ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO NO SETOR DE HABITAÇÃO: O CASO COHAB/ACRE

Ângela Maria Bessa Fleming [1]
Prof. D.Sc. Assed Naked Haddad [2]

RESUMO: Este artigo é uma síntese da dissertação de mestrado,visando esclarecer as facilidades e dificuldades encontradas pela Companhia de Habitação do Estado do Acre, no que concerne à elaboração, implantação e execução de um Modelo de Gestão para o Setor Habitacional que seja capaz de modernizar-se, contemplando a reestruturação organizacional e a viabilidade de ações estratégicas no avanço dos projetos de engenharia e inclusão social. Estes projetos teriam como finalidade a redução do déficit habitacional e sua maior participação na formulação das políticas públicas no Estado do Acre. O artigo discute a articulação conjunta do **planejamento estratégico** e a **gestão estratégica**, tomando como referências as proposições de vários autores, estudiosos e pesquisadores na área de estratégia empresarial. Quanto à formulação da gestão pública, ressalta-se a importância de se resgatar a história da habitação no Brasil no equacionamento da problemática social. Vale ressaltar o papel do BNH – Banco

[1] Professora da FAAO - Faculdade da Amazônia Ocidental, em Rio Branco-AC, graduada em Administração de Empresas pela USU - Universidade Santa Úrsula, no Rio de Janeiro, pós-graduada em Administração Pública pela FIRB – Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas Rio Branco, em Rio Branco e mestranda em Engenharia Civil pela UFF – Universidade Federal Fluminense.

Nacional de Habitação na construção de uma política desenvolvimentista para o setor, além de explicitar as dificuldades e desafios enfrentados pelas COHAB's – Companhias de Habitação em todo o país. Sinaliza-se uma saída para a empresa de economia mista, no sentido retomar seu papel social, econômico e político diante da realidade regional. Sugere-se a integração e a aliança estratégica da Companhia de Habitação do Estado do Acre com os governos federal, estadual e municipal de modo a intensificar, ainda mais, sua participação no processo de desenvolvimento social e econômico da Amazônia.

Palavras-Chave: Habitação. Planejamento estratégico. Gestão estratégica. Estratégia.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as condições ambientais exigem dos gestores do setor de habitação uma postura estratégica que requer pensamentos e atitudes convincentes quanto à necessidade de uma administração profissionalizada. Isso, porque as variáveis externas, em constante mudança, obrigam as organizações a fazer ajustes nos seus planos e programas, considerando uma dimensão de tempo menor, a exigir adaptações de estruturas e processos, assim como conceber uma nova visão de valores, políticas e formulação de objetivos estratégicos. Tal situação ocorre em função do fato de que a humanidade vive uma nova revolução caracterizada pela era da informação, do conhecimento e da ação empreendedora. Os últimos 40 anos passaram a produzir conhecimentos e pesquisas científicas, com vistas a promover mudanças organizacionais, fundamentadas nos conceitos de competência e desenvolvimento do pensamento estratégico.

Freitas (2002, p. 40-42) assegura que as estratégias vencedoras são baseadas, principalmente, na valorização e capacitação dos profissionais. Espera-se que estes estejam aptos não apenas para executar tarefas e operacionalizar decisões, como, também, para questioná-las e aperfeiçoá-las de forma criativa, e que estejam preparados para atribuições cada vez mais complexas e inovadoras.

O novo papel da Gestão Pública apresenta perante a sociedade global um diferencial no gerenciamento dos negócios pautados nos princípios constitucionais que não só zelam pela aplicação dos recursos, como produzem riquezas para a economia, aquecendo a oferta de emprego e renda. Além do mais, contribui literalmente para a eficiência, eficácia e efetividade da Administração a partir do planejamento, elaboração e execução de projetos, planos e programas de governo, que têm como finalidade o interesse público, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida com justiça social.

O governo pelo viés da moralidade, eficácia, impessoalidade, efetividade e probidade administrativa deve dar exemplo às organizações advindas do segmento privado – comércio, indústria e serviços e organizações não-governamentais. Daí, a importância do Planejamento Estratégico como instrumento gerencial da **administração estratégica**, como novo paradigma de gestão, que propicie a evolução dos métodos convencionais para um novo patamar de mudança organizacional no âmbito das três esferas de governo – federal, estadual e municipal.

JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Inserida num processo histórico marcado pelos pressupostos do desenvolvimento econômico, social e político na região

Amazônica, a Companhia de Habitação do Estado do Acre – COHAB-AC, objeto de nosso estudo, agrega valor social, uma vez que contribui para a elaboração de projetos que valorizam o conhecimento, a formação de novas competências distintivas e dá significado na gestão da coisa pública. A conjugação de esforços desencadeados e propostos são suficientemente capazes de inserir o Acre no contexto da economia global.

A escolha da COHAB-AC como objeto desta pesquisa científica e acadêmica surge oportunamente, em função dos seus serviços prestados em engenharia no fortalecimento de projetos de habitação, para a redução do déficit habitacional, tendo como resultado o lucro social. De acordo com dados do IBGE de 2007, a população urbana encontra-se em torno de 464, 6 mil habitantes, para uma concentração rural de 190.7 mil habitantes, cuja taxa de urbanização atinge 70,9%. Considerando-se uma população de aproximadamente 680 mil habitantes, em 2009, e estimando-se a composição de quatro pessoas no grupo familiar, o déficit habitacional encontra-se entre 18 mil e 22.5 mil moradias, segundo o Plano Estadual de Habitação de Interesse Social do governo acreano. A reavaliação das estratégias adotadas se torna necessária na medida em que se configuram exigências impostas por uma **gestão governamental** eficiente, no que concerne ao cumprimento de seu papel, enquanto organismo formulador de políticas públicas.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar os fatores facilitadores e limitadores do processo de gerenciamento das políticas habitacionais no Acre, identificando as ações contrárias e favoráveis, as ameaças e oportunidades e propor à Companhia de Habitação o modelo de **gestão** que

melhor se ajuste à realidade econômico-social e política do Estado.

Quanto aos objetivos específicos podemos citar:

- identificar o comprometimento da administração nos processos de elaboração, implantação e execução de projetos habitacionais;
- verificar o envolvimento da empresa com as atuais políticas de habitação geridas pelo governo do Estado;
- propor o modelo ideal de **gestão**;
- levantar informações sobre as relações existentes entre a empresa e os governos estadual e municipal nos esforços empreendidos para a redução do déficit habitacional;
- conhecer a realidade da empresa, do ponto de vista da elaboração de Planos de Ação, com vistas ao gerenciamento da Carteira Imobiliária e do Sistema de Arrecadação;
- identificar e avaliar o Processo de Gestão da Companhia e propor recomendações.

REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as organizações não podem mais se prender a fórmulas que deram certo no passado. Assim, as COHAB's devem estar atentas à necessidade de adaptação de suas estruturas organizacionais a uma nova realidade no setor . A mudança organizacional é um processo que engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e na agregação de valores da empresa, de seus produtos e clientes, ocasionando, por vezes, quebras de paradigmas.

No entendimento de Silva (2001 p. 44), as organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser

pensadas de diversas maneiras. A conceituação mais complexa implica que "uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro dos limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum".

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 127), uma arquitetura estratégica define "o que precisamos fazer certo agora" para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisam começar a entender agora, que novos canais deveriam estar explorando agora para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade. A pergunta feita pela arquitetura estratégica não é o que precisamos fazer para maximizar nosso faturamento ou fatia de mercado de um produto existente, mas sim o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa do faturamento futuro em uma arena de oportunidades emergentes.

Na década de 60, com a influência de Chandler, interpretou-se a relação da estratégia com a estrutura. Sob esse enfoque, a estratégia é vista como uma determinação de metas e objetivos organizacionais de longo prazo, cuja definição de ações pode adequar os recursos com as metas estabelecidas. Essa relação orientou diversas abordagens com destaque para a gestão estratégica.

Na década de 70, surgiu a escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica adotada era a Análise SWOT. Desenvolvida na Harvard Business School, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, pelas suas oportunidades e

ameaças, informam (MOYSÉS FILHO, TORRES, RODRIGUES, 2003, p. 20).

O cenário atual é marcado tanto por uma necessidade de melhoria contínua nos processos quanto pelo desenvolvimento da criatividade para a implantação de inovações e capacidades adicionais. Consequentemente, o valor da empresa está diretamente ligado à sua capacidade de continuar a desenvolver os seus talentos humanos, identificando e aprimorando as lideranças, melhorando a eficiência operacional, por consequência, criando mais valor para o cliente (SERRA, TORRES, TORRES, 2002, p. 126).

Na década de 80, a Escola de Posicionamento ganha força e tem Porter (1980), como seu principal expoente. Para este autor, a natureza da competição pode levar em conta cinco forças competitivas: novos entrantes, ameaças de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. E que refletem o fato de que a concorrência, em uma indústria, não está limitada aos participantes estabelecidos.

Os trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton deram início, em 1990, ao estudo intitulado *Measuring performance in the organization of the future*, que teve como finalidade determinar um método de medição de desempenho para o século XXI. Eles enfocaram 12 organizações analisadas por indicadores financeiros e operacionais, organizando-se com base em quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes externos, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento (SERRA, TORRES, TORRES, 2002, p. 117).

Planejamento Estratégico para Maximiano (2002) é, o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização, com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente, decisões sobre os produtos e

serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que objetiva atingir. Toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização. Do passado, para o presente de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais.

Para Porter (1986, p.13), a ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas dentro e fora dos Estados Unidos reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que, pelo menos, as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas.

O PAPEL DAS COHAB's

As sociedades e as culturas do mundo todo estão passando por transformações fundamentais, de forma acelerada, em diversos segmentos. Trata-se de transformações socioculturais, científico-tecnológicas e político-institucionais. Nesse contexto de transformação, as Companhias de Habitação que não assimilarem as mudanças e não reagirem a essa nova realidade comprometerão sua própria sobrevivência.

As intervenções urbanas visam integrar as políticas públicas das três esferas de governo para acesso, racionalização, otimização de recursos e alcance de resultados em conformidade com o que preconiza a Constituição Federal (CF 88 art. 25), o Estatuto da Cidade, o Código Brasileiro de Trânsito, Agenda 21 e Agenda Habitat II. Essa iniciativa envolve todos os segmentos da sociedade civil na elaboração e fixação de marcos regulatórios que justifiquem projetos em diversas áreas a saber: gestão e saúde

ambiental, infraestrutura, saneamento básico, educação, programas de habitação de interesse social etc.

O diferencial competitivo de qualquer instituição está sendo sustentado pela competência, capacitação e criatividade dos profissionais que integram a sua organização. Entretanto, a capacitação por si só não garante o sucesso das organizações, pois é preciso que os profissionais estejam alinhados com a missão, valores, objetivos e metas organizacionais contempladas na **getão estratégica** de qualidade com destino ao Lucro Social.

Para Coral, Ogliari e Abreu (2008), o planejamento estratégico da inovação consiste na definição de estratégias e planos para que a empresa possa alcançar seus objetivos em relação à inovação. Tem como resultado a definição de uma visão inovadora e os passos necessários para alcançá-la. Nesta etapa, é necessário fazer uma análise da importância da inovação para o negócio, desdobrando o planejamento corporativo e definindo a plataforma tecnológica da empresa.

A propósito, o Ministério das Cidades coordenou em Brasília, em novembro de 2008, a 3ª Conferência Nacional das Cidades, onde foram discutidas várias temáticas do cotidiano dos municípios brasileiros, no tocante às políticas públicas necessárias ao desenvolvimento econômico e social em nosso país. Neste sentido, a política habitacional tem como prioridade a formulação de programas e financiamentos de projetos articulados com as demais políticas de desenvolvimento urbano (uso do solo, saneamento e habitação, geração de emprego e renda etc...).

Portanto, repensar a missão da Companhia de Habitação do Acre – COHAB-AC, direcionando-a para uma perspectiva certa em relação ao contexto em que se insere, torna-se essencial nos dias atuais. Dessa forma, questões como: *o que somos? O que deveríamos ser? O que seremos nos próximos anos? A quem queremos atingir?* São questões polêmicas levantadas, debatidas e respondidas pelos formuladores de objetivos e metas,

diante do planejamento que promova a inclusão social dos 22 municípios do Estado do Acre e garanta o desenvolvimento autossustentável do Estado.

A Lei Estadual nº. 1.312 de 29 de dezembro de 1999 instituiu o Sistema Estadual de Habitação de Interesse Social – SEHAC, bem como criou o Fundo Estadual de Habitação, o qual foi regulamentado pelo Decreto Estadual nº. 4.057, de 03 de setembro de 2001. O Sistema Estadual de Habitação de Interesse Social tem como objetivo viabilizar e promover o acesso à habitação urbana e rural para a população de baixa renda, assim sendo considerado os benefícios com renda familiar até cinco salários mínimos. Está sendo implementado, inclusive, uma política de subsídios que beneficie e viabilize o programa de redução do déficit habitacional.

A Gestão Estratégica na habitação, por conseguinte, é o Modelo de Gestão defendido pelo trabalho acadêmico-científico, afim de viabilizar a implantação de um novo paradigma de administração pública, que em conjunto com habilidades, conhecimentos e atitudes é capaz de prover mais eficiência e eficácia na Gestão Pública voltada para a habitação. Isso implica afirmar a condução de um diferencial competitivo na gestão da coisa pública, ao contemplar no Planejamento Estratégico com a elaboração de metas, objetivos, missão e comprometimento da Companhia COHAB-ACRE no Plano Estadual de Habitação de Interesse Social.

A coerência no processo decisório, a articulação entre as diversas ações de cunho econômico-social e a manutenção de padrões de qualidade contribuem para uma gestão pública eficiente vinculada à construção do orçamento participativo. Deve-se conceber o Planejamento Estratégico, considerando as facilidades, dificuldades, oportunidades e ameaças que se inserem na proposição de um processo de mudança organizacional. Sendo assim, a inovação, o controle e o aprimoramento tecnológico devem

ser uma constante na vida dos envolvidos com a habitação. Portanto, as competências essenciais estarão comprometidas com as realidades que cercam o PSH – Programa de Subsídio Habitacional, o Programa de Carta de Crédito do FGTS, o Programa de Arrendamento Residencial (PAR) e os demais com o mesmo objetivo de reaquecimento da economia regional, redução do déficit habitacional, inclusão social e melhoria da qualidade de vida do povo acreano.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Como procedimento de coleta de dados, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa e quantitativa, que utiliza as seguintes estratégias metodológicas: estudo de material bibliográfico, observação do comportamento organizacional, vivência da autora, questionário e entrevista do tipo não-estruturada.

Para Vergara (2000), os tipos de pesquisa se dividem em dois critérios básicos: 1. Quanto aos fins, a pesquisa deve constituir-se em exploratória, descritiva e explicativa; 2. Quanto aos meios, a investigação poderá ser pesquisa de campo, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

MODELO DE GESTÃO E CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A dissertação de mestrado foi fundamentada no referencial teórico que contribui, sobremaneira, com as mais modernas técnicas de gestão empresarial, sejam aplicadas na esfera pública, sejam na esfera privada. Tornar-se-á foco central de estudos, pes-

quisas e aplicação da realidade social. Portanto, a proposta de uma nova configuração organizacional reporta-se aos conhecimentos teóricos e práticos sobre - **Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico**.

A pesquisa científica teve como propósito investigar o processo de gestão da Companhia de Habitação do Estado do Acre, de modo a identificar a relação desta empresa de economia mista com seus servidores públicos, fornecedores, clientes e o Poder Executivo Estadual, justificando inclusive sua posição estratégica como ente público fomentador do desenvolvimento autossustentável na região Norte.

A relevância da investigação reside em se focar uma empresa pública do setor habitacional elegendo as metodologias **gestão estratégica** e **planejamento estratégico** como ferramentas de que a administração pública deve dispor para gerir mudanças organizacionais, e alavancar seu papel institucional na formulação, execução e controle das diretrizes e políticas habitacionais, com vistas à redução do déficit habitacional. E, ao mesmo tempo, promover a qualidade dos planos e projetos de moradia popular que contemplam, simultaneamente, a inclusão social.

Assevera Fischer (1998) que o modelo de gestão não deixa de ser estratégico ou técnico por se tornar mais competitivo, ele incorpora uma nova visão e uma nova perspectiva de atuação sem, necessariamente, perder as qualidades anteriores. Como competitivo o modelo submete ao sucesso – em termos de resultado dos procedimentos de Recursos Humanos aferidos a partir de critérios técnicos – ao sucesso negocial, e transforma a ideia de Planejamento Estratégico em postura ou intenção estratégica na gestão de pessoas. Ambos, o sucesso do processo de gestão, bem como a concepção e implementação da estratégia, passam a ser uma responsabilidade compartilhada por todos: dirigentes, gestores e funcionários da empresa.

Neste contexto, a proposição da dissertação destaca a necessidade de se levar a COHAB/AC a implantar um Modelo de Gestão competente e altamente profissional, que internalize alguns conceitos importantes como empreendedorismo, administração e visão estratégica, assim como planejamento, que em muito podem contribuir, para a reflexão dos administradores públicos, uma vez disponibilizados os profissionais ligados ao processo de Planejamento Estratégico.

> O Planejamento Estratégico, mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão (ALDAY, 2000, p. 9-16).

Pode-se concluir que:

- não obstante haja esforços empreendidos pela atual Administração da COHAB/AC, para caminhar em direção a uma certa autonomia é comprovadamente sentida sua ausência do Fórum de Discussão, no âmbito do Governo do Estado. Sendo inviabilizada a sua participação na formulação das estratégias e compartilhamento com os demais participantes na construção da visão empreendedora com olhar voltado para o futuro do Estado;
- o modelo de gestão atual da Companhia trabalha mais fundamentado numa administração reativa e não proativa na formulação e execução de seus planos de ação;
- imagem institucional comprometida, em função de sua ausência na proposição de planos, projetos, programas, objetivos e metas realizadas pelo próprio corpo técnico e diretivo;

- elevado nível de inadimplência dos mutuários;
- ausência de Planejamento Estratégico que crie a visão e a missão a longo prazo 2009-2013.

A **gestão estratégica** e **planejamento estratégico** compreendem uma visão holística das oportunidades e das ameaças relevantes advindas do mercado e da sociedade que podem impactar, positiva ou negativamente, o desempenho da COHAB/ACRE e o seu comprometimento com as classes sociais de baixa renda.

Ao idealizarmos uma maior participação da COHAB-AC na recuperação da política habitacional do Estado, passamos a defender a formulação das decisões com parceria público-privada. E, nessa nova visão empreendedora na discussão das prioridades do setor, a Companhia passará a ter assento à mesa nas decisões conjuntas com a Secretaria de Planejamento, Secretaria de Habitação e Interesse Social e demais setores da iniciativa privada.

O sistema de Cohab's em todo o País é fortemente dependente dos insumos a elas inerentes, pois responde a estímulos provenientes da clientela, dos concorrentes diretos e/ou indiretos, do avanço tecnológico, das linhas de ação impostas pelo Estado, da força sindical, dos contextos da sociedade e assim por diante. É engano pensar que a COHAB/ACRE no atual contexto da realidade econômica, social e política acreana, é uma empresa pública que, diante dos desafios impostos pela modernidade, venha a ser incapaz de empreender esforços e desenvolver rápidas respostas ao meio ambiente. Isso porque, ela dispõe de todo um arcabouço teórico e científico sobre habitação experimentado e vivenciado ao longo de mais de 40 anos de sua história. E aos seus dirigentes cabe a busca do aperfeiçoamento contínuo de seu modo de "Gerir o negócio público", para mostrar à sociedade acreana que é uma empresa pública com ideias inovadoras para levar à frente o projeto habitacional em parceria com o Estado e a Iniciativa Privada.

ANÁLISE DE RESULTADOS E DIAGNÓSTICO

Constatou-se, no processo de análise dos resultados da pesquisa, que a preocupação de seus dirigentes esteve sempre centrada numa Companhia de Habitação que operasse sob regulamentação, reconhecimento e autorização de funcionamento sob a égide de Políticas Públicas monitoradas sob o foco da legalidade. Cujas leis, decretos e normativos institucionais têm uma visível despreocupação, quanto ao planejamento de trabalho sistêmico, com visão de mercado, enquanto empresa responsável pela condução das diretrizes federais e estaduais emanadas pelos setores competentes.

Compilando o resultado das inúmeras entrevistas, conversas informais e questionários respondidos pelos participantes (dirigentes e funcionários), no que concerne à análise ambiental, foram identificadas as seguintes variáveis intervenientes: ações favoráveis, ações contrárias, ameaças e oportunidades. Os resultados da pesquisa concluem, quanto à urgência do envolvimento direto ou indireto da COHAB-AC juntamente com o governo estadual na formulação do Plano Estadual de Habitação de Interesse Social. Caso contrário, não havendo essa aliança, em conformidade com o interesse da sociedade, a administração da empresa de economia mista continuará descaracterizada como ente público em sentido avesso à evolução do pensamento estratégico, sistêmico e holístico indispensável ao processo de mudança planejada.

PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DA HABITAÇÃO

Para revitalizar e fortalecer a posição competitiva da Companhia de Habitação do Estado do Acre é preponderante que o processo de gestão avance na conscientização, formulação e im-

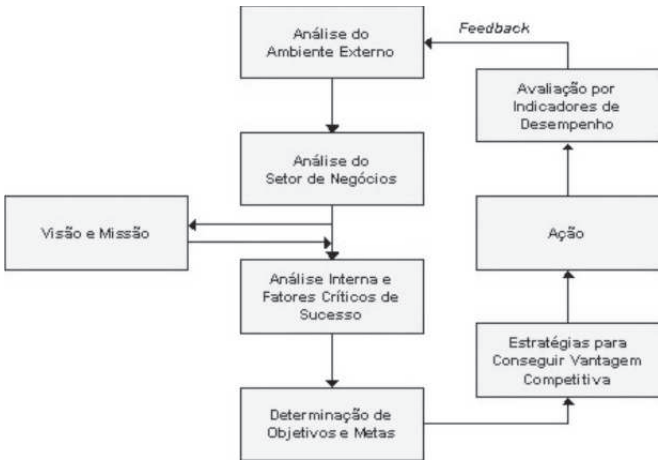
plantação da Gestão Estratégica e do Planejamento Estratégico voltados para direcionar a empresa rumo à construção e ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis sobre os possíveis concorrentes. Em termos de prestação de serviços públicos estes devem estar alicerçados sob o novo conceito de Gestão Pública de Qualidade, que tem como valor a competência gerencial e produção dos fatores críticos de sucesso. Pensar estrategicamente, antevendo o futuro, é também afirmar convicções de que é possível desenhar cenários e projetar uma imagem institucional que seja o reflexo de ações pedagógicas estruturadas rumo à modernização e aplicação de uma filosofia empresarial comprometida com os conceitos de responsabilidade social.

O entendimento dos desdobramentos políticos que influenciaram a atuação das várias gestões da COHAB/AC possibilita visualizar duas questões: a primeira relacionada ao ambiente extraorganizacional, que nos revela um sistema de gestão ineficaz que não conseguiu atingir seus objetivos a partir das novas políticas do BNH na década de 90, tendo sido acumulado ao longo do tempo um ônus social muito grande, instrumento de uma política que privilegiou a produção habitacional em detrimento da provisão de habitações sociais. A segunda questão mostra um ambiente intraorganizacional, instável e caótico, mas favorável a mudanças, que passaria a se transformar a partir de uma nova metodologia de gestão. Responderia positivamente a um novo processo de reestruturação organizacional da empresa com o fortalecimento de alianças estratégicas, vindo a permitir parcerias com o governo na condução e execução da Política Estadual de Habitação de Interesse Social.

Os desafios que os administradores vêm enfrentando atualmente, para manter a organização competitiva, em âmbito mundial, aumentam, exponencialmente, a cada dia. Com a abertura de mercado, os concorrentes se multiplicaram. Com o aumento da oferta em tempos de globalização, os clientes passaram a exigir produtos e serviços com maior qualidade. Os avanços tecnológicos nos surpreendem dia a dia, e o acesso às informações está tendendo a uma popularização. Percebe-se que a tomada de decisões é básica para o sucesso ou fracasso da organização. Assim, **gestão estratégica**, realizada de forma correta e eficaz é o primeiro passo para uma administração efetiva.

Ao projetar-se uma maior participação da COHAB-AC na recuperação da política habitacional do Estado caracterizar-se-á uma gestão com perfil democrático e participação da empresa nas decisões e parcerias público-privadas. E, nessa nova visão empreendedora de discussão das prioridades no setor, a Companhia passa a resgatar seu papel de fomentadora da habitação e de inclusão social.

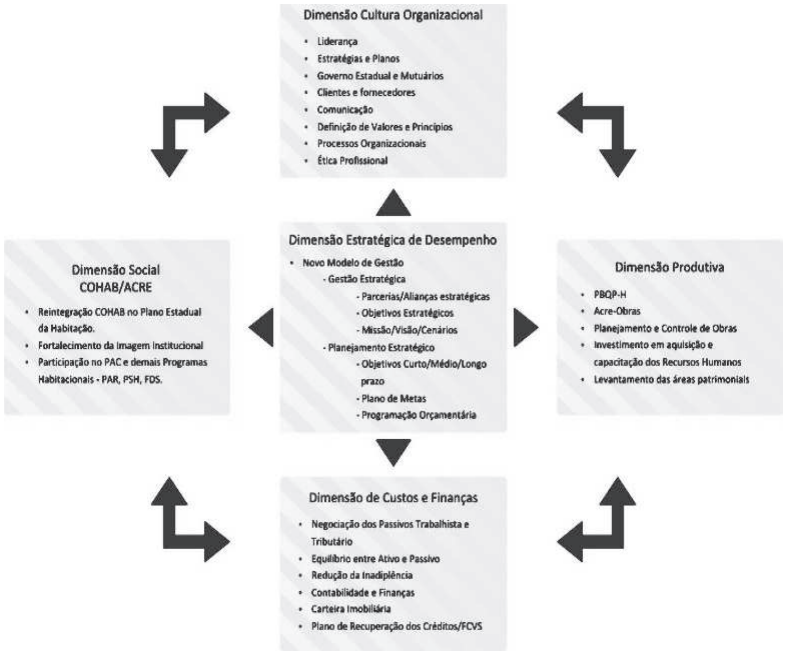
FIGURA 1 – MODELO PROPOSTO DE PE – PANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Metodologia sugerida para o Planejamento Estratégico



Fonte: Serra, Torres e Torres (2002, p. 35).

As dimensões estratégicas a que sugerimos no gráfico a seguir, permitem aquilatar o grau de diversidade de um plano de ação que vislumbra alternativas de solução para uma gestão moderna e participativa, determinada na construção de um futuro promissor para o setor habitacional. Neste sentido, defendemos as seguintes variáveis: dimensão cultural e organizacional, capacidade produtiva, dimensão de custos e finanças, dimensão social e dimensão estratégica de desempenho. O trabalho acadêmico-científico recomenda a *Gestão Estratégica,* cujo efeito de sua implantação na COHAB-ACRE, vai assegurar o exercício de uma política de expansão integrada ao desenvolvimento das variáveis, constantes no modelo, conforme definição abaixo:

FIGURA 2: DIMENSÕES E ESTRATÉGIAS DE DESEMPENHO.
Modelo Proposto de Gestão Estratégica para a COHAB/ACRE



Fonte: Adaptado ao modelo de Gestão COHAB/PA.

ABSTRACT: This article is a synthesis of my master thesis, which aims at showing the favorable conditions and the difficulties found by the Housing Company in the State of Acre in the elaboration, implementation and execution of a Management Model capable of modernizing the Housing Sector: restructuring its organization and providing strategic actions to monitor the engineering projects designed to reduce habitation deficit and social inclusion. The article discusses the simultaneous articulation of Strategic Planning and Strategic Management, taking into consideration the proposals of many authors and experts in the area of strategic enterprise related to the formulation of public management. The study enmphasizes he importance of registering the history of housing in Brazil, and, especially, the solutions found for solving social problems. The role of BNH in the construction of a developmental policy for the sector is studied; besides, the difficulties faced by COHAB all over Brazil are examined. There are good perspectives for the companies with mix economy to retake their social, economical and political role in local realities. The strategic integration and alliance of the Company of Habitation of the State of Acre with municipal and state government is suggested in order to intensify their participation in the social and economical development process of the region.

Keywords: Strategy. Housing. Strategic planning. Strategic management.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE - Faculdade de Administração e Economia**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil.** Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Orientação Drª Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo, USP, 1998, p. 127.

FREITAS, E. O foco na gestão. **Revista Ensino Superior**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 45, p. 40-2, jun. 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p.127.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 384.

MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 20.

NOVAES, Edmundo Veites; CARVALHO, Humberto Marques de. **Planejamento estratégico**: configurando a missão da universidade. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 13.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Pressa, 1980, p. 22.

SERRA, Fernando.; TORRES, Maria C.; TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002, p. 35, p. 117-126.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p. 44.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 46.