

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CYNARA GALVÃO MARTINS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO MORAR BEM (IMB)

NATAL/RN

2016

CYNARA GALVÃO MARTINS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO MORAR BEM (IMB)

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti.

NATAL/RN

2016

CYNARA GALVÃO MARTINS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO MORAR BEM (IMB)

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti
Orientador

Prof. Msc. Adriano Macêdo dos Santos
Membro Examinador

Prof. Msc. Marcelo Santos Arcanjo
Membro Examinador

RESUMO

A visão sistêmica do Instituto Morar Bem que tem como. O método utilizado no presente trabalho é uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa através de um estudo de caso. Como auxílio na pesquisa foi realizado um levantamento do acervo referente ao tema estudado. Para tanto foram consultados livros, artigos científicos, e revistas especializadas que tratam do assunto. Reconhece o papel e a importância da manutenção das áreas que compõem o Instituto para a organização. Compreender o processo administrativo dos departamentos e da organização garante melhores tomadas de decisões e competências para resolver problemas existentes. Diversos processos, dentre eles, aquisição de bens e serviços, contratação de pessoas, fechamento contábil e gerencial, assessoria jurídica interna, o monitoramento dos contratos dos beneficiários etc, foram implementados com base na essência da administração como: planejar, organizar, dirigir e controlar. Até então, a organização se preocupava apenas com o ato de executar as atividades e não com o planejamento que envolve antes da Estratégico para o Instituto Morar Bem, para assim, então ter um melhor desenvolvimento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Organizações e Habitação.

ABSTRACT

The systemic vision of Institute Morar Bem that has as. The method used in the present work is a descriptive research with a qualitative approach through a case study. As an aid to the research, a survey was made of the collection related to the subject studied. For that, we consulted books, scientific articles, and specialized magazines that deal with the subject. It recognizes the role and importance of maintaining the areas that make up the Institute for the organization. Understanding the administrative process of departments and organization ensures better decision-making and skills to solve existing problems. Several processes, among them, procurement of goods and services, personnel hiring, accounting and management closure, internal legal counseling, monitoring of beneficiary contracts etc, were implemented based on the essence of administration such as: planning, organizing, directing and controlling . Until then, the organization was only concerned with the act of performing the activities and not with the planning that it involves prior to the Strategic for the Morar Bem Institute, so to have a better development.

Keywords: Strategic Planning, Organizational and Housing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
2.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Tenório	9
2.1.2 Modelo de Planejamento Estratégico de Tachizawa	10
2.1.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Hudson	11
2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.2.1 Missão, visão e valores	13
2.2.2 Análise do ambiente externo e interno	13
2.2.3 Formulação de estratégia e plano de ação	14
2.2.4 Monitoramento e controle	15
3 METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	16
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6 REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

O Programa Minha Casa Minha Vida é uma iniciativa governamental voltado para construção de moradias populares mantido pelo Ministério das Cidades, que permite que famílias beneficiadas organizadas de forma associativa por uma Entidade Organizadora (EO) (associações, cooperativas, institutos por exemplo), venham a construir as suas unidades habitacionais.

Hoje o Ministério já tem uma modalidade específica para entidades. As famílias que possuem uma renda mensal bruta de R\$ 1.800,00, são beneficiadas pelo custeio através do programa de até 90% do valor do imóvel. O restante será dividido em até 120 meses, com parcelas mínimas de R\$ 80,00 e no máximo de R\$ 270,00.

Como as famílias indicaram a Entidade Organizadora para construção das suas unidades habitacionais, a mesma agora terá que enviar para o Ministério das Cidades um projeto para um processo de pré-qualificação. Após essa etapa, um edital estabelecerá os critérios de pontuação e classificação, que considerará a disponibilidade de metas. No caso de quantas unidades essa EO poderá construir.

O Instituto Morar Bem também designado pela sigla IMB, constituído em 25 de fevereiro de 2013, é uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e duração por tempo indeterminado, com sede na Rua Professor Antônio Campos, n. 2297, Sala 01, no Município de Natal, Rio Grande do Norte, e foro em Natal/RN.

O IMB tem por finalidades, a promoção da assistência social, do voluntariado, do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza através da implementação de novas e já existentes políticas habitacionais, bem como promover a erradicação da falta de moradia para as pessoas de baixa renda, através da construção de unidades habitacionais populares, de serviços de assistência social, assistência jurídica e parceria com Órgãos Públicos e Privados, com atuação em todo território Nacional.

No desenvolvimento de suas atividades, o IMB observa os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência e não faz qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

Para cumprir seu propósito, a entidade atua por meio da execução direta de projetos, programas ou planos de ações, prestação de serviços intermediários de apoio a outras organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público que atuam em áreas afins.

A Instituição disciplina seu funcionamento por meio de Ordens Normativas, emitidas pela Assembleia Geral, e Ordens Executivas, emitidas pela Diretoria.

A fim de cumprir sua (s) finalidade (s), a Instituição se organiza em unidades de prestação de serviços, quantas se fizerem necessárias, as quais se regem pelas disposições determinadas por meio das Ordens Normativas, conforme citado acima.

Esse processo não é tão simples quanto parece, nos deparamos com a grande burocracia do Ministério, com o volume de recursos que requer que seja trabalhado de maneira planejada e o planejamento estratégico entra como uma ferramenta para facilitar o processo. Com essa quantidade de barreiras evidenciadas o instituto não tem uma estrutura que possa vir sanar esses problemas. Então, como planejar estrategicamente o Instituto Morar Bem?

Os benefícios que o planejamento estratégico irá trazer são, a redução do risco, redução da incerteza, ter uma definição mais clara das prioridades, identificar pontos fortes e fracos.

O objetivo geral é elaborar o planejamento estratégico para o Instituto Morar Bem. Os objetivos específicos são definir missão, visão, valores, objetivos e metas, análise do ambiente externo e interno, formulação de estratégias, plano de ação e o monitoramento e controle.

A falta de planejamento estratégico do instituto é a causa problemática que irá desenvolver o artigo científico. Identificam-se motivos pelos quais o instituto não consegue desenvolver plenamente as suas atividades, dentre as quais pode ser destacado o excesso de exigências burocráticas contempladas na documentação requisitada pelo Programa Minha Casa Minha Vida. Até a execução da obra que no caso é a construção da Unidade Habitacional (UH) o processo é bastante longo, afetando assim o beneficiário.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entende-se o planejamento estratégico como sendo o ato de pensar e fazer planos, auxiliando, assim, na definição de objetivos e estratégias que a organização tomará em conjunto com os seus gerentes para dar seguimento aos seus planos. Nesse sentido, há a utilização dos recursos de forma eficiente, aumentando a produtividade organizacional.

Oliveira (1993) explica que, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontades específicas de seus executivos, sendo essa razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”.

No passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações. Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Contudo, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência (CERTO, 1993).

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Essa tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis, os quais estão alocados no ambiente da empresa, ou seja, fora dela.

2.1.1 Modelo de Planejamento Estratégico de Tenório

Da mesma forma que as organizações do Segundo Setor procuram profissionalizar sua gestão, as organizações do Terceiro Setor também procuram estruturar-se melhor, para poderem permanecer em um ambiente competitivo e globalizado. Portanto, o uso da ferramenta Planejamento Estratégico nas organizações do Terceiro Setor torna-se muito importante, já que a adoção de um método sistemático de definição de objetivos, estratégias, políticas e planos remete-as a várias vantagens, como a possibilidade de examinar melhor o ambiente em que está inserida, um meio em que os gestores podem refletir sobre sua gestão e os direcionamentos a seguir, como também a possibilidade de mensurar as necessidades de capacitação interna e externa.

Segundo Tenório (1998), as etapas para o Planejamento Estratégico apresentam-se conforme demonstrado na Figura 1.



Fonte: Baseado em Tenório (1998, p. 29)

O autor faz algumas observações sobre o modelo proposto, assim como sobre suas características, entendimentos e algumas conclusões sobre a ferramenta, na forma a seguir:

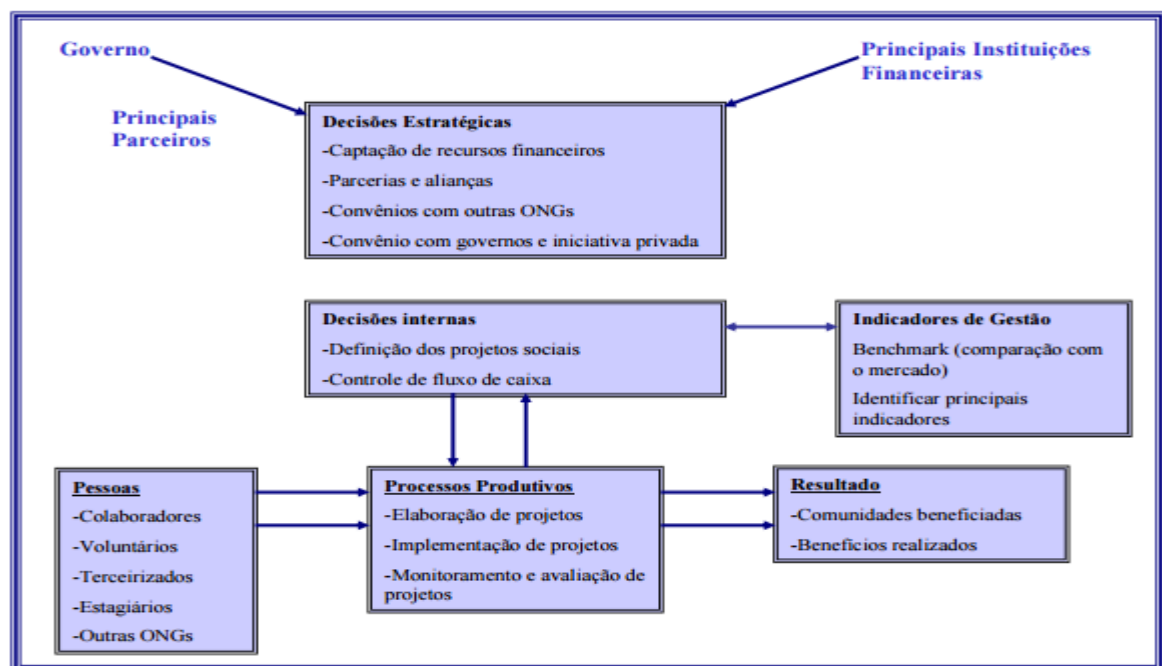
- a) o Planejamento Estratégico é voltado para a visão ampla, global e de longo alcance;
- b) o Planejamento Estratégico tem início pela definição da missão da organização, que é sua razão de ser e que lhe justifica o propósito social apoiado pela causa social;
- c) tanto o público interno quanto o externo devem conhecer a missão, para entender como a organização relaciona-se com o ambiente;

- d) o contexto interno corresponde aos aspectos da própria organização, como distribuição de recursos, divisão do trabalho, envolvimento dos funcionários e voluntários, e condições físicas que permitam classificar os pontos fortes ou positivos da ONG e os pontos fracos ou negativos que dificultam o trabalho;
- e) as ONGs devem ter sempre presentes os benefícios sociais e a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários e a adequada comprovação da aplicação dos recursos dos doadores;
- f) os objetivos são os propósitos específicos, alvos a serem atingidos, ao longo do tempo, pelas estratégias que a organização definirá para concretizá-las;
- g) o modelo proposto não menciona alguns aspectos básicos, como visão do fundador e da organização, as crenças do fundador e da organização, os fatores críticos de sucesso, e ainda as fases de elaboração de estratégias alternativas.

2.1.2 Modelo de Planejamento Estratégico de Tachizawa

Segundo Tachizawa (2001), um modelo de Planejamento Estratégico deve ser capaz de:

- a) identificar as estratégias que podem ser aplicadas às ONGs;
- b) identificar, por hierarquia, as decisões que compõem o processo de gerenciamento em níveis estratégicos e operacionais; e
- c) identificar diferentes agentes e instituições que se integram à organização. Tachizawa (2001) define um modelo de gestão para o Terceiro Setor que mostra a organização inserida no ambiente em que opera, sujeita às influências das variáveis ambientais e interagindo com os *stakeholders* para satisfazer suas necessidades, conforme representado na Figura 2.

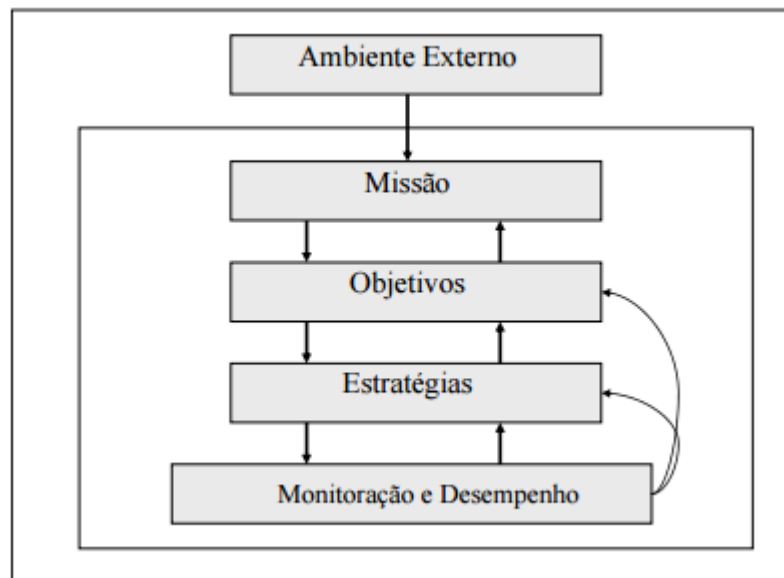


Fonte: Baseado em Tachizawa (2002, p. 151)

2.1.3 Modelo de Planejamento Estratégico de Hudson

Segundo Hudson (1999), o Planejamento Estratégico auxilia na resposta às questões relacionadas ao desenvolvimento social, complementado com a permanente monitoração do desempenho, para poder revisar as realizações da organização e implementar ações corretivas. Para tanto, o autor sugere o modelo representado na Figura 3. Hudson faz algumas observações sobre o modelo proposto:

- a) considera o Planejamento Estratégico um processo complexo, devido ao grau de incerteza que envolve, pelo fato de abranger mudanças organizacionais de maior amplitude, que muitas vezes desafiam os valores da organização;
- b) como nas empresas do Segundo Setor, as organizações do Terceiro Setor também podem considerar suas atividades como unidades estratégicas de serviços (UES);
- c) a visão do fundador é definida pelas decisões do passado e pelas expectativas do futuro, porém não faz referência às suas crenças e valores;
- d) a concorrência é mencionada à medida que o Terceiro Setor se desenvolve e outras organizações são criadas, gerando a competição por recursos, doadores e beneficiários;
- e) mesmo não sendo mencionados, os valores e as crenças estão implícitos na missão da organização;
- f) entende-se o ambiente externo como sendo as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e os pontos fracos da organização;
- g) ressalta que os fatores críticos de sucesso das ONGs são a liderança, a preocupação com as necessidades da comunidade e o bom relacionamento com os doadores;
- h) os objetivos são afirmações sobre o que a organização deseja conseguir num determinado prazo, procurando ser realistas, específicos e bem fundamentados;
- i) as estratégias são categorias amplas de ações que orientam a aplicação de recursos humanos e financeiros, incluindo-se também os recursos intangíveis, como a reputação e os contatos e a carteira dos serviços prestados.



Fonte: Baseado em Hudson (1999, p. 70)

É importante destacar as semelhanças e diferenças entre as visões desses autores sobre o Planejamento Estratégico voltado para o Terceiro Setor. Contudo, são apresentadas as reflexões e entendimentos defendidos por Tenório (1998), Tachizawa (2001) e Hudson (1999) nas áreas inerentes ao Planejamento Estratégico.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As etapas do planejamento estratégico estão divididas em 4. 1ª etapa: missão, visão e valores. 2ª etapa: análise do ambiente externo e interno. 3ª etapa: formulação de estratégias e plano de ação e a 4ª etapa: monitoramento e controle.

2.2.1 Missão, visão e valores

Porto (2008), define que a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores á funcionários, clientes, fornecedores e à sociedade.

Chiavenato (2002) defende que, além do caráter missionário, existe também um caráter visionário nas modernas organizações do caráter missionário existe também um caráter visionário nas modernas organizações. Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter

com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impedem e em que condições ela opera.

A missão é promover a sustentabilidade de projetos e obras sociais, oferecendo apoio administrativo e financeiro. Com isso, contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico das famílias brasileiras, a fim de transformar a realidade em que vivem. A visão é ser agente de mudança para a construção de uma sociedade igualitária, através do respeito à cidadania e do aprimoramento da qualidade de vida de todos. Os valores são: competência, participação democrática, desenvolvimento pessoal de todos, ética e transparência.

2.2.2 Análise do ambiente externo e interno

A análise do contexto externo é complementada por observações de como a organização percebe o comportamento dos cidadãos-beneficiários atuais e potenciais, das entidades financiadoras e do apoio, dos fornecedores e dos concorrentes. Com relação aos contextos de concorrência, legislação, situação sócio-econômica-demográfica e tecnológica. A má distribuição de renda e o aumento do desemprego são aspectos econômicos que criam oportunidades para atuação da organização, visto que sua ação procura minimizar os efeitos dessa tendência gerando emprego e renda. Demograficamente, analisa dados relativos a densidade populacional, índice de alfabetização, mobilidade e outros, assim gerando melhorias com cursos básicos de informática dessa forma interagindo com a comunidade.

A análise do contexto interno diz respeito de como é feita a divisão do trabalho, como são tomadas as decisões e distribuição dos recursos, como se dá o envolvimento dos empregados com o trabalho e com os objetivos da organização, como é a relação entre os membros da organização e quais são as condições de infraestrutura física e tecnológica para se desenvolver o trabalho. Os pontos fortes dessa organização são, compromisso dos membros com a missão da organização, tomada de decisões compartilhada, facilidade de comunicação e cooperação entre os membros, consenso com relação a necessidade de rever a estrutura

organizacional e a imagem positiva dos profissionais da organização junto às comunidades. Os pontos fracos trazem a dificuldade de cumprir cronograma e analisar resultados, incorporação de projetos se análise prévia sobre sua contribuição para o cumprimento da organização, dificuldade de pensar custo e falta de treinamento para atuar gerencialmente.

Exposto pelo autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (1993) O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis representadas pelas oportunidades e ameaças.
- **Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las, enquanto perdura a referida situação.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

2.2.3 Formulação de estratégia e plano de ação

A organização pretende propiciar maior atenção à divulgação do Programa de Habitação oferecido pelo Ministério, buscar parceria com organizações concorrentes que fornecem o mesmo serviço, buscar novos agentes financiadores, melhorar o controle de gastos por projetos estabelecendo valores mínimos e máximos, avaliar e reformular a estrutura organizacional nos próximos 3 (três) anos de modo a obter maior autonomia e flexibilidade, promover a educação cooperativa junto aos trabalhadores rurais assim realizando reuniões e seminários sobre os assuntos abordados no momento dessa forma preparando os trabalhadores para atuarem como multiplicadores.

O plano de ação envolve atividades que visam o alcance dos objetivos definidos. Para cada objetivo se desenvolve um conjunto de ações, que devem possuir medidas de desempenho, o responsável e o prazo para realização das ações.

O plano de ação sugerido vem viabilizar os fornecedores com a planilha que alimenta a medição para que o pagamento seja realizado em dia. Seguindo assim com a execução das melhorias organizacional e estrutural da organização para um melhor desempenho e funcionalidade.

O acompanhamento do plano será realizado em reuniões periódicas entre o supervisor administrativo e os demais setores envolvidos.

2.2.4 Monitoramento e controle

Embora muitas vezes esta etapa a de monitoramento e controle não sejam levadas em consideração, é essencial. Segundo Maximiano (2006), o monitoramento “*consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia*”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

Muitas vezes, apenas na etapa de controle é que os administradores descobrem que as coisas não estão ocorrendo de acordo com o que foi planejado. A função do controle estratégico é assegurar que objetivos sejam atingidos, buscando responder à questão: “Nossos resultados estão consistentes com nossos objetivos?” (BATEMAN,2000).

Batman (2000) define também as atividades específicas de controle, que incluem, estabelecer padrões de desempenho que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo; monitorar o desempenho de pessoas e unidades pela coleta de dados de seu desempenho; fornece *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho; identificar problemas através da comparação entre dados de desempenho e os padrões estabelecidos e, por último, executar ações para corrigir problemas.

Esta afirmativa é verdadeira, pois parte-se do princípio de que você só pode avaliar e saber, com certeza se atingiu determinado resultado, a partir do momento que possui um indicador para medir o resultado.

Estabelecidas às metas, o seu monitoramento constante é o processo que assegura que aquilo que uma organização está fazendo está consistente com o que ela decidiu fazer. A sistemática de monitoramento pode e deve ser implementada

rapidamente. Quanto mais cedo forem levantados os dados dos indicadores, mais cedo uma organização atua através de planos de ações visando a melhoria de seu desempenho. Os resultados facilitarão a adesão rápida de toda organização.

Há um programa periódico em que os líderes se reúnem para discutir o progresso em elaboração, acompanhamento de metas e monitoramento do objetivo central. Em questão existem duas figuras de líderes os quais trabalham juntamente, assumindo este papel. Um deles traz traços voltados para o conhecimento empírico em que possui conhecimento técnico acerca do funcionamento dos estatutos sociais, já o outro carrega a essência da inovação e busca se capacitar periodicamente é formado em Marketing e tem uma visão bem ampla dos processos de habitação.

3 METODOLOGIA

O método utilizado no presente trabalho é uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa através de um estudo de caso. Como auxílio na pesquisa foi realizado um levantamento do acervo referente ao tema estudado. Para tanto foram consultados livros, artigos científicos, e revistas especializadas que tratam do assunto. O intuito de uma pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 1996). Ainda, de acordo com Gil (1999, p. 71),

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

A metodologia de planejamento estratégico, segundo Oliveira (1993), estabelece um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor, considerando que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo as organizações condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, para que se possa exercer alguma influência sobre o ambiente.

A pesquisa qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se centra na forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem. Os pesquisadores usam as abordagens qualitativas para

explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas que eles estudam.

A utilização de métodos qualitativos de pesquisa está crescendo. Godoy (1995, p. 21) afirma

[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Neves (1996, p. 1) conceitua pesquisa qualitativa como

[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...].

Normalmente os métodos qualitativos são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para se usar métodos qualitativos é preciso aprender a observar, registrar e analisar as interações entre pessoas e entre essas e os sistemas/ambiente.

A definição de avaliação formativa é talvez a mais controversa e variada de todas as definições de avaliação já apresentadas, assim como a sua relação com a avaliação somativa e a auto avaliação. Como conceito, e à semelhança do seu parceiro próximo, o feedback, a avaliação formativa não é novidade: foca significados, técnicas e procedimentos a fim de auxiliar a aprendizagem por intermédio do *feedback*. Desse modo, o *feedback* é um aspecto crucial da avaliação formativa. Enquanto a avaliação somativa produz o feedback, a avaliação formativa precisa usá-lo.

Exige também um entendimento do contexto de avaliação e dos parâmetros, bem como que os aprendizes compreendam a sua posição e a sua própria base de conhecimento nesse contexto:

“[O feedback] exige conhecimento do padrão ou do objetivo, habilidades para fazer comparações com base em vários critérios e o desenvolvimento de estratégias e significados para reduzir a discrepância entre o que é produzido e o que é almejado (SADLER, 1989, p. 142).”

A área de abrangência envolve todos os setores da organização. Envolvendo as áreas de engenharia, assistência social, contratos e organização de processos. Todos envolvidos para desenvolver o planejamento estratégico.

A pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, etc), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000).

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados e, conforme colocam OLABUENAGA E ISPIZÚA (1989, p.185):

*“ (a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo;
(b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor;
(c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes;
(d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente. ”*

Diante dos objetivos estabelecidos para o presente trabalho a forma de tratamento dos dados foi organizada através de entrevistas realizadas em todos os setores da organização, que facilitou a compreensão das informações obtidas, que se relacionou a interpretação e classificação das informações como forma de tratamento da análise de conteúdo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Instituto Morar Bem, através de seus colaboradores se reuniu por diversas vezes para elaboração do Planejamento Estratégico. Em uma dessas reuniões foi sugerido um brainstorming, nada mais que uma tempestade de ideias.

Com fundamento na metodologia foi montado a estrutura e suas definições a seguir.

A missão do Instituto é promover a sustentabilidade de projetos e obras sociais, oferecendo apoio administrativo e financeiro. Com isso, contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico das famílias Norte Rio-grandenses, a fim de transformar a realidade em que vivem.

A visão é ser agente de mudança para a construção de uma comunidade igualitária, através do respeito à cidadania e do aprimoramento da qualidade de vida de todos.

Os valores são competência, participação democrática, desenvolvimento pessoal de todos, ética e transparência.

A análise do contexto externo é complementada por observações de como a organização percebe o comportamento dos cidadãos-beneficiários atuais e potenciais, das entidades financiadoras e do apoio, dos fornecedores e dos concorrentes. Com relação aos contextos de concorrência, legislação, situação sócio-econômica-demográfica e tecnológica. A má distribuição de renda e o aumento do desemprego são aspectos econômicos que criam oportunidades para atuação da organização, visto que sua ação procura minimizar os efeitos dessa tendência gerando emprego e renda. Demograficamente, analisa dados relativos a densidade populacional, índice de alfabetização, mobilidade e outros, assim gerando melhorias com cursos básicos de informática dessa forma interagindo com a comunidade.

A análise do contexto interno diz respeito a como é feita a divisão do trabalho, como são tomadas as decisões e distribuição dos recursos, como se dá o envolvimento dos empregados com o trabalho e com os objetivos da organização,

como é a relação entre os sócios da organização e quais são as condições de infraestrutura física e tecnológica para se desenvolver o trabalho.

Os pontos fortes da Entidade Organizadora são: compromisso dos membros com a missão da organização, tomada de decisões compartilhada, facilidade de comunicação e cooperação entre os membros da organização, consenso com relação a necessidade de rever a estrutura organizacional da empresa e a imagem positiva dos profissionais da organização junto às comunidades. Os pontos fracos trazem a dificuldade de cumprir o cronograma e analisar resultados, incorporação de projetos e análise prévia sobre sua contribuição para o cumprimento da organização, dificuldade de pensar custo e falta de treinamento para atuar gerencialmente.

O Instituto Morar Bem identificou seis objetivos estratégicos dentre eles, aumentar o intercâmbio com outras organizações gerando parceiros ano a ano, influenciar na concepção, formulação, implementação, avaliação e transparência das políticas públicas aumentar a abrangência da população alvo incorporando novas comunidades nos próximos anos e melhorar a imagem da organização com questionários realizados junto à comunidade sobre a atuação da organização.

Infelizmente, o Instituto não dispõe de muitos recursos para realizar amplas pesquisas. Por este motivo, são sugeridas consultas a pequenos grupos, aplicação de questionários entre os colaboradores, utilizados para diagnosticar e avaliar. Eles consistem em perguntas-chave, que visam sondar a respeito de sua visão sobre o serviço em questão. Assim iremos ter as respostas que tanto precisamos para implementar a melhoria do Instituto Morar Bem. Dessa forma oficializar o serviço demandado para contratação de empresas para gerir.

O acompanhamento do plano deverá ser realizado em reuniões periódicas entre a diretoria e os demais setores envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação aos objetivos propostos pelo estudo de caso, pôde-se concluir que todos eles foram alcançados, conforme comentado a seguir. O objetivo geral proposto foi de elaborar o Planejamento Estratégico para o Instituto Morar Bem. Esse objetivo foi atingido, conforme ideias sugeridas, onde se observou que, embora

ainda de maneira iniciante, os colaboradores procuraram realizar suas ações propostas de forma adequada ao planejamento.

Por conseguinte, os objetivos específicos apresentados foram efetuados em sua maioria com os requisitos propostos pela diretoria do Instituto. A missão, visão e valores promovendo a sustentabilidade de projetos e obras sociais, sendo agente de mudança para comunidade e tendo como valores a ética e transparência.

Oportuno também destacar a análise do ambiente, que, dentre as etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico é muito importante. Os colaboradores identificaram o contexto externo e interno da organização como os pontos fortes e fracos. O plano de ação sugerido vem viabilizar os fornecedores com a planilha que alimenta a medição para que os pagamentos dos serviços sejam realizados em dia.

O monitoramento e controle é uma parte integrante de Planejamento. Procurando ver se as atividades executadas corresponderam realmente ao que foi planejado, o uso dos recursos usados adequadamente e o retorno das informações dos setores responsáveis.

Este artigo apresenta algumas contribuições acadêmicas relevantes, condicionadas ao tema sugerido, pois exigiu a busca de conhecimentos, sobretudo de Planejamento estratégico, e assim estendendo o entendimento sobre o tema em questão. Seguindo assim com a execução das melhorias organizacional e estrutural da Entidade para um melhor desempenho e funcionalidade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 30 f. 2002. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB). Blumenau, 2002.
- BATEMAN, Thomas S., Scott A. Snell. **Administração**. MCGRAW-HILL BRASIL, 2000.
- CERTO, Samuel C. “**Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégica**”, 1.ed. São Paulo: Pearson Education, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ESTATUTO DO INSTITUTO MORAR BEM. MARÇO DE 2013
- FERNANDES, D. (2006). **Para uma teoria da avaliação formativa**. Revista Portuguesa de Educação, 19(2), pp. 21-50.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman. 2004.
- OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**. 7.ed. São Paulo : Planejamento Estratégico: uma análise metodológica Célia Regina Simonetti Barbalho Atlas, 1993. 286p.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 31 maio 2016.

SANTOS, Lucíola L. C. P. **Pluralidade de saberes em processos educativos**. In: CANDAU, Vera Maria (Org.). Didática, currículo e saberes escolares. Rio de Janeiro: DP&A, 2000: p. 46-59.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando G. (Org), LEMOS, Ana Heloísa da Costa, ROSENBERG, Jacob Eduardo et al. **Gestão de Ongs, principais funções gerenciais**. 5ª Ed. FGV, São Paulo: 2001.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual**: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p. 7-23, set/out. 1998.