

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO NO SETOR ADMINISTRATIVO EM UMA PREFEITURA

Julielson Santos da Costa¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

O planejamento é fundamental para que a administração da organização consiga ser eficaz, pois com um gerenciamento de rotinas e execuções de tarefas corretas consegue-se resultados positivos dentro de qualquer departamento. O presente estudo tem como objetivo de esclarecer o quão é importante o planejamento e gestão, pois nenhuma empresa consegue desempenhar suas tarefas cotidianas sem estes, bem como prováveis resultados para solucionar os problemas encontrados. Os resultados apresentados mostram a desconcentração das tarefas diárias, transtorno no atendimento ao público externo pela falta de tecnologia e a centralização de tarefas. As metodologias para a elaboração do trabalho foram pesquisas bibliográficas, observação *in loco* e entrevistas informais.

Palavras-chave: Planejamento. Gestão. Centralização.

THE IMPORTANCE OF PLANNING AND MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATIVE SECTOR IN A MAYOR

ABSTRACT

Planning is essential for the administration of the organization in order to be effective, for with the management of routines and the execution of correct tasks, positive results can be achieved within and in any department. This study aims to clarify how important planning and

¹ Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

management is, as no company can perform its daily tasks without these, as well as probable results to solve the problems encountered. The results presented show the deconcentration of daily tasks, inconvenience in serving the external public and the centralization of tasks. The methodologies for the elaboration of the work were bibliographic researches, observation in loco and informal interviews.

Key words: Planning. Management. Centralization.

1 INTRODUÇÃO

O estudo tem a importância de mostrar o planejamento e gestão no setor administrativo em uma prefeitura.

A finalidade é buscar identificar os problemas da organização com o propósito de resolver os problemas de cada setor, com isso, apresentando os melhores resultados para se obter a satisfação.

Analisar as falhas de cada setor e apresentar as melhores soluções para que possam aprimorar as execuções de atividades cotidianas.

Convém esse estudo para apresentar o quão é importante para a empresa uma boa gestão dentro de um setor administrativo em um órgão público, para que não aja aborrecimento dos servidores externos.

O objetivo geral dessa pesquisa é salientar a importância do planejamento e gestão no setor administrativo, que muitas vezes são ignorados, portanto é de maior significância para obtenção de resultados satisfatórios no setor administrativo. Os objetivos específicos do trabalho é buscar desenvolver e capacitar os servidores do setor administrativo para a elaboração de suas tarefas rotineiras, analisar os pontos que podem ser aprimorados no atendimento ao público e diminuir a centralização de tarefas.

Para a elaboração desse estudo, foram feitas pesquisas bibliográficas, observações *in loco* e entrevistas informais.

A pesquisa realizada na empresa em estudo, é importante para obter-se um bom planejamento de tarefas com o propósito de evitar problemas junto a administração do setor administrativo, a insatisfação dos servidores externos e poder manter em foco nas atividades cotidianas. Além do conhecimento adquirido, poder implantar tais medidas que consiga proporcionar uma nova reestruturação dentro do setor, desenvolvendo o espaço e economizando tempo.

O presente artigo, tratará inicialmente com o referencial teórico onde são citados os autores que se referem ao tema indagado. Logo após, o capítulo relacionado ao tema ou problema, onde será notado um breve histórico da empresa onde foi realizado a pesquisa e seus principais problemas observados. Adiante, o capítulo referente á análise teórica e comparativa do tema ou problema, serão abordados os problemas encontrados e possíveis recomendações de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente para a um bom planejamento, precisa-se entender o que o mesmo significa. Baggio; Lampert (2010, p. 13) abordam que: “Planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais amplo, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.”

Na opinião de Bethlem (2009, p. 144) complementa que: “[...] Planejamento: trabalho de preparação para qualquer empreendimento segundo rotineiros e métodos determinados [...] elaboração por etapas com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos.”

Na organização o gestor precisa saber onde quer chegar, traçar suas metas e planejar suas ações para alcançar seus objetivos, dessa forma Kwasnicka (1989, p. 58): “[...] Sugere uma forma ideal de estrutura e [...] também classifica as atividades administrativas como planejamento, organização e controle.”

Na finalidade de ter êxito nos processos cotidiano, para o gestor é primordial ter em mente o modo de tomar suas decisões e planejar junto com seus colaboradores, assim Oliveira (2004, p. 163) cita que: “[...] Os objetivos e desafios permitem maior amplitude de controle, visto que a tarefa da chefia é simplificada e o planejamento [...] é mais fácil de ser feito quando os objetivos e desafios são claros e entendidos por todos os profissionais envolvidos no processo.”

A gestão de uma organização é composta por várias atividades, segundo Chiavenato (2007, p. 177): “Por meio do planejamento operacional, os administradores visualizam e determinam ações futuras dentro do nível operacional que melhor conduzam ao alcance dos objetivos da empresa.”

A empresa só é aproveitada quando ocorre a gestão de relacionamentos, de acordo com Montagner (2010, p. 119):

[...] Podemos ter um prestador de um determinado serviço atuando em uma atividade de projeto que demanda aquela especialidade, ou um parceiro gerenciando integralmente uma obra estrutural, ou ainda uma empresa de consultoria fazendo a gestão do cronograma e do orçamento de um projeto. Não importa o papel na aliança tampouco o montante financeiro envolvido, todos devem trabalhar em prol do empreendimento. [...]

São inúmeros os fatores que auxiliam para que os colaboradores sejam envolvidos no planejamento dentro da organização, dessa forma para obterem o conhecimento e a capacitação de uma futura substituição ou a troca de setor. Mañas (2001, p. 26): afirma que: “[...] Sem receio de serem censurados, ou ridicularizados, incentivados que são a participar do planejamento e da execução de tudo o que diretamente lhe diz respeito [...] tal pessoa é bastante suscetível aos anseios e motivações dos demais.”

Com isso, a gestão da empresa passa a ter mudanças internas dentro do quadro de funcionários, levando então o pessoal à ter uma melhor qualificação. Ferreira; Reis; Pereira (2011, p. 241): explanam que:

[...] Quando seu ambiente muda, as transformações internas necessárias vão muito além da atualização tecnológica, da implementação de um novo modelo de gestão e requalificação do conhecimento de seus funcionários [...] que se exige é uma mudança cultural eliminar a resistência à transformação do *status quo* e sinalizar o rumo que a nova organização deve seguir.

Em função de aplicar melhorias na organização, o gestor carece de feedbacks constantes dos seus colaboradores para assim dar continuidade ao seu planejamento. Ressler O'Brien (2010, p. 25): “[...] Que fornecem informações críticas elaboradas especificamente para as necessidades de informação dos executivos [...] de fácil acesso para análise de desempenho da empresa, ações dos concorrentes e desenvolvimento econômico para apoiar o planejamento. [...]”

Sendo assim, para que o planejamento seja executado de maneira correta, os gestores e colaboradores em geral devem estar alinhados a visão e a missão da empresa. Moraes; Barros (2017, p. 47) afirmam que: “No entanto, é importante observar um fator nevrálgico e primordial para que a empresa consiga implementar o planejamento delineado e alcançar os objetivos esperados o modelo de gestão adotado.”

De forma geral, um bom planejamento associado a uma gestão é indispensável para um processo de decisões antecipadas dentro da organização. É por meio desse planejamento que o gestor vai precisar para tomar uma ação e elaborar estratégias, sendo assim aplicando suas ideias para ter êxito nos seus processos cotidianos.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A organização em estudo começou sua história da seguinte forma, inaugurada em 1º de janeiro de 1901 no início do século XX, segue os moldes italianos em estilo neogótico, na sua construção foram usados blocos de laje e pedra natural da região. O prédio da Prefeitura de Lages pode ser até confundido com um ponto turístico existente na Itália.

Com seus cargos de prefeitos anterior a 1926 era considerado como superintendente dos quais foram: João de Castro Nunes, Vidal Ramos, Belizário Ramos, Otacílio Costa, Aristiliano Ramos e Caetano Costa.

A partir do ano de 1926 até 1945 teve como objetivo o cargo de prefeito nomeado, sendo os respectivos prefeitos: Octávio Silveira Filho, Henrique Ramos Júnior, João Cruz Júnior, Henrique Ramos Júnior, Evaldo Schaefer, Indalécio Arruda e Vidal Ramos Júnior contudo, mandatos de tempo entre dois e três anos.

Então só a partir do ano de 1946 até os dias atuais passou ser eleito, os prefeitos: Vidal Ramos Júnior com sua troca de partido, Jairo Ramos, Osni de Medeiros Régis, Valdo Costa Ávila, Euclides Granzotto, Wolni Della Rocca, Nilton Rogério Neves, Áureo Vidal Ramos, Fernando Agustini, Décio da Fonseca Ribeiro, Raimundo Colombo, Renato Nunes de Oliveira, Elizeu Mattos, Antônio Arcanjo Duarte e Antônio Ceron.

Com início em 2001 começam a exercer seus cargos de vice-prefeitos, Raimundo Colombo renunciou seu cargo em 2005, sendo seu vice Renato Nunes de Oliveira assumindo seu cargo no ano de 2006 passando agora o cargo de vice para Luís Carlos Pinheiro Filho e, finalizando seu cargo em 2012. Então no ano de 2013 Elizeu Mattos renunciou seu cargo, ficando seu vice Antônio Arcanjo Duarte finalizando seu mandato em 31 de dezembro de 2016. Portanto em 2017 iniciou o prefeito Antônio Ceron e seu vice Juliano Polese Branco até os dias de hoje.

A Prefeitura trabalha oferecendo serviços aos cidadãos do município de Lages, sendo também responsável por assim administrar os interesses da cidade e, devem sempre estar sob a gestão do próprio prefeito junto de seus colaboradores de cada secretaria.

A Prefeitura dispõe vários setores e secretarias municipais como: secretaria de Administração e fazenda, departamento de recursos humanos, coordenação municipal de proteção e defesa civil, fundação municipal de esportes, fundação cultural de Lages, procuradoria geral do município, programa de defesa do consumidor, auditoria e controladoria, instituto de previdência do município de Lages, secretaria de saúde, secretaria de desenvolvimento econômico e turismo, secretaria de políticas para mulher, secretaria municipal de águas e saneamento, secretaria de planejamento e obras, secretaria de serviços públicos e meio ambiente, secretaria de assistência social e habitação, secretaria de agricultura e pesca,

secretaria de educação, coordenação de comunicação. Ou seja, cada setor é responsável por determinar cada problema em relação ao município na busca de oferecer o melhor desempenho para os seus servidores.

A imagem da organização passa aos cidadãos: colaborar com o desenvolvimento social e econômico, proporcionando a valorização dos seus colaboradores em geral, meio ambiente e o bem-estar da comunidade.

Seus principais colaboradores são os servidores efetivos em que foram nomeados para exercer tal cargo do qual foi aprovado mediante a realização de concurso público, os contratados que se submeteram ao um processo seletivo e por último os comissionados, os cargos de confiança do prefeito.

A prefeitura tem aproximadamente 5.257 profissionais, sendo 3.087 efetivos, 1.892 contratados de regime ACT's e 278 comissionados, os cargos de confiança do prefeito. Dentro do departamento administrativo de recursos humanos tem um quadro de funcionários, iniciando com o diretor geral, administrador e seis técnicos administrativos.

O departamento administrativo de recursos humanos tem o intuito de oferecer atendimento, requerimentos, empréstimos consignados e solicitações para seus servidores externos, assim também como a soma do cartão ponto de algumas secretárias, servidores internos e externos.

Apresenta como missão, facilitar o acesso e o conhecimento das leis do município, demonstra transparência e retidão com o acervo *online* da legislação.

Mediante observações *in loco*, observou-se que na organização possui alguns problemas como a falta de planejamento e a má gestão dentro do setor administrativo de recursos humanos. Para melhor explanação e compreensão, apresenta-se possíveis causas dos problemas vistos no setor:

- Planejamento operacional: verificou-se que no setor a falta de organização das tarefas diárias de cada servidor, acarreta a distração nas atividades que foram planejadas.
- Centralização de tarefas: ocorrendo quando as atividades de outros colaboradores se centraliza numa única pessoa, colocando para si uma grande pressão que pode prejudicar os resultados da empresa.
- Escassez de tecnologia: a empresa possui um software simples para execução das tarefas complexas, fazendo a necessidade de outros softwares para a elaboração do mesmo. Não o bastante, a falta dessa tecnologia também afeta no seu atendimento ao público, acarretando uma aglomeração de pessoas no balcão de atendimento aos servidores externos.

- Distribuição de tarefas: observou-se que na empresa possui poucas pessoas para execução das atividades, como na parte de admissão, aposentadoria e certidões. Levando a uma gestão de centralização excessiva para cada um, esse problema poderia se tornar mais fácil se atribuído corretamente a cada um.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em questão, o servidor tem algumas dificuldades de organização das tarefas rotineiras em seu setor, com isso levando a falta de atenção no andamento de suas tarefas. Webster; Mota (2012, p. 10) colocam que: “Planejamento operacional contém basicamente os planos de ação ou planos operacionais, que devem explicitar: os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados. [...]”

A troca de atividade e um planejamento é uma boa solução para cada servidor realizar suas tarefas cotidianas, a empresa em estudo deveria fazer uma análise de capacidade e conhecimentos nos colaboradores do setor, constatando o desempenho, as ideias e a dedicação daqueles que realizam os propósitos da empresa, de tal maneira que entendam esse valor do planejamento.

Pela falta de planejamento na empresa estudada, foi averiguado que por terem tarefas rotineiras resultam numa centralização de tarefas, atividades sendo desviadas para outras pessoas as que não compete ao seu serviço designado. Robbins (2005, p. 354) relata que:

O termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização [...] ou seja, os direitos inerentes de uma posição. Normalmente, dizemos que uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores.

O gerente geral junto com seus colaboradores do setor deveria identificar tais problemas que fazem essa centralização, constatando o porquê de serem direcionadas para uma pessoa e preparar os servidores para ter um planejamento de cada tarefa solicitada, e assim terem *feedbacks* positivos.

Por consequência de problemas rotineiros dos servidores externos vindo de outras secretarias, foi constatado que havia falta de tecnologia para agilizar as execuções de tarefas e no atendimento ao público, com isso levando uma concentração de pessoas e um tempo de espera superior a quinze minutos para serem atendidos. Neto Agrasso Neto & Abreu (2000, p. 57) concluem que:

[...]. Embora tenhamos tendência a pensar em termos de alta tecnologia, a tecnologia cobre uma ampla variedade de atividades que as organizações utilizam para fornecerem seus produtos ou serviços. Em organizações grandes e complexas, muitas vezes cada área funcional depende de tecnologias distintas, para realizar suas atividades. Transcendendo a este senso geral de tecnologia, começam a surgir diversos problemas conceituais, visto que os pesquisadores utilizaram classificações de tecnologia bem diferentes.

Sugere-se que na organização em estudo, aplique um método de senha eletrônica com diferentes tipos de assuntos para agilizar no atendimento, sendo assim direcionada para o setor responsável ao seu problema. Também o uso de diferentes tipos de *softwares* ou até mesmo um sistema mais eficaz para auxiliar em tarefas cotidianas, prevenindo então aborrecimentos futuros.

Notou-se na organização que a mesma, tem um quadro de funcionários abaixo em determinados setores para realizações de atividades, especificamente pela forma que os gestores estão delegando as tarefas entre os subordinados, sendo que se fosse distribuído para cada um de forma correta não aconteceria tal centralização. Chiavenato (2007, p. 166) coloca que:

[...]. Os membros da equipe são designados para suas posições de acordo com suas propensões, habilidades, competências e tipos de personalidade. Os papéis devem ser esclarecidos para que possam desempenhar seus deveres com as melhores habilidades, competências [...] e podem ser delegadas a cada membro da equipe dependendo da situação e das necessidades.

Sendo assim, para solucionar este problema da empresa, seria delegar as tarefas para os colaboradores mais habilitados e competentes para execuções dessas atividades, dessa forma evitando essa centralização nesses setores com menos funcionários.

5 CONCLUSÃO

Este estudo apresentou como tema principal a importância de analisar o planejamento e gestão, ou seja, com o propósito de solucionar os problemas do setor administrativo, dessa forma evidenciando resultados satisfatórios no órgão público.

Por meio da análise na empresa foi possível constatar os problemas dentro do setor, a falta de ação do gestor administrativo com seus funcionários de fazer um treinamento capacitável, alocação de pessoas para realização de tarefas ao que corresponde ao seu serviço e a descentralização das atividades rotineiras.

Diante disso, ficou claro que o setor administrativo necessita de um gestor mais qualificado para adotar novas práticas como planejar, desenvolver e capacitar seus colaboradores com métodos mais eficazes.

Conclui-se que a empresa em estudo carece de uma mudança no quadro de gestores, fazer jus aos que contribuam com o crescimento profissional dos servidores efetivos, contratados e comissionados.

Com a elaboração deste estudo, possibilitou a busca por conhecimentos nesta área, ocasionando em soluções para os problemas e, uma ampla visão de como é executado uma delineação em um setor administrativo público.

REFERÊNCIAS

AGRASSO NETO & ABREU. **Tecnologia da informação**: manual de sobrevivência da nova empresa. São Paulo: Arte & Ciência - Villipress, 2000.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento organizacional**. Rio Grande do Sul: Unijui, 2010.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia gerencial**: conceitos, processos e administração estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Biblioteca Virtual Google Books. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=0j1NJ69Zm0kC&pg=PA177&dq=planejamento+operacional+adm&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwiC6MGBtYXhAhVmD7kGHZCIB9MQ6AEIKDAA#v=onepage&q=planejamento%20operacional%20adm&f=false>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAÑAS, Antônio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MONTAGNER, Carlos Alberto. **Gestão de projetos**. Curitiba: IESDE, 2010.

MORAIS, Rodrigo Marques de; BARROS, Thiago de Souza. **Gestão de estratégias**: uma nova abordagem de planejamento. Curitiba: Pearson Education do Brasil, 2017. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/54335/pdf/0>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MUNICÍPIO, Sistema de Leis. Disponível em <<https://leismunicipais.com.br/a1/plano-de-cargos-e-carreiras-lages-sc>>. Acesso em: 28 de mar. 2020.

O'BRIEN, James A., **Sistema de informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TURISMO, Secretaria. Disponível em: <<https://www.visitlages.tur.br/ponto-turistico/14/prefeitura-do-munic-pio-de-lages/>>. Acesso em: 27 mar. 2020.

WEBSTER, Ian Lawrence; MOTTA, Alexandre Cesar. **Planejamento e gestão estratégica de TI.** Rio de Janeiro: Escola Superior de Redes, 2012.