

<https://eventos.utfpr.edu.br//sei/sei2018>

## Elaboração do Planejamento Estratégico para gestão da Associação Voluntária e Universitária MediAres

### Elaboration of the Strategic Planning for the Voluntary and University Association MediAres

**Diogo Salvati**

[diogo01salvati@gmail.com](mailto:diogo01salvati@gmail.com)

Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná, Medianeira,  
Paraná, Brasil.

**Ingridy Maria Xavier Miranda**

[ingridy\\_smi@hotmail.com](mailto:ingridy_smi@hotmail.com)

Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná, Medianeira,  
Paraná, Brasil.

**Amanda Santos de Melo**

[amandamelosrc@gmail.com](mailto:amandamelosrc@gmail.com)

Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná, Medianeira,  
Paraná, Brasil.

**Pedro Elton Weber**

[pedroelton@utfpr.edu.br](mailto:pedroelton@utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná, Medianeira,  
Paraná, Brasil.

#### RESUMO

Visto a importância da existência de um planejamento para se obter melhores resultados dentro de qualquer organização, este trabalho buscou orientar, organizar e estruturar as formas e pontos de ação para que a Associação Voluntária e Universitária MediAres alcançasse suas metas. Um estudo de caso de caráter exploratório, foram realizadas entrevistas com os membros da diretoria da Associação, sendo feito o levantamento sobre o funcionamento e os principais problemas existentes na mesma. Também, para elaboração do planejamento estratégico, foram coletadas informações relacionadas à missão, visão e valores. Percebeu-se que há grande rotatividade de voluntários e que, por ser um projeto sem fins lucrativos, ainda é bastante dependente de parceiros externos para aquisição de materiais que são utilizados nas aulas dos cursos. Com os dados coletados, elaboração e análise SWOT, observou-se que a Associação Voluntária e Universitária MediAres vem realizando sua missão e que vem buscando atingir as metas estipuladas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Planejamento Estratégico. Associação. Cursos.

#### ABSTRACT

Considering the importance of planning to obtain improvements within any organization, this work sought to guide, organize and structure the ways and points of action so the Volunteer and University Association MediAres could reach their goals. A case study of an exploratory nature, a meeting was made with the director of the Association, and a survey was made on the operation and the main problems in it. Also, for strategic planning, tasks related to mission, vision and values were collected. It was noticed that there is great rotation of volunteers that, because it is a nonprofit project, is still quite dependent on external peers for the purchase of materials that are used in the classes of the courses. With the data collected, SWOT elaboration and analysis, it was observed that the Voluntary and University Association has been accomplishing its mission and seeking their goals achievement.

**KEYWORDS:** Planning. Strategic planning. Association. Courses.

**Recebido:** 31 ago. 2018.

**Aprovado:** 28 set. 2018.

#### Direito autoral:

Este trabalho está licenciado  
sob os termos da Licença  
Creative Commons-Atribuição  
4.0 Internacional.



## INTRODUÇÃO

Organizações sem fins lucrativos são organizações que não distribuem eventuais excedentes entre os proprietários ou diretores e que não possuem como razão primeira de existência e geração de lucros – podendo até gerá-los, desde que aplicados nas atividades fins (CAVARARO, 2012).

Esse tipo de organização passa por problemas específicos da gestão no dia a dia, que abrangem aspectos como (NISHIKAWA, 2017):

A dificuldade em obter recursos de forma estável e consistente para garantir as suas operações; o excesso de especialização, o qual restringe o escopo de sua atuação; a falta de capacitação do voluntário, pois a formalização de treinamento ou supervisão qualificada não é comum; e a grande dependência de doações e recursos privados, os quais muitas vezes reduzem a autonomia de uma organização que, por natureza, é independente.

O trabalho voluntário é aquele que não implica remuneração financeira, sendo prestado por pessoa física e ligado a diversas formas de atividades (SILVA et al., 2015). O voluntariado é uma forma de atuação específica junto à comunidade, e cidadania representa uma atuação social mais ampla. Ou seja, a ação voluntária contribui para a cidadania (HADDAD, 2010).

O voluntário que busca uma organização para trabalhar deve ter apoio para desenvolver um trabalho de qualidade e coerente com os princípios da mesma, sendo incluído nas suas propostas e estratégias (CALDANA; SOUZA; CAMILOTO, 2012). Entender o que motiva essas pessoas a oferecer seu tempo e conhecimento é importante porque as instituições poderão diminuir os custos de recrutar, selecionar e, principalmente, mantê-los nessa atividade (CAVALCANTE et al., 2015).

A Associação Voluntária e Universitária Mediores iniciou-se em 2012, com registro por meio do Edital 003/2012 – PROREC, como um projeto de extensão na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Medianeira. A Associação veio como uma proposta de integração entre a universidade e a comunidade carente dos bairros que circundam a UTFPR, sendo os alunos, então, os mediadores das atividades que fundamentavam essa proposta.

Uma organização sem fins lucrativos, que oferece cursos gratuitos para a comunidade local, a Associação MediAres se mantém com a ajuda do trabalho voluntário dos acadêmicos e parcerias com as empresas da cidade, que, com a doação de materiais, dão suporte à realização dos cursos.

A Associação oferece cursos que englobam atividades culturais, educacionais e de lazer ativo, a fim de suprir as necessidades do maior número de pessoas possível. Além disso, são ofertados projetos sazonais como uma tarde de recreação gratuita no dia das crianças, doação de doces na páscoa e de brinquedos no natal.

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Formalmente, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos (LEON, 2013).

Na mesma linha de pensamento, o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente e eficaz com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização (OLIVEIRA, 2015; CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O conceito de estratégia nasceu da guerra, em que a realização de objetivos significa superar um concorrente, que fica impedido de realizar os seus. Cada um dos dois lados quer derrotar o outro, vem daí a definição de Aristóteles de que a finalidade da estratégia é a vitória (LEON, 2013).

Nesse artigo cabe definir estratégia como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2013). Um processo cuja finalidade é almejar a situação desejada, sendo o planejamento estratégico o principal instrumento utilizado (ANDRADE, 2016).

Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1992).

Desta forma, o planejamento estratégico é uma técnica administrativa de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais determinando os objetivos de uma organização (OLANDA; FROTA, 2011). É responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto a seleção de cursos de ação a serem seguidas, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2013).

O planejamento estratégico busca definir a essência da organização, que é representada pela definição da missão, que definida, guarda relação com o presente da organização e projeta para onde se quer ir, denominado visão (PIMENTEL, 2007). A missão deve ser definida de modo que satisfaça a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de simplesmente oferecer algum produto e serviço ao mercado (OLIVEIRA, 2013).

A visão refere-se à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão (ANDRADE, 2016). Deve ser resultado do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma única pessoa (OLIVEIRA, 2013).

Os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questão ética de uma empresa, bem como fornecem sustentação para as principais decisões (OLIVEIRA, 2013).

A organização que trabalha de acordo com seu planejamento estratégico terá grande possibilidade que no futuro estará no lugar certo. Esse planejamento oferece uma visão de futuro e os passos a serem tomados para chegar lá, pode e deve ser utilizado por qualquer organização inclusive as não governamentais, independente do porte (PAIVA; LEPRE; PINHEIRO, 2010).

As organizações do terceiro setor buscam se estruturar melhor para permanecer em um ambiente competitivo e globalizado. Assim, sentem a necessidade de organizar suas atividades, orientar o trabalho, os seus recursos, sejam estes humanos ou financeiros, incorporando a ideia de planejamento

estratégico adequadamente sua estrutura organizacional com o objetivo maior de atender sua missão e sua visão (ARAÚJO; BEZERRA, 2004).

## MÉTODOS

Esta pesquisa tem caráter exploratório, pois proporciona um reconhecimento do problema, tornando mais explícito. Conforme Selltiz (1967) apud Gil (2002, p. 41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. [...]. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão"

Ainda, o estudo é classificado como estudo de caso, pois "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados" (GIL, 2002, p. 54).

Portanto, para a elaboração do planejamento estratégico, foi necessário realizar uma entrevista com os membros da diretoria da Associação MediAres, levantando o funcionamento de cada departamento e os principais problemas. Também, a organização cedeu informações relacionadas a missão, visão e valor, sendo uma das etapas do planejamento estratégico.

Logo, foi realizado uma análise da situação atual, utilizando a matriz SWOT como ferramenta de apoio. A partir disto, foi possível determinar objetivos e metas mensuráveis e alcançáveis, baseado na metodologia SMART. Por fim, foi estudado estratégias para o alcance dos objetivos e determinado métodos de controle dos indicadores, acompanhando o andamento dos cursos do projeto.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão deste projeto é promover a integração da Universidade com as comunidades de Medianeira, através de atividades que proporcionem entretenimento, esporte, cultura e lazer. Semear o conhecimento por intermédio de alunos, professores e servidores voluntários, produzindo solidariedade e gratidão. Consolidar parcerias com empresas da região que objetivam fazer o bem à comunidade.

Sua visão é ser reconhecida como uma entidade que propaga solidariedade, popularizando suas ações na comunidade, empresas e nos demais campus da Universidade, além de atender os gostos e necessidades da comunidade ampliando a variedade dos cursos e atividades ofertadas.

Os valores que dão base a este projeto são: ética e profissionalismo; solidariedade, companheirismo e amor; respeito pela diversidade social, cultural

e econômica; humanidade, honestidade, dignidade e transparência; trabalho em equipe, respeito e valorização de cada participante dela.

## 2. SITUAÇÃO ATUAL

A Associação Voluntária e Universitária Mediores conta com 14 cursos voltados para a comunidade externa. Abrange pessoas de todas as faixas etárias, porém, é composta predominantemente por participantes de 3 a 12 anos, ocasionando filas de espera em determinados cursos e vacâncias nos demais, resultado da imprevisibilidade da relação de oferta e demanda.

Os cursos são realizados dentro da universidade e gratuitos à comunidade, sendo mantidos através de doações, parcerias e eventos de arrecadação de fundos. Por não haver cobranças monetárias, isto contribui para o alto índice de desistência dos alunos no decorrer das aulas. Assim, para não comprometer o andamento das atividades, as vagas não são ocupadas depois de certo tempo do início do semestre.

Para que ocorram as atividades, são necessários cerca de 116 voluntários, dentre eles 16 são membros que compõe a diretoria. Como a são estudantes, há alta qualificação técnica, rotatividade e restrição da disponibilidade de tempo, refletindo, muitas vezes, no desempenho dos voluntários.

Os membros da diretoria, por sua vez, estão alinhados estrategicamente e mantém um clima organizacional leve e harmonioso. Há um forte acompanhamento da diretoria sobre o andamento das atividades ofertadas, contando com a ajuda de um professor responsável, apoiando e defendendo a organização perante a universidade.

O principal enfoque, atualmente, é a difusão do nome MediAres. Dessa forma, os diretores de marketing e relações públicas buscam, incansavelmente, promover o projeto, atraindo novos patrocinadores, voluntários e participantes.

## 3. ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO E EXTERNO

Quadro 1 – Matriz SWOT da Associação

Forças	Fraquezas
Qualificação dos voluntários e membros da diretoria; Alinhamento estratégico dos diretores; Funções bem definidas dentro dos cursos e diretoria; Marketing bem estruturado; Acompanhamento e controle dos cursos e atividades desempenhadas; Alta busca por patrocinadores e apoiadores; Proatividade e desempenho dos membros da diretoria; Apoio constante do professor responsável; Clima organizacional.	Limitação de recursos financeiros; Limitação da estrutura física; Alta rotatividade dos voluntários e membros da diretoria; Desempenho dos voluntários com suas atividades; Restrição da disponibilidade de tempo dos voluntários e membros da diretoria; Alto número de crianças participando dos cursos; Falta de previsão sobre a oferta e demanda dos cursos.

Oportunidades	Ameaças
<p>Conquistas de novos patrocinadores; Participação em eventos sociais da cidade; Reconhecimento dos órgãos municipais e da universidade;</p>	<p>Perca dos patrocinadores atuais; Baixa velocidade em relação ao retorno dos patrocinadores; Desinteresse da comunidade externa nos projetos; Suspensão do projeto por parte da universidade; Falta de conhecimento da comunidade externa sobre o projeto.</p>

Fonte: Própria autoria (2018).

#### 4. METAS E OBJETIVOS

Quadro 2 – Objetivos e metas

Objetivos	Metas	Indicadores
Aumentar o número de patrocinadores fixos	Aumentar em 50% em 6 meses	Número de contratos assinados pelos patrocinadores
Aumentar o número de voluntários que permaneça no projeto, no mínimo por 1 ano e meio.	Aumentar para 95% em 6 meses	Número de desistência antes de completar 1 ano e meio, desde o ingresso na ONG
Aumentar o número de vagas com excesso de demanda	Aumentar em 50% em 6 meses	Número de vagas disponíveis
Aumentar o número de adolescentes e adultos	Aumento para 90% em 6 meses	Número de vagas preenchidas por alunos acima de 12 anos
Diminuir o índice de desistência dos alunos nos projetos	Diminuir em 50% em 2 meses	Número de desistência antes de completar do término do projeto
Aumentar a visibilidade da Associação perante a sociedade	Aumentar em 50% em 1 ano	Número de acessos nas redes sociais e oportunidades de participação em eventos

Fonte: Própria autoria (2018).

#### 5. ESTRATÉGIA

O diretor de relações públicas deve, pessoalmente, aumentar o network com os patrocinadores potenciais. A diretoria de recursos humanos deve recrutar trainees que estejam matriculados até o quinto período na universidade e realizar o processo seletivo de dois a seis meses, dependendo da diretoria, antes dos atuais diretores saírem dos cargos.

Presidente e vice-presidente devem buscar parcerias com escolas que possuam quadras e ginásios nas proximidades da universidade, aumentando o espaço disponível para execução dos projetos, conseqüentemente o número de vagas para os cursos.



O departamento de projetos, juntamente com os coordenadores dos projetos, deverá buscar ferramentas dinâmicas, lúdicas e atrativas, estimulando a permanência dos alunos até o término dos cursos

O diretor de marketing deve aumentar a divulgação do projeto, através de panfletos distribuídos em pontos da cidade com grande circulação de pessoas e com anúncios mais frequentes na rádio. Também, deverá identificar os principais meios de comunicação utilizados por adolescentes e adultos, atraindo-os para a participação nos projetos.

Por fim, a presidência deverá levantar os principais eventos da cidade e buscar a participação da Associação. Assim, o projeto ganhará visibilidade, aumentando o número de alunos e patrocinadores.

## 6. FEEDBACK E CONTROLE

Realização de relatórios de feedbacks dos cursos semestralmente, feitos pelos diretores, coordenadores, voluntários e alunos ou responsáveis pelos mesmos. Elaboração de relatórios bimestrais referentes ao cumprimento do planejamento estratégico pelo diretor de qualidade. Apresentação mensal dos resultados para a diretoria da Associação nas reuniões presenciais pelo diretor de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que qualquer organização tenha sucesso em sua missão, e, conseqüentemente, atinja seus objetivos, é necessário que os mesmos estejam muito bem definidos. Para tal, pode-se fazer da ferramenta administrativa denominada planejamento estratégico, que através da análise do ambiente interno e externo cria a consciência das oportunidades e ameaças (pontos fortes e fracos) e estabelece um plano de ações para alcançar o objetivo.

Verificou-se, por meio das entrevistas, análise SWOT, pesquisa documental e observação que a Associação Voluntária e Universitária MediAres vem realizando sua missão e que, juntamente com seus voluntários, busca atingir as metas a que se propôs. Contudo, não possui um planejamento estratégico a longo prazo o que pode deixá-la vulnerável às suas fraquezas e ameaças. Assim sendo, sugere-se a aplicação do planejamento estratégico que engloba todos os departamentos, o que ajudaria a aumentar a eficiência da mesma, obtendo maior apoio e visibilidade.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, Jacyra Maria da Conceição; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Planejamento estratégico em ONGs e sustentabilidade econômico-financeira: o caso da Casa de Passagem**. 2004

CALDANA, Adriana Cristina Ferreira; SOUZA, Lícia Barcelos de; CAMILOTO, Cláudio Márcio. **Sentidos das ações voluntárias: desafios e limites para a organização do trabalho**. 2012.

CAVALCANTE, Carlos Eduardo et al. **Motivação para entrada de voluntários em ONG brasileira.** 2015.

CAVARARO, Roberto. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010.** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://goo.gl/qYbYjK>. Acesso em: 24 ago. 2018.

HADDAD, Ellen Khenayfis. **A importância do terceiro setor na garantia dos direitos sociais.** 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEON, Márcia Cristina da Silva. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** 2013. 9 p. Artigo acadêmico (Tecnologia de Gestão Financeira)-Faculdades Integradas de Três Lagoas, [S.l.], 2013.

NISHIKAWA, Fábio Kenji. **Elaboração de planejamento estratégico para uma organização não governamental do setor da educação.** 2017. 137 p. Monografia (Curso de engenharia de produção)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

OLANDA, Izaque Pedro de; FROTA, Jonas. **Estratégia para pequenas e médias empresas.** 2011. 6 p. Mini curso (curso de ciências contábeis)- >. Acesso em: 24 ago. 2018.

PAIVA, Leandro Martins de Paiva; LEPRE, Maria Aparecida; PINHEIRO, Willian. **A importância do planejamento estratégico.** unival, [S.l.], p. 1-11, jun. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/YznDCC>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

PIMENTEL, Fernando. **Construção do Planejamento e Gestão Estratégica: manual aplicado às entidades fechadas de previdência complementar.** São Paulo: [s.n.], 2007. 135 p.

SANTOS, Marcos Olímpio Gomes dos. **Texto de apoio sobre o conceito de estratégia.** 2011. Disponível em: < <https://goo.gl/UHjAqD>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

SCHEID, Liara Laís; MAFALDA, Marielle Picarelli; PINHEIRO, Mirian Teresinha. **O papel das organizações não governamentais – ongs para a divulgação da imagem turística do Brasil.** 2010. 11 f. Artigo acadêmico (Mestrado em turismo)- Universidade do Vale do Itajaí. Vale do Itajaí, 2010.

SILVA, Grasiane Cristina da et al. **Significado do trabalho voluntário empresarial.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, [S.l.], p. 157-169, abr. 2015. Universidade Estadual Vale do Acaraú. Sobral-CE, 2011.