

EXPERIÊNCIAS DE GERENCIAMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PETADM-UFCA

Autoria: Patrícia Oliveira Pinheiro *
Edivan Alexandre Ferreira*
Ana Késia Costa da Silva*

O presente *case* compreende o relato do processo de elaboração do Planejamento Estratégico do Programa de Educação Tutorial do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri - PETADM-UFCA- para o período de 2016 a 2018. O planejamento estratégico é uma importante ferramenta a fim de direcionar a razão de ser de uma organização; é capaz de orientar o posicionamento estratégico mais apropriado para a mesma lidar com as incertezas e oportunidades do futuro. Tal empreendimento compreendeu, portanto, uma série de fases, nas quais foram estabelecidas identidade organizacional, análises ambientais e definição de sistema de gestão estratégico. Além disso, o Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA consistiu num trabalho de alinhamento entre seu papel e os reais objetivos do núcleo, bem como proporcionou a conquista de conhecimentos diversos e aprendizados significativos referentes a conceitos e métodos utilizados em um planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma evolução do planejamento, sendo uma ferramenta para a gestão empresarial, que tem como características determinantes ser participativo e fundamental na determinação da direção que a organização seguirá.

Organizações com os mais variados fins fazem uso desta ferramenta para melhor construir sua trajetória de sucesso. É imprescindível que o planejamento estratégico da instituição esteja sólido para ela possa evoluir de forma gradativa e saudável.

O Programa de Educação Tutorial do Curso de Administração da Universidade Federal do Cariri – PETADM-UFCA, foi criado em 2008 e conta atualmente com 12 bolsistas, o seu objetivo é proporcionar aos membros experiências não vivenciadas em sala de aula, buscando sempre a formação global do aluno.

O PETADM-UFCA, como toda organização, possui características próprias e objetivos específicos,

de tal forma que é de suma importância pensar naquilo que se deseja atingir num estado futuro e escolher os caminhos que devem ser percorridos e nisto consiste a essência da realização de um planejamento estratégico.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é apresentar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA para o período de 2016 a 2018. Este empreendimento compreendeu várias etapas, nas quais estabeleceu-se a identidade organizacional, foram feitas análises ambientais e foi definido o sistema de gestão estratégico. Este consistiu num trabalho de alinhamento entre seu papel e os reais objetivos que o núcleo visa atingir ao longo dos próximos anos.

O planejamento estratégico teve como público-alvo os bolsistas do programa, três voluntários e o tutor e foi desenvolvido como projeto de estágio de uma aluna do curso de Administração. Para a realização do projeto contou-se com as contribuições de quar-

*Estudantes de Administração e bolsistas do PET da Universidade Federal do Cariri - UFCA

to bolsistas e com o envolvimento de servidores que, juntamente com o tutor, colaboraram com o desenvolvimento do trabalho.

Planejar é elaborar esquema para alcançar algo que se deseja, contrapondo-se à improvisação, que é a ação ao acaso. Ações desorientadas devem ser combatidas, pois são, comumente, responsáveis pelos fracassos organizacionais. O planejamento estratégico consiste em um conjunto complexo de decisões, que precisam estar inter-relacionadas, pois afetam a organização como um todo em longo prazo e que devem repetir-se ao longo do tempo.

A Missão de uma empresa constitui o motivo principal de sua existência, definindo em que área ela deverá atuar. A Visão, por sua vez, representa aquilo que a organização deseja ser em determinado espaço de tempo. E os Valores são conjuntos de crenças e princípios que sustentam o modelo de gestão da organização. Através deles devem ser despertados os pensamentos estratégicos dos executivos e profissionais da empresa.

Para a realização dessa análise, é necessário julgar quais elementos compõem os pontos fortes e fracos, isto é, as variáveis internas e controláveis que propiciam condição favorável e desfavorável, respectivamente, para a empresa em relação a seu ambiente, bem como as oportunidades e ameaças que são as variáveis externas e não controláveis capazes de propiciar condições favoráveis e desfavoráveis, nesta ordem.

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, atua em quatro dimensões de gestão, também chamadas de perspectivas, sendo elas: financeira, que descreve os objetivos financeiros almejados conforme a estratégia; clientes, que reflete a proposta de valor que a empresa oferece, logo, seus resultados; processos internos, que identifica os processos que exercem maior impacto sobre a estratégia; e aprendizado e crescimento, destacando os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os métodos de avaliação do desempenho que predominavam antes do desenvolvimento do BSC

eram baseados apenas em indicadores contábeis e financeiros e, por isso, não representavam a capacidade das empresas de criar valor econômico. .

A determinação de indicadores, metas e iniciativas estratégicas são fundamentais para composição do sistema de gestão, tendo em vista o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Em linhas gerais, a escolha de um indicador possui grande importância, pois através dele é medido e acompanhado o sucesso do alcance dos objetivos. As metas estabelecem os níveis de desempenho ou taxas de melhoria necessários. Por fim, as iniciativas estratégicas compreendem um conjunto de ações necessárias para pôr o desempenho atual em direção às metas futuras.

DESENVOLVIMENTO

Para a realização do Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA utilizou-se de pesquisa exploratória, uma vez que através desta é possível aproximação do problema a fim de torna-lo explícito. No decorrer do processo foram utilizadas coletas de dados através de formulários, reuniões de brainstorming, análises documentais e revisão bibliográfica a fim de obter os melhores resultados com o empreendimento.

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA contemplou várias etapas, que iniciaram-se com apresentação do conteúdo a ser discutido e os passos a serem trabalhados naquela etapa, com a finalidade de garantir nivelamento conceitual.

Na primeira etapa, inicialmente, foi aplicado um questionário aos integrantes do PETADM-UFCA a fim de perceber a razão de ser do programa considerando os pontos de vista particulares. Após, foram feitas distribuições de frequência das respostas para discutir e orientar a mudança na missão, na visão e nos valores, que estavam desalinhados e definir novo referencial estratégico. A partir disso, teve início o processo de diagnóstico do PETADM-UFCA, em que foram realizadas análises de ambiente interno e externo,

bem como seu campo de atuação, através de análise SWOT e de Modelo de Negócio Canvas.

Essa etapa contou primeiramente com a utilização da metodologia de brainstorming, em que cada membro expôs opiniões sobre o que consideravam como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (variáveis que compõem a ferramenta Matriz SWOT) para o PETADM-UFCA, em seguida, uma triagem foi feita através da metodologia GUT (classificação que estima a gravidade, a urgência e a tendência do item avaliado e prioriza os de valores mais significativos), para fixação de prioridade de fatores, que, por fim, possibilitou formar a Matriz SWOT com os fatores mais relevantes. Para finalizar esta etapa, foi desenvolvido o modelo de negócios do programa através do *Business Model Canvas* (quadro de modelo de negócios) do PETADM-UFCA, a fim de levantar informações do seu negócio atual.

A terceira e a quarta etapas ocorreram de forma simultânea, uma vez que os objetivos estratégicos foram traçados ao passo que se estruturava o mapa estratégico, através da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*. Depois de concluída esta fase, uma nova enquete foi feita para avaliar o portfólio de projetos e atividades em execução, objetivando selecionar os que se adequavam ao referencial estratégico estabelecido e ao principal objetivo do PETADM-UFCA.

Por fim, na quinta etapa, foram estabelecidos indicadores, metas e iniciativas estratégicas, posteriormente levados para reunião com todos os membros, onde foram estruturados de maneira que o planejamento estratégico pudesse ser implementado.

RESULTADOS

Em consonância com todo o exposto, o Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA para o período de 2016 a 2018 compreendeu um alinhamento em sua identidade organizacional com a definição do novo referencial estratégico, apresentado a seguir:

Missão: Promover a formação acadêmica, pessoal e profissional complementar dos petianos do curso

de Administração da Universidade Federal do Cariri, através de atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura, repercutindo na formação dos discentes da UFCA.

Visão: Tornar-se um núcleo de destaque no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri em produção acadêmica e na preparação para o mercado de trabalho.

Valores: Excelência na construção de conhecimentos; Compromisso e envolvimento no desenvolvimento das atividades; Cooperação entre os membros; Respeito com o grupo e comunidade acadêmica; Valorização da cultura regional; Responsabilidade com suas atribuições; Proatividade na condução das atividades. A Missão do PETADM-UFCA descreve de forma clara, simples e direta o motivo principal de sua existência. A Visão representa aquilo que a organização deseja ser em determinado espaço de tempo, tomando por base os impactos a serem produzidos pela Missão, numa declaração de fácil entendimento e comunicação que norteia as ações do núcleo e o campo específico para sua atuação. Finalmente, os valores se referem a princípios culturais, ideológicos, morais e éticos que caracterizam a organização e pautam a conduta de seus integrantes.

Tendo o referencial estratégico sido definido, foi realizada a análise de ambiente julgando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que teriam influência sobre o PETADM-UFCA através da análise SWOT e por meio do *Business Model Canvas* foi observado seu cenário atual, a fim de obter uma visão da real condição da organização em sua atuação.

Essa etapa proporcionou questionamentos diversos e o confronto de ideias a partir da percepção de fatores controláveis e incontroláveis ao grupo, dando maturação ao processo. A aplicação de tais ferramentas compreendeu, além dos resultados necessários para condução do Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA, o conhecimento prático de instrumentos elementares da Administração.

Dando sequência, o BSC foi adotado como sistema de gestão da estratégia a fim de viabilizar a

construção de elementos capazes de orientar as ações do grupo ao alcance de resultados, contemplando o cumprimento da missão e visão de futuro do programa.

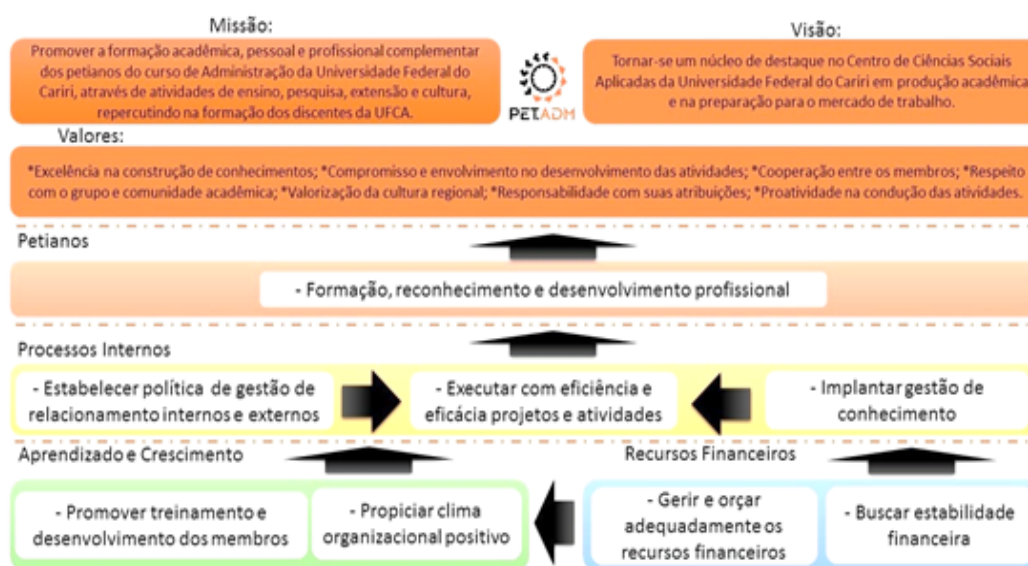
Nesta fase, inicialmente, verificou-se a dificuldade na estruturação do BSC, visto que o modelo básico é direcionado à organizações com fins lucrativos. Posteriormente, percebeu-se uma adequada estruturação colocando a perspectiva do cliente em primeiro plano por se enquadrar em instituição pública.

Para a utilização do Balanced Scorecard foram necessários dias de estudo, conversas com servidores envolvidos na condução do Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Federal do Cariri, além de orientações do tutor do Programa. Dessa maneira, com empenho também dos demais membros, foi possível a construção do Mapa Estratégico do PETADM-UFCA.

Cada um dos objetivos estratégicos foi estruturado em perspectivas, mantendo sempre uma relação de causa e efeito. E como forma de medir o alcance dos Objetivos Estratégicos definidos, foram formulados indicadores que deverão ser monitorados constantemente, analisando a efetividade da estratégia. Ademais, foram estabelecidas metas e iniciativas estratégicas, com os respectivos responsáveis.

A realização deste trabalho permitiu a todos os membros, não só a realização do Planejamento Estratégico do PETADM-UFCA, mas também experiências significativas e aquisição de conhecimentos relevantes, além do estímulo a pesquisa.

Figura 1 – Mapa Estratégico do PETADM-UFCA 2016 – 2018



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)