



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas  
Departamento de Administração

THAÍS MORAIS PACHECO

**ESTRATÉGIA OPERACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Um estudo na  
Diretoria Técnica da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap)**

Brasília – DF

2021

THAÍS MORAIS PACHECO

**ESTRATÉGIA OPERACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Um estudo na Diretoria  
Técnica da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap)**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Marcos Alberto  
Dantas

Brasília – DF

2021

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MT364e                      Morais Pacheco, Thaís  
                                  ESTRATÉGIA OPERACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Um estudo na  
Diretoria Técnica da Companhia Imobiliária de Brasília  
(Terracap) / Thaís Moraes Pacheco; orientador Marcos  
Alberto Dantas. -- Brasília, 2021.  
                                  59 p.

                                  Monografia (Graduação - Administração) -- Universidade de  
Brasília, 2021.

                                  1. Estratégia. 2. Processo Operacional. 3. Gestão  
Pública . 4. Terracap. I. Alberto Dantas, Marcos , orient.  
II. Título.

THAÍS MORAIS PACHECO

**ESTRATÉGIA OPERACIONAL NO SETOR PÚBLICO: Um estudo na Diretoria  
Técnica da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Thaís Morais Pacheco**

Me. Marcos Alberto Dantas  
Professor-Orientador

Me. Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Me. Roque Magno de Oliveira  
Professor-Examinador

Brasília, 26 de outubro de 2021

Dedico este trabalho a mim, por jamais ter desistido dessa jornada mesmo diante de tantos desafios, e também aos meus pais, por terem tornado tudo isso possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela força e sabedoria concedidas, não apenas durante a elaboração da pesquisa, mas em toda a vida. Agradeço ao meu orientador pelo acompanhamento, auxílio, feedbacks e pela disponibilidade em ajudar. Agradeço a minha família, pelo apoio em toda a trajetória e pelo carinho e força diários. Também agradeço aos meus supervisores de estágio e a assessora da Diretoria, pela disponibilidade em ajudar, e a todos os gerentes participantes da pesquisa.

*Tudo que é grandioso é feito a partir de uma série de pequenos momentos feios. [...] Trabalhos feitos por pessoas que eu e você admiramos encontram-se no cimo de uma fundação repleta de fracassos.*

*Pierce Brown*

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o desenvolvimento estratégico operacional da Diretoria Técnica (DITEC), unidade orgânica da Companhia Imobiliária de Brasília - Terracap. O trabalho também se propôs a analisar quais impactos a diretoria em questão exerce sobre a população local, além de explorar sua importância. Estratégia consiste na coordenação de ações e recursos, por meio da definição caminhos adequados a serem seguidos visando a minimização de problemas e maximização do uso de oportunidades para alcançar os objetivos. A pesquisa é classificada, quanto aos fins, como exploratória, descritiva e explicativa e quanto aos meios como um estudo de caso documental. A coleta de dados foi feita através de questionários com questões fechadas, questões com escala de medidas e uma questão aberta. A análise das informações coletadas foi feita pela análise de discurso e de conteúdo, com o auxílio do regimento interno da organização. O estudo se desenvolveu através do desdobramento do processo operacional da Diretoria, estratégias adotadas, análise de negociações e tomadas de decisão. Com as informações obtidas foi possível atingir todos os objetivos definidos. A análise indica que a Diretoria Técnica adota uma forma de gestão estratégica praticamente universal em todas as suas unidades, trabalhando através de uma hierarquia bem definida e com base em um planejamento estratégico previamente estabelecido. Concluiu-se que a Diretoria trabalha através de uma hierarquia bem definida atendendo os mais diversos tipos de requerentes, desde a própria empresa até os órgãos de controle, além de ser um setor de grande importância para a economia do Distrito Federal à medida que participa do desenvolvimento e execução de projetos que beneficiam toda a sua população.

Palavras-chave: estratégia; processo operacional; gestão pública; Terracap.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico.....	17
Figura 2 – O modelo das Inquietações duais.....	23
Figura 3 – Fluxograma Geral Diretoria Técnica / Terracap.....	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ADTEC – Assessoria da Diretoria Técnica

DIMOG – Divisão de Modernização Organizacional

DIPLA – Divisão de Planejamento

DIRET – Diretoria Colegiada

DITEC – Diretoria Técnica

GDF – Governo do Distrito Federal

GEFIS – Gerência de Fiscalização

GEMAM – Gerência de Meio Ambiente

GEPRO – Gerência de Projetos

GEREN – Gerência de Engenharia

NUAMB – Núcleo de Análise Ambiental

NUARQ – Núcleo de Arquitetura

NUENG – Núcleo de Engenharia

NULIC – Núcleo de Licenciamento, Acompanhamento e Monitoramento Ambiental

NUPOE – Núcleo de Planejamento e Orçamento de Engenharia

NUREG – Núcleo de Registro

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1. Contextualização .....	10
1.2. Formulação do problema.....	11
1.3. Objetivo Geral.....	11
1.4. Objetivos Específicos .....	11
1.5. Justificativa .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1. A Diretoria Técnica (DITEC) .....	13
2.2. Estratégia .....	15
2.3. Negociação.....	21
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	25
3.2. Caracterização do setor objeto do estudo .....	26
3.3. Participantes da pesquisa.....	27
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	28
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	28
<b>4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>42</b>
Apêndice A – Questionário ADTEC.....	42
Apêndice B – Questionário Gerências.....	48
<b>ANEXOS</b> .....	<b>54</b>
Anexo A – Organograma Diretoria Técnica (DITEC).....	54

Anexo B – Regimento Interno Terracap Art. 9º (competências da DIRET).....	55
Anexo C – Regimento Interno Terracap Art. 22 (competências da DIPLA).....	56
Anexo D – Regimento Interno Terracap Art. 23 (competências da DIMOG).....	57

# 1. INTRODUÇÃO

Podemos entender a estratégia como uma visão integrada de toda a complexidade do comportamento de uma organização, sendo ela holística, sistemática, molar, já que nesse aspecto, ela planeja, dimensiona e aloca os recursos organizacionais nas atividades que são básicas para o sucesso da organização, conforme aponta Dias et al. (2008)

Para a concepção do Planejamento Estratégico, Mintzberg et al. (2010) entende como propósito a adoção de medidas decisivas na condução de atitudes proativas na gestão das organizações.

Segundo Oliveira (2018), a estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica e viável, pois assim conseguirá otimizar o uso dos recursos tornando a organização mais competitiva.

A presente pesquisa trata de uma perspectiva de desenvolvimento operacional através de um planejamento estratégico, considerando a capacidade de vislumbrar caminhos que possam ser percorridos pela Diretoria Técnica - DITEC/TERRACAP.

## 1.1. Contextualização

A Diretoria Técnica (DITEC) é uma unidade integrante da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap). A Companhia foi criada pela Lei nº. 5.861, de 12 de dezembro de 1972, e foi constituída a partir do desmembramento da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil – NOVACAP. É uma empresa pública do Governo do Distrito Federal que tem por objetivo a execução, mediante remuneração, das atividades imobiliárias de interesse do Distrito Federal, compreendendo a utilização, aquisição, administração, disposição, incorporação, oneração ou alienação de bens.

Em 1997 a Terracap passou a exercer a função de Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal na operacionalização e implementação de programas e projetos de fomento e apoio ao desenvolvimento econômico e social do Distrito Federal, conforme aponta os termos do Decreto nº 18.061/1997.

Dessa forma, a DITEC integra, juntamente à outras diretorias, a Companhia Imobiliária de Brasília e Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal (Terracap). A Diretoria é uma unidade orgânica de direção superior a qual compete planejar, coordenar e controlar o desenvolvimento das atividades de sua Assessoria, da Gerência de Projetos, da Gerência de Engenharia, da Gerência de Fiscalização e da Gerência de Meio Ambiente.

## **1.2. Formulação do problema**

A estratégia é elemento essencial para a gestão de uma organização, visto que seu objetivo é gerir de maneira adequada os recursos e determinar os melhores caminhos para atingir os objetivos estabelecidos.

A DITEC trabalha no desenvolvimento de diversas atividades voltadas a população, sendo assim a gestão estratégica de suas operações se mostra um ponto importante a ser compreendido à medida que representa, em termos práticos, os processos e desafios da estratégia operacional no setor público.

Diante disso, a pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Como a Diretoria Técnica (DITEC) desenvolve sua estratégia operacional para alcançar a efetividade administrativa?

## **1.3. Objetivo Geral**

Analisar o desenvolvimento estratégico operacional da Diretoria Técnica (DITEC), unidade orgânica da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap).

## **1.4. Objetivos Específicos**

- Descrever o processo operacional da DITEC através de um fluxograma;
- Analisar a estratégia adotada pela DITEC no processo operacional;
- Descrever como ocorrem as negociações da DITEC envolvendo órgãos externos, internos e outros órgãos do GDF;
- Analisar os efeitos das operações realizadas pela DITEC, bem como sua importância para a população do Distrito Federal.

## 1.5. Justificativa

A DITEC compõe uma das maiores companhias imobiliárias do país, a Terracap, que possui atribuições tanto econômicas quanto sociais. A execução de projetos e a criação de novos empreendimentos imobiliários, assim como diversas outras atividades, estão sob responsabilidade dessa diretoria o que demanda, por parte dela, a adoção de estratégias operacionais que mantenham a efetividade dos trabalhos da unidade. Portanto, torna-se significativo conhecer e compreender como essa diretoria organiza suas operações, no médio e longo prazo, do ponto de vista administrativo.

Segundo Roesch (2013), é sempre importante melhorar uma prática ou política, que é o propósito dos métodos e técnicas da administração, sendo assim as organizações podem usar o benchmarking como um meio de melhorar suas práticas, pois usam como referência práticas bem sucedidas.

Compreender como a DITEC desenvolve sua estratégia operacional é importante para a administração pública, pois outras empresas e/ou departamentos podem utilizar desta análise como base para desenvolver ou aprimorar suas políticas habitacionais. Para a sociedade acadêmica a pesquisa é relevante a medida que apresenta como a estratégia operacional de um setor público funciona na prática, possibilitando a comparação com: organizações privadas e bases teóricas.

A Terracap passou por uma reestruturação organizacional recente, demandando uma adaptação de suas unidades aos novos processos e responsabilidades. Devido a essa movimentação, o cenário se torna ainda mais oportuno para o desenvolvimento da pesquisa, pois é possível observar como a unidade se comportou, em termos administrativos, diante de tais mudanças.

Por se tratar de uma organização de fácil acesso interno, por motivos de relação de trabalho, a pesquisa é viável. Além disso, por se tratar de um órgão público, é disponibilizado grande quantidade de informações em plataformas online e redes sociais, que contribuem fortemente para a pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico forneceu embasamento ao desenvolvimento da pesquisa. Este tópico busca apresentar os principais conceitos e características relativos ao tema abordado, de forma a orientar e fundamentar as análises feitas posteriormente.

### **2.1. A Diretoria Técnica (DITEC)**

A Diretoria Técnica (DITEC) é uma unidade orgânica de direção superior integrante da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap) que trabalha, conjuntamente a outras cinco diretorias, para a execução das atividades de administração geral do órgão. Por se tratar do foco da pesquisa, apenas suas atribuições serão melhor detalhadas.

À DITEC compete, primeiramente, planejar, coordenar e controlar o desenvolvimento das atividades de suas unidades subordinadas, conforme organograma (Anexo A), sendo elas:

- Assessoria da Diretoria Técnica (ADTEC);
- Gerência de Projetos (GEPRO);
- Gerência de Engenharia (GEREN);
- Gerência de Meio Ambiente (GEMAM) e
- Gerência de Fiscalização (GEFIS).

A Diretoria também é responsável pela execução dos projetos de criação de novos empreendimentos imobiliários, de alteração dos projetos aprovados e da elaboração dos projetos de parcelamentos urbanos da Terracap. Além disso, planeja, coordena e controla a elaboração de estudos relacionados às licenças ambientais referentes aos parcelamentos dos terrenos da empresa.

A elaboração de estudos e a execução de ações relacionadas à implantação de infraestrutura, em empreendimentos imobiliários da Terracap e em locais de interesse do Governo do Distrito Federal, também é competência da DITEC.

Ademais, a unidade é encarregada de registrar em cartório os empreendimentos imobiliários da Terracap e manter controle quanto às respectivas alterações urbanísticas e/ou cartoriais, além de outras atribuições que lhe forem



determinadas ou delegadas pelo Conselho de Administração ou determinadas pela Diretoria Colegiada da empresa.

Conforme citado, a DITEC conta com quatro gerências para a realização de todas as suas atribuições, além de uma Assessoria para auxiliar nas atividades da unidade. Esses setores desenvolvem suas atividades colaborativamente para atingir os objetivos da direção superior.

A Gerência de Projetos (GEPRO) é a unidade que planeja, supervisiona e controla o desenvolvimento das atividades do Núcleo de Arquitetura (NUARQ) e do Núcleo de Registro (NUREG). Dentre suas atividades incluem-se: o desenvolvimento de estudos e a elaboração de projetos urbanísticos de empreendimentos imobiliários e de regularização de parcelamentos em áreas de interesse da Terracap e do Distrito Federal.

A supervisão das atividades de registro cartorial e de cadastro das informações de áreas da Terracap também é competência da GEPRO, assim como a definição de ações para a regularização de parcelamentos em áreas de interesse da empresa, com base nas diretrizes de ordenamento territorial e de preservação ambiental.

A Gerência de Engenharia (GEREN) é responsável pelo Núcleo de Engenharia (NUENG) e pelo Núcleo de Planejamento e Orçamento de Engenharia (NUPOE), a ela compete: elaborar Especificações Técnicas, Projetos Básicos, Termos de Referência, Orçamentos e Cronograma físico-financeiro de estudos, projetos, obras e serviços de engenharia, na área de atuação da Diretoria Técnica.

Além das competências citadas, a GEREN é a unidade que analisa e opina sobre os preços e cronogramas de propostas apresentadas em licitações, propostas de celebração de convênios e pedidos de aditamentos. Assim como realizar, periodicamente, pesquisas de mercado de materiais, salários, preços de equipamentos e demais insumos que integram as composições unitárias de custos, podendo também executar outras atividades que lhe forem atribuídas na sua área de atuação.

A Gerência de Meio Ambiente (GEMAM) planeja, supervisiona e controla as atividades do Núcleo de Análise Ambiental (NUAMB) e do Núcleo de Licenciamento, Acompanhamento e Monitoramento Ambiental (NULIC).

A GEMAM subsidia as demais unidades quanto aos aspectos ambientais dos estudos e projetos de empreendimentos de interesse da Terracap. Essa gerência

coordena a avaliação de medidas mitigadoras dos impactos ambientais nas áreas dos empreendimentos da organização.

Ainda se tratando das atribuições quanto aos aspectos ambientais, a GEMAM é encarregada de providenciar o registro de estudos e projetos ambientais junto ao Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Distrito Federal, ao Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal e demais entidades de classe. A gerência também é responsável por supervisionar e controlar as obrigações, os direitos e os deveres assumidos em contratos, convênios e planos ambientais.

A Gerência de Fiscalização (GEFIS) é a unidade da DITEC responsável pelas atividades relacionadas à fiscalização dos imóveis e terrenos da Terracap. Os trabalhos desenvolvidos por essa gerência englobam principalmente vistorias, desobstrução de área, serviços de limpeza e cercamento de lotes.

A GEFIS atua em parceria com os órgãos de proteção ambiental e de proteção do território, apoiando as iniciativas do GDF na erradicação e prevenção de ocupações irregulares ou ilegais. Além de atuar, em conjunto com os órgãos do GDF com poder de polícia, na fiscalização das áreas de propriedade ou sob responsabilidade da Terracap.

As atividades de fiscalização têm papel importante na erradicação e prevenção de ocupações que possam vir a agredir o meio ambiente ou a ordem da região e, conseqüentemente, seus moradores.

Ao coordenar suas unidades e promover empreendimentos imobiliários a diretoria exerce um papel de grande importância para o desenvolvimento do Distrito Federal. Dessa forma, o trabalho realizado pela DITEC é significativo tanto para o GDF quanto para a sociedade.

## **2.2. Estratégia**

A estratégia consiste em coordenar as ações necessárias para alcançar determinado objetivo, definindo os caminhos adequados a serem seguidos, bem como a melhor forma de alocar os recursos. Também se relaciona com o ambiente externo de maneira que busca maximizar os resultados de acordo com a relação estabelecida.

A palavra estratégia significa a “arte do general” e foi derivada da palavra grega “strategos” (stratos = exército; ago = liderança). A origem da palavra está relacionada a função dos antigos generais em Atenas, que assumiam posições mais

altas para observar a batalha e definir as possibilidades de ataque, defesa e fuga do seu exército. Com o passar dos anos o termo foi incorporado ao meio organizacional, assim como outros conceitos e estratégias militares.

Com relação a estratégia empresarial, Oliveira (2014) afirma que está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, no intuito de minimizar os problemas empresariais e melhorar o uso de oportunidades.

Ainda de acordo com o autor citado, a estratégia não deve ser um plano fixo, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. A necessidade de flexibilidade da estratégia se deve as constantes mudanças do ambiente ao qual as organizações estão inseridas, assim como suas próprias mudanças internas.

A definição de uma estratégia é de grande importância para o bom andamento de um projeto, seja ele corporativo ou não. Segundo Costa (2009), atuar sem uma estratégia tende a dispersar esforços, fazendo com que em certo momento a empresa tenha pouco ou nenhum controle sobre sua trajetória ao longo do tempo.

Os benefícios da adoção de uma boa estratégia vão além da efetividade na realização dos processos, essa tática também confere as organizações vantagem competitiva. Para Johnson et al. (2011), no que diz respeito aos recursos e competências, a estratégia é capaz de fornecer vantagens competitivas e novas oportunidades de rendimentos.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (2018, p. 2) o planejamento estratégico pode ser conceituado como “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Esse planejamento engloba principalmente, segundo Maximiliano (2011), a missão da organização, que reflete seus valores, vocações e competências, assim como sua razão de ser, o desempenho da organização, os desafios e oportunidades do ambiente e os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização. Dessa

forma, o planejamento estratégico pode ser aplicado a toda a organização e também as suas partes, como setor de marketing, recursos humanos, produção e outros.

Evidências apontam que o planejamento estratégico faz com que as organizações alcancem um desempenho superior as demais. A partir da análise de uma pesquisa envolvendo 50 organizações, Chiavenato e Sapiro (2020, p. 34) apresentam os seis principais benefícios dessa aplicação, são eles:

- Claro sentido de visão estratégica para a organização;
- Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável, dinâmico e competitivo;
- Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para a organização no futuro, com objetivos de longo prazo;
- Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno;
- Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda a organização;
- Interdependência/interatividade com o ambiente externo.

Dessa forma, assim como qualquer estratégia deve estar em constante evolução, o planejamento estratégico é um processo contínuo que deve evoluir e ser alterado conforme as aspirações da organização.

Maximiniano (2011) propõe um processo de planejamento estratégico constituído por seis etapas, conforme a figura 1.

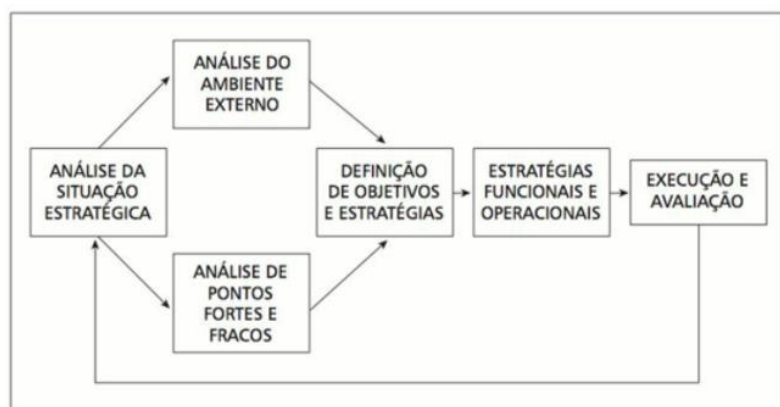


FIGURA 1 – Processo de Planejamento Estratégico  
Fonte: Maximiniano (2011, p. 133)

Considerada o ponto de partida, a primeira etapa consiste em analisar a situação estratégica da empresa, ou seja, seu cenário atual e qual o caminho

percorrido para chegar até ele. Para fazer essa análise são consideradas a missão vigente e qual o desempenho da organização até o presente, como faturamento e participação de mercado.

Com relação a análise do ambiente externo são avaliadas as ameaças e oportunidades as quais a organização está sujeita, essa etapa permite observar os possíveis riscos e possibilidades ligadas ao futuro da organização. Sua importância se deve ao alto nível de competitividade e instabilidade presente no ambiente ao qual a empresa está inserida.

A análise de pontos fortes e fracos é considerada uma análise interna, pois leva em conta o desempenho da própria empresa. A partir dela são observados os aspectos que conferem vantagem à empresa e podem ser aproveitados e quais aspectos precisam ser melhor trabalhados por ela.

A partir do levantamento feito, é feita a definição de objetivos e estratégias. Os objetivos são considerados os resultados buscados, podem estar voltados para clientes, mercado, produtos, serviços, participação no mercado, dentre outros. Os caminhos definidos para alcançar esses objetivos caracterizam a estratégia.

Posteriormente, o autor propõe a melhor formulação das estratégias funcionais e operacionais. Nesta etapa são apresentados os diversos caminhos que podem ser percorridos, pois a estratégia varia de uma organização para a outra.

Por fim, a execução e avaliação do plano estratégico fecham e realimentam o ciclo, pois, conforme é apresentado na figura, o processo é contínuo. Dessa forma, o planejamento estratégico permite vislumbrar o caminho a ser percorrido, de acordo com os objetivos estabelecidos, além de viabilizar sua própria evolução constante. Com isso, Oliveira (2018) conclui que:

o planejamento estratégico 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. (OLIVEIRA, 2018 p. 17)

### 2.2.2 Estratégia Operacional

Conforme os níveis estabelecidos dentro de uma organização, a estratégia operacional está ligada as metas definidas para a execução efetiva das atividades. De acordo com Daft (2014, p. 124), “as metas operacionais designam os fins buscados por meio dos procedimentos operacionais da organização e explicam o que a organização está realmente tentando fazer.”

A estrutura e desenvolvimento da estratégia têm como base a definição das metas a serem alcançadas, segundo o autor citado, há seis tipos de metas operacionais mais recorrentes nas organizações, sendo elas as metas: de desempenho, de recurso, de mercado, de desenvolvimento de pessoal, de produtividade e de inovação e mudança.

Assim como o planejamento estratégico, a estratégia operacional segue etapas logicamente organizadas para a concepção de seus procedimentos. Para Corrêa e Giansi (2019) a maneira adequada de se desenvolver a estratégia de operações passa pela criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões. As decisões em questão, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais devem ser tomadas por membros da organização que conheçam o perfil da empresa, as alternativas existentes assim como os impactos de cada uma delas.

O nível operacional está ligado diretamente a implementação da estratégia, sendo assim é o ambiente para o qual serão encaminhadas as ações a serem executadas, conforme o plano estabelecido. Chiavenato (2020, p. 158) afirma que essa implementação deve envolver algumas providências prévias, são elas:

- Dotação de recursos financeiros
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes para criar e desenvolver habilidades e competências necessárias.
- Mudanças na arquitetura organizacional para adequar a organização aos requisitos de sua estratégia.
- Formação e preparação dos gestores e líderes sobre novos papéis requeridos pelo plano estratégico.
- Constituição e desenvolvimento de equipes.
- Reuniões de comunicação e esclarecimento dos objetivos organizacionais e das estratégias para alcançá-los.

- Busca de apoio, colaboração e engajamento de todas as pessoas envolvidas.

Dessa forma, a estratégia operacional pode ser entendida como o “desdobramento do plano estratégico em ações que serão realizadas no dia a dia, por meio das atividades que compõem cada um dos processos de negócio da organização” (CRUZ, 2019, p. 14). Essas ações podem ser executadas através de diversas metodologias, desde que estejam alinhadas as metas atribuídas e aos processos da organização.

### 2.2.2.1 Fluxograma

O fluxograma pode ser inserido na estratégia operacional à medida que representa a sequência lógica na qual as atividades devem ser seguidas para que se atinja determinado objetivo. Segundo Chiavenato (2021), os fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou sequência de procedimentos, processos ou de rotinas. O autor também ressalta que se entende por rotina os procedimentos padronizados e formalizados no ambiente analisado.

A técnica do fluxograma permite visualizar e articular as etapas da rotina, além da distribuição de tarefas. Oliveira (2019) afirma que através dessa técnica é possível representar os vários fatores e variáveis que ocorrem no sistema, assim como as informações que estão ligadas ao processo decisório e as unidades envolvidas no processo.

A utilização de fluxogramas traz diversos benefícios, ainda conforme o autor citado anteriormente, esses benefícios englobam: a padronização da representação dos métodos e procedimentos administrativos, maior rapidez na descrição dos métodos administrativos, facilidade de leitura das atividades, bem como a identificação dos aspectos mais importantes do sistema.

Segundo Barreto e Saraiva (2017), os fluxogramas dos tipos vertical, descritivo e de colunas são os principais a serem utilizados na gestão de processos. O fluxograma vertical representa a sequência das atividades por meio de colunas e linhas, nas quais são identificados os símbolos e as tarefas a serem executadas,

respectivamente. Os símbolos de um fluxograma, independente do modelo escolhido, têm cada qual um significado específico, o que auxilia também na otimização da visualização do processo.

O fluxograma descritivo é feito através da interligação dos símbolos, de acordo com a sequência definida entre as etapas e as tomadas de decisão. Chiavenato (2021) denomina esse modelo como fluxograma de blocos e afirma que o modelo tem a vantagem de utilizar uma simbologia mais rica e variada, sem se restringir a linhas e colunas preestabelecidas, além de ser capaz de constituir um fluxo de atividades de qualquer sistema.

O fluxograma de colunas se assemelha ao descritivo, pois é estruturado a partir da interligação entre símbolos, porém é dividido em colunas o que permite visualizar as unidades e suas inter-relações. Esse modelo pode ser utilizado para levantamento e descrição de novas rotinas e procedimentos. Através dele é possível “demonstrar o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade considerada, além de apresentar maior versatilidade, devido a sua maior diversidade de símbolos”. (OLIVEIRA, 2019, p. 276)

### **2.3. Negociação**

A negociação se consolidou ao longo dos anos devido a necessidade do ser humano em defender seus próprios interesses e, ao mesmo tempo, atender aos interesses de outros. Com o passar do tempo essa habilidade se aperfeiçoou e se tornou indispensável para a conquista de objetivos, sejam eles políticos, pessoais ou organizacionais.

Para Lamin (2016) a negociação não é apenas um ato, mas sim um processo, ou seja, trata-se de um conjunto de ações conduzidas com o propósito de que um resultado seja alcançado.

As negociações devem ser pensadas no intuito de gerar benefícios não apenas momentâneos, mas também futuros. Para Martinelli (2015) buscar relações duradouras nas negociações pode levar a novas negociações futuras, aperfeiçoando o contato entre as partes. Dessa forma a negociação deve ser executada de forma a identificar interesses em comum, buscando a satisfação de ambos os lados.

Outra característica fundamental levantada pelo autor é a importância da utilização do tempo, poder e informação durante o processo da negociação. Quanto



ao poder, é relativo a cada parte e deve ser bem conhecido e aplicado. O tempo deve ser o ponto de apoio e analisado cuidadosamente para verificar como pode afetar o negócio. Por fim, a informação tem papel central tanto antes quanto durante a negociação.

Considerando que a negociação se trata de um processo, Matos (2014, p. 77) propõe o modelo NCV – Negociação Ciclo Vital. Conforme esse modelo a negociação é composta por seis etapas que são naturalmente cíclicas:

1. Abordagem: confrontação positiva entre as partes.
2. Argumentação: levantamento dos prós e contras.
3. Superação de Objeções: esclarecimento das posições no intuito de encontrar um equilíbrio.
4. Acordo: consenso entre as partes de forma a motivar o ganha-ganha.
5. Reforço: certeza de que as partes estão de acordo quanto a continuidade do processo. “Reforçar os nós”
6. Reabordagem: configura que a negociação não é episódica. “Estabelecer os nós permanentemente”.

Apesar de serem configuradas algumas etapas para negociações de maneira geral, lamin (2016) esclarece que cada negociação é um processo único, com suas próprias características que são relativas a cada ambiente e pessoas que compõem esse processo.

Independentemente das características da negociação seu principal elemento é a comunicação, verbal e não verbal. Conforme aponta Martinelli (2015), a comunicação é uma das partes mais importantes no processo de negociação, pois este se desenrola com base em múltiplas formas de comunicação, independentes ou não, na busca do melhor desfecho para o conflito em curso.

### 2.3.1. Estratégias de Negociação

Para se alcançar os objetivos de uma negociação algumas estratégias podem ser aplicadas. As estratégias englobam o planejamento das ações, assim como a definição de metas e determinação de cada parte delas.

Lewick et. al. (2014) ressalta a importância de diferenciar a tática de estratégias. Segundo ele, as táticas são iniciativas adaptáveis, de curto prazo, utilizadas para pôr em prática estratégias mais amplas, que por sua vez viabilizam novos comportamentos táticos. Dessa forma, as táticas são subordinadas às estratégias.

Quanto aos tipos de estratégias de negociação, Savage et. al. (1989 apud. Lewick et. al. 2014) propõem o modelo das inquietações duais para descrever os possíveis tipos de posicionamento, conforme a figura 2.

		O resultado substantivo é importante?	
		Sim	Não
O resultado relacional é importante?	Sim	Colaboração	Acomodação
	Não	Competição	Evitação

FIGURA 2 – O modelo das Inquietações duais

Fonte: Newsom (1989 apud. Lewick et. al. 2014, p. 115)

Conforme o modelo apresentado, a definição da estratégia se dá de acordo com as respostas do negociante. O interesse em atingir resultados substantivos está ligado ao objetivo de apenas conseguir fechar o acordo, vencer a negociação independente da possibilidade de negociações futuras. Por outro lado, o negociante que busca um bom resultado relacional se preocupa com a construção e preservação do relacionamento com a outra parte.

Um posicionamento mais voltado para resultados e que também valoriza o relacionamento está ligado a uma estratégia de colaboração, na qual o negociante busca conciliar os interesses de ambas as partes. Em contrapartida, o posicionamento que visa apenas resultados de curto prazo se estabelece a partir de uma estratégia competitiva.

Apesar de algumas negociações apresentarem um caráter mais ativo, outras acabam se formando a partir de comportamentos não tão engajados, como é o caso de adoção de estratégias de acomodação e de evitação.

Ainda que a evitação seja uma forma de buscar a não-negociação ela tem uma finalidade estratégica. Os motivos que levam uma organização a evitar negociar podem ser diversos, como: capacidade de atingir os resultados sem a negociação, acreditar que a negociação não valha a pena, considerar que negociar não é uma opção atrativa, dentre outros.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Michel (2015, p. 34), a metodologia “é a forma, o modo de se resolver problemas e buscar respostas para necessidades e dúvidas”, dessa forma, o método, pode ser entendido como o caminho utilizado para atingir os objetivos definidos no início da pesquisa e responder a problemática levantada.

O método pode ser quantitativo e/ou qualitativo, essa pesquisa é classificada como qualitativa, pois o foco desse estudo é compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto (SAMPIERI, et al 2013)

Considerando que a metodologia da pesquisa envolve um conjunto de procedimentos, a seguir serão definidas: a tipologia da pesquisa e seus métodos; os setores objeto do estudo; os participantes da pesquisa; os instrumentos utilizados na coleta de dados e os procedimentos de análise.

#### **3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

Quanto a classificação da pesquisa, Vergara (2016) propõe dois critérios iniciais: quanto aos fins e quanto aos meios. A partir dos critérios, a escolha da categoria deve ser correspondente aos objetivos e à análise buscada na pesquisa.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Para Michel (2015) a pesquisa exploratória tem o intuito de levantar informações que ajudem a entender melhor, recolher informações e conhecimentos prévios sobre o problema, para o qual se procura resposta. Dessa forma, a pesquisa é exploratória porque tem como um dos objetivos conhecer o processo operacional da DITEC.

A pesquisa é descritiva, pois busca fazer um levantamento das características de determinada população, considerando a influência do ambiente sobre elas. Aliada a exploração e a descrição o estudo é classificado como explicativo à medida que procura esclarecer como ocorrem determinados procedimentos operacionais da diretoria em questão, evidenciando quais fatores contribuem e atrapalham os mesmos.

Quanto aos meios de investigação, conforme Vergara (2016), a pesquisa é um estudo de caso e documental. É um estudo de caso, pois consiste em estudar uma única diretoria integrante da organização, além de se aprofundar e detalhar os processos operacionais dessa unidade.

Por ser pertinente a consulta de documentos que possam auxiliar no entendimento dos aspectos estudados e ampliar as informações obtidas, a pesquisa também pode ser considerada documental. A análise documental é a “consulta à documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, aos quais se recorre para buscar informações úteis para o entendimento e análise do problema” (MICHEL 2015, p. 83).

### **3.2. Caracterização do setor objeto do estudo**

O objeto de estudo da pesquisa é a Diretoria Técnica - DITEC, unidade orgânica de direção superior integrante da Terracap. Compete a DITEC planejar, coordenar e controlar a execução das atividades voltadas aos empreendimentos imobiliários da organização, levando sempre em conta também seus aspectos ambientais.

A Diretoria é composta por uma Assessoria (ADTEC) e cinco gerências juntamente com seus respectivos núcleos, sendo elas: Gerência de projetos (GEPRO), Gerência de Engenharia (GEREN), Gerência de Meio Ambiente (GEMAM) e Gerência de Fiscalização (GEFIS).

A ADTEC é a principal frente de comunicação da Diretoria Técnica e, na maioria dos casos, faz a intermediação da unidade superior DITEC com outras unidades da Terracap, por exemplo com as gerências. A Assessoria é a unidade mais próxima ao diretor e também acompanha todo o processo de comando das gerências.

A GEPRO trabalha com o desenvolvimento de estudos e a elaboração de projetos urbanísticos de empreendimentos imobiliários em áreas de interesse da Terracap e do Distrito Federal, além do registro cartorial. A Gerência de Projetos é composta também pelo Núcleo de Arquitetura (NUARQ) e pelo Núcleo de Registro (NUREG).

A GEREN lida principalmente com a execução das atividades ligadas a obras, como elaboração de Especificações Técnicas, Projetos Básicos, Termos de Referência, Orçamentos e Cronograma físico-financeiro de estudos. Além disso,

comanda o Núcleo de Engenharia (NUENG) e o Núcleo de Planejamento e Orçamento de Engenharia (NUPOE).

A GEMAM é responsável pelas atividades ligadas a preservação do meio ambiente, coordenando a avaliação de medidas mitigadoras dos impactos ambientais nas áreas dos empreendimentos da organização. Os núcleos que compõem essa gerência são: Núcleo de Análise Ambiental (NUAMB) e Núcleo de Licenciamento, Acompanhamento e Monitoramento Ambiental (NULIC).

A GEFIS tem a função de fiscalizar os imóveis e terrenos da Terracap, executando vistorias, desobstrução de área, serviços de limpeza e cercamento de lotes. Esses serviços de fiscalização contribuem também para a proteção ambiental e proteção do território. Diferentemente das outras gerências, a GEFIS não conta com nenhum núcleo em sua estrutura.

### **3.3. Participantes da pesquisa**

A amostra da pesquisa é do tipo não probabilística por tipicidade, pois possui elementos representativos da população-alvo, que requerem profundo conhecimento (VERGARA 2006).

Conforme organograma contido no Anexo A, a DITEC possui como subordinadas quatro gerências e uma assessoria, as quais desempenham funções de acordo com as competências a elas atribuídas. Foram selecionados para participar do estudo a Assessoria da Diretoria Técnica (ADTEC) e todas as gerências: GEPRO, GEREN, GEMAM e GEFIS.

A participação de todas as gerências permitiu uma visão integral da Diretoria à medida que se analisou o ponto de vista de cada unidade. A Assessoria, por sua vez, contribuiu fortemente para a pesquisa por viabilizar uma visão completa e de controle da Diretoria, possibilitando também uma análise comparativa com o ponto de vista das gerências.

Por serem responsáveis pelo comando das unidades e terem contato direto com a DITEC, os responsáveis por preencher os questionários foram: um assessor da ADTEC e os respectivos gerentes de cada gerência, sendo que foi possível a participação e auxílio de seus assistentes, de acordo com a necessidade de cada um.

### **3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

A coleta de dados é a etapa na qual são captadas e reunidas as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, para isso serão utilizados como instrumentos: questionário, documento (regimento interno) e a internet.

Visando a otimização da coleta de dados, o instrumento utilizado se trata de um questionário, segundo Michel (2015) o questionário pode diminuir o risco de distorção das respostas, por não ter influência de um entrevistador, além de ser mais uniforme na avaliação.

Foram elaborados dois questionários, pois a Assessoria possui atribuições diferentes às das gerências, dessa forma as questões se adaptam a rotina de cada unidade, porém mantendo o padrão necessário para a coleta dos dados desejados.

Os questionários aplicados foram compostos por questões fechadas, abertas e questões com escalas de medidas, além de serem divididos em cinco seções de acordo com o conteúdo abordado em cada uma delas, conforme os apêndices A e B. Após passar por análise e aprovação do Diretor da DITEC a aplicação foi feita por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do GDF com prazo de uma semana para cada respondente, contado a partir do recebimento do questionário.

Quanto a utilização de documentos como fonte de dados, Michel (2015) afirma que documentos de rotina poderão ser utilizados em casos e fins específicos. Dessa forma, a utilização de documentos estará aliada à internet, pois se trata de documento de domínio público, como o regimento interno da Terracap. As informações obtidas através dos documentos foram utilizadas como complemento e como objeto de comparação com questionários.

### **3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O processo de análise dos dados envolve “preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises, ir cada vez mais fundo no processo de compreensão dos dados, representar os dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo dos dados” (CRESWELL 2010, p. 217). Dessa forma, para trabalhar e interpretar as informações coletadas foi realizada a análise do conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Vergara (2006), é uma técnica que visa identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema, além de permitir a

dedução de conhecimentos relativos a ele. De acordo com Bardin (1977 apud. Vergara 2006), a análise de conteúdo permite a inferência de conhecimentos que são relativos as condições da produção da mensagem, através de um conjunto de técnicas de análise.

Para Michel (2015, p. 88) a análise de conteúdo “centra-se na pertinência das respostas, na lógica, na coerência, na fidedignidade dos dados informados, buscando eventuais distorções e omissões voluntárias.” Dessa forma, a técnica será usada para fins exploratórios de forma a interpretar os documentos e as respostas obtidas em cada questão, na intenção de extrair as informações desejadas.

Quanto a análise do discurso, é um método que busca explorar o sentido da mensagem, considerando emissor, destinatário e o contexto no qual o discurso está inserido (VERGARA 2006). Essa análise permite interpretar tanto o significado explícito quanto implícito da mensagem possibilitando o aprofundamento da análise de conteúdo.

Para analisar o conteúdo e o discurso dos questionários foi utilizada uma grade fechada, ou seja, as categorias pertinentes aos objetivos da pesquisa foram definidas anteriormente, já na elaboração das questões (VERGARA 2006). Com isso, foi possível categorizar e compilar as respostas de todas as gerências para, posteriormente, proceder a análise dos questionários juntamente com as informações do regimento interno.



## 4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos foi feita com base em cinco seções determinadas nos questionários, relacionando as respostas obtidas por parte das gerências (GEFIS, GEPRO, GEREN, GEMAM) com as respostas obtidas por parte da assessoria (ADTEC), sendo que as seções B e D foram analisadas conjuntamente. Quando necessário, mais informações foram buscadas no regimento interno da Terracap.

Apesar das gerências operarem em atividades muito distintas e específicas a cada uma delas, as respostas indicam que há uma concordância no modelo administrativo da Diretoria como um todo.

Quanto ao processo operacional, a DITEC trabalha atendendo diversos tipos de requerentes, iniciando seu processo operacional com solicitações: de outras unidades da Terracap; de órgãos do GDF; da comunidade, como moradores, empresas privadas e de terceiro setor; Órgãos de Controle (TCU/TCDF/PGDF); do Ministério Público e também do Poder Judiciário.

Para o desenvolvimento do processo operacional constatou-se que a Diretoria trabalha através do sistema de delegação de funções para a realização dos trabalhos, obedecendo a uma hierarquia também na definição de equipes ou duplas de trabalho quando necessário. Para Vasconcellos (1972 apud. Oliveira 2019) a delegação de funções possibilita coordenar trabalhos mais complexos e de maior abrangência, além de melhorar a produtividade da equipe de trabalho.

Quanto as dificuldades na rotina, observou-se certa variação nos problemas enfrentados de acordo com cada unidade da Diretoria. A dificuldade quanto a utilização de softwares internos da organização, assim como a dificuldade de comunicação com outras unidades da Terracap, foram pontos mais recorrentes. Devido à complexidade no atendimento de determinadas demandas, as unidades da DITEC eventualmente precisam do apoio de outras unidades para o cumprimento dessas requisições.

Conforme apontado por Oliveira (2019) o controle e avaliação pode ser usado para corrigir ou reforçar o desempenho apresentado, assim como para verificar a eficiência e eficácia na execução da atividade. Para a conclusão do processo operacional constatou-se que apenas algumas demandas passam por verificação antes de serem encaminhadas ou devolvidas ao solicitante. Apesar da Assessoria afirmar que sempre verifica e avalia os processos concluídos de cada gerência

anteriormente a suas entregas/encaminhamentos, nenhuma das gerências afirmou que isso sempre acontece.

Considerando que a Diretoria possui procedimentos padronizados e formalizados, o que se entende como rotina, é possível descrever seu processo operacional através de um fluxograma, apresentando suas etapas e a distribuição de tarefas, como afirmado por Chiavenato (2021).

O processo operacional da DITEC pode ser representado através de um fluxograma de blocos, ou descritivo, pois, de acordo com o autor citado anteriormente, este modelo de fluxograma serve para mostrar graficamente as entradas, operações, processos, saídas, conexões e decisões que constituem o fluxo ou sequência das atividades de qualquer sistema. Dessa forma, a partir dos processos analisados nos questionários, a representação gráfica geral do processo operacional da DITEC pode ser feita conforme a figura 3.

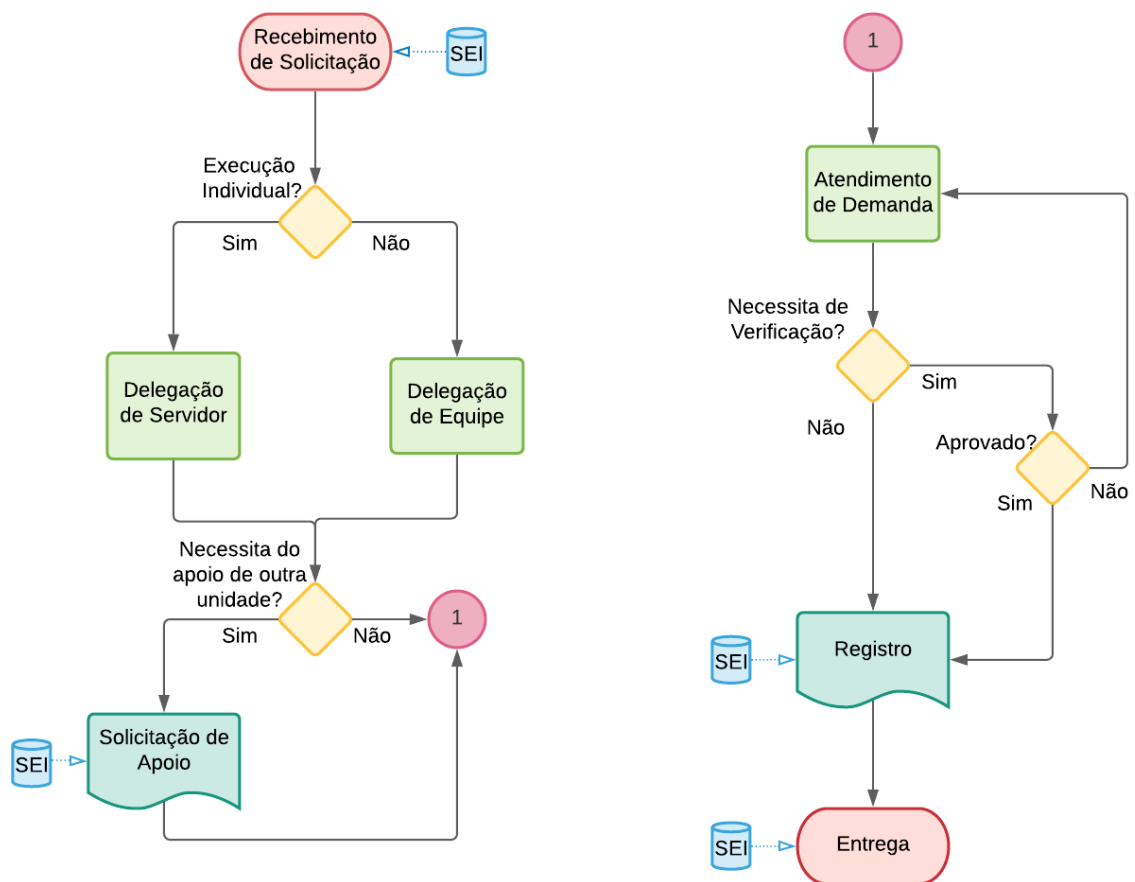


FIGURA 3 – Fluxograma Geral Diretoria Técnica / Terracap

Fonte: Autor

Apesar de ser possível representar os procedimentos gerais da Diretoria, é importante ressaltar que cada uma das gerências trabalha de modo particular, de acordo com suas competências e obrigações. Sendo assim, o processo de cada atendimento pode ser muito mais complexo e completo que o fluxograma apresentado.

A respeito do planejamento estratégico percebe-se certa discordância interna quanto a existência e elaboração do mesmo. A unidade superior DITEC, por meio da Assessoria, afirmou que há um planejamento estratégico em toda a Diretoria e que o mesmo é concebido por ela juntamente a uma unidade superior. Parte das gerências afirmou receber um planejamento de uma unidade superior e ter autonomia para fazer ajustes e aperfeiçoamentos, tendo assim um planejamento estratégico próprio. Porém a outra parte afirmou não ter sequer um planejamento estratégico próprio.

O fato de algumas unidades afirmarem não ter um planejamento estratégico remete ao problema levantado por Costa (2009) que, atuar sem uma estratégia tende a dispersar esforços, fazendo com que em certo momento a empresa tenha pouco ou nenhum controle sobre sua trajetória ao longo do tempo.

O regimento interno afirma que cabe a Diretoria Colegiada (DIRET) da Terracap promover o alinhamento estratégico da empresa, definindo diretrizes estratégicas, além de avaliar sua execução e redirecionar as iniciativas quando necessário. A Divisão de Planejamento (DIPLA) e a Divisão de Modernização Organizacional (DIMOG) são as principais responsáveis por apoiar a realização das atividades de planejamento estratégico, assim como monitorar os resultados.

Os aspectos levantados indicam a presença do Princípio da Precedência do Planejamento, levantado por Oliveira (2018), esse princípio afirma que o planejamento deve aparecer no início do processo administrativo, correspondendo a uma unidade que vem antes das outras. Partindo das informações apresentadas supõe-se que há um planejamento geral para toda a Diretoria e cada gerência têm a opção de adaptar esse planejamento para a própria unidade de maneira particular. Apesar disso, observa-se que todos os funcionários têm conhecimento desse planejamento e tendem a utilizar do mesmo como uma rotina nas suas atividades.

A implementação da estratégia está altamente ligada a tomada de decisões, no intuito de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos para, assim, melhorar o desempenho da unidade, conforme apontado por Oliveira (2014). A respeito deste fator, as ações da Diretoria nem sempre são

direcionadas pelo planejamento estratégico, pois ele serve apenas como apoio na tomada de decisões. A Gerência de Projetos afirmou que toma suas decisões com base na estratégia previamente definida, porém questões técnicas/ administrativas/ judiciais supervenientes interferem nessa tomada de decisão.

Conforme o processo de planejamento estratégico proposto por Maximiliano (2011), a estratégia adotada pela DITEC no processo operacional também envolve o controle e avaliação de resultados, fechando e realimentando o ciclo, o que permite a revisão e atualização do plano. As avaliações de desempenho, resultados e impactos, segundo os entrevistados, envolvem os seguintes métodos:

- Avaliação por superior imediato;
- Avaliação por análise de dados;
- Avaliação por cumprimento de metas;
- Avaliação indireta através de reuniões de equipe para discussão dos trabalhos realizados.

De acordo com as classificações de Malheiros e Rocha (2014) a gestão da DITEC pode ser caracterizada como uma administração por números e por objetivos. A administração por números é caracterizada pela avaliação por análise de dados e por cumprimento de metas, enquanto a administração por objetivos é caracterizada pela monitoração das atividades, o que seria por meio da avaliação por superior e a discussão dos trabalhos.

A frequência de avaliação da Diretoria é mensal, porém as Gerências de Fiscalização e de Projetos optam por também fazer suas próprias avaliações semestral e quinzenalmente, respectivamente.

Segundo Costa (2009) a estratégia é baseada em planos, prioridades, comunicação interna e externa estruturada, além de permitir o gerenciamento de riscos e a trajetória da unidade, em resposta a fatos novos. Dessa forma, observa-se que há uma estratégia estabelecida na DITEC com definição de ações e caminhos para alcançar seus objetivos, assim como sua avaliação, ainda que se tenha variações de estratégias e métodos dentro de suas unidades subordinadas.

As negociações envolvendo a DITEC e órgãos externos, outros órgãos do GDF e até mesmo outras unidades da Terracap ocorrem à medida que a Diretoria precisa defender seus interesses diante dos agentes citados, no intuito de atingir seus objetivos.

A atuação da Diretoria em suas negociações é caracterizada em sua totalidade, segundo o modelo de inquietações duais de Savage et. al. (1989 apud. Lewick et. al. 2014), pelo posicionamento de colaboração. Dessa forma, a Diretoria sempre busca conciliar os interesses de ambas as partes de forma que possa atingir seus objetivos e também manter um bom relacionamento a longo prazo com seus negociantes.

A dificuldade de comunicação com outras unidades da Terracap, outros órgãos do GDF e, até mesmo, órgãos federais fora do GDF (poder executivo, legislativo e judiciário) foram aspectos levantados pela Diretoria. Esses empecilhos podem atrapalhar fortemente as negociações envolvendo a DITEC e qualquer uma das partes citadas, visto que a negociação envolve diversas etapas naturalmente cíclicas baseadas na comunicação, conforme apresentado por Matos (2014), como abordagem, argumentação e acordo.

Como organização pública a Terracap trabalha para promover o bem estar da sociedade, devolvendo à ela os recursos captados em forma de ações. A DITEC, como integrante de uma organização pública, gera impactos na população, assim como traz benefícios a ela.

Segundo a Assessoria, a importância da Diretoria Técnica na economia local pode ser avaliada pelos projetos implementados pela Terracap, os quais têm efeito multiplicador no desenvolvimento econômico e social do Distrito Federal. A participação da DITEC se faz por meio das quatro áreas sob seu comando: Gerência de Projetos – GEPRO, Gerência de Meio Ambiente – GEMAM, Gerência de Engenharia – GEREN, Gerência de Fiscalização – GEFIS.

Conforme afirmado pela ADTEC, os projetos implementados pela Terracap são multidisciplinares, ou seja, demandam ações de diversos setores da empresa. A Assessoria e os gerentes destacaram a participação da DITEC, especificando as unidades, nos seguintes projetos:

- **Geração de emprego, renda e moradia:** diversos imóveis da Terracap são vendidos a empreendedores, os quais investem na construção de prédios residenciais. Dessa forma, um único terreno da Terracap pode gerar oferta de empregos, proporcionar giro de capital no ramo da construção civil e, além disso, reduzir o déficit habitacional para diversas faixas de renda. – Destaque de participação da GEPRO

- **Responsabilidade ambiental:** a Terracap destina áreas para criação de parques ecológicos, o que contribui para recuperar áreas degradadas, preservar o ecossistema do cerrado e manter a qualidade de vida na cidade. – Destaque de participação da GEMAM
- **Financiamento de grandes obras:** a Terracap repassa ao GDF os recursos financeiros que arrecada com a venda de lotes. Esses recursos são aplicados em diversas obras de infraestrutura, inclusive em grandes projetos que contemplam todo o DF, como, por exemplo: Ponte JK, Metrô, Feira da Torre, Nova Rodoviária, Torre de TV Digital, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, obras de infraestrutura entre o balão do Torto e o do Colorado (em andamento), entre outros. – Destaque de participação da GEREN
- **Fiscalização e manutenção do patrimônio da Companhia:** realização de limpeza, desobstrução e retirada de entulho em áreas de propriedade da Terracap, realização de cercamentos e instalação de placas. É realizada uma ação anual denominada “Terracap no Combate à Dengue” em que é realizado mutirão de limpeza de áreas públicas. Essas ações atuam no combate à proliferação do mosquito *Aedes Aegypti* e demais insetos e microrganismos causadores de doenças. – Destaque de participação da GEFIS
- **Regularização por venda direta ou concessão:** é um processo de intervenção governamental nos aspectos urbanístico, ambiental e fundiário de ocupações urbanas irregulares. O objetivo é promover a legalização e inserção desses imóveis na malha urbana regular, o que visa o ordenamento territorial, de forma a garantir melhorias na qualidade de vida e fazer que a cidade cumpra a sua função social. – Destaque de participação da GEPRO

Sendo Assim, é possível observar que o papel da DITEC exerce forte impacto na economia do Distrito Federal através da sua participação nos projetos da Terracap, contribuindo fortemente para a qualidade de vida dos moradores da região.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou analisar o desenvolvimento estratégico operacional da Diretoria Técnica (DITEC), unidade orgânica da Companhia Imobiliária de Brasília (Terracap). O trabalho possibilitou o entendimento sobre a estrutura administrativa da DITEC e como ela se organiza para realizar de maneira eficiente e eficaz suas atividades dentro da Terracap. Foi possível compreender que a Diretoria trabalha através de uma hierarquia bem definida atendendo os mais diversos tipos de requerentes, desde a própria empresa até os órgãos de controle. Através da pesquisa também foi possível concluir que a DITEC é um setor de grande importância para a economia do Distrito Federal à medida que participa do desenvolvimento e execução de projetos que beneficiam toda a sua população.

A coleta de dados teve de ser limitada a questionários fechados, o que se mostrou um problema à medida que limitou uma exploração mais aprofundada sobre os aspectos analisados e a variabilidade de respostas. Outra limitação do estudo foi a impossibilidade de realizar uma pesquisa de campo, devido a pandemia da Covid-19.

Por meio das informações levantadas foi possível atingir os objetivos buscados. O processo operacional da DITEC foi descrito através de um fluxograma à medida que foram relatados processos rotineiros e comuns a todas as unidades, conforme o modelo de blocos apresentado por Chiavenato (2021). Ainda que este objetivo tenha sido alcançado, o fluxograma demonstra atividades gerais da Diretoria sendo este ainda um pouco simplista quando se trata de uma unidade tão complexa que trabalha no desenvolvimento de diversos tipos de atividades.

A análise da estratégia adotada pela DITEC no processo operacional foi alcançada explorando o planejamento estratégico da Diretoria, como seu desenvolvimento, aplicação e avaliações feitas no setor, assim como a utilização da estratégia na tomada de decisões. Com isso, foi possível observar que o planejamento estratégico obedece ao Princípio da Precedência do Planejamento de Oliveira (2018), ou seja, é desenvolvido por uma unidade superior do setor estratégico e repassado ao setor operacional, sendo possível pequenas alterações por parte deste.

O estudo descreveu como ocorrem as negociações da DITEC envolvendo órgãos externos, internos e outros órgãos do GDF, além de levantar os obstáculos desse processo. Foi utilizado o modelo de inquietações duais de Savage et. al. (1989

apud. Lewick et. al. 2014) o que mostrou que a DITEC e todas as suas unidades buscam realizar suas negociações de forma colaborativa, ou seja, buscam atingir o objetivo também mantendo uma boa relação de longo prazo com seus negociantes.

Por meio da pesquisa foram analisados os efeitos das operações realizadas pela DITEC, bem como sua importância para a população do Distrito Federal. O objetivo em questão foi alcançado principalmente através dos relatos da Assessoria e gerências entrevistadas. Dessa forma, foi constatado que ela exerce forte influência na economia local à medida que executa projetos que contribuem para a geração de empregos, além dos projetos de responsabilidade ambiental.

A pesquisa se mostra relevante para a sociedade científica à medida que apresenta como determinados conceitos acadêmicos da Administração são realizados na prática em um setor de uma organização pública. Para a sociedade, a pesquisa contribui apresentando os projetos de desenvolvimento econômico executados pela Terracap que podem, dessa forma, ser replicados por outros órgãos em outros locais.

O estudo também se faz relevante à própria Diretoria Técnica ao identificar pontos, tanto divergentes quanto convergentes, dentro da unidade que podem ser aproveitados para o aperfeiçoamento da administração do setor. Visto que algumas gerências alegam não ter planejamento próprio, sugere-se que a gestão superior da DITEC se atente ao planejamento estratégico de cada uma de suas unidades para que todas possam atuar em conformidade segundo suas estratégias, já que atuar sem uma estratégia tende a dispersar esforços, fazendo com que se perca o controle da trajetória no longo prazo (COSTA 2009).

Aos trabalhos futuros, recomenda-se o aprofundamento do estudo nas estratégias adotadas pela Diretoria Técnica e suas respectivas unidades, buscando entender melhor o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico, se possível tomando conhecimento do mesmo, assim como a adoção de outras medidas que possam ser consideradas estratégicas. Além disso, recomenda-se estudos complementares que verifiquem o modelo de gestão da Terracap e da Diretoria Técnica de forma que se analise também a conformidade da gestão de processos. Cabe recomendar também a realização da pesquisa em outros setores da Terracap, visto que podem ser fonte de diversas informações.

Por fim, considerando que o estudo teve de se limitar a coleta de dados por meio de um questionário fechado, como citado anteriormente, sugere-se a aplicação



de um método de coleta de dados que proporcione maior aprofundamento nos aspectos analisados, como entrevistas e questionários com itens mais específicos e variados ou até mesmo, se possível, aberto.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Jeanine do Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos Gerenciais**. 1 ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BRASIL. **Decreto Nº 18.061, de 5 de março de 1997**. Brasília, DF, 5 mar. 1997. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/31415/Decreto\\_18061\\_05\\_03\\_1997.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/31415/Decreto_18061_05_03_1997.html)> Acesso em: 21 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.861, de 12 de dezembro de 1972**. Brasília, DF, 12 dez. 1972. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d461a759f43b4688b905ef6e00a070df/Lei\\_5861\\_12\\_12\\_1972.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d461a759f43b4688b905ef6e00a070df/Lei_5861_12_12_1972.html)> Acesso em: 21 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de Negócios**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico: uma introdução**. 1 ed São Paulo: Atlas, 2019.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais & operacionais: tecnologias da informação e as organizações do século**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 11 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DIAS, Reinaldo; ZAVAGLIA; Tércia; CASSAR, Maurício. **Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade**. 2 ed. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2008.

IAMIN, Gustavo Paiva. **Negociação: conceitos fundamentais e negócios internacionais**. 1 ed. Curitiba: InterSaber, 2016.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LEWICK, Roy J.; SAUDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel. **Avaliação e Gestão de Desempenho**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2015.

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. 2 ed. **Safari de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, Organizações e Métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia Para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAVAGE, G. T; BLAIR, J. D; SORENSON, R, L. **Consider both relationship and substance when negotiating strategically**. Academy of Management Executive, 1989.

TERRACAP, Companhia Imobiliária de Brasília. **A Terracap: Conheça a Terracap**. Brasília, 2021. Disponível em: < <https://www.terracap.df.gov.br/index.php/conheca-a-terracap>> Acesso em: 22 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.terracap.df.gov.br/index.php/component/attached/?task=download&id=11232>> Acesso em: 21 jul. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário ADTEC

#### QUESTIONÁRIO DESTINADO A ASSESSORIA (DITEC)

**SEÇÃO A:** Processo Operacional (Chegada, processamento e devolução de demandas)

1. Quanto as requisições feitas a diretoria, assinale as alternativas que contenham suas possíveis origens:

- ( ) Solicitação de outras unidades da Terracap
- ( ) Solicitação de outros órgãos do GDF
- ( ) Solicitação da comunidade (moradores, empresas privadas, terceiro setor, etc.)
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

2. Quanto ao desenvolvimento do Processo Operacional, assinale a frequência das afirmativas abaixo:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
As requisições feitas à diretoria devem ser encaminhadas a uma das gerências subordinadas para o atendimento					
As requisições destinadas a alguma das gerências subordinadas devem passar primeiramente pela diretoria					

A diretoria estabelece o cumprimento de atividades individualmente					
A diretoria estabelece o cumprimento de atividades por meio de equipes ou duplas					
A diretoria precisa do apoio de outras unidades para atender suas demandas					
A diretoria atende suas demandas de forma individual					
A diretoria verifica e avalia os processos concluídos de cada gerência anteriormente a suas entregas/encaminhamentos					
As gerências têm autonomia para entregar/encaminhar seus processos sem a necessidade de uma avaliação por parte da diretoria					

**3.** Quanto as dificuldades enfrentadas no dia a dia de trabalho da diretoria, assinale a(s) alternativa(s) que correspondem à realidade:

- ( ) A diretoria enfrenta dificuldades quanto a utilização dos softwares internos da organização
- ( ) A diretoria enfrenta dificuldades no seu planejamento operacional
- ( ) A diretoria enfrenta dificuldades de comunicação com outras unidades da organização

- ( ) A diretoria enfrenta dificuldades de comunicação com outros órgãos do GDF
- ( ) A diretoria não enfrenta nenhum tipo de dificuldade na realização dos seus trabalhos
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO B:** Estratégia (Definição de caminhos e ações necessárias para atingir os objetivos, bem como melhor forma de alocar os recursos)

4. Quanto ao Planejamento Estratégico da diretoria assinale a opção mais adequada:

- ( ) O Planejamento Estratégico é inteiramente concebido pela diretoria
- ( ) O Planejamento Estratégico é concebido pela diretoria juntamente com uma unidade superior
- ( ) O Planejamento Estratégico é concebido por uma unidade superior e apenas repassado para a diretoria
- ( ) O Planejamento Estratégico é concebido por uma unidade superior e ajustado/aperfeiçoado pela diretoria
- ( ) A diretoria não tem um Planejamento Estratégico

5. (pergunta condicional) Quanto à aplicação do Planejamento Estratégico, julgue as afirmativas em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Discordo totalmente” e 5 significa “Concordo totalmente”.

- ( ) As ações da diretoria são direcionadas pelo Planejamento Estratégico
- ( ) O Planejamento Estratégico é constantemente revisado e atualizado
- ( ) Todos os servidores da diretoria conhecem o Planejamento Estratégico
- ( ) Os servidores adotam o Planejamento Estratégico como uma rotina nas suas atividades
- ( ) Os servidores utilizam do Planejamento Estratégico apenas eventualmente

6. Quanto às decisões tomadas pela diretoria, assinale a opção mais adequada:

- A diretoria toma suas decisões totalmente com base em uma estratégia previamente definida
- A diretoria utiliza de uma estratégia apenas como apoio na tomada de decisões
- A diretoria não leva em consideração nenhuma estratégia para a tomada de decisões
- Outro: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO C: Negociação (Defesa de interesses para atingir um objetivo/acordo)**

7. Quanto a necessidade de negociação (defesa de interesses para atingir um objetivo/acordo) na diretoria, assinale as alternativas que mais se adéquam:

- A diretoria faz negociações internas (defesa de seus interesses diante de outras unidades da Terracap)
- A diretoria faz negociações com outros órgãos do GDF
- A diretoria faz negociações com empresas privadas
- A diretoria faz negociações com a comunidade (acordos com: moradores, empresas privadas, terceiro setor, etc.)
- A diretoria não faz nenhum tipo de negociação

8. (pergunta condicional) Com base nas negociações assinaladas anteriormente, marque a(s) estratégia(s) que melhor caracteriza(m) a atuação da diretoria em uma negociação:

- Colaboração:** conseguir o que quer é importante, mas conseguir manter um relacionamento a longo prazo com o negociante também.
- Competição:** conseguir o que quer é o mais importante, já o relacionamento a longo prazo não é relevante.



( ) **Acomodação:** conseguir manter um bom relacionamento no futuro é o que importa, independente do resultado.

( ) **Evitação:** busca sempre não ter que negociar.

#### **SEÇÃO D:** Controle e Avaliação de Resultados

**9.** A diretoria faz algum tipo de avaliação de desempenho, resultados e impactos da unidade?

( ) Sim

( ) Desempenho; ( ) Resultados; ( ) Impactos

( ) Não

**10.** (pergunta condicional) Assinale as alternativas que correspondem ao(s) método(s) utilizados na avaliação:

( ) Avaliação por superior imediato

( ) Avaliação por análise de dados

( ) Avaliação por cumprimento de metas

( ) Avaliação por formulário(s)

( ) Avaliação por incidentes críticos

( ) Outros: \_\_\_\_\_

**11.** (pergunta condicional) Qual a frequência de realização da avaliação?

( ) Mensal

( ) Bimestral

( ) Trimestral

( ) Semestral

( ) Anual

( ) Outro: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO E: Impactos**

- 12.** Quais impactos/benefícios a DITEC traz à população do Distrito Federal?  
(como é possível a comunidade enxergar a atuação da DITEC no dia a dia)

## Apêndice B – Questionário Gerências

### QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES (DITEC) - PRÉVIA

Nome da unidade: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO A:** Processo Operacional (Chegada, processamento e devolução de demandas)

1. Quanto as requisições feitas à gerência, assinale as alternativas que contenham suas possíveis origens:

- ( ) Solicitação da DITEC/ADTEC
- ( ) Solicitação de outras unidades da Terracap
- ( ) Solicitação de outros órgãos do GDF
- ( ) Solicitação da comunidade (moradores, empresas privadas, terceiro setor, etc.)
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

2. Quanto ao desenvolvimento do Processo Operacional, assinale a frequência das afirmativas abaixo:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
As requisições feitas à gerência devem ser delegadas de acordo com a competência de cada servidor para posteriormente serem atendidas.					
As requisições feitas à gerência não precisam ser					

delegadas, pois cada servidor tem o acesso e a autonomia necessária para atendê-las.					
Os processos são realizados individualmente.					
Os processos são realizados por equipes ou duplas.					
A gerência precisa do apoio de outras unidades para atender suas demandas. (desconsiderar os próprios Núcleos)					
A gerência atende suas demandas de forma individual.					
Quando concluídos, os processos são diretamente devolvidos/ encaminhados.					
Quando concluídos, os processos passam por uma verificação superior e posteriormente são devolvidos/ encaminhados.					

**3.** Quanto as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia de trabalho da gerência, assinale a(s) alternativa(s) que correspondem à realidade:

( ) A gerência enfrenta dificuldades quanto a utilização dos softwares internos da organização

- ( ) A gerência enfrenta dificuldades no seu planejamento operacional
- ( ) A gerência enfrenta dificuldades de comunicação com outras unidades da organização
- ( ) A gerência enfrenta dificuldades de comunicação com outros órgãos do GDF
- ( ) A gerência não enfrenta nenhum tipo de dificuldade na realização dos seus trabalhos
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO B:** Estratégia (Definição de caminhos e ações necessárias para atingir os objetivos, bem como melhor forma de alocar os recursos)

4. Quanto ao Planejamento Estratégico da gerência assinale a opção mais adequada:

- ( ) O Planejamento Estratégico é inteiramente concebido pela gerência
- ( ) O Planejamento Estratégico é concebido pela gerência juntamente com uma unidade superior
- ( ) O Planejamento Estratégico é concebido por uma unidade superior e apenas repassado para a gerência
- ( ) O Planejamento Estratégico é concebido por uma unidade superior e ajustado/aperfeiçoado pela gerência
- ( ) A gerência não tem um Planejamento Estratégico
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

5. (pergunta condicional) Quanto à aplicação do Planejamento Estratégico julgue as afirmativas em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Discordo totalmente” e 5 significa “Concordo totalmente”.

- ( ) As ações da gerência são direcionadas pelo Planejamento Estratégico
- ( ) O Planejamento Estratégico é constantemente revisado e atualizado

- ( ) Todos os servidores da gerência conhecem o Planejamento Estratégico
- ( ) Os servidores adotam o Planejamento Estratégico como uma rotina nas suas atividades
- ( ) Os servidores utilizam do Planejamento Estratégico apenas eventualmente

**6.** Quanto às decisões tomadas pela gerência, assinale a opção mais adequada

- ( ) A gerência toma suas decisões totalmente com base em uma estratégia previamente definida
- ( ) A gerência utiliza de uma estratégia apenas como apoio na tomada de decisões
- ( ) A gerência não leva em consideração nenhuma estratégia para a tomada de decisões
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**SEÇÃO C:** Negociação (Defesa de interesses para atingir um objetivo/acordo)

**7.** Quanto a necessidade de negociação na gerência, assinale as alternativas que mais se adéquam:

- ( ) A gerência faz negociações internas (defesa de seus interesses diante de outras unidades da Terracap)
- ( ) A gerência faz negociações com outros órgãos do GDF
- ( ) A gerência faz negociações com empresas privadas
- ( ) A gerência faz negociações com a comunidade (acordos com: moradores, empresas privadas, terceiro setor, etc.)
- ( ) A gerência não faz nenhum tipo de negociação

**8.** (pergunta condicional) Com base nas negociações assinaladas anteriormente, marque a(s) estratégia(s) que melhor caracteriza(m) a atuação da gerência em uma negociação:

( ) **Colaboração:** conseguir o que quer é importante, mas conseguir manter um relacionamento a longo prazo com o negociante também.

( ) **Competição:** conseguir o que quer é o mais importante, já o relacionamento a longo prazo não é relevante.

( ) **Acomodação:** conseguir manter um bom relacionamento no futuro é o que importa, independente do resultado.

( ) **Evitação:** busca não ter que negociar.

#### **SEÇÃO D:** Controle e Avaliação de Resultados

**9.** A gerência faz algum tipo de avaliação de desempenho, resultados e impactos da unidade?

( ) Sim

( ) Desempenho; ( ) Resultados; ( ) Impactos

( ) Não

**10.** (pergunta condicional) Assinale as alternativas que correspondem aos métodos utilizados na avaliação:

( ) Avaliação por superior imediato

( ) Avaliação por análise de dados

( ) Avaliação por cumprimento de metas

( ) Avaliação por formulário(s)

( ) Avaliação por incidentes críticos

( ) Outros: \_\_\_\_\_

**11.** (pergunta condicional) Qual a frequência de realização da avaliação?

( ) Mensal

( ) Bimestral

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Outro: \_\_\_\_\_

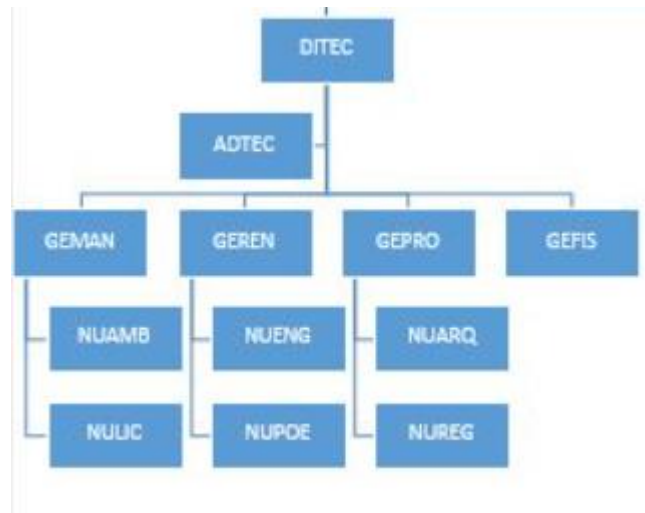
**SEÇÃO E: Impactos**

- 12.** Quais impactos/benefícios a gerência em questão traz à população do Distrito Federal? (como é possível a comunidade enxergar a atuação da gerência no dia a dia).



## ANEXOS

### Anexo A – Organograma Diretoria Técnica (DITEC)



## **Anexo B – Regimento Interno Terracap Art. 9º (competências da DIRET)**

**Art. 9º.** À Diretoria Colegiada - DIRET, órgão executivo de gestão, compete, em complemento às atribuições descritas no Estatuto Social:

**I-** promover o alinhamento da empresa com as estratégias e prioridades do GDF em relação à atividades imobiliárias e projetos de desenvolvimento econômico e social de interesse do Distrito Federal;

**II-** promover medidas de alinhamento e interação com os órgãos da administração do GDF, da União e dos Poderes Legislativo e Judiciário, visando à ampliação da sinergia e complementaridade de esforços relacionados aos negócios da empresa;

**III-** definir diretrizes estratégicas e de alinhamento organizacional, avaliar sua execução e promover o redirecionamento das iniciativas, obedecidas as diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração; e

**IV-** aprovar as políticas administrativas e as normas de trabalho internas em observância às legislações pertinentes e diretrizes aprovadas pelo Conselho de Administração.

## **Anexo C – Regimento Interno Terracap Art. 22 (competências da DIPLA)**

**Art. 22.** À Divisão de Planejamento - DIPLA, unidade orgânica diretamente subordinada à Coordenação de Planejamento e Modernização, compete:

**I-** planejar, coordenar e controlar as atividades dos coordenadores de equipe de Planejamento e de orçamento;

**II-** apoiar a realização das atividades de planejamento estratégico;

**III-** elaborar e acompanhar o Plano Plurianual - PPA, a Proposta Orçamentária Anual e providenciar as alterações e remanejamentos orçamentários;

**IV-** realizar o cadastramento e o acompanhamento físico-financeiro das ações relacionadas ao orçamento anual;

**V-** elaborar os relatórios de atividades, de desempenho empresarial, de execução orçamentária e de administração;

**VI-** coordenar e orientar os gestores de planejamento nas atividades de elaboração e acompanhamento do plano de ação e do orçamento anual;

**VII-** emitir e cancelar reservas orçamentárias; e

**VIII-** acompanhar a execução orçamentária dos projetos e ações das diversas unidades da Terracap.

## **Anexo D – Regimento Interno Terracap Art. 23 (competências da DIMOG)**

**Art. 23.** À Divisão de Modernização Organizacional - DIMOG, unidade orgânica diretamente subordinada à Coordenação de Planejamento e Modernização, compete:

- I- executar as atividades do Escritório de Gestão Estratégica (EGEST) previstas na sua metodologia;
- II- apoiar a elaboração do Planejamento Estratégico, monitorar os resultados estratégicos e subsidiar a tomada de decisão da Direção;
- III- coordenar, orientar e executar a gestão de projetos estratégicos, monitorar e consolidar os resultados;
- IV- coordenar, orientar e executar a gestão de processos e monitorar os resultados dos indicadores de processos;
- V- apoiar as unidades na disseminação da metodologia de gestão de projetos e processos;
- VI- apoiar as iniciativas de inovação gerencial, de modernização organizacional, de otimização de processos e de melhoria da gestão alinhados às estratégias da Terracap; e
- VII- supervisionar a aplicação de normas e procedimentos referentes aos instrumentos de gestão, e disponibilizar os documentos aprovados.