

Planejamento e gestão estratégicos no ambiente interno.¹

Aline Sandoval MARTINS²

Maria Eugênia PORÉM³

Caio Barra de Souza CAMPOS⁴

Gabriela Monteiro da SILVA⁵

Isabela CAVALHEIRO⁶

Rafael Silva PARIGI⁷

Tales Marques GUIMARÃES⁸

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP

RESUMO

Este trabalho apresenta o planejamento estratégico, sua implantação e a criação da Presidência de uma empresa júnior a partir de atividades de pesquisa, levantamentos e benchmarking com outras empresas juniores. A orientação do processo foi - realizada pela docente Dra. Maria Eugênia Porém em conjunto com a presidência da Empresa Júnior de Relações Públicas - RPjr - voltada ao Planejamento Participativo a fim de melhorar a identificação dos membros, otimizar o fluxo de trabalho, unificar os objetivos das diretorias, desenvolver as habilidades individuais, potencializar a qualidade dos processos internos e externos e a fortalecer representatividade perante a comunidade da Unesp.

PALAVRAS-CHAVE: planejamento estratégico; planejamento participativo; relações públicas

1 INTRODUÇÃO

Devido à necessidade de assegurar a estabilidade das organizações num paradigma em que a configuração do mercado, cada vez mais dotado de características orgânicas, interfere diretamente nos processos de planejamento, e com a demanda de garantir a sustentabilidade no que diz respeito ao cumprimento de ações previstas no planejamento, se faz essencial a elaboração de um modelo participativo, a fim de garantir que, através do fluxo de informações, o planejamento estratégico possa se tornar autossustentável.

¹ Trabalho submetido ao XXI Prêmio Expocom 2014, na Categoria Relações Públicas, modalidade Planejamento estratégico de Relações Públicas (avulso).

² Aluna líder do grupo e estudante do 3º. Semestre do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: alinesmartins23@gmail.com.

³ Orientadora do trabalho. Professora Doutora do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: meporem@faac.unesp.br.

⁴ Estudante do 3º. Semestre do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: caio.barra@yahoo.com.br.

⁵ Estudante do 3º. Semestre do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: gabriela.v.r.alves@gmail.com

⁶ Estudante do 3º. Semestre do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: isabelacavalheiro93@gmail.com.

⁷ Estudante do 5º. Semestre do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: rafael_parigi@yahoo.com.br

⁸ Estudante do 3º. Semestre do Curso de Relações Públicas – Unesp Bauru, email: talesmarques.rp@gmail.com

A elaboração desse modelo de planejamento estratégico participativo se torna indispensável, principalmente, no ambiente de empresas em que existe alto nível de rotatividade de funcionários. E a partir disso, pode-se afirmar que a implementação de um planejamento estratégico se faz essencial no ambiente de uma agência experimental, de uma empresa júnior.

A Empresa Júnior de Relações Públicas - RPjr é uma associação sem fins lucrativos formada exclusivamente por estudantes de Relações Públicas da Unesp, *campus* de Bauru. Criada em 2001, seu principal intuito é aplicar o conteúdo teórico socializado em sala de aula, oferecendo especialmente serviços que envolvem seis áreas de atuações: Marketing Promocional, Pesquisa de Opinião, Organização de Eventos, Planejamento e Gerenciamento de Mídias Sociais, Comunicação Dirigida e Comunicação Interna.

Atualmente, a RPjr é composta por 23 membros que atuam em oito diretorias: Comunicação, Gestão de Pessoas, Jurídico-Financeiro, Qualidade, Projetos, Pesquisa & Desenvolvimento, Relações Comerciais e Presidência. O setor denominado de Presidência foi estabelecido em 2012, com o intuito de nomear responsáveis pela liderança estratégica e representatividade voltadas aos públicos interno e externo da própria Empresa Junior respectivamente.

Implanta a Presidência, surge com ela mudanças estruturais importantes na empresa. A incorporação dos membros nesta “nova área administrativa” foi construída juntamente com sua estruturação funcional, legal e operacional, instauradas e desenvolvida com ajuda de docentes da área.

À medida que foi sendo estruturada, a Presidência, desencadeou outra realidade organizacional na RPjr e, assim, o Planejamento Estratégico passou a ser um processo essencial para que a empresa pudesse atingir sua missão e objetivos. Os métodos e técnicas utilizados na elaboração do planejamento foram embasados e assistidos por professores orientadores, além de contatos - num processo de *benchmarking* - com outras empresas juniores.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico Anual de 2014, a RPjr se envolveu em um processo inédito – já que pela primeira vez, no ano de 2013 - se realizou uma autoanálise aprofundada, identificando públicos e processos, para então, reestabelecer sua missão, visão e valores. Dessa forma, o autoconhecimento levou-a para a criação de um planejamento integrado, com vistas a suprir suas deficiências e potencializar suas habilidades e forças, envolvendo todos os membros da empresa.

2 OBJETIVO

A partir do desenvolvimento do planejamento estratégico, a RPjr estabeleceu metas e prazos que a orientaram em seus objetivos. No âmbito interno a intenção foi aperfeiçoar o fluxo de trabalho e a troca de informações entre as diretorias, problemas até então, constantes em seu cotidiano. O profissionalismo do público interno apareceu com a elaboração e execução do planejamento estratégico como uma forma de aprimoramento tático-operacional dos membros e, conseqüentemente, da empresa júnior como um todo. Ao realizar o processo do planejamento, a RPjr notou defasagens e, com base nestas, construiu maneiras de aperfeiçoar o trabalho individual e o das demais diretorias. Esse processo trouxe um maior direcionamento das atividades a serem desenvolvidas, metas a se alcançar em cada tarefa, padronização do trabalho, motivação dos membros para o cumprimento dos seus encargos, de modo a contribuir para a empresa de forma integral, pois centrou o objetivo individual de cada ação.

Ademais, a ação de planejamento estratégico na RPjr proporcionou mais visibilidade da Presidência e indicou a importância do acompanhamento de tal divisão em todos os projetos e processos, tanto internos quanto externos, de modo a observar ampla e detalhadamente o desenrolar das atividades. A área da Presidência assumiu um papel de liderança estratégica e pôde, então, acompanhar todas as ações com uma visão de gestão mais unificada.

3 JUSTIFICATIVA

A implantação de um setor específico - denominado de Presidência - para realizar a gestão, envolvendo não só os aportes do planejamento estratégico em sua amplitude e complexidade, mas estabelecendo uma gestão estratégica na empresa se justifica, pois, por meio desta, foi possível formular estratégias para determinar rumos e formas de atingir objetivos, concebidos didaticamente a partir da análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz que elucidou ameaças e oportunidades, sob os pontos de vista interno e externo da RPjr.

O plano estratégico e sua direção pela Presidência foi um instrumento esclarecedor quanto à determinação da missão, visão, valores e os desdobramentos das estratégias indicando as competências organizacionais, ou seja, quais as capacidades que possuímos coletivamente, ou que precisaremos desenvolver, para podermos alcançar nossa visão.

Portanto este processo se justifica na medida em que, a partir dele, buscou-se direcionar todo o conjunto de recursos organizacionais, os esforços dos alunos (dons, talentos, interesses e aptidões naturais) e a aplicação dos meios materiais disponíveis para fazer da RPJr um local tanto de aprendizado para os discentes, como para o alcance de um desejo coletivo em relação ao futuro da empresa júnior e de seus clientes.

Isto se norteia especialmente porque as Relações Públicas, segundo Kunsch (2006, p. 136), se baseiam na orientação metodológica das fases do planejamento, as quais, em síntese:

[...] estão centradas em quatro pilares básicos: pesquisas e levantamento de informações sobre a realidade situacional a ser planejada; planejamento e programação das ações; implantação ou execução; e controle e avaliação dos resultados.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O planejamento estratégico da RPjr foi realizado utilizando-se de diversas ferramentas com o objetivo de, principalmente, quebrar barreiras e expandir os conhecimentos junto ao público interno. Além disso, esse processo foi de extrema importância por integrar o trabalho das diretorias, que eram muito independentes entre si, tornando-a mais integrada e participativa.

Não foi usada nenhuma ferramenta estrutural para esse projeto, por uma questão de incompatibilidade, todavia isso levou a uma mudança de visão em relação a como os processos funcionavam, colocando ideias mais concretas no trabalho das diretorias em favor do planejamento de cada uma delas e da RPjr como um todo.

Durante a fase de diagnóstico, a ferramenta utilizada foi a Análise SWOT devido ao fato de, dessa forma, obtermos uma otimização do processo, em linhas gerais. Já na fase de delimitação das ações, a orientação da Professora Doutora Maria Eugênia Porém, nos levou a estruturação de comissões responsáveis por cada um dos oito projetos estruturados pela empresa. Cabia a essa equipe, a elaboração de um planejamento para reforçar algum ponto da empresa que estivesse falho e então destacar alguma das diretorias como responsável por essa atividade.

Tendo, então, metas estabelecidas, o próximo passo foi dar início ao controle estratégico do planejamento. Essa ação está sendo realizada atualmente em conjunto com

todas as diretorias, com a utilização de uma planilha de controle. A planilha é preenchida quinzenalmente por cada diretor, com a relação do que foi realizado do planejamento pela diretoria, e levada até a reunião da diretoria executiva, onde são analisados os resultados e o fluxo das ações. Por fim, é relatado ao restante da empresa o que foi discutido por meio de atas, com o objetivo de trazer transparência ao processo.

5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

O Projeto do Planejamento Estratégico da RPjr, apesar de ser liderado pela Presidência, foi um participativo, buscando sempre a maior interação entre os membros, a fim de que os diversos pontos de vista do público interno fossem contemplados.

O primeiro passo foi dado com uma reflexão da Presidência, que ponderou sobre o Planejamento Estratégico e como colocá-lo em prática utilizando as ferramentas necessárias e indicadas de acordo com o perfil da gestão atuante da RPjr. Começou com reuniões entre diretorias específicas, problemas pontuais, e assim, passando para cada diretor, por facilidade e de maneira estratégica, e por fim, abrangendo todos os membros, numa postura estratégica, com o intuito de unir todos os integrantes fazendo-os discutir numa mesma linha de raciocínio.

A fase inicial surgiu de maneira inovadora, elaborado pela Presidência durante um significativo período e executado, integralmente, em dois dias. Foram marcadas reuniões específicas para estender aos demais membros as ideias e ações da primeira fase do Planejamento, num período reservado para as reuniões de desenvolvimento da empresa júnior.

Desde a implementação da Presidência, em 2012, a RPjr teve uma série de reestruturações e o Planejamento Estratégico sempre norteou e mensurou as mudanças. E, a partir disso, evidenciou-se um problema inicial: a falta de identificação por parte do próprio público interno da organização. Não se definia de fato a identidade da RPjr, quais seus objetivos como uma empresa júnior de relações públicas, como seus membros trabalhavam para que o crescimento de seus públicos fosse alcançado. Não havia conhecimento necessário sobre os processos internos e sobre as funções específicas de cada diretoria. A marca não estava fortalecida, nem mesmo para os membros efetivos, e se um dos objetivos era o fortalecimento desta junto ao público externo, medidas deveriam ser tomadas.

Buscou-se assim, acabar com barreiras entre diretorias, expandir conhecimentos, integrar membros que realizavam suas atividades independentemente, para trabalhar melhor a identidade e a unidade da empresa.

Com isso, essa primeira fase foi nomeada “Identificação RPjr”. E, em linhas gerais, objetivou uma recriação e melhor entendimento desta de maneira geral. O modelo das reuniões não foi muito além do tradicional, no que diz respeito à estrutura, porém o conteúdo, como sugerido anteriormente, foi inovador. A pro-atividade e entusiasmo dos membros foi evidente desde a etapa inicial.

A partir da primeira reunião de Identificação já foram elaboradas ações para direcionar a missão, visão e valores da RPjr, porém esta só foi finalizada após a etapa de diagnóstico e algumas reuniões com *brainstroms* entre os membros, de forma a obter participação integral do público interno.

No momento em que a fase de Identificação RPjr iniciou-se a empresa estava num período delicado no qual, além dos problemas processuais internos descritos acima, a situação com o mercado não era a ideal ou pelo menos a almejada: poucos projetos mercadológicos em andamento e dificuldades na prospecção de clientes. Percebeu-se então, que tudo isso nada mais era do que problemas internos, os quais poderiam ser sanados com um mapeamento claro e objetivo, reestruturação na forma como a própria empresa se identificava, entre outras ações. Assim, o contato com novos clientes seria facilitado e, conseqüentemente, mais eficaz.

Com isso esclarecido, não somente para a Presidência e Diretoria Executiva, mas também para toda a organização, somada a pró atividade de cada um dos membros estimulada por esta etapa a Identificação foi finalizada. Pode-se dizer que como fruto desta etapa os membros começaram a entender e a perceber a importância do Planejamento Estratégico para a RPjr .

Deu-se início então, à segunda fase: o diagnóstico. Essa etapa foi elaborada em uma reunião de diretores extraordinária na qual toda a estrutura e infraestrutura do dia de execução foi estabelecida.

A metodologia selecionada para realizar o diagnóstico do Planejamento Estratégico foi a Análise SWOT. Justamente por optarmos pela execução em um dia, com todo os membros e por se tratar de um assunto importante e uma fase imprescindível para o planejamento, resolvemos por em ação de uma maneira diferente, no sentido de motivá-los.

Dividimos as responsabilidades infraestruturais do evento entre as diretorias. Alugamos uma chácara, no município de Bauru, num domingo. Contratamos uma empresa de ônibus para levar todos os membros até o local e cuidamos da alimentação do dia inteiro. Na questão de conteúdo formamos grupos com dois diretores-líderes em cada e selecionamos alguns assuntos específicos a serem debatidos. Os grupos foram divididos com o objetivo de separar os membros de suas respectivas diretorias, para que houvesse integração com as demais, no sentido de diversificar as discussões e ideias sobre os assuntos de forma que os debates foram muito efetivos.

Dentre os assuntos escolhidos para as discussões, estabelecidos pela diretoria executiva, estavam: os membros da RPjr e a relação com os demais alunos da UNESP Bauru, mais especificamente dos de Relações Públicas; a área financeira da empresa júnior; as relações institucionais e o relacionamento com os clientes, direcionado aos enfoques mercadológicos.

Os grupos tiveram um prazo determinado para discutir sobre cada assunto e estabelecer, como sugere a análise SWOT, as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Ao fim de cada assunto juntava-se todos os grupos e compartilhavam-se todos os pontos destacados em cada divisão da análise. Com isso, percebeu-se a convergência entre uns grupos e a divergências principais fazendo-nos enxergar problemas que não havíamos dado a devida importância até então.

Essa fase diagnóstica demorou apenas um dia, porém trabalhado exaustivamente. Demorou-se para alinhar cerca de trinta opiniões, porém, no final todos pareciam ter expandido suas visões em relação à RPjr, não apenas de maneira geral, mas também processualmente, considerando de cada projeto interno e externo.

A partir disso, a diretoria de Presidência se reuniu e elencou os pontos principais e convergentes das análises de cada grupo e estruturou uma única Análise SWOT RPjr que foi passada para a empresa júnior inteira e, dessa forma, finalizamos a parte do diagnóstico.

Na etapa seguinte, de definição dos objetivos e metas, a diretoria de Presidência realizou atendimento com a Prof. Dra. Maria Eugênia Porém que nos orientou nessa nova fase a partir da Análise SWOT estabelecida. Houve então, uma reunião, entre a diretoria Executiva e a Professora, para direcionar assuntos principais e gerais destacados na análise e iniciar o processo de definição dos objetivos gerais do Planejamento. A Professora Maria Eugênia nos aconselhou a realizar essa nova etapa de uma maneira inovadora: dividiríamos-nos em comissões para delimitar as ações dentro de cada objetivo

específico. A ideia, inicialmente, nos pareceu arriscada, porém os resultados foram evidentes.

Reunimos-nos entre a diretoria Executiva para estabelecermos os objetivos gerais, específicos e elegermos líderes para ficarem encarregados de direcionar as respectivas comissões e estabelecer as ações e metas do Planejamento Estratégico. Após algumas reuniões delimitamos os objetivos gerais: Fortalecimento da Marca; Estabilidade Financeira e Reorganização Interna. E dentro de cada objetivo geral, estabelecemos objetivos específicos: Relacionamento com Alunos, Padronização das Mídias, Expansão de Clientes, Relacionamento com o MEJ- Movimento Empresa Júnior, Relacionamento com a UNESP e Relações Institucionais dentro de Fortalecimento da Marca; Faturamento e Aproveitamento de Recursos em Expansão de Clientes e Mapeamento e Qualificação de Processos e Readequação da Cultura Organizacional em Reorganização Interna.

Com todos os objetivos determinados, alunos-líderes, dentro da diretoria Executiva, foram escolhidos, assim como as comissões que foram eleitas dependendo das relações das diretorias com cada objetivo específico. Sendo assim, os líderes ficavam responsáveis por reunirem as comissões e definirem as ações, prazos e diretorias encarregadas. Após todos os projetos estarem prontos, padronizados e documentados, juntamos tudo em um único Planejamento Estratégico RPjr.

Realizamos, então, uma reunião de alinhamento entre todas as comissões, nas quais os líderes expuseram as ações, prazos e justificativas. Outra reunião foi realizada com a Professora Maria Eugênia e, analisando o Planejamento documentado, ela nos orientou à criarmos a parte tático-operacional, na qual cada diretoria colocaria no seu planejamento interno, além das ações pontuais previstas todos os anos, as ações nas quais a diretoria ficou encarregada.

A divisão entre as comissões nos possibilitou perceber, após o fim de todos os projetos, que, mais uma vez, expandimos nossos conhecimentos além das diretorias. Cada membro passou a enxergar a RPjr como unidade, como uma empresa júnior com muito potencial para melhorar em todos os aspectos. Houve dificuldades para alinhar nossos pensamentos, porém o resultado foi muito recompensador. As comissões conseguiram desempenhar seus respectivos trabalhos, no prazo estabelecido e com a finalização dessa etapa, percebemos ideias realmente viáveis e muito boas para a empresa júnior em sua totalidade.

Atualmente, nos encontramos na fase de execução e controle das ações estabelecidas. Algumas ações estavam previstas para o começo de 2014 e já foram realizadas e mensuradas. A Presidência cuida do controle estratégico e junto com a diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento está em busca da melhor ferramenta aplicável à RPjr, de acordo com sua forma de funcionamento e seus membros. Alguns resultados já são efetivos em todos os objetivos gerais. Melhorias na cultura organizacional e nos processos da empresa júnior já são evidentes. A Marca RPjr se encontra mais consolidada dentro da Universidade e principalmente internamente.

O maior passo dado com o Planejamento Estratégico foi o entendimento e valorização por parte da membresia no que diz respeito ao real significado de existência da RPjr, da forma como seus processos ocorrem e a forma como o próprio membro enxerga a empresa júnior. Com a nova Missão, Visão e Valores, hoje, conseguimos estabelecer o porque, de que maneira e quem nós somos como empresa júnior, onde gostaríamos de estar futuramente e nossos princípios. Foi um avanço almejado há anos. E conseguimos através de ferramentas, pesquisas, embasamento teórico e principalmente pro atividade de cada membro da RPjr.

5 CONSIDERAÇÕES

Durante a execução e as primeiras avaliações do planejamento estratégico, todos os membros da empresa perceberam consideráveis mudanças nos processos e projetos em que a organização se envolvia, visto que todos passaram a atuar de maneira mais profissional e padronizada, com inúmeras motivações em suas tarefas e constantes *feedbacks* positivos. Além disso, os processos internos de todas as diretorias tomaram um novo direcionamento e ficaram cada vez mais especializados e claros para os membros internos de cada uma delas.

Ademais, a maioria das funções individuais das diretorias ficou conhecida por todas as outras, o que expôs para todas as áreas da empresa a ordem, o desenrolar e as dificuldades de cada um dos processos desempenhados na RPjr, proporcionando assim, maior interatividade, compreensão e apoio entre os envolvidos com a organização.

As ações do planejamento estratégico também proporcionaram um direcionamento melhor e com maior especificidade para o ano de 2014, diferentemente dos anos anteriores. Além disso, organizou pontualmente cada diretoria e assegurou integrações ainda maiores

no desenrolar dos trabalhos, uma vez que, foi possível uma programação em longo e médio prazo para participar de diferentes atividades internas e externas.

O planejamento estratégico visou não apenas ações singulares para este ano, mas foi um processo que certamente embasará os comportamentos futuros da empresa. Alicerçado em discussões, aportes teóricos e dinâmicas de grupo para sua implantação, seus resultados - embora ainda não avaliados formalmente – já demonstram eficácia e pertinência. Nota-se uma série de mudanças, seja no clima organizacional, na postura e desenvoltura dos membros, ou ainda na forma como sua identidade organizacional e visibilidade vêm se solidificando na comunidade Unespiana.

Portanto, o processo de planejamento estratégico liderado pela Presidência da organização, já teve alguns resultados visíveis e, atualmente, inicia-se o processo de mensuração dos resultados, que deverá ser efetuado também de maneira participativa, a fim de ampliar a possibilidade de intervenção e reestruturação deste no decorrer do ano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (org) **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006

FERREIRA, Francisco Whitaker. **Planejamento sim e não**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa ação**. São Paulo: Cortez, 1988.