



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo  
Brasil

Lima de Almeida, Aylana Cristina; Gaia Cardoso, Alexandre Jorge  
DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO E MATRIZ SWOT: ESTRATÉGIAS DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NA ATUAL POSIÇÃO DO CURSO DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO UEPA

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 117-137  
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641696006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



**DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO E MATRIZ SWOT: ESTRATÉGIAS DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NA ATUAL POSIÇÃO DO CURSO DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO UEPA**

**PARTICIPATORY RAPID DIAGNOSIS AND SWOT TOOL: PLANNING STRATEGIES  
BASED ON THE CURRENT POSITION OF THE EXECUTIVE SECRETARIAT  
UNDERGRADUATE PROGRAM AT UEPA**

**Aylana Cristina Lima de Almeida**

Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade do Estado do Pará – UEPA.

E-mail: [aylanaalmeida@yahoo.com.br](mailto:aylanaalmeida@yahoo.com.br) (Brasil)

**Alexandre Jorge Gaia Cardoso**

Doutor em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA.

Professor do curso de graduação em Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará – UEPA.

E-mail: [alexandreguia@yahoo.com.br](mailto:alexandreguia@yahoo.com.br) (Brasil)

*Data de recebimento do artigo: 06/04/2014*

*Data de aceite do artigo: 23/06/2014*

## **DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO E MATRIZ SWOT: ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NA ATUAL POSIÇÃO DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO UEPA**

### **RESUMO**

Esta pesquisa tem por objetivo elaborar estratégias de planejamento a partir do Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) e da Matriz SWOT para o curso de Secretariado Executivo da UEPA, com base em sua atual posição estratégica, por meio da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ambientais as quais o curso está sujeito em seu ambiente interno e externo, respectivamente. A pesquisa realizada é de caráter exploratório-descritivo, com abordagem de caráter qualitativo. Foram realizadas oficinas do DRP com os discentes dos quatro anos do curso de secretariado executivo da UEPA com o propósito de identificar, a partir da percepção destes, as variáveis ambientais que influenciam em sua formação e na gestão do curso pela universidade, considerando os aspectos internos e externos. Os resultados da pesquisa apontam para uma postura estratégica de desenvolvimento do curso, fato que demonstra grandes possibilidades de sucesso em planos que envolvam expansão e a diversificação do curso nos próximos anos. Para tanto, foram elaboradas cinco proposições estratégicas coerentes a esta posição estratégica envolvendo os principais aspectos apontados pelos discentes. Assim, verifica-se que o curso de Secretariado apresenta aspectos ambientais favoráveis ao alcance dos seus objetivos fundamentais no que envolve a formação, o desenvolvimento acadêmico-profissional e humanístico de seus discentes.

**Palavras-chave:** Estratégias de Planejamento; DRP; Matriz Swot; Postura Estratégica; Secretariado Executivo.

## **PARTICIPATORY RAPID DIAGNOSIS AND SWOT TOOL: PLANNING STRATEGIES BASED ON THE CURRENT POSITION OF THE EXECUTIVE SECRETARIAT UNDERGRADUATE PROGRAM AT UEPA**

### **ABSTRACT**

This research aims to develop planning strategies from the Participatory Rapid Diagnosis (PRD) and SWOT tool for the Executive Secretary undergraduate program at UEPA based on its current strategic position through the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and environmental threats which the undergraduate program is inclined to internal and external environment, respectively. The research is exploratory and descriptive, in a qualitative approach. PRD workshops were performed with the students from all the four years of the Executive Secretariat undergraduate program at UEPA with the purpose of identifying, based on their perception, the environmental features that influence their studies and the management of the university, considering the internal and external aspect. The results point to a development in the strategic position of the undergraduate program and such reality shows many possibilities of success in plans involving the program expansion and diversification in the next years. In order to achieve these results, five consistent strategic proposals for this kind of strategic position involving the main aspects analyzed by the students were created. Therefore, it is known that the secretariat program presents a strategic position in favor to achieve its main goals that involves the academic, professional and humanistic development of its students.



**Keywords:** Planning Strategies; DRP; SWOT Tool; Strategic Position; Executive Secretariat.

## 1 INTRODUÇÃO

A formulação de estratégias é um processo fundamental na determinação das políticas de gestão das organizações e, assim, ele está intimamente associado ao planejamento de longo prazo ou planejamento estratégico. Dessa forma, ele contribui para a estruturação e desenvolvimento da missão, dos objetivos e das estratégias adequadas baseada na análise da postura organizacional (Hunger & Wheelen, 2002). Assim, torna-se importante mencionar a formulação da estratégia como um processo essencial em uma época de mudanças constantes dentro e fora das organizações.

A Matriz SWOT foi desenvolvida na Escola de Design, que representa umas das escolas de Administração Estratégica mais influente no processo de formulação da estratégia (Hunger & Wheelen, 2002), pois seus conceitos continuam a fomentar diversas teorias e estudos base na análise de modelos de Gestão Estratégica.

Segundo esta escola de pensamento estratégico, há quatro aspectos que resumem os fatores estratégicos para uma empresa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esses fatores, em inglês, ganham o nome de SWOT (*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fraquezas; *Opportunities* = Oportunidades; *Threats* = Ameaças) que se configura em uma ferramenta que almeja identificar o posicionamento da organização em seu ambiente e assim buscar atingir sua adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (Ahlstrand, Lampel & Mintzberg, 2000).

O Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) é um processo que auxilia na construção coletiva de conhecimentos e habilidades, possibilitando uma reflexão crítica da realidade analisada. É considerado participativo por permitir ao um grupo refletir sobre sua própria realidade, expressar visões, conhecimentos, expectativas e necessidades (Dias & Freitas, 2012), ou seja, possibilita o envolvimento e a conscientização dos indivíduos quanto à situação diagnosticada no ambiente no qual estão inseridos.

O DRP pode ser descrito como um conjunto crescente de enfoques e métodos para permitir que a população local partilhe, aperfeiçoe e analise seus conhecimentos sobre sua vida e condições com o fim de planejar e agir (Chambrers & Guijy, 1995) na identificação de possíveis soluções para os problemas enfrentados ou no desenvolvimento do processo de mudança ambiental. Dessa forma, essa participação auxilia na construção de planos de ação mais próximos da realidade vivenciada pelo grupo pesquisado.

A partir deste estudo verifica-se que o DRP e a Análise SWOT, além de contribuírem para



organizações empresariais, podem ter aplicação satisfatória na análise de cursos de graduação em nível superior com o objetivo de manipular e processar as informações encontradas de forma a identificar competências, recursos específicos e sua utilização, assim como oportunidades com as quais o curso não está obtendo vantagem devido à falta de conhecimento das mesmas, além de possibilitar o aperfeiçoamento de recursos já identificados.

Portanto, a formulação de estratégias por meio do DRP e da Análise SWOT, quando aplicada à gestão de curso de ensino superior, possui grande relevância no ambiente acadêmico, pois verifica se a graduação analisada está alinhada à busca dos objetivos fundamentais das Instituições de Ensino Superior (IES) – proporcionar ao profissional formado um conjunto de habilidades, competências e conhecimentos, valorizados e reconhecidos pelas organizações e de grande relevância para a sociedade em geral (Andrade & Tachizawa, 2002) – além de identificar sua postura estratégica atual no interior da universidade, assim como avaliar a perspectiva do curso no âmbito acadêmico.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Segundo Hunger & Wheelen (2002), a Gestão Estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. A estratégia envolve a análise detalhada do ambiente interno e externo, a formulação de seu plano de ação (também chamado de Planejamento Estratégico ou de longo prazo), a implantação, a avaliação e controle, de forma a identificar as variáveis ambientais que interferem no desempenho e na estruturação da organização.

Segundo Herrero Filho (2005, p.3), a Gestão Estratégica, em sua essência, é:

Elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã.

As ideias de Herrero Filho (2005) e Hunger & Wheelen (2002) corroboram com os pensamentos de Mintzberg, um dos maiores críticos do pensamento estratégico convencional, quando analisam a estratégia como um processo criativo e complexo, afirmando não ser possível



compreendê-la apenas por meio de modelos pré-formatados ou de análises racionais, lógicas e convencionais. Para Mintzberg, a gestão estratégica envolve muito mais do que processos formais; ela envolve processos altamente sofisticados que abrangem os aspectos humanos e sociais (Mintzberg, 2001).

Para ilustrar esse pensamento, Mintzberg (2001) compara o trabalho de um executivo na criação da estratégia com o trabalho de um artesão, pois ambos compreendem que o processo criativo e os pensamentos na execução de uma ação estão intimamente ligados e de modo contínuo. Assim, quando a estratégia elaborada é mal concebida por aqueles que a executam, tem-se a distinção entre formulação e implementação, ou seja, entre planejamento e ação.

Mintzberg (2001) defende que todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso na formulação, ou seja, as falhas decorrentes do processo de implementação da estratégia decorrem do fato de que os profissionais responsáveis pela formulação não eram os mesmos responsáveis pela execução do plano estratégico. Portanto, para o autor, a estratégia só terá êxito se os profissionais envolvidos em seu processo de criação também sejam os profissionais responsáveis por sua execução. Esse fato garantiria um melhor desempenho da organização em seus processos de gestão estratégica.

De forma mais pontual, mostra-se fundamental compreender a maneira como esses processos mentais e operacionais desenvolvem-se ao longo do processo de formulação da estratégia. Assim, toma-se como base a Escola de *Design*, uma das escolas do pensamento estratégico mais influente na concepção da estratégia (Ahlstrand, Lampel & Mintzberg, 2000. p. 28) para melhor definir estas etapas.

Nas seções a seguir, são delimitados o conceito de estratégia com base na sua concepção a partir da Escola do *Design* e a principal ferramenta utilizada nesta escola do pensamento na formulação da estratégia: a Matriz SWOT.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO

Igor Ansoff define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, que envolvem o relacionamento entre empresa e seu ecossistema (Ansoff, 1977). Ansoff, diante desse contexto, defende a importância da administração estratégica com base nos desafios enfrentados pelas organizações diante de um ambiente em plena



mudança, discutindo os seus impactos nas decisões e na gestão empresarial e analisando o pensamento estratégico com base na turbulência ambiental a partir de três aspectos fundamentais: o desempenho organizacional, a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade da organização em resposta a instabilidade ambiental (Ansoff & Mcdonell, 1993).

Analisando a estratégia partindo-se do princípio do desempenho organizacional, Ansoff e Macdonell (1993, p. 72) consideram o valor da estratégia para o todo organizacional ao passo que entende que ela deve ser “cuidadosa e explicitamente formulada”. Assim, a estratégia não deve ser conhecida e entendida somente pelos administradores organizacionais, mas também por trabalhadores, que podem contribuir de forma relevante para a formulação da estratégia, tornando-se inclusive agentes de sua implantação (Ansoff & Mcdonell, 1993).

O desempenho, portanto, é determinado pela natureza do crescimento empresarial e demonstrado por meio de sua adequação às condições ambientais envolvidas no negócio, passíveis de mudanças, novos aprendizados e diferentes demandas de mercado. Assim, os autores concluem que “a coerência de comportamento e a coordenação ao nível organizacional são conseguidas através da aprendizagem informal e da adaptação” (Ansoff & Mcdonell, 1993, p. 72).

Dessa forma, esses administradores e trabalhadores são submetidos a longos processos de “doutrinação” relacionada à natureza do negócio e suas carreiras são construídas com base nessa cultura, guiados pelas diretrizes estratégicas da empresa e aptos a adquirir novos conhecimentos em prol do crescimento empresarial (Ansoff & Mcdonell, 1993).

Baseado na concepção de Mintzberg, Herrero Filho (2005) analisa o conceito de estratégia com base em sua dimensão criativa, resultando em um processo complexo que envolve uma série de “processos cognitivos humanos e sociais”. Nessa análise, o autor mostra que o processo de criação da estratégia envolve uma série de elementos e habilidades humanas como visão, intuição, criatividade, imaginação, atenção a detalhes e o desenvolvimento de novos e inovadores padrões de aprendizagem. Esses elementos, quando reunidos, compõem o processo criativo de formulação da estratégia, que reuni pensamento e ação em um só tempo e ocorrendo continuamente.

Mais recentemente, Hunger e Wheelen (2002), reunindo os conceitos de Mintzberg e Ansoff, aliam a estratégia a um nível mais abrangente, definindo-a como um plano que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos, minimizando desvantagens e potencializando vantagens competitivas. Nesta definição, a estratégica mostra-se como parte integrante da estrutura do planejamento empresarial, sendo um componente essencial de sua cultura.

Hunger e Whelen (2002) configuram um plano composto de ações baseadas na tomada de





decisão, sendo dividida em várias etapas a serem efetivadas para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, tais como: 1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e o 3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados) (Andion & Fava, 2002).

A consolidação da aplicação da estratégia na conjuntura organizacional mostrou-se em plena evolução à medida que a sociedade avançava da era industrial para a sociedade do conhecimento (Hunger & Wheelen, 2002). Dessa forma, houve a necessidade de acompanhar essa evolução juntamente com o conceito de estratégia e a sua crescente aplicação nas atividades empresariais. Daí surgiu o conceito de *Gestão Estratégica* que, em sua essência, envolve a elaboração de estratégias competitivas que determinam o êxito da organização por meio de uma abordagem inovadora e criativa (Herrero Filho, 2005).

Verifica-se que Herrero Filho (2005) aborda a estratégia como uma questão vital para as empresas e instituições por ela ser determinante na sobrevivência ou na ruína de um negócio. Para o autor, a ausência da estratégia impossibilita qualquer tipo de reação ao ambiente no qual a organização está inserida, pois “a melhor estratégia vem da disposição mental correta” (Herrero Filho, 2005, p. 23), ou seja, da consciência de que ela deve ser analisada e planejada de forma detalhada.

Kaplan e Norton (2000), semelhante a Herrero Filho (2005), veem a gestão estratégica como a única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor. Aliás, temos acompanhado diversas mudanças na ideia de valor para as organizações. De ativos tangíveis (materiais, produtos, estoques, entre outros), as organizações passam a agregar um valor cada vez maior na gestão de estratégias com base no conhecimento, explorando ativos intangíveis como relacionamento com o cliente, inovações, novas tecnologias e capacitação e motivação de colaboradores, fatores atuais de aumento na vantagem competitiva organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (2000), ao ser bem elaborada e definida de forma clara, a estratégia tem a capacidade de produzir avanços extraordinários no desempenho organizacional pela convergência e pela consistência da limitação dos recursos disponíveis. A análise dessa capacidade revelou um padrão consistente na busca do foco e do alinhamento estratégico empresarial, mesmo com as diferentes abordagens desse conceito pelas organizações (Kaplan & Norton, 2000).





## 2.2.1 A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria organização, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, são de origem externa (Nakagawa, 2011).

Segundo Cordioli (2001, p.5) o método SWOT é uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os pontos fortes (objetivos alcançados, benefícios, satisfação); pontos fracos (dificuldades, fracassos, descontentamento); oportunidades (capacidade sem exploração, ideias de melhoramento) e ameaças (contexto adverso, oposição, resistências contra mudanças) do ambiente no qual se realiza a análise.

Oliveira (2006) definiu Forças como variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação a seu ambiente. São fatores que influenciam positivamente no desempenho organizacional.

Fraquezas são características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente (Oliveira, 2006). Portanto são fatores relevantes para o planejamento estratégico. Reconhecimento da marca, motivação de colaboradores, qualidade no atendimento e *know-how* empresarial caracterizam exemplos de forças organizacionais. São os fatores que influenciam negativamente no desempenho organizacional.

As fraquezas constituem uma condição interna desfavorável e, portanto, devem ser observadas, reduzidas ou eliminadas constantemente de forma a não permitir que elas afetem o nível de competitividade organizacional (Silveira Pinto; Cardoso; Silva & Brienza Júnior, 2011). Falta de orientação estratégica, recursos financeiros limitados e pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento são alguns exemplos de fraquezas organizacionais. Tanto as forças quanto as fraquezas mostram-se bastante relevantes para o planejamento estratégico organizacional.

Partindo-se para a análise do ambiente externo à organização, possuímos as oportunidades e as ameaças. A oportunidade caracteriza-se como uma situação externa que possibilita a determinado grupo uma maior facilidade no alcance dos objetivos e de melhorar sua situação (Manktelow & Carlson, 2013). Portanto constitui-se em uma situação que se apresenta por meio de tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (Mattos *et al.*, 2011).



As ameaças, por sua vez, são caracterizadas como uma situação externa, que expõe a comunidade diante de dificuldades para o alcance dos objetivos (Manktelow & Carlson, 2013). É uma situação externa desfavorável ao alcance dos objetivos estabelecidos. Podem se configurar em atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento e está geralmente ligada a aspectos que envolvem a concorrência, novos cenários, custos operacionais e de bens e fatores de desafio para a atual estratégia utilizada pela empresa.

Dessa forma, a identificação tardia ou ineficiente das ameaças pode acarretar na perda de posicionamento da empresa no mercado. Portanto, tanto as oportunidades quanto as ameaças devem ser consideradas e receber as devidas análises na elaboração do planejamento estratégico organizacional.

A SWOT é considerada uma ferramenta clássica de gestão e começou a ser desenvolvida na década de 60 nas escolas americanas de administração cujo objetivo inicial era combinar as forças e as fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças oriundas do mercado (Azevedo & Costa, 2001. p. 2). Está inserida na Escola do *Design*, uma das escolas do pensamento estratégico com a visão mais influente do processo de formação da estratégia (Ahlstrand, Lampel & Mintzberg, 2000. p. 28).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Trata-se de uma ferramenta utilizada para a análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização (Mattos *et al.*, 2011). Assim, pode-se posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da organização no ambiente no qual ela atua (Mattos *et al.*, 2011).

A sociedade tem sofrido diversas transformações ao longo dos anos e, como resultado desse processo, ela tem apresentado um comportamento dinâmico e um relativo aumento da competição. No Brasil e em outras nações esta dinâmica tem sido estimulada, principalmente, pelo processo de Globalização (Azevedo & Costa, 2001). Neste cenário torna-se essencial que a organização assuma uma postura estratégica tendo como foco a produtividade, a qualidade e a flexibilidade em seus planos de gestão.

Para Gaj (1989) citado por Umeda & Trindade (2004), assumir uma postura estratégica significa ter consciência de um processo de pensamento voltado à ação. Portanto, é uma forma de gerir recursos sempre limitados. Para que ocorra uma adequação aos diferentes cenários, as organizações necessitam fundamentar seus planos estratégicos por meio de processos contínuos de



preparação, avaliando o impacto frente às forças competitivas de mercado definindo sua competitividade no setor onde atua (Azevedo & Costa, 2001). A definição dessa competitividade configura-se na utilização de instrumentos que considerem aspectos internos e externos inerentes à organização, que apoiem a tomada de decisão e contribuam para a redução de falhas oriundas de planos mal estruturados (Detoni, Salgado & Ensslin., 1996).

A Matriz SWOT, entre inúmeras outras, é um das principais técnicas utilizadas na identificação da postura estratégica, pois avalia a opinião dos executivos da organização acerca dos pontos importantes do planejamento. Ela é considerada relevante porque estes executivos possuem um conhecimento abrangente da organização no que se refere às suas variáveis ambientais - “forças”, “fraquezas”, “oportunidades” e “ameaças” (Azevedo & Costa, 2001).

O objetivo da SWOT é definir estratégias para potencializar forças, reduzir fraquezas, aproveitar oportunidades e evitar ameaças de forma a determinar a estratégia adequada para a organização, dependendo de sua postura diante do mercado. Assim, têm-se estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento (Charnov & Montana, 1998). A partir da identificação e da avaliação crítica da situação da organização em relação ao ambiente no qual ela está inserida, é possível desenvolver as estratégias adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, o objetivo da SWOT é definir estratégias que mantenham seus pontos fortes, reduzindo suas fraquezas e aproveitando oportunidades, protegendo-se de ameaças (Azevedo & Costa, 2001).

Sua função primordial é possibilitar a escolha da estratégia adequada, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais a partir de uma avaliação crítica do ambiente interno e externo da organização. Está intimamente ligada ao processo de formação da estratégia, relacionando-se diretamente com o desenvolvimento da missão, dos objetivos, das estratégias e das políticas de uma corporação (Hunger & Wheelen, 2002).

### 2.2.2 O USO DO DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO COMO METODOLOGIA APLICADA À ELABORAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS

O Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) constitui-se em uma alternativa de metodologia participativa, que contribui para o conhecimento e a análise da realidade de um determinado local, de acordo com a percepção de cada vivente daquela realidade e corresponde a um levantamento em um momento de reflexão e exame das questões de ordem ambientais, sociais, econômicas,



políticas e culturais (Mattos *et al.*, 2011).

Inicialmente, o DRP foi muito utilizado em processos de intervenção de trabalhos em ambientes rurais, nos quais a população local era estimulada a refletir acerca de sua realidade e, assim, provocar mudanças pela participação e, com isso, contribui ao *startup* das condições necessárias ao desenvolvimento sustentável (Verdejo, 2006).

O diagnóstico é um método utilizado na obtenção e construção coletiva de informações sobre determinada realidade. Denomina-se “rápido” por pretender, em pouco tempo, sistematizar as informações da realidade pesquisada e configura-se como participativo porque o processo de obtenção destas informações é realizado de forma a envolver as pessoas que vivem na situação diagnosticada para que elaborem, em conjunto, dados e informações que irão compor a análise do ambiente (adaptado de Dias & Freitas, 2012). A definição do Diagnóstico Rápido Participativo, segundo Verdejo (2006), configura-se como:

um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a autogerenciar o seu planejamento e desenvolvimento. Desta maneira, os participantes poderão compartilhar experiências e analisar os seus conhecimentos, a fim de melhorar as suas habilidades de planejamento e ação (Verdejo, 2006, p.6).

Como resultado das diversas mudanças ocorridas na sociedade e uma maior importância dada à conscientização acerca dos valores dos conhecimentos locais na década de 1980, o diagnóstico passou a ser utilizado largamente em comunidades urbanas e passou a ter a sua evolução pautada na “busca de enfoques práticos para a investigação” e em planos que pudessem prestar apoio a um planejamento mais descentralizado, fato que possibilitaria uma “tomada de decisão mais democrática” por parte da comunidade. Assim, buscou-se “valorizar a diversidade social, trabalhando para a sustentabilidade, aumentando a participação e reforçando o poder da comunidade” (Chambrers & Guijt, 1995, p. 1-2).

Os processos participativos de diagnósticos possibilitam ao grupo participante tomar conhecimento, discutir, falar e expressar sua opinião sobre a realidade vivida com base em experiências, conhecimentos, expectativas e necessidades permitindo, assim, a construção de um plano de ações mais condizente com a realidade local. A troca de saberes e a interação entre os participantes também são propiciadas neste tipo de diagnóstico (Dias & Freitas, 2012).

Além de possibilitar a reflexão da comunidade local acerca de sua realidade, o DRP



possibilita a expressão dos mediadores do levantamento (pesquisadores que desejem conhecer e/ou investigar a realidade local) por meio das técnicas e dinâmicas utilizadas na construção coletiva dos conhecimentos. Na apresentação dessas técnicas, gerando debates e estimulando discussões no grupo pesquisado, os mediadores expressam determinadas concepções, ideias ou intenções relacionadas aos processos que desejam estruturar naquele grupo ou comunidade pesquisada (Dias & Freitas, 2012).

O conhecimento adquirido por meio da utilização do DRP para a construção de planos estratégicos deve-se constituir de forma dinâmica, visto que a realidade é constituída de processos contínuos de mudanças. Assim, a possibilidade de revisão do que foi diagnosticado será sempre possível visto que haverá continuamente novas formas de análise que poderão ser aplicadas ao diagnóstico inicialmente construído, seja por meio de outra perspectiva analítica, seja por meio da complementação dos dados e informações fornecidos pela realidade diagnosticada ou pela literatura especializada na área. Portanto, não se deve tratar os diagnósticos de maneira definitiva e permanente (Dias & Freitas, 2012).

Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) que se trata de um “conjunto crescente de enfoques e métodos para permitir que a população local partilhe, aperfeiçoe e analise seus conhecimentos sobre sua vida e condições com o fim de planejar e agir” (Chambrers & Guijt, 1995. p. 2). É chamado participativo porque o método de obtenção das informações é feito de forma a envolver os sujeitos viventes da situação diagnosticada (Chambrers & Guijt, 1995). O DRP possibilita ao grupo pesquisado conhecer, falar, refletir e expressar as suas expectativas, desejos e necessidades, podendo contribuir para construção de um plano de ações adequado à realidade vivida, constituindo em uma construção coletiva de conhecimentos e habilidades (Dias e Freitas, 2012).

Para compor a análise e fornecer a base para os dados levantados por meio do DRP, utilizou-se a Matriz SWOT, uma ferramenta utilizada para a análise ambiental.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se com qualitativa, pois a obtenção dos dados de caráter descritivo ocorre mediante contato direto com a situação do objeto de estudo. Assim, o pesquisador busca compreender o fenômeno partindo da perspectiva dos participantes da situação para posterior interpretação desses fenômenos (Neves, 1996). Este estudo possui caráter exploratório-descritivo que, segundo Marconi e Lakatos (2010), têm por objetivo descrever completamente um



determinado fenômeno para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Apresenta-se como um estudo de campo, pois se propõe ao aprofundamento das questões propostas em detrimento das características da população a partir de determinadas variáveis. Este tipo de estudo analisa um único grupo ou comunidade com base em sua estrutura social, ressaltando a interação entre esses sujeitos (Gil, 2008).

O universo será composto por discentes do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará, de uma população de 120 alunos regularmente matriculados e que residam na cidade de Belém e região metropolitana. A determinação do universo mostra-se fundamental, pois “é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo” (Menezes & Silva, 2001, p.32). O tipo de amostragem adotado foi o *não probabilístico por acessibilidade*, pois dispensa qualquer rigor estatístico uma vez que a seleção decorre da facilidade de acesso aos elementos de pesquisa (Gil, 2008).

A fonte de coleta de dados caracteriza-se como primária, pois foi coletada diretamente junto à amostra por meio do levantamento de informações (Markoni & Lakatos, 2010) em oficinas realizadas no período de 21 de agosto de 2013 à 17 de dezembro de 2013 nos quatro anos do curso de Secretariado Executivo Trilíngue no Centro de Ciências Sociais e Educação – CCSE/ UEPa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) que se constitui em uma alternativa de metodologia participativa, que contribui para o conhecimento e a análise da realidade de um determinado local, de acordo com a percepção de cada vivente daquela realidade (Mattos *et al.*, 2011).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O trabalho de campo produziu quatro matrizes diferenciadas para cada turma do curso de Secretariado que foram organizadas e sistematizadas, utilizando uma Matriz SWOT geral para o curso de forma de possibilitar a proposição de um conjunto estratégico capaz de: (1) fortalecer as relações existentes entre os discentes e a universidade; (2) superar as principais dificuldades no desenvolvimento da formação e, (3) fundamentar um conjunto de planos de ação que, uma vez implementados, possibilitem estruturar ações conjuntas entre os atores envolvidos no processo de construção e manutenção da referida graduação de forma acompanhar os resultados obtidos e



corrigir as etapas quando necessário, além de ajustar novas proposições de melhoria.

A apresentação dos resultados do estudo foi representada em uma matriz geral contendo as principais variáveis de influência no curso de Secretariado, sendo o resultado de variáveis recorrentes nos grupos de discussão do DRP. A partir da interpretação da Matriz, pode-se detalhar a análise em ameaças, oportunidades, pontos fracos, pontos fortes e as estratégias elaboradas com base nos aspectos mais relevantes da avaliação dos discentes.

O cruzamento das variáveis que compuseram os diversos ambientes e adotou como critério de hierarquização do impacto gerado pela confirmação do evento, seja ele favorável (oportunidade e força) ou desfavorável (ameaça e fraqueza). O método utilizado para tanto foi o somatório dos cruzamentos das variáveis mais recorrentes na avaliação gerando os impactos que, depois de hierarquizados e somados, possibilitaram a identificação dos eventos com maior repercussão na comunidade discente de Secretariado, sendo frequentes em pelo menos três dos quatro grupos do DRP. Dessa forma, os mais importantes foram selecionados para o estabelecimento de estratégias. Resultou desta etapa a seleção de quatro eventos mais relevantes que obtiveram a maior soma de seus impactos no total, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Matriz SWOT do curso de Secretariado Executivo/UEPA**

		PONTOS FRACOS				PONTOS FORTES					
		Acervo Insuficiente da literatura secretarial	Ausência de Laboratório específico para a prática profissional	Falta de Incentivo à Iniciação Científica	SOMA	Identificação das Estratégias	A existência de uma empresa jr do curso	Conhecimento multidisciplinar adquirido durante a formação	O conhecimento das línguas estrangeiras (Inglês e espanhol)	SOMA	Identificação das Estratégias
AMEAÇAS	A inexistência do conselho profissional	2	5	10	17		14	22	16	52	
	Falta de conhecimento da formação por parte do mercado de trabalho e da sociedade	10	13	10	33		7	14	8	29	
	Existência de outros profissionais exercendo funções secretariais	11	15	18	44		13	15	13	41	
	<b>SOMA</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>188</b>		<b>34</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>244</b>	
OPORTUNIDADES	Grande oferta de estágios para os discentes do curso	1	7	10	18		13	24	16	53	E3
	Troca de experiência possibilitada através de eventos acadêmicos e profissionais	14	10	15	39		11	11	13	35	
	A existência de empresas multinacionais no estado do Pará e na Amazônia, possibilitando a atuação a nível internacional.	14	17	26	57		16	17	21	54	E4
	<b>SOMA</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>51</b>	<b>228</b>		<b>40</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>284</b>	
<b>Identificação das Estratégias</b>							<b>E1</b>	<b>E2</b>			



#### 4.1 ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E1

Inicialmente, como forma de potencializar o ponto forte representado pelo conhecimento multidisciplinar, uma estratégia destacada é a “Elaboração de projetos de pesquisa, ensino e extensão de caráter multidisciplinar envolvendo discentes e docentes do curso” (E1). Dessa forma, os diversos conhecimentos adquiridos mostram-se extremamente positivos na formação do secretário, além de contribuir para a construção de um perfil profissional sólido e completo em termos de conhecimento.

Devido à diversidade de conhecimentos de várias áreas adquirida durante a formação e as diferentes formas de aprendizagem da prática profissional (estágios, empresa júnior, eventos, entre outros), os discentes poderão desenvolver as competências e habilidades essenciais ao perfil, descritas no PPP do curso de secretariado da UEPa. O Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue deve oferecer condições para desenvolver as seguintes competências para:

- a) agir profissionalmente com iniciativa, criatividade, bom senso, discrição, maturidade emocional, sólidas e atualizados conhecimentos gerais;
- b) articular-se com diversos níveis de empresa e instituições públicas ou privadas ou diferentes clientes;
- c) ter visão generalista da organização e das peculiaridades das relações hierárquicas intersetoriais;
- d) exercer as funções gerenciais, com conhecimento sobre planejamento, organização, controle e direção;
- e) utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores éticos e estabelecendo relações formais e casuais entre fenômenos e situações organizacionais.

O Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue deve oferecer condições para o desenvolvimento de seguintes habilidades para:

- a) Lidar com modelos inovadores de gestão;
- b) Valorizar e dominar os princípios que informam os sistemas de comunicação;
- c) Ser receptivo e liderar o trabalho em equipe, na busca de sinergia.



## **4.2 ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E2**

Uma segunda estratégia proposta seria a “Criação de grupos de pesquisa em línguas estrangeiras aliados a aulas práticas para o desenvolvimento das habilidades linguísticas em outro idioma” (E2). A importância do desenvolvimento dessas habilidades mostra-se essencial, além de configurar o diferencial do profissional secretário em sua atuação, pois as demais áreas, em sua maioria, não formam profissionais bilíngues para atuarem no mercado de trabalho.

Muitos discentes vivenciam diversas dificuldades durante a formação secretarial em relação ao aprendizado dos idiomas, pois muitos deles não dispõem de recursos para aperfeiçoar a aprendizagem com cursos externos, intercâmbios e alternativas que necessitem de um grande dispêndio de tempo e recursos financeiros por parte dos discentes. Nesses casos, a universidade apresenta-se como a única alternativa acessível para a obtenção deste conhecimento, pois demanda custos mínimos e um melhor custo-benefício para o referido discente.

A viabilidade de realização dos grupos de pesquisa em idiomas estrangeiros pode ser facilitada por serem aspectos constantes na Matriz Curricular dos quatro anos do curso, o que facilita o acompanhamento dos professores de linguagem acerca da evolução da aprendizagem do discente ao longo da graduação. A abordagem das línguas estrangeiras em todos os períodos de um curso de graduação, geralmente, não ocorre em cursos de composição curricular semelhante ao secretariado como Administração e Economia, por exemplo.

## **4.3 ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E3**

Outra proposição de estratégia seria a “Busca de novas parcerias com empresas contratantes de estagiários de Secretariado Executivo, principalmente em multinacionais” (E3), pois se verifica que a demanda de estágios para área é expressiva e permanece crescente ao longo dos anos. Porém, as oportunidades de estágio em empresas multinacionais ainda se mostram incipiente e com poucas demandas de vagas para os discentes da formação. Para a vivência da prática profissional da formação é fundamental a expansão das experiências de estágio neste tipo de organização pois, segundo a proposta pedagógica do curso de secretariado da UEPA descrita no PPP, os egressos do curso deverão:

Ser agentes facilitadores das relações interpessoais e intergrupais. Eles devem revelar ainda: ter conhecimento de técnicas de sensibilização, utilização das diferentes formas de comunicação, dentro da organização, bem como fora, isto é, com diversos grupos de clientes nacionais e estrangeiros (Universidade do Estado do Pará, 2008, p. 19).



Esta possibilidade de expansão das oportunidades de estágio em multinacionais foi apontada, inclusive, pelos próprios discentes ao analisarem o “Aumento de empresas multinacionais na Amazônia” nos últimos anos, mercado potencial para a captação de profissionais secretários, tanto graduandos como graduados na formação.

#### **4.4 ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO E4**

Outra proposição estratégica se apresenta na “Estruturação do desenho curricular para a atuação do secretário em nível internacional, abordando disciplinas no âmbito político, econômico e diplomático” (E4). Na percepção dos discentes, este fator se mostra crucial na expansão do campo de atuação do secretário executivo. Essa atuação é impulsionada principalmente por sua formação dinâmica e multidisciplinar e pelo seu conhecimento prévio em línguas estrangeiras, o que o torna um agente facilitador na comunicação empresarial em nível internacional. Esta estratégia contribuirá para uma formação mais especializada das habilidades interculturais do profissional, que deverá compreender os diversos aspectos que compõem os negócios a níveis internacionais, com suas especificidades e tradições. A existência de empresas multinacionais no estado do Pará e o crescimento dessas empresas em todo o Brasil possibilita esta atuação diferenciada do profissional no mercado.

O conhecimento nas línguas estrangeiras que o profissional secretário possui torna-se o diferencial no perfil para atuação do profissional neste tipo de organização, conforme descrito do projeto político-pedagógico (PPP), que diz que o profissional deve revelar:

Ter conhecimento de técnicas de sensibilização, utilização das diferentes formas de comunicação, dentro da organização, bem como fora, isto é, com diversos grupos de clientes nacionais e estrangeiros ou demanda sócio – empreendedora (Universidade do Estado do Pará, 2008, p. 19).

Esta estratégia contribui, ainda, para uma formação mais sólida do profissional que, além de exercer suas atribuições (conforme lei de regulamentação), deverá compreender os diversos aspectos que envolvem os negócios internacionais como cultura, política, economia e relações diplomáticas.



## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo possibilitou identificar as características do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da UEPA por meio da perspectiva dos discentes de forma a construir propostas estratégicas para a solução e/ou melhoria dos problemas e dificuldades identificados.

O levantamento de dados por meio do Diagnóstico Rápido Participativo mostrou-se uma ferramenta efetiva e de fácil compreensão por parte dos discentes do curso e coerente com o objetivo da pesquisa.

Do ponto de vista da sistematização das informações coletadas, a Matriz SWOT foi eficaz na fundamentação das estratégias e na sintetização dos resultados obtidos nos quatro anos do curso de Secretariado pois facilitou a identificação das variáveis caracterizadas como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do referido curso, possibilitada pela participação ativa dos discentes.

Os resultados da pesquisa apontam para uma postura estratégica de desenvolvimento do curso de Secretariado, fato que demonstra grandes possibilidades de sucesso em planos que envolvam expansão e a diversificação do curso nos próximos anos. Portanto, afirma-se que o curso de Secretariado apresenta aspectos ambientais favoráveis ao alcance dos seus objetivos fundamentais no que concerne à formação, o desenvolvimento acadêmico-profissional e humanístico de seus discentes.

Diante desses resultados, foram elaboradas cinco estratégias condizentes com esta realidade do curso. As estratégias elaboradas foram: elaboração de projetos de pesquisa, ensino e extensão de caráter multidisciplinar envolvendo discentes e docentes do curso; criação de grupos de pesquisa em línguas estrangeiras aliados a aulas práticas para o desenvolvimento das habilidades linguísticas em outro idioma; busca de novas parcerias com empresas contratantes de estagiários de Secretariado Executivo, principalmente em multinacionais; e estruturação do desenho curricular para a atuação do secretário no âmbito internacional, abordando disciplinas nos níveis político, econômico e diplomático.

Com esses resultados, pode sugerir análises das variáveis com os docentes do curso e com o corpo técnico administrativo envolvido em sua gestão com o objetivo de ampliar o campo de análise ambiental e proporcionar uma maior diversidade de variáveis por vezes não consideradas pelos discentes.



## REFERÊNCIAS

- Andion, M.C. & Fava, R. (2002). Planejamento estratégico In Coleção Gestão Empresarial, *Gestão Empresarial*, pp. 27-38, Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus.
- Andrade, R.O. & Tachizawa, T. (2002). *Gestão de instituições de ensino*. (3 ed) . Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ansoff, I. (1977). *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. & Mcdonell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. (2.ed). São Paulo: Atlas.
- Ahstrand, B., Lampel, J. & Mintzberg, H. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. por Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman.
- Azevedo, M. C. & Costa, H. G. (2001). Métodos para a avaliação da postura estratégica. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo, vol. 8, n. 2, abr./julho.
- Chambrers, R., & Guijt, I. DRP: Depois de cinco anos, como estamos agora?. *Revista Bosques, Árvores e Comunidades Rurais*. n. 26. pg. 4-15, março, 1995. Recuperado em 24 de maio, 2013 de <comunidades.mda.gov.br/o/890687>.
- Charnov, H. B & Montana, J. P. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. (7 ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Codiolli, S. (2001). *Enfoque participativo: Um processo de mudança: conceitos, instrumentos e aplicação prática*. Porto Alegre: Genesis.
- Detoni, M. M. M. L., Salgado, A. E. H. & Ensslin, L. O processo decisório num moderno contexto organizacional. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*, 16º, 1996.
- Dias, M. M & Freitas, A. F. O uso do diagnóstico rápido participativo (DRP) como metodologia de projetos de extensão universitária. *Em Extensão*. vol. 11, n. 2., pp. 69-81. jul./dez 2012. Recuperado em 21 junho, 2013 de <www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20780>.
- Gil, A. C (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6 ed). São Paulo: Atlas.

- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. (2 ed). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hunger, D. J. & Wheelen, T. L (2002). *Gestão estratégica: Princípios e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (2000). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. (11a ed). Trad. Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Manktelow, J. & Carlson, M. *Swot analysis discover new opportunities manage and eliminate threats*. Recuperado em 15 junho, 2013 de <[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.html](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.html)>.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7 ed). São Paulo: Atlas.
- Mattos, C. A. C., Silveira Pinto, W., Cardoso, A. G, Silva, R. L. & Brienza Junior, S. Estratégias de planejamento a partir do diagnóstico rápido participativo e da análise swot: Um estudo na comunidade de São Bento, Salinópolis – PA. *Sociedade e Desenvolvimento Rural On Line*. vol.5, n. 2. Dez, 2011. Recuperado em 25 abril, 2013 de <[www.inagrodf.com.br/revista](http://www.inagrodf.com.br/revista)>.
- Menezes, E. M & Silva, E. L (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (3a. ed). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B (2001). *O processo da estratégia*. (3a.ed). Porto Alegre: Bookman.
- Nakagawa, M. Ferramenta: Análise swot (Clássico). *Movimento Empreenda*. Recuperado em 17 abril, 2013 de <[movimentoempreenda.revistapegn.glob3o.com/News/ferramentas/2012/06/analise-swot-071](http://movimentoempreenda.revistapegn.glob3o.com/News/ferramentas/2012/06/analise-swot-071)>.
- Neves, J. L. Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa em Administração*. São Paulo, vol.1, n. 3, 2º SEM./1996.
- Oliveira, D. P. R (2006). *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas.
- Silva, A. A.; Silva, N. S.; Barbosa, V. A; Henrique M.R & Baptista, J. A. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma escola de idioma em São Paulo. In: *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8., 2011.
- Umeda, G. M. & Trindade, C. C. Possíveis definições para as políticas empresariais: Um estudo bibliográfico. In: *Seminário em Administração*, 7., 2004.



Universidade do Estado do Pará. Projeto Político Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo. Belém-Pa, 2008.

Verdejo, M. E (2006). *Diagnóstico rural participativo: Um guia prático*. Secretaria de Agricultura familiar. MDA, Brasília.

