoramento institucional e recuperação de conjuntos habitacionais; tem três níveis de clientes um no nível político-institucional que são o governo federal, estado, municípios e concessionárias de serviços públicos; já no nível social é a população de baixa/média renda, e no nível comercial são as prestadores de serviços e a população em geral.

Na área de responsabilidade social as principais atividades desenvolvidas pela GESS - Gerência Estratégica de Serviço Social, ligada a DDH "Diretoria de Desenvolvimento Habitacional são: Elaboração de Projetos de Trabalho Técnico Social para viabilização de Empreendimentos Habitacionais atendendo a demanda da Companhia, e Supervisão e/ou implementação de Projetos de Trabalho Técnico Social nos Empreendimentos Habitacionais da Companhia, favorecendo a participação das famílias beneficiárias na construção do seu novo espaço de moradia, elaboração de estudos sociais para emissão de parecer técnico em processos, para subsidiar decisões de diretorias e /ou gerências, identificação de demandas para regularização fundiária e Programas Habitacionais, através de perfil sócio – econômico, participação em processos de remanejamento de famílias ocupantes de áreas inadequadas para moradia ou de interesse público, identificando-as através de cadastramento sócio-econômico, negociando sua retirada do local indevido, bem como contribuindo para sua adaptação no novo espaço de moradia, composição da comissão de pesquisa pós-ocupação, com o objetivo de avaliar o nível de satisfação das famílias beneficiárias, para subsidiar o aprimoramento de novos empreendimentos habitacionais da Companhia e interação com outras instituições para viabilizar as parcerias necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos.

3.2 Os resultados da aplicação do planejamento estratégico na COHAB-PA

A empresa precisava se adaptar às mudanças repentinas no estágio de desenvolvimento da economia e da sociedade, as relações capital/trabalho estavam sendo reguladas por novos paradigmas e valores. Este quadro político institucional impõe para as empresas públicas uma nova postura, onde a simples confrontação de forças resultaria em perdas e retrocessos.

Cicerino Cabral do Nascimento, Diretor Presidente da COHAB Belém no período (1997-2006), declara no primeiro planejamento estratégico (COHAB-PA, 1997, p.5) que:

> O Plano estratégico foi idealizado com o objetivo de definir os rumos da COHAB-PA face ao intenso processo de mudança que tem impactado a sociedade contemporânea nos setores políticos, sociais, científico-tecnológico e cultural. Este plano destina-se a atuar como um instrumento de alavancagem das mudanças desejadas para a empresa e das parcerias estratégicas necessárias para empreender todo um conjunto de ações, cuja finalidade é a melhoria dos serviços prestados àqueles que são a razão de ser da empresa.

Para Cicerino (1997), as ações de mudança passam pelo entendimento da natureza da missão institucional da Companhia, do seu negócio, do seu mercado e do que quer ser no futuro. No âmbito externo, o plano coloca a COHAB-PA no seu papel maior que é contribuir para o equacionamento dos problemas de habitação, planejamento urbano e das demandas que lhe são impostas pelo ambiente em que está inserida. No âmbito interno, a base do novo desafio é deflagrar mecanismos capazes de elevar o nível de comprometimento de seus colaboradores e estimular profundas modificações nos valores, crenças e atitudes de todos que a integram no nível institucional. Assim, o plano que ora foi apresentado atende as necessidades evidenciadas no diagnóstico preliminar e provoca, também, mudanças conceituais na direção da empresa, devendo resultar em novas práticas administrativas. Neste contexto, reveste-se da maior importância e tem a finalidade de reposicionar a empresa nas diversas instâncias, abrindo espaços para o diálogo e o entendimento em todos os níveis da administração pública. Acredita-se que é a partir de sua efetivação que os rumos da empresa encontrarão a perspectiva adequada aos novos tempos.

Segundo Cicerino (2003), a execução do primeiro plano assegurou o alcance dos objetivos almejados, com também possibilitou novas práticas administrativas, maior participação e engajamento do corpo funcional foram decisivas para o crescimento e afirmação da COHAB-PA nos anos em que o planejamento estratégico foi implantado.

Sendo assim, um novo plano foi elaborado (2003-2006), cuja revisão em 2005 se impôs pela necessidade de realinhamento dos objetivos estratégicos e melhor detalhamento das ações. A metodologia adotada, o processo de elaboração e o conteúdo do segundo plano animava a empresa a afirmar que se tratava de uma nova COHAB, revigorada, participativa, comprometida com os objetivos e metas do Governo do Estado

4 Considerações Finais

Com este trabalho foi possível compreender a importância do Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão a fim de chegar aos resultados pretendidos pela organização, e instrumento de adequação empresarial num mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo.

Os resultados obtidos com o estudo de caso mostram que a falta de um processo de planejamento estruturado, fragiliza a empresa em todas as suas dimensões. Atualmente a COHAB-PA, encontra-se sem a ISO 9001:2000, decorrente das constantes mudanças de orientação estratégica e em virtude da falta de planejamento e monitoramento do P.E. e das suas ações nos períodos subseqüentes da gestão. O resultado demonstra que o P.E. é um processo continuo e retroalimentavel, exigindo portanto um gerenciamento constante, para que seus objetivos venham a ser concretizados e mantidos ou melhorados.

Por fim, vale acrescentar a importância deste estudo pela analise com base em fatos verídicos dos resultados que o Planejamento Estratégico, quando bem elaborado e monitorado trás para uma empresa. A estruturação do processo de P.E. será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa quando possibilita o suporte necessário para tomada de decisão gerencial. Enfatiza-se que a agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam sem surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenirem-se de ameaças reais ou potenciais. Dessa forma, o maior desafio da P.E. está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, na sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

Referências Bibliográficas

ACKOFF, Russel L. *Redesigning the future*: a systems approach to societal problems. New York: John Wiley, 1974.

ALBRECHT, Karl. *Programando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COHAB-PA- Companhia Habitacional do Estado do Pará. *Primeiro Planejamento Estratégico*: 1997-2003. Belém/PA, 1997,19 p.

DRUCKER, Peter F. *Praticas de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

FREIRE, Adriano. *Estratégia*: sucesso em Portugal, Verbo, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico:* Conceitos, Metodologias, Práticas, Atlas, 2001.

_____. *Segundo Planejamento Estratégico*: 2003-2006. Belém/PA, 2003,25 p.

SALIM, Cesar Simões, et al. *Construindo Planos de Negócios*: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso, Elsevier Ltda, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento Estratégico*: A opção entre sucesso e fracasso empresarial, Harbra Ltda, 1991.

TACHIZAWA, Takeshy e RESENDE, Wilson. *Estratégias Empresariais:*Tendências e Desafios: um enfoque na realidade brasileira, SP: Makron Books, 2000.