

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: IMPORTANTE INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA UM DIRETÓRIO ACADÊMICO (2012)<sup>1</sup>

**LAUERMANN, Jusiene Denise<sup>2</sup>; OLIVEIRA, Alessandra<sup>3</sup>; ARAUJO, Anelise<sup>3</sup>; ALVES, Juliani<sup>3</sup>; SILVA, Taís Santos da<sup>3</sup>; FALLER, Lisiane<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Trabalho de Ensino \_UFSM

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Licenciatura em Sociologia da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

<sup>3</sup> Acadêmicas do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

<sup>4</sup> Docente do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil

E-mail: [jusi\\_dl@hotmail.com](mailto:jusi_dl@hotmail.com); [sandrinha\\_rs\\_@hotmail.com](mailto:sandrinha_rs_@hotmail.com); [anelise.o.araujo@hotmail.com](mailto:anelise.o.araujo@hotmail.com); [julianikarstenalves@hotmail.com](mailto:julianikarstenalves@hotmail.com); [tatatop20@yahoo.com.br](mailto:tatatop20@yahoo.com.br); [lisi.faller@yahoo.com.br](mailto:lisi.faller@yahoo.com.br).

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar um planejamento estratégico construído para a gestão de um Diretório Acadêmico (DA) de uma Universidade localizada na cidade de Santa Maria/RS. Trata-se de um estudo exploratório, cujos dados foram coletados com alguns integrantes do DA em foco. Tais integrantes relataram sobre os temas presentes em um planejamento estratégico. A análise dos dados obtidos foi realizada relacionando-os com os conceitos levantados na revisão bibliográfica. Entre os resultados encontrados, destacam-se os fatores críticos de sucesso presentes no DA, os pontos fortes e fracos que o DA possui e as ameaças e oportunidades que o cercam. Percebeu-se que o DA em questão ainda está em fase de desenvolvimento de estratégias que possam dar conta das metas almejadas. Por isso, o planejamento elaborado surgiu como um auxílio para o DA implementar estratégias condizentes com os recursos disponíveis.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Diretório Acadêmico; Metas.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por finalidade apresentar o planejamento estratégico criado para a gestão de um Diretório Acadêmico (DA) de uma Universidade localizada na cidade de Santa Maria/RS. O planejamento foi construído com o intuito de auxiliar no gerenciamento e na otimização dos recursos disponíveis no próprio DA. Tal Diretório ou organização foi escolhida, principalmente, por dois motivos: primeiro, por sua representação no espaço acadêmico e, segundo, por os acadêmicos integrantes do DA se disponibilizarem a fornecer informações a respeito dos valores, objetivos, metas e atividades do mesmo.

O DA pode ser referenciado como uma organização, pois, como ressaltado por Maximiano (2006), uma organização corresponde a um conjunto de recursos humanos, financeiros e materiais que busca realizar um mesmo objetivo. Por isso, classifica-se o DA

pesquisado como uma organização, porque ele possui determinados recursos os quais são utilizados para alcançar seus objetivos. De acordo ainda com Maximiano (2006), é através da organização que se distribuem as tarefas e os recursos que, juntamente com a definição dos níveis hierárquicos e das atribuições de responsabilidades e autoridade às pessoas, configuram a estrutura organizacional.

Quanto ao planejamento estratégico, objetivo principal desse trabalho, Kotler (1998) expõe que, trata-se de uma metodologia gerencial a qual permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Nesse sentido, destaca-se que, sem a função planejamento, conforme exposto por Sobral e Peci (2008), torna-se difícil realizar as demais funções como organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados. Com o planejamento, ao definir o que deve ser feito e como deve ser feito, promove-se a motivação, o comprometimento e o autoconhecimento organizacional.

Desse modo, construiu-se um planejamento estratégico para um Diretório Acadêmico tendo em vista estabelecer uma direção a ser seguida por essa organização a partir de questões estratégicas e com a finalidade de qualificação. Para isso, foi necessária a compreensão do funcionamento do DA, seus fatores críticos de sucesso e os aspectos internos e externos que favorecem ou prejudicam essa organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O objetivo primordial do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado (FERREIRA et al., 2005). Conforme Chiavenato (1994), o planejamento corresponde à função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los de forma adequada. Assim, o ato de planejar constitui-se, principalmente, na organização dos fatores para alcançar determinadas metas.

Inicialmente, de acordo com Ferreira et al. (2005), o planejamento deve realizar o levantamento de dados para adquirir conhecimento sobre o ambiente de atuação. Após, devem ser elaborados os objetivos e definidas as ações a serem desenvolvidas. Nesta perspectiva, nota-se que a importância do planejamento estratégico está relacionada ao futuro de qualquer organização, pois será através dele que serão esboçados os objetivos que se quer alcançar e se esses serão possíveis de serem concretizados.

Não raro, as pequenas empresas não fazem um planejamento antes de iniciar o seu negócio, muito menos planejam aonde querem chegar com o empreendimento (FERREIRA et al., 2005). Nesse sentido, apesar de um DA não ser uma empresa, ele é uma organização que também precisa de planejamento para que a sua gestão seja realizada com sucesso. Segundo Ferreira et al. (2005), é o planejamento estratégico que lançará as bases para a

construção de um futuro promissor. Além disso, os autores postulam que, o planejamento torna-se essencial por auxiliar as empresas a utilizarem melhor as suas capacidades e a minimizar a perda de energia com atividades que não levam ao objetivo almejado.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo teve como finalidade fazer um levantamento dos objetivos, metas, fatores críticos de sucesso, forças, fraquezas e oportunidades que o Diretório Acadêmico (DA) de uma Universidade localizada na cidade de Santa Maria/RS possui atualmente. Trata-se de um estudo exploratório cujos dados foram coletados com os próprios componentes do DA. Tais membros falaram a respeito de todos os temas abordados em um planejamento estratégico. A análise dos dados obtidos foi feita relacionando-os com os conceitos levantados na revisão bibliográfica.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 Definição de Negócio**

Segundo Maximiano (2006), a definição de negócio corresponde à delimitação de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, bem como para quais mercados e clientes. Baseando-se nessa definição, procurou-se determinar quais serviços o DA oferece e quem são os seus clientes ou seu público-alvo.

Entre os serviços oferecidos pelo DA estão: informar aos acadêmicos os eventos que ocorrem na área do curso correspondente; auxiliar os estudantes em relação a dúvidas; prestar esclarecimentos quanto ao movimento estudantil e, realizar, quando necessário, uma mediação entre a Universidade e os estudantes e/ou entre coordenação do curso e estudantes. Assim, fica claro que o público-alvo do DA são os acadêmicos do curso que ele representa.

#### **4.2 Formulação de Objetivos**

Para formular os objetivos é necessário rever a missão, a visão e os valores da organização, pois os objetivos devem traduzir esses elementos em termos concretos (CHIAVENATO, 1994). Desse modo, o DA apresentou como missão promover a interação entre os acadêmicos e os docentes e, como visão, demonstrou querer fortalecer o movimento estudantil e ser reconhecido como um dos propulsores desse movimento. Além disso, como valores, o DA destacou a ética, a responsabilidade e o comprometimento com os acadêmicos.

Feito esse levantamento, aponta-se os objetivos do DA. Como objetivo principal, o DA pretende fornecer auxílio para o fortalecimento do movimento estudantil, algo que vai ao encontro da sua missão. Em relação aos objetivos secundários, esses estão voltados para a busca de melhorias no ensino e na estrutura do curso, para a motivação dos acadêmicos na participação de congressos, para a arrecadação de fundos para baratear o custo das excursões estudantis, para a promoção da interação entre os estudantes de diferentes semestres e para a promoção de encontros que problematizem assuntos de interesse dos acadêmicos.

#### **4.3 Fatores Críticos de Sucesso**

O principal fator crítico de sucesso para o DA é a falta de interesse dos acadêmicos. Muitos deles, por diferentes motivos como, por exemplo, a disponibilidade de tempo, não consideram relevante o trabalho do DA ou não se interessam pelo o que ele oferece. Frente à isso, pensa-se que deve ser criada uma estratégia para minimizar essa falta de interesse, pois ela acaba por prejudicar a participação e usufruto dos acadêmicos pelo que é promovido pelo DA.

Outro fator crítico a ser considerado refere-se à divisão de cargos. Há uma definição de cargos no DA, porém as atividades referentes a cada função não são exercidas. Isso porque, no momento, a decisão de quem ficará responsável por cada atividade acontece durante as reuniões realizadas pelo DA. Acerca disso, Chiavenato (1994) expõe que, a divisão do trabalho permite resultados mais positivos e o foco no alcance e na realização dos objetivos e metas da empresa ou organização. Dessa maneira, como o DA não possui uma divisão clara das tarefas e funções de cada cargo, pensa-se que a estratégia de construir um organograma com a descrição das atividades pertinentes a cada cargo faz-se imprescindível.

#### **4.4 Análise dos Aspectos Internos da Organização: forças e fraquezas**

Chiavenato (1993) afirma que a análise organizacional interna procura compreender as condições internas da organização, fazendo uma avaliação dos seus principais pontos fortes e fracos. Conforme Ferreira et al. (2005), por meio da análise dos pontos fortes e fracos da organização, os gestores e suas equipes podem determinar quais são as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. A partir disso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que podem aproveitar as competências da organização e solucionar os problemas identificados internamente.

Nesse sentido, podem ser considerados como pontos fortes do DA o compromisso, a motivação e a integração entre a maioria dos seus componentes. Já como fraqueza, foi possível perceber a falta de interesse por boa parte dos acadêmicos no que se refere às atividades desempenhadas pelo DA. Sendo assim, há a oportunidade de duas melhorias internas: 1) aumentar o número de integrantes no DA, sendo que cada membro exercerá a função correspondente ao seu cargo; 2) discutir e refletir sobre o que as Direções anteriores fizeram e implementaram, para, agora, ou ser melhorado o que já foi feito ou modificar o que foi ineficaz.

#### **4.5 Análise dos Aspectos Externos da Organização: oportunidades e ameaças**

A análise das condições externas, que rodeiam a empresa, impõe-lhe tanto desafios quanto oportunidades (CHIAVENATO, 1993). No DA percebeu-se que uma oportunidade externa poderia ser a ampliação da parceria com os Diretórios de outras Universidades. Também a participação em reuniões promovidas pelo Conselho Regional correspondente ao curso poderia ser uma oportunidade externa. Tal participação propiciaria aos acadêmicos a chance de conhecer os debates atuais sobre a sua futura área de atuação.

Em relação às ameaças, Ferreira et al. (2005) mencionam que elas podem vir a perturbar o funcionamento da organização, causando dificuldades para o seu desempenho. Como ameaças ao DA, foram percebidas, em especial, a falta de interesse dos estudantes quanto ao movimento estudantil e a desestimulação dos mesmos devido a questões burocráticas impostas pela Universidade, o que impede uma maior autonomia do DA.

### **5. CONCLUSÃO**

Por meio desse trabalho procurou-se evidenciar a importância de um planejamento estratégico. Qualquer organização que pretenda alcançar seus objetivos precisa ter clareza sobre os mesmos, criando estratégias para conquistá-los. Para isso, um planejamento bem elaborado que abarque questões fundamentais como os objetivos, as metas e as estratégias da organização, as suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (tanto internas quanto externas) são imprescindíveis para o seu bom andamento, garantindo-lhe o sucesso.

Assim, sabendo da importância de um planejamento, buscou-se com esse trabalho apresentar o planejamento estratégico construído para um DA de uma Universidade localizada na cidade de Santa Maria/RS. Através da produção desse planejamento foi possível averiguar mais claramente os objetivos do DA e se os mesmos estão sendo alcançados. Com isso, percebeu-se que o DA está ainda em fase de estruturação de estratégias que possam dar conta das metas almejadas. E, sendo assim, o planejamento

construído surgiu como um auxílio para o DA implementar estratégias condizentes com os recursos disponíveis.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.

FERREIRA, M. A. D. F.; SILVA, M. E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/28/14>. Acesso em: 20 jun. 2012.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2006.

SOBRAL, F.; PECI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.