

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

Curso Bacharel em Administração

Mirelli Márcia de Matos Oliveira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FUNDAÇÃO DE
ARTE DE OURO PRETO**

Mariana

2016

Mirelli Márcia de Matos Oliveira

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A FUNDAÇÃO DE
ARTE DE OURO PRETO**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto como requisito
para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.a DSc. Simone Aparecida
Simões Rocha de Azevedo.

Mariana

2016

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

O482p Oliveira, Mirelli Márcia de Matos

Proposta de Planejamento Estratégico para a Fundação
de Arte de Ouro Preto [recurso eletrônico] / Mirelli
Márcia de Matos Oliveira.-Mariana, MG, 2016.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas
e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Planejamento estratégico - Teses. 2. MEM. 3. Balanced
Scorecard - Teses. 4. Monografia. I.Azevedo, Simone
Aparecida Simões Rocha de. II.Universidade Federal
de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
- Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.
III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.21

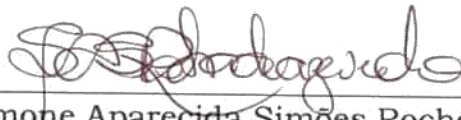
: 15

: 1417824

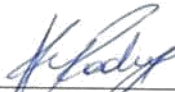
MIRELLI MÁRCIA DE MATOS OLIVEIRA

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

COMISSÃO EXAMINADORA



Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo
Orientadora e Presidente da Banca



Profa. MSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues
Membro Avaliador



Prof. MSc. Raoni de Oliveira Inácio
Membro Avaliador

Mariana, 18 de agosto de 2016.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus por me dar forças para superar as dificuldades.

Aos meus pais, Marcos e Hercília pelo amor, apoio e confiança sempre dedicados a mim.

Aos meus irmãos Plínio e Letícia pela amizade, companheirismo e incentivo diário.

À minha família pelas orações e por todas as alegrias proporcionadas.

Aos meus amigos do curso pelos anos de boas risadas, dificuldades e estudos compartilhados.

Aos professores, em especial à minha orientadora Simone, pelo ensino de qualidade, paciência em sala de aula e suporte para a realização deste trabalho.

E por fim, a todos que sempre torceram pela conclusão de mais uma etapa.

RESUMO

O presente trabalho tem como proposta geral elaborar um planejamento estratégico para a Fundação de Arte de Ouro Preto. O objetivo geral da pesquisa é identificar qual o melhor modelo de planejamento estratégico a ser desenvolvido para a FAOP após a identificação dos “elementos” que se adequem ao estudo aplicado nessa Fundação. Para Oliveira (2007), planejamento estratégico é o processo que permite sustentação para demonstrar qual a direção ideal a ser traçada pela organização, em busca de otimização das suas atividades. A pesquisa é um estudo de caso, uma vez que tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000). No estudo de caso foi realizado uma descrição detalhada da configuração atual da Fundação, das atividades desenvolvidas, do público-alvo e das dificuldades encontradas pela FAOP. Como resultados, apresenta-se a reformulação do organograma, a elaboração de um mapa estratégico e a estruturação de uma matriz SWOT como propostas a serem implementadas na FAOP.

Palavras-chave: Análise SWOT. *Balanced Scorecard*. Organograma empresarial. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work has as general proposal to develop a strategic plan for the Foundation of art of Ouro Preto. The overall goal of this research is to identify the best model for strategic planning to be developed for FAOP after identification of the "elements" that are appropriate to the study applied in this Foundation. To Oliveira (2007), Strategic Planning is the process that enables support to demonstrate what the direction is ideal to be traced by the organization, in search of an optimization of their activities. The research is a case study, because it has character of depth and detail. (Vergara, 2000). In the case study was made a detailed description of the current configuration of the Foundation, the activities, target audience and the difficulties encountered by FAOP. As a result, it presents a reformulation of the org chart, the elaboration of a strategic map and the structuring of a SWOT matrix as proposals to be implemented in FAOP.

Keywords: SWOT Analysis. Balanced Scorecard. Business Organization Chart. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Balanced Scorecard.....	18
Figura 2: As cinco forças competitivas de Porter.....	21
Figura 3: Organograma FAOP	28
Figura 4: Organograma funcional reformulado.....	30
Figura 5: Mapa Estratégico.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Representação Gráfica Matriz SWOT.....	18
Quadro 2: Detalhes Mapa Estratégico	32
Quadro 3: Matriz SWOT	34

LISTA DE SIGLAS

ARO – Artes, Restauro e Ofícios

BSC – *Balanced Scorecard*

CI – Comunicação Interna

EARMFA – Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade

FAOP – Fundação de Arte de Ouro Preto

PEE – Planejamento Estratégico Empresarial

PES – Planejamento Estratégico Situacional

SWOT - *strenghts, weaknesses, opportunities e threats*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo Geral	13
1.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	Justificativa	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1	Estrutura organizacional.....	14
2.1.1	Organograma funcional	14
2.2	Planejamento estratégico.....	15
2.2.1	Análise SWOT.....	17
2.2.2	Balanced Scorecard	18
2.2.3	Estratégia competitiva das Forças de Porter	20
2.2.4	Variáveis que compõem o planejamento estratégico.....	21
2.3	Cultural Organizacional	22
2.4	O planejamento estratégico aplicado no setor público.....	23
3	METODOLOGIA	23
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....	24
4.1	Apresentação da empresa.....	24
4.1.1	Missão.....	25
4.1.2	Visão	25
4.1.3	Valores.....	25
4.2	Atividades desenvolvidas.....	26
4.5	Organograma funcional da FAOP	28
4.6	Propostas apontadas	28
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1 INTRODUÇÃO

Segundo e Graham Júnior e Hays (1994), organização é a formação de uma estrutura formal de controle na qual existem divisões de trabalho e as mesmas são divididas e estruturadas para os objetivos definidos. E planejamento retrata o desenvolvimento das metas a serem alcançadas e dos métodos que serão utilizados para atingir os planos delineados pela empresa. Tais planos objetivam utilizar os recursos em um momento futuro e são suporte para a direção e controle da empresa pelos gerentes que ali atuam.

De acordo com Oliveira (2007), existem cinco dimensões que abrangem o planejamento, a primeira refere-se ao assunto que será estudado, que pode ser sobre finanças, marketing, pesquisas etc. A segunda compreende os elementos que podem ser normas, procedimentos, objetivos, dentre outros. A terceira diz respeito ao tempo que ele abrangerá, podendo ser de curto, médio ou longo prazo. Outra dimensão compreende as unidades da organização onde o planejamento será formulado, por exemplo, de departamentos, de produtos, de unidades estratégicas de negócios etc. E a quinta dimensão refere-se aos atributos do planejamento, que podem ser qualitativos ou quantitativos, formal ou informal, estratégico, tácito ou operacional, dentre outros.

Essas dimensões nos ajudam a imaginar a abrangência do tema planejamento, sendo que esse artigo abordará o planejamento estratégico como proposta para uma organização (OLIVEIRA, 2007).

As organizações precisam de um planejamento apropriado para que obtenham sucesso, e para isso necessitam de estratégias que auxiliem no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico retrata a diretriz que a organização deseja seguir partindo de uma situação em que se encontra no presente até um momento desejado no futuro, perante situações de incerteza (GUIMARÃES; PORDEUS e CAMPOS, 2010).

Este presente artigo irá abordar a Fundação de Arte de Ouro Preto| FAOP, que é um órgão da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, sediada no município de Ouro Preto - MG, que nos últimos anos vem diversificando sua área de atuação, ampliando horizontes e que sofre frequentemente com alterações no seu quadro de colaboradores e falta de planejamento em suas ações. Sendo assim, a pergunta que norteia a pesquisa é: Qual é o “formato” do planejamento estratégico ideal para a FAOP–MG?

A resposta dessa pergunta permitirá que colaboradores, membros de conselhos e demais envolvidos na rotina da Fundação possam aperfeiçoar as atividades desenvolvidas.

1.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a FAOP após a identificação dos “elementos” que se adequem ao estudo aplicado nessa Fundação.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar a estrutura organizacional atual da FAOP;
- Reestruturar o organograma funcional da FAOP;
- Identificar os constructos que compõem um planejamento estratégico adequado à FAOP;
- Apresentar o modelo de planejamento estratégico ideal para FAOP, a partir da identificação dos constructos.

1.3 Justificativa

Atualmente, é comum que algumas empresas não utilizem em seu processo de gestão, ferramentas gerenciais essenciais para um planejamento de curto e a longo prazo. A ausência do uso dessas ferramentas ocasiona em não se identificar determinadas falhas existentes na organização, como a inviabilidade de algum investimento e o alcance do objetivo almejado pela empresa.

De acordo com Chiavenato (2000), planejar é um método indispensável para a organização, por incentivar à empresa na observação do ambiente, determinação de metas e diretrizes atualmente, para que se possa colher frutos no futuro.

Para Almeida (2001), a estratégia define diversas funções, entre elas a de dar um upgrade na organização. Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que visa planejar o deslocamento a ser seguindo pela empresa, definindo qual caminho deve ser percorrido, com a finalidade de se estabelecer metas, alcançar objetivos e obter resultados competitivos para a organização.

Assim sendo, o presente estudo justifica-se devido à importância da implantação de um planejamento estratégico adequado à FAOP, sendo esta, uma instituição pública do Estado de Minas Gerais, situada na cidade de Ouro Preto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estrutura organizacional

Para Hemsley e Vasconcelos (1989), a estrutura de uma organização pode ser considerada como consequência de um processo no qual as tarefas são partilhadas de acordo com a autoridade, desde as categorias mais baixas até às chefias. Essas tarefas são definidas e há um sistema de comunicação que faz com que os indivíduos desenvolvam suas atividades e executem a autoridade que compete a cada um conforme estabelecido para que se alcancem os objetivos da organização.

De acordo com Pinto (2002), estrutura organizacional é a estrutura formal de tarefas, regras e relações de autoridade que estabelece a forma com a qual as pessoas atuam e utilizam recursos para alcançar os objetivos da organização.

Para Mintzberg (1995), a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total do estado onde o trabalho é dividido em tarefas separadas e como é realizada a administração entre essas tarefas.

Segundo Daft (2006, p. 79), existem três componentes essenciais para a definição de estrutura organizacional, sendo:

- A estrutura organizacional determina relações formais de subordinação, entre as quais o número de níveis na hierarquia e amplitude de controle de gerentes e supervisores.
- A estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamento na organização como um todo.
- A estrutura organizacional inclui o projeto de sistemas para assegurar comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre os departamentos.

Ainda de acordo com o autor, estes três métodos dizem respeito aos aspectos verticais com os horizontais da empresa, sendo que os dois primeiros são o referencial da estrutura, a hierarquia da vertical o último, está relacionado à padrões de interações entre os colaboradores da empresa. “Uma estrutura organizacional incentiva os funcionários a fornecer informação e coordenação horizontal onde esta é necessária” (DAFT, 2006, p. 79).

2.1.1 Organograma funcional

De acordo com Balcão (2011, p.2), o organograma foi:

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas - linhas e retângulos -, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade.

Ainda de acordo com Balcão (2011), o organograma é uma reprodução da divisão hierárquica e das tarefas desempenhadas na organização, de acordo com o que foi estabelecido pela alta administração.

Para Lacombe (2003), organograma é uma representação gráfica reduzida da estrutura organizacional de uma empresa, determinando seus órgãos, níveis hierárquicos existentes e as principais relações formais existentes entre eles.

A partir do organograma é possível mensurar a importância da gerência, que se respalda “no número de funcionários que se reportam diretamente a um dado administrador” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 231).

Para Daft (2006, p.79), organograma é “a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”.

2.2 Planejamento estratégico

De acordo com Terence (2002), o planejamento estratégico é um processo de gerenciamento que analisa as demandas da organização, sendo essa análise feita nos ambientes externo e interno, estabelecendo uma direção ampla e que englobe toda a organização. O planejamento possui uma duração longa e quem se encarrega de elaborá-lo está inserido nos níveis mais altos da organização, mas não excluindo a participação dos indivíduos integrantes de níveis mais inferiores que são peças fundamentais para que o plano demonstre a realidade da empresa e para que essa participação minimize a resistência à sua introdução.

Para Oliveira (2007, p.17):

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 os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Ainda de acordo com Oliveira (2007), o planejamento é, geralmente, incumbência dos níveis mais elevados da organização e apresenta a elaboração de objetivos que definirão o rumo a ser seguido pela empresa.

O planejamento estratégico vem sendo um instrumento amplamente empregado pelas organizações; seu ápice nos anos 1960 e declinou anos após por falta de reformulações para se adaptar e competir nos mercados globais. Anos após, ele reapareceu com força total, uma vez que as organizações se recuperaram, voltaram a crescer e com a ajuda da internet e as opções de e-commerce levaram as empresas a repensarem o posicionamento no mercado. O planejamento ressurgiu como um dever diário e passa a contar com uma maior atuação dos *stakeholders* (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

Conforme Kotler e Armstrong (2004), planejamento estratégico é o processo de metodologias de desenvolvimento e manutenção de uma adaptação estratégica dentre os objetivos, habilidades e meios de uma empresa e circunstâncias oportunas de marketing em um mercado de constantes transformações. Os autores reiteram ainda, que o projeto de planejamento estratégico, determina a missão e os objetivos totais da organização.

Já Drucker (1975), define planejamento estratégico como um procedimento sucessivo de tomadas de decisões organizacionais, no atual instante, de modo a se ter, do melhor método, a informação a longo prazo, bem como o esforço, na orientação de se acatar tais decisões.

Portanto, o planejamento estratégico, pode ser estimado como sendo um procedimento organizacional que alcança a adaptabilidade da empresa ao ambiente em constante modificação, possui uma visão do futuro, incorpora a organização de forma generalizada, modificando-se em um despertar estabilizado para a experiência e inovação organizacional (OLIVEIRA, 2007).

Ainda dentro de planejamento estratégico, Terence (2002), Robson (1997) e Oliveira (2007), afirmam que as empresas podem ser divididas em três níveis hierárquicos. São eles: planejamento estratégico, tático e operacional.

Para Las Casas (2006, p.16):

[...] o planejamento estratégico refere-se ao planejamento da empresa como um todo. Inclui o planejamento de vários departamentos de uma empresa. Um planejamento é dito tático quando se refere ao planejamento para esses departamentos específicos. Cada planejamento funcional é dito tático. Por sua vez, nas empresas maiores, cada um desses departamentos funcionais é subdividido. Esses planejamentos que representam atividades detalhadas dos níveis táticos de uma empresa são os chamados “operacionais”.

É imprescindível que as empresas planejem e executem os três tipos de planejamento acima citados, levando-se em consideração que um depende do outro para atingir os objetivos almejados pela empresa. Churchill e Peter (2005, p.86) frisam que:

O planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos. O planejamento estratégico forma a base para outros tipos de planejamento na empresa, como o planejamento tático e o operacional. O planejamento tático é a criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos. Normalmente, ele é responsabilidade da média gerência. A criação de planos de marketing é, muitas vezes, um tipo de planejamento tático. Planejamento operacional é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos. São responsáveis por ele supervisores e, às vezes, gerentes de nível médio. Além disso, quando os trabalhadores participam do planejamento, na maioria das vezes entram no planejamento operacional – por exemplo, definindo metas anuais para si mesmos ou para as suas equipes.

Dessa forma, os três conceitos de planejamentos são vistos de uma mesma forma. O planejamento estratégico facilita que a empresa atinja os objetivos almejados, ele é de longo prazo é a ponte para os outros dois planejamentos. O planejamento tático fica sob responsabilidade da gerência, está localizado nos departamentos da empresa e possui como intuito de traçar os objetivos, ações para os departamentos e estratégias e é de médio prazo. Já o planejamento operacional é de curto prazo e ocorre em uma unidade operacional e engloba seus objetivos e estratégias (TERENCE, 2002).

Dentro do planejamento estratégico, existem algumas ferramentas capazes de ajudar aos executivos no alcance de metas e objetivos, bem como realizar o planejamento de curto a longo prazo da organização. Para os autores Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012), “ferramentas de gestão estratégica podem ser empregadas na elaboração e na definição de estratégia de uma organização”. Abaixo, algumas das principais ferramentas para planejamento estratégico.

2.2.1 Análise SWOT

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT é uma ferramenta em que relaciona, graficamente, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão presentes na empresa em busca de um melhor desempenho. A análise SWOT auxilia na busca da estratégia ideal, através da observação dos ambientes interno e externo.

Segundo Kotler (2000), a análise SWOT é o resultado de uma avaliação geral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. A sigla SWOT é originada dos

vocábulos em inglês: *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, conforme apresenta o Quadro 1:

Quadro 1: Representação Gráfica da Matriz SWOT

Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Ameaças	Oportunidades

Fonte: Adaptado de Serra et.al. (2003, p.87).

Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 89), “o papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e separá-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (ameaças e oportunidades) ”.

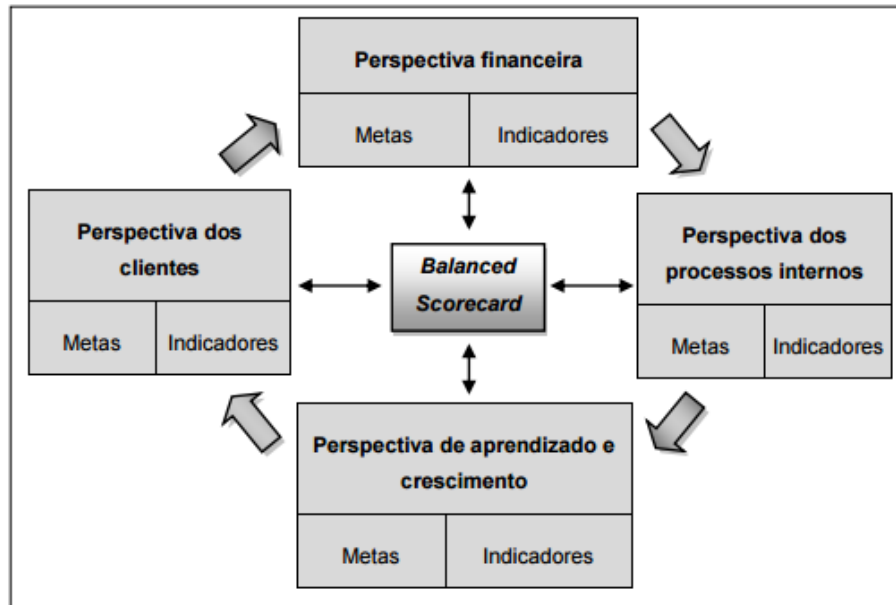
A análise SWOT proporciona aos executivos o resumo das previsões oriundas de análise do ambiente interno e externo. A partir de então, os executivos, podem extrair várias questões que identificam pontos estratégicos primários e secundários com que a empresa se depara (BATEMAN e SNELL, 2009).

A análise ainda possibilita o aparecimento de alguns pontos fortes que ainda não foram explorados e de pontos fracos que necessitam de correção. A exploração das informações aliada ao conhecimento acerca da empresa possibilita a formulação de estratégias claras em busca do alcance dos objetivos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

2.2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), é uma ferramenta que procura mostrar a visão de uma organização agrupadas em um conjunto lógico de medidas de desempenho. O BSC transcreve a missão e a estratégia da organização em medidas e objetivos, disposto segundo quatro diferentes perspectivas (FERNANDES e BERTON, 2005), conforme a Figura 1:

Figura 1: Balanced Scorecard



Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 187).

Ainda de acordo com os autores, a perspectiva financeira diz respeito aos aspectos financeiros da empresa; a perspectiva dos clientes, está relacionada ao nível de satisfação do cliente, participação de mercado, entre outros; a perspectiva dos processos internos, condiz com a busca de avaliação do grau de inovação nos processos de gestão que a organização tem, além de medir o nível de qualidade operacional, e a perspectiva de aprendizado e crescimento funcional, mede a capacidade que a organização possui em conservar seu capital intelectual com um enorme grau de motivação, produtividade e satisfação interna (FERNANDES e BERTON, 2005).

Para Kaplan e Norton (1997, p.25), o BSC:

Traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *balanced scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

De acordo com Storch, Nara e Storch (2004), o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* representa a estratégia suposta e seus indicadores que induzem a uma sequência lógica que leva aos resultados desejados. Reproduz a conversão de ativos intangíveis em respostas tangíveis, fornecendo aos gerentes a direção das estratégias.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico soma a dinâmica temporal da estratégia, proporcionando maior clareza e foco. Logo, pode-se afirmar que o mapa

estratégico é a representação visual da estratégia da organização, esclarecendo em uma página, as quatro perspectivas do BSC.

Ainda de acordo com os autores, o painel de desempenho deve ser bem elaborado e conter a história estratégica da empresa, reconhecendo e tornando claro a sequência de hipóteses sobre os vínculos de causa e efeito entre os princípios do mapa estratégico. Todos os objetivos, iniciativas, indicadores e ações, devem ser elementos necessários da cadeia de relacionamento de causa e efeito que transmite o significado da estratégia da empresa (KAPLAN e NORTON, 2004).

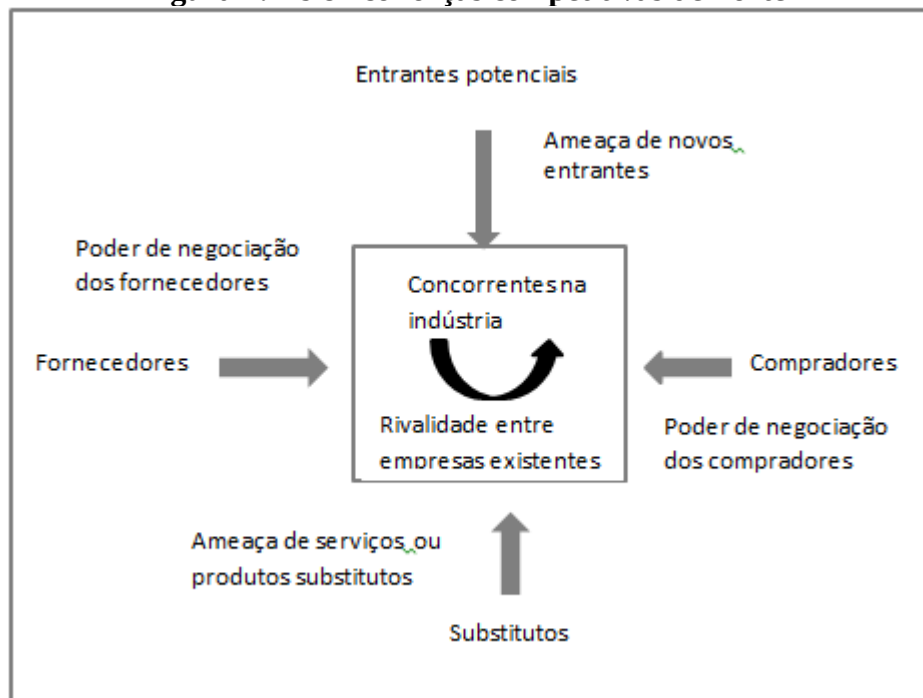
Segundo Chiavenato (2003), as empresas são criadas com o intuito de atingir os objetivos específicos traçados. Tendo como principal função atender e cumprir a esses objetivos.

2.2.3 Estratégia competitiva das Forças de Porter

A análise das cinco forças permite observar qual o nível de atratividade da empresa, analisando as forças competitivas que influenciam a concorrência, sendo elas: rivalidade entre concorrentes, barreira à entrada de concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e a ameaça de produtos substitutos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

As cinco forças competitivas de Porter, abrangem a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes efetivos (PORTER, 1996). A Figura 2, apresenta essas forças:

Figura 2: As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1996).

Na rivalidade entre concorrentes, avaliam-se os mecanismos necessários para a empresa se destacar frente a seus concorrentes em busca de manter e aumentar o mercado e conquistar mais clientes. As barreiras à entrada de novos concorrentes consistem em mecanismos que dificultem o ingresso dos mesmos no setor, se as barreiras forem fracas, os concorrentes ingressarão no mercado e se forem difíceis, os mesmos se sentirão intimidados a ingressar no mercado. No poder de barganha dos fornecedores, os mesmos têm vantagem sob as empresas se houverem poucos fornecedores em determinado setor ou se os produtos forem diferenciados ou exclusivos. Já os compradores têm poder de barganha quando compram em grandes quantidades, os produtos são padronizados e não diferenciados, e quando o produto não for essencial para as atividades do comprador. A ameaça de produtos substitutos ocorre quando o novo produto apresenta benefícios em relação ao existente. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

2.2.4 Variáveis que compõem o planejamento estratégico

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), toda organização atua em um cenário com influência de forças do ambiente, sendo elas político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Essas influências formam o microambiente da empresa.

As forças político-legais estão ligadas às legislações, sentenças judiciais, eleições e deliberações oriundas do governo. As econômicas englobam inflação, valor do dólar, elevação ou queda do produto interno bruto e das taxas de juros. As tecnológicas referem-se ao aperfeiçoamento da tecnologia, avanço esse que varia de empresa para empresa e afeta diretamente os produtos e serviços das mesmas. E as forças sociais que estão ligadas a valores, tendências sociais, expectativas e tradições que os indivíduos possuem. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Serra, Torres e Torres (2004), citam alguns exemplos ligados a cada fator de influência. Fatores econômicos: inflação, taxas de juros, financiamentos, incentivos ao funcionamento da empresa, políticas cambiais, dentre outros. Fatores tecnológicos: a tecnologia atuando na produção, no mercado e na comercialização dos produtos e serviços. Fatores político-legais: regulamentação comercial e técnica e políticas do governo. Fatores socioculturais: influências demográficas, culturais, sociais, hábitos, e opiniões dos consumidores.

2.3 Cultural Organizacional

De acordo com Vizeu e Gonçalves (2010), cultura é um sistema de crenças e valores, em que crença é aquilo que é considerado como verdade e os valores são resultados das mesmas e são tomados como fundamentais para orientar o comportamento.

Já para as empresas, Vizeu e Gonçalves (2010), defendem que a cultura compreende os métodos da organização e a forma como a mesma é gerida, havendo momentos com ampla participação na tomada de decisões e alguns em que ela é centralizada. Possivelmente, o resultado mais significativo da cultura seja a imagem de mundo que ela causa, sem que haja questionamento. Os indivíduos possuem percepções diferentes do mundo de acordo com sua cultura, seus valores e crenças, o que interfere nas decisões que determinam o futuro da organização.

Pires e Macêdo (2005), acreditam que a cultura organizacional é uma concepção importante para a estruturação das estruturas organizacionais. Conclui-se assim que a cultura de uma organização é um conjunto de características que a distingue em relação à outra. A cultura assume o papel que reconhece um conjunto de valores, identificados através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos indivíduos de uma organização, que assim produzem normas de comportamento, de modo geral, acatadas por todos.

2.4 O planejamento estratégico aplicado no setor público

Segundo Silva (2006), durante o desenvolvimento de um planejamento estratégico, existem vários métodos, sendo os principais, destaca-se a Matriz SWOT, as Cinco Forças Competitivas de Porter, a Quinta Disciplina, o Planejamento Estratégico Empresarial – Projeto Estratégico (PEE) e o Planejamento Estratégico Situacional – planos de gestão pública (PES).

[...] O Planejamento Estratégico Situacional – PES – é um método e uma teoria de Planejamento Estratégico Público, que foi concebido pelo economista chileno Carlos Matus, para servir aos dirigentes de governo. O PES é um método de planejamento estratégico formulado especificamente para a elaboração de planos de governo, de políticas públicas, e que nasceu no contexto específico da realidade social e política da América Latina. Um planejamento administrativo aos moldes do PES pressupõe uma apreensão da realidade social e de suas demandas por uma apreciação situacional [...] por meio de identificação e análise de problemas, em um exercício democrático que integra os vários pontos de vista sobre determinada questão. Nesse processo, a questão transforma-se de problema em oportunidade de mudança, pois possibilita o alcance de um plano de ação consensual e viável, que agrega as vantagens do compromisso simbólico que os formuladores do plano assumem em relação a ele e de uma mudança de cultura organizacional (SILVA, 2006, p. 15).

O PES, apresenta ser o planejamento mais adequado para instituições públicas, não por ter sido criado exclusivamente para esta implantação, mas por também de destacar entre os demais no envolvimento de proposições sem as limitações materiais em relação aos demais mais métodos que são aplicados e implantados em empresas do setor privado (SILVA, 2006).

Silva (2006), apresenta ainda algumas hipóteses do PES de acordo com Silva (2006): “como explicar a realidade; como conceber um plano; como tornar viável o plano necessário e como agir a cada dia de forma planejada”. Essas hipóteses, deixa claro as características públicas do PES, que o diferencia dos demais.

3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2000), a presente pesquisa que possui o objetivo de formular um modelo de Planejamento Estratégico a ser implantado na Fundação de Arte de Ouro Preto, FAOP, e pode ser classificada considerando os objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como sendo descritiva, pois expõe as características da empresa na visão da pesquisadora e dos colaboradores. Segundo Silva e

Menezes (2001), este tipo de pesquisa descreve características a partir da observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, como Vergara (2000, p.49) afirma:

Estudo de caso é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

É uma pesquisa qualitativa por apresentar um ambiente natural onde a fonte é relativa para a coleta de dados, sendo que o pesquisador é considerado um importante instrumento de caráter descritivo (GODOY, 1995).

Já o levantamento dos dados, se deu inicialmente por uma pesquisa bibliográfica composta por livros, artigos e websites acadêmicos científicos e posteriormente de observações realizadas pela pesquisadora dentro da Fundação.

Para Roesch (1999), a observação da pesquisadora é classificada como sendo uma observação participante encoberta, onde a pesquisadora é colaboradora da empresa objetivo de estudo.

Por ser funcionária da FAOP, a pesquisadora, possuiu acesso às informações necessárias para o desenvolvimento deste, sendo autorizada pela administração da Fundação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA

4.1 Apresentação da empresa

A Fundação de Arte de Ouro Preto | FAOP é um órgão da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, localizada em Ouro Preto -MG, foi fundada em 1968 após ideia de Domitila do Amaral, Vinícius de Moraes, Murilo Rubião e Afonso Ávila, com proposta de um ambiente para disseminar arte, visando oferecer à cidade meios de divulgar e estimular a cultura na cidade. Foi então repassada à Murilo Rubião a missão de enraizar a FAOP.

Um ano após a inauguração, os artistas Nello Nuno e Annamélia Lopes incorporaram a Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade | EARMFA que dispunha de uma ampla oferta de cursos de arte. Junto à ideia dos artistas, o restaurador Jair Afonso Inácio estruturou o primeiro curso visando a formação de Conservadores e Restauradores no Brasil.

Em seus 48 anos de existência, a FAOP vem diversificando sua atuação na conservação e restauração do patrimônio e na esfera da arte, em diversas localidades, estruturando suas ações e práticas a fim de consolidar a EARMFA através da sua estrutura para a educação, formação e transformação social.

A FAOP vem ampliando seu campo de atuação, fortalecendo sua credibilidade com seus parceiros nos setores público e/ou empresarial e com o público atendido.

A Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade é dividida em Núcleos, sendo eles: Núcleo de Arte – oferece um quadro amplo de cursos focando o pensar, perceber e produzir arte com foco na atualidade, através da combinação de várias técnicas e linguagens. Localiza-se na Casa do Presidente Pedro Aleixo, no bairro Antônio Dias; Núcleo de Conservação e Restauro, que é responsável por formar profissionais pronto a examinar, identificar e dominar acervos de papel, escultura policromada e pintura de cavalete. Localizado em um solar na Rua Getúlio Vargas, no bairro Rosário e o Núcleo de Ofícios, que oferece cursos e oficinas relacionados às ocupações habituais e às novas tecnologias. Está instalado no Complexo do Barão de Camargos. O Complexo Cultural Casa Bernardo Guimarães, onde se encontra a sede administrativa, abriga também a Galeria de Arte Nello Nuno, o Armazém dos Ofícios, a Biblioteca Murilo Rubião, o Auditório Vinícius de Moraes e salas de multimídia.

4.1.1 Missão

Valorizar a arte em todas as suas dimensões e incentivar a preservação do patrimônio cultural (FAOP, 2016).

4.1.2 Visão

Ampliar as ações no campo das artes, da conservação e da restauração, da preservação do patrimônio, em diferentes territórios com a sistematização de seus métodos e consolidação de sua capacidade educativa, profissionalizante, executiva e mobilizadora para a promoção da cultura e a transformação social (FAOP, 2016).

4.1.3 Valores

- Valorização da vida, das manifestações artísticas e culturais do passado e do presente;
- Desenvolvimento humano;

- Responsabilidade e transparência na gestão de recursos humanos e técnicos;
- Pioneirismo na conservação do patrimônio cultural, artístico e histórico nacional;
- Valorização dos bens artísticos, culturais e humanos;
- Foco no processo e nos resultados – fazer mais com menos;
- Formar cidadãos que atuem com excelência na preservação e na produção de bens culturais, fortalecendo a prestação de serviços em arte, restauro e ofícios de forma sustentável, contribuindo para o desenvolvimento cultural do Estado de Minas Gerais, ampliando e garantindo o acesso à cultura;
- Arte e cultura como instrumentos de formação e de transformação social (FAOP, 2016).

4.2 Atividades desenvolvidas

As principais atividades da FAOP desenvolvidas, são: o Programa ARO: Arte, Restauro e Ofícios que oferece qualificação profissional para jovens de 13 a 19 anos, como dança, circo, capoeira, dentre outros; o Núcleo de Arte que oferece cursos de iniciação e aperfeiçoamento em diversos campos da arte, sendo eles: criação tridimensional, xilogravura, gravura em metal, pintura: fundamentos e práticas, cerâmica: modelagem, pesquisa e criação, cerâmica: esmaltação e queimas de alta temperatura, desenho I: composição e técnicas de expressão, desenho II: traço, forma e cor, desenho de modelo vivo, violão, dentre outros; e o Núcleo de Conservação e Restauração que oferece o curso técnico em Conservação e Restauro, curso esse que possui importante papel na preservação dos acervos comunitários, recebendo peças como material didático com mínimos custos para as comunidades guardiãs.

Para que todas essas atividades sejam desenvolvidas, toda a casa sede - Complexo Cultural Casa Bernardo Guimarães- se volta para a realização de procedimentos essenciais e atividades administrativas para o funcionamento dos demais núcleos, dividindo-se da seguinte maneira:

- Presidência: exercer a direção superior da FAOP, praticando os atos necessários à sua gestão, gerir o patrimônio da Fundação, autorizar despesas e representar a Fundação, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
- Gabinete: tem por finalidade prestar assessoramento direto à Presidente;
- Procuradoria: tem por finalidade tratar dos assuntos jurídicos de interesse da FAOP;

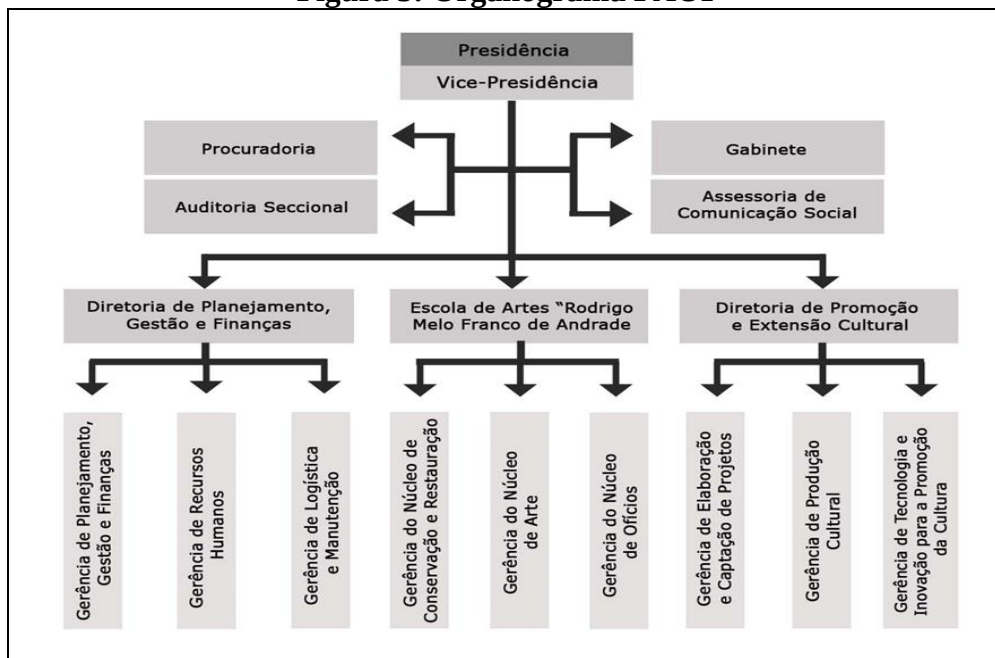
- Auditoria Seccional: tem por finalidade promover, no âmbito da FAOP, a efetivação das atividades de auditoria e correção administrativa;
- Assessoria de Comunicação Social: promover as atividades de comunicação social, compreendendo imprensa, publicidade e propaganda, relações públicas e promoção de eventos da FAOP;
- Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças: garantir o efetivo gerenciamento das ações voltadas para a gestão e o planejamento institucional, em consonância com as diretrizes estratégicas da FAOP;
 - Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças: gerenciar as atividades de planejamento e orçamento da FAOP.
 - Gerência de Recursos Humanos: atuar na gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento de recurso humano e organizacional da FAOP.
 - Gerência de Logística e Manutenção: propiciar o apoio operacional às unidades administrativas da FAOP.
 - Gerência de Compras e Licitação: atuar na manutenção dos materiais necessários para o perfeito funcionamento das atividades, respeitando os meios legais para a aquisição.
 - Gestor de TI: manter as máquinas e equipamentos em funcionamento e gerir os contratos relacionados à área.
- Diretoria de Promoção e Extensão Cultural: coordenar e executar, em articulação com a Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade, ações que promovam, divulguem e deem acesso à cultura nas áreas de preservação do patrimônio cultural, produção da arte contemporânea e conhecimento das técnicas e ofícios tradicionais.
 - Gerência de elaboração e captação de projetos: elaborar projetos e propostas de prestação de serviços em artes, restauração e ofícios e articular-se com instituições públicas ou privadas, objetivando a cooperação técnica e operacional, a captação de recursos financeiros de investimento ou financiamento para o desenvolvimento de programas, projetos e ações no âmbito de atuação da FAOP.
 - Gerência de Produção Cultural: atuar na preparação executiva e no monitoramento das atividades de extensão da Diretoria de Promoção e Extensão Cultural, em articulação com os Núcleos da Escola de Artes Rodrigo Melo Franco de Andrade e demais setores da FAOP.

- Gerência de Tecnologia e Inovação para a Promoção da Cultura: realizar o gerenciamento de informações, a sistematização de dados e a prestação de contas das ações da Diretoria de Promoção e Extensão Cultural, bem como o arquivamento dos registros e documentos dos programas desenvolvidos.

4.5 Organograma funcional da FAOP

O organograma apresentado na Figura 3, não demonstra a realidade da Fundação, uma vez que o quadro de colaboradores é mais amplo e nem todos estão inseridos no mesmo.

Figura 3: Organograma FAOP



Fonte: Site FAOP (2016).

Por encontrar-se desatualizado, este passará por um processo de reformulação proposta pela autora de modo a manter as informações sempre atualizadas e que para seja efetivada a proposta de implantação de Planejamento Estratégico se faz necessário um organograma atualizado com o cargo de todos os colaboradores.

4.6 Propostas apontadas

A Fundação de Arte de Ouro Preto, como mostrado, é uma Fundação que possui grande reconhecimento das atividades, dos cursos e pela qualidade dos serviços que presta na

cidade de Ouro Preto e região. Para isso, conta com um amplo quadro de colaboradores que tornam possível a realização de todas as atividades.

Os Núcleos demandam muitas atividades diariamente, algumas sem planejamento o que por diversas vezes dificulta a realização das mesmas com eficiência. A comunicação em todos os núcleos e a sede é realizada através de CI (Comunicação Interna), que deve conter assinaturas dos superiores do solicitante, ou via e-mail. A intenção é que haja um grau de formalidade na rotina, já que por diversas vezes isso não ocorre, sendo essa uma pauta de muito destaque nas reuniões setoriais em busca da correção desse hábito de agir sem que haja o correto fluxo de informações para a tomada de decisões.

Percebe-se que há na organização uma cultura em que as decisões são tomadas sem consulta prévia dos demais colaboradores para que eles possam opinar e juntos, buscarem melhorias. Essa cultura vem desde os funcionários terceirizados até os gerentes dos departamentos.

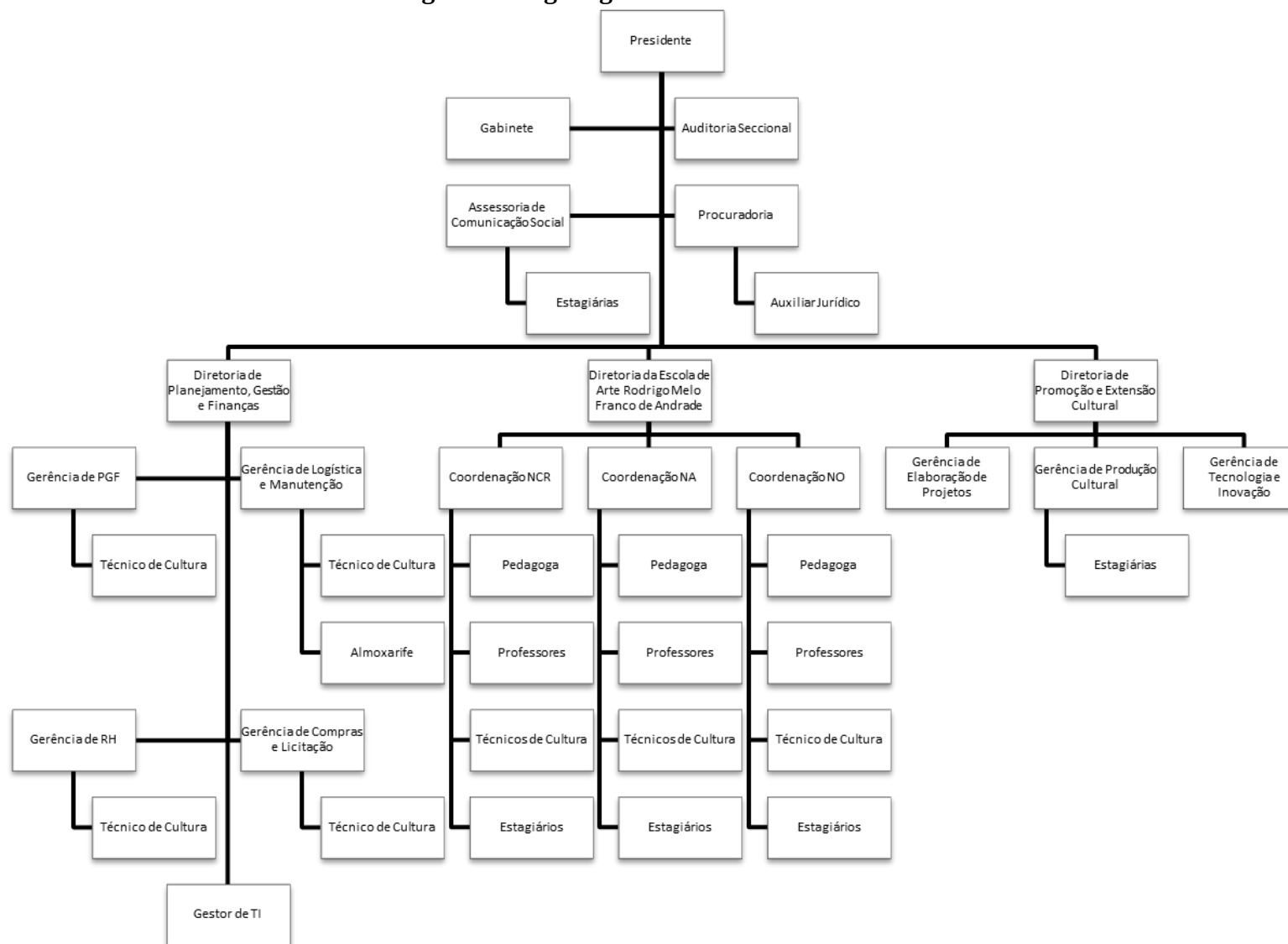
Por se tratar de um órgão pertencente ao governo de Minas, há atraso quanto à liberação dos recursos orçamentário e financeiro provenientes do tesouro, o que acarreta na adequação das atividades com a realidade orçamentária e na necessidade do desenvolvimento de projetos que busquem o incentivo financeiro de empresas privadas, a fim de suprir as demandas da FAOP como um todo.

É necessária uma maior atenção ao público externo, para dar ciência aos indivíduos acerca dos serviços oferecidos pela organização, divulgando os cursos oferecidos em cada núcleo, público-alvo em cada modalidade, vagas disponíveis, data de matrículas, bolsas para o público com baixa renda, valores das mensalidades, ações educativas, seminários temáticos, eventos culturais no Auditório Vinícius de Moraes, exposições na Galeria de Arte Nello Nuno, acesso à acervo bibliográfico e à internet à toda população interessada na Biblioteca Murilo Rubião todos os dias em horário comercial, dentre outros.

Em busca de soluções para as falhas apontadas, foram desenvolvidas algumas propostas a serem implementadas na FAOP visando o perfeito desenvolvimento das atividades meio e fim, para que as mesmas sejam desempenhadas com planejamento em busca do alcance do máximo de recursos possíveis.

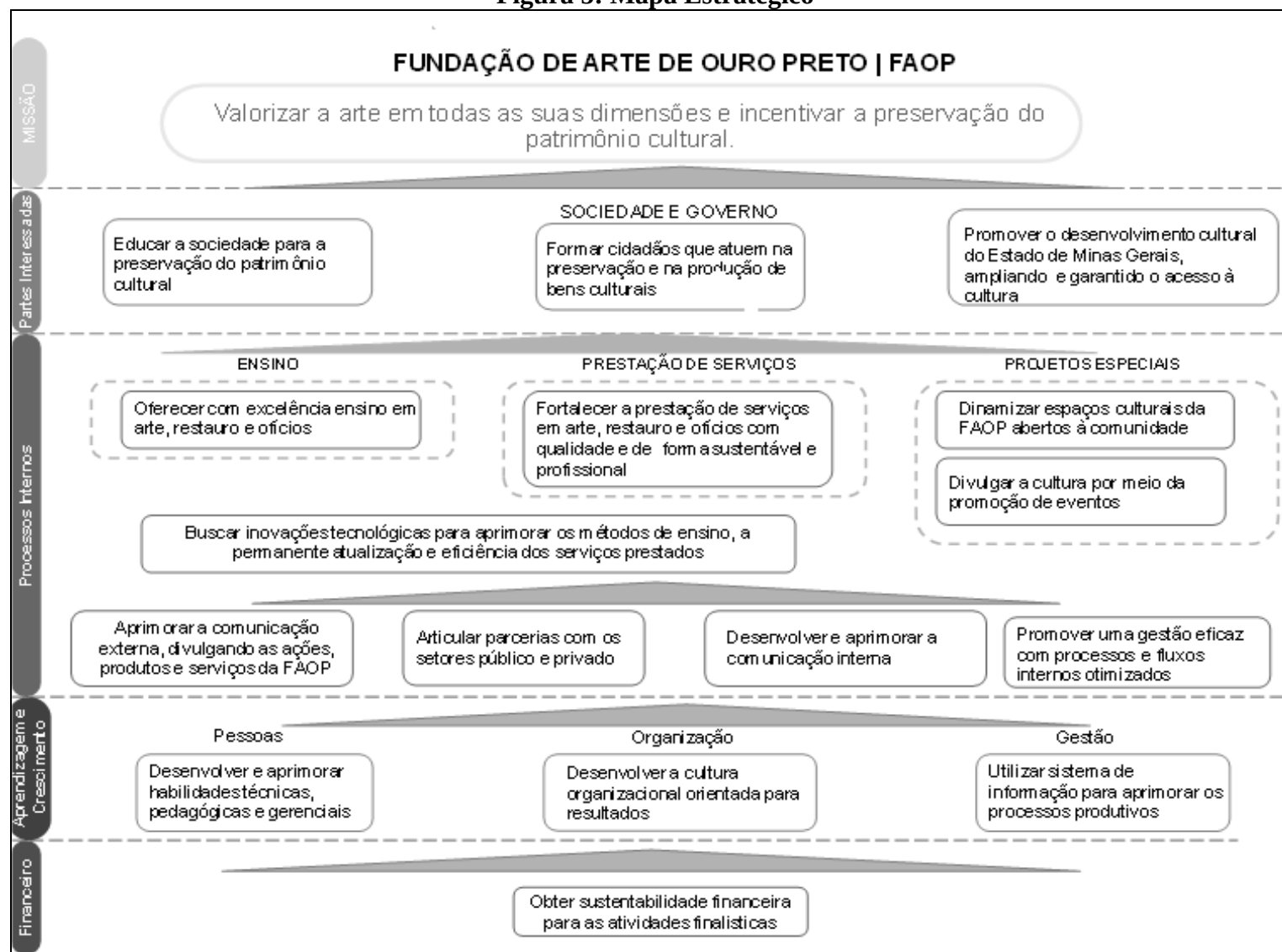
A Figura 4, apresenta o Modelo de Organograma Funcional Reformulado.

Figura 4: Organograma funcional reformulado



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Figura 5: Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Quadro 2: Detalhes Mapa Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DETALHAMENTO
Formar cidadãos que atuem na preservação e na produção de bens culturais	A FAOP objetiva, através da oferta dos diversos cursos de formação inicial, continuada e profissional, pelo viés da educação para o desenvolvimento humano, qualificar e capacitar a população para atuar e executar com qualidade serviços nas áreas de arte, restauro e ofícios, tendo como princípio a preservação do patrimônio cultural, o fortalecimento da identidade e da criação e produção de bens culturais contemporâneos, de forma sustentável.
Promover o desenvolvimento cultural do Estado de Minas Gerais ampliando e garantindo o acesso à cultura	A FAOP possibilita o fortalecimento da identidade cultural e do sentimento de pertencimento de comunidades do território mineiro, respeitando a diversidade cultural, através do reconhecimento dos valores locais, promovendo a continuidade dos saberes e fazeres tradicionais, e do incentivo à produção artística contemporânea. Pretende-se a consecução deste objetivo através de ações educativas, seminários temáticos, mostras e exposições, programas de resgate de patrimônio imaterial, educação patrimonial.
Educar a sociedade para a preservação do patrimônio cultural	A FAOP atua na formação do cidadão para a necessidade da conservação de bens culturais, da preservação de manifestações e práticas culturais, gerando atitudes de compromisso e responsabilidade com o patrimônio material e imaterial.
Divulgar a cultura por meio da promoção de eventos	A FAOP realiza e participa de eventos técnicos, conceituais e artísticos, objetivando a difusão da cultura, o conhecimento e a produção de novas técnicas em arte, restauro e ofícios, contribuindo para a democratização e o acesso à arte e à cultura.
Promover uma gestão eficaz com processos e fluxos internos otimizados	Organizar os procedimentos de execução das atividades de forma objetiva com participação e conhecimento de todos os colaboradores envolvidos.
Buscar inovações tecnológicas para aprimorar os métodos de ensino, a permanente atualização e eficiência nos serviços prestados	Manter a equipe atualizada com as mais modernas técnicas de gestão, produção, preservação, pedagógicas e artísticas.
Dinamizar espaços culturais da FAOP abertos à comunidade	A FAOP visa ampliar a participação da comunidade nas atividades e eventos oferecidos, através da divulgação dirigida para cada ação, adequação de horários de funcionamento e criação de estratégias atrativas apropriadas.
Desenvolver e aprimorar a comunicação interna	A fim de informar o público interno sobre ações e políticas institucionais e propiciar um ciclo de informações de forma mais eficiente e eficaz, a FAOP visa formular o plano de comunicação, organizar o fluxo de procedimentos e criar ferramentas para execução das ações.

Continua...

...Continuação

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DETALHAMENTO
Oferecer com excelência ensino em arte, restauro e ofícios	A Fundação objetiva oferecer cursos de formação inicial, continuada e profissional pelo viés da educação para o desenvolvimento humano por meio do ensino da arte através de: Cursos de Arte para crianças, jovens e adultos, Formação Profissionalizante em Arte, Restauro e Ofícios, Curso Técnico em Conservação e Restauração de Bens Culturais e Curso de Aperfeiçoamento em Cerâmica
Fortalecer a prestação de serviços em arte, restauro e ofícios com qualidade e de forma sustentável e profissional	A FAOP objetiva executar com qualidade serviços e consultorias nas áreas de arte, restauro e ofícios, a saber: projetos e obras de conservação e restauração de bens móveis e imóveis, intervenções artísticas, curadorias, exposições, seminários temáticos, consultorias na avaliação de obras de arte, no desenvolvimento de metodologias de programas culturais e educacionais.
Aprimorar a comunicação externa, divulgando as ações, produtos e serviços da FAOP	A formulação do plano de comunicação da Fundação visa organizar o fluxo de procedimentos e criar ferramentas para execução das ações, a fim de estreitar relações com a mídia, informar o público externo sobre ações e políticas institucionais a fim de otimizar a divulgação dos serviços e produtos da Fundação, tornando-os conhecidos por toda a população
Desenvolver e aprimorar habilidades técnicas, pedagógicas e gerenciais	Objetivando aumentar a excelência dos serviços prestados e do desenvolvimento de competências da equipe, a FAOP visa qualificar e capacitar os servidores para a realização das atividades técnicas, pedagógicas e gerenciais
Desenvolver a cultura organizacional orientada para resultados	A FAOP busca a interação entre as áreas meio e fim, de forma a harmonizar as atividades dentro de prazos e custos planejados, avaliando os resultados e visando o aprimoramento dos processos, através do estabelecimento das práticas organizacionais, voltadas para o planejamento e gestão dos processos, definindo diretrizes para tomada de decisões eficazes, estimulando o envolvimento de toda a equipe.
Utilizar sistema de informação para aprimorar os processos produtivos	A Fundação busca investigar os sistemas de informação disponíveis, escolher, disponibilizar e utilizar a tecnologia de informação apropriada para atender às suas necessidades e aperfeiçoar a integração com sistemas mais atualizados
Obter sustentabilidade financeira para as atividades finalísticas	A FAOP é composta por quatro casarões do século XIX, um conjunto de ateliês e laboratórios e um complexo de oficinas, abrigando valioso acervo artístico e equipamentos sofisticados. Com seu crescimento nos últimos anos, a estrutura orçamentária tornou-se insuficiente para a manutenção e oferta desses serviços, sendo, portanto, imprescindível a adequação orçamentária à nova realidade da FAOP através do aumento do repasse do Tesouro e da otimização da arrecadação direta de recursos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Quadro 3: Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	✓ Ampla oferta de cursos; ✓ Curso de conservação e restauro, pouco ofertado no país; ✓ Prestação de serviços em cidades vizinhas, popularizando a FAOP; ✓ Boa localização de seus casarões.	✓ Falta de conhecimento dos prazos de matrículas, valores etc., para divulgação; ✓ Falta de comunicação entre os colaboradores; ✓ Resistência à formalização das demandas.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	✓ Reconhecimento dos ex-alunos; ✓ Divulgação da instituição feita pelos próprios alunos; ✓ Captação de recursos de empresas privadas.	✓ Falta de recursos; ✓ Falta de divulgação dos serviços oferecidos; ✓ Mudanças políticas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Como proposto anteriormente, o organograma funcional foi reestruturado (Figura 3), pois o que vigora na instituição encontra-se muito desatualizado em decorrência de um concurso público realizado no ano de 2014, uma vez que havia muita evasão de funcionários fazendo com que houvesse dificuldade no treinamento e irregularidade no desempenho das atividades.

Após a reformulação, consegue-se visualizar a dimensão da organização e todos os colaboradores que atuam para o alcance das metas traçadas.

Foi elaborado um mapa estratégico (Figura 5) delineando cada objetivo a ser alcançado pela FAOP e detalhando de que forma os mesmos serão alcançados em busca da

preservação e disseminação da cultura (Quadro 2) permitindo um maior acesso da população através do incentivo à participação, produção e preservação do patrimônio cultural.

A matriz SWOT (Quadro 3) foi estruturada apontando os pontos de destaque e os pontos fracos para que assim, a FAOP explore as oportunidades e repare os pontos que apresentem ameaças em busca da estratégia ideal para o alcance dos objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo, o de obter respostas sobre as dificuldades encontradas na elaboração do planejamento da Fundação de Arte de Ouro Preto.

Com o surgimento de novos instrumentos e técnicas administrativas, a FAOP precisa manter-se atualizada para obter destaque nos mercados que atua, através da percepção do ambiente, dos seus pontos fortes e fracos e dos objetivos traçados para chegar onde deseja.

Após a análise da Fundação concluiu-se, que os líderes precisam reconhecer a necessidade de mudança de algumas ações. Essa tarefa pode ser difícil, pois há uma cultura enraizada na instituição que vem dificultando o desenvolvimento das atividades, essa mudança precisa ser partilhada com os membros da organização, pois a comunicação clara demonstra que pode haver um aumento do desempenho e cria um foco para os esforços dos colaboradores. Para isso espera-se que os líderes combinem a missão e os objetivos da FAOP e assim, inspirem e impulsionem os colaboradores a trabalharem juntos para efetivarem as estratégias da organização.

Os colaboradores que atuam na instituição há mais tempo e possuem amplo conhecimento das tarefas precisam habituar-se a repassar esse conhecimento aos demais membros da equipe para que determinado setor não fique preso a determinado funcionário.

Para a gestão dessas estratégias é necessária uma atenção às influências do macroambiente, uma vez que alterações e mudanças no mesmo ocasionam alterações no cenário ao qual a instituição está inserida para que ela se defenda de possíveis ameaças e beneficie-se das oportunidades externas.

Os cursos oferecidos precisam ser mais divulgados ao público externo com cartazes, folders, redes sociais para dar ciência a população sobre a importância da cultura na cidade de Ouro Preto e região. E para que os cursos sejam oferecidos com qualidade, a organização precisa estar sempre em busca de incentivos das empresas privadas, uma vez que os auxílios estaduais são reduzidos e não cobrem toda a despesa da FAOP.

Os objetivos propostos foram atendidos, uma vez que a estrutura organizacional foi detalhada e estudada para que assim o organograma fosse reformulado, demonstrando o atual quadro de colaboradores da FAOP.

Os constructos que compõem o modelo ideal de planejamento estratégico proposto à FAOP, foram expostos, sendo eles o mapa estratégico que delimita objetivos a serem alcançados e a análise SWOT que aponta as ameaças e oportunidades e também as forças e fraquezas e acredita-se que com as estratégias sugeridas, a organização desempenhe suas tarefas e siga sempre cumprindo sua missão de valorizar a arte e incentivar a preservação do patrimônio cultural.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo, Atlas, 2001.

BALCÃO, Y. F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista HSM Management**. Ed. 87, 2011.

BATEMAN, T. S; SNELL S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística Ltda. Revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2º ed. e 2º reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, G. A. J. & PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

FAOP. Fundação de Arte de Ouro Preto. **Institucional**. Disponível em: <http://www.faop.mg.gov.br/missao-visao-valores.php>. Acesso em: 25 de jul. 2016.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D. **Estratégias de Marketing**. 3º ed. São Paulo: Thomson, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GRAHAM JÚNIOR, C. B. & HAYS, S. W. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

GUIMARÃES, T. B., PORDEUS, I. A., CAMPOS, E.S.A. **Estado para Resultados: avanços no Monitoramento e Avaliação da gestão pública em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. 215p.

HEMSLEY, J. R.; VASCONVELOS, E. **Estrutura das organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1989.

KAPLAN, R. S.; N., D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing: 98edição**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2004.

LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, R. L. **Evolução da Estrutura Organizacional ao Longo do Ciclo de Vida do Projeto: Um Estudo de Caso**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2002.

PIRES, J. C. de S. & MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2006, vol.40, n.1, pp. 81- 104. ISSN 0034-7612.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. – 7º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBSON, W. **Strategic Management and Information Systems**. Second Edition. Financial Times/Prentice Hall, 1997.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios e trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichnann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, C. D. F. da. **Administração judiciária**: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: 3a Ed. 2001.

STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STORCH, C. R. R.; NARA, E. O. B.; STORCH, L. A. Mapa estratégico, uma representação gráfica do Balanced Scorecard, ferramenta para otimização da tomada de decisões: estudo de caso de uma indústria de porte médio. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado). São Carlos, UFSCAR, 2002.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 1, p. 30-61, 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J. & PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000.