

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA DE PONTE ALTA-SC

Wuillian Gonçalves Portela¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Este trabalho aborda a importância do planejamento estratégico nas empresas, em especial na organização em análise. O planejamento estratégico ajuda no crescimento da organização como um todo e é primordial para alcançar o sucesso da empresa. O objetivo deste estudo é o de analisar e compreender a administração da organização, a fim de definir seus objetivos e metas organizacionais. Constatou-se que os principais problemas ocorrem no planejamento de desenvolvimento das tarefas do patrulhamento agrícola. Como resultados, observou-se que, a partir do momento em que se implantou o planejamento estratégico, as atividades começaram a ser realizadas de forma que os agricultores fossem atendidos no momento adequado. Assim, as atividades da Secretaria se tornaram mais eficientes. O planejamento também orientou a organização quanto ao planejamento do trabalho em equipe, mostrando rumos a serem seguidos. Ainda, auxiliou a detectar ameaças antes que estas causassem prejuízos, como a falta de cooperação com a sociedade, o que aumentou a responsabilidade dos gestores com a comunidade ao solucionar problemas decorrentes da falta de organização entre eles. A aplicação do planejamento, portanto, possibilitou o avanço e o desenvolvimento da organização, tornando-se essencial para a mesma. Para a elaboração deste trabalho foram utilizadas algumas metodologias, tais como: entrevistas informais, observações *in loco* e pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Organização. Objetivos.

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE PERFORMANCE OF THE ACTIVITIES OF THE MUNICIPAL SECRETARIA OF THE PONTE ALTA-SC AGRICULTURE

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.

ABSTRACT

This paper discusses the importance of strategic planning in companies, especially in the organization under analysis. Strategic planning helps in the growth of the organization as a whole and is paramount to achieving the success of the company. The goal of this study is to analyze and understand the administration of the organization to define its organizational goals and objectives. The main problems observed occur in the planning of development of the tasks of agricultural patrolling. As a result, once the strategic planning was implemented, it was observed that the activities began to be carried out so that the farmers were attended at the right time. Thus, the actions of the Department have become more efficient. Planning also guided the organization in planning teamwork, showing directions to be followed. Besides, it helped detect threats before they caused harm, such as the lack of cooperation with society, which increased the responsibility of managers to the community in solving problems due to lack of organization among them. The application of the planning, therefore, made possible the advancement and the development of the organization, becoming essential for the same. For the elaboration of this work were used some methodologies, such as informal interviews, on-site observations and bibliographic research.

Keywords: Strategic planning. Organization. Goals.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz como tema principal a importância do planejamento estratégico em uma organização pública, a Secretaria Municipal de Agricultura de Ponte Alta-SC, para compreender como a organização em seu todo é afetada devido à ausência de planejamento estratégico definido.

Por conseguinte, esta pesquisa busca entender a gestão da organização, refletindo sobre a importância de uma boa administração e de seus reflexos no desempenho da empresa. Como base, são sondadas as práticas atualmente utilizadas, principalmente por meio de estudos já empreendidos sobre o assunto.

O estudo mostra como justificativa a necessidade da empresa em questão de melhorar o planejamento estratégico no desenvolvimento das atividades, tendo por base métodos que garantam a organização e seu pleno funcionamento ao cooperar com a prestação dos serviços oferecidos.

É um grande desafio possuir um planejamento estratégico perfeito, e a organização pesquisada necessita corrigir alguns fatores que podem fazer a diferença como: o planejamento, a estrutura organizacional e a cooperação em equipe.

O artigo tem como foco mostrar a necessidade da organização em desenvolver um bom planejamento e os benefícios que o mesmo trará para a empresa.

A metodologia aplicada para o desenvolvimento do artigo foi a observação *in loco*, entrevistas informais com colaboradores da organização e pesquisa bibliográfica envolvendo o tema abordado para se obter pontos de vista de diferentes autores.

O presente artigo apresenta, por meio do referencial bibliográfico e das observações realizadas na empresa, a importância do planejamento estratégico dentro da Secretaria Municipal de Agricultura de Ponte Alta-SC, aperfeiçoando seus funcionários com treinamentos, oferecendo novos métodos de trabalho, aumentando a motivação dos colaboradores, propondo revisões preventivas ao maquinário utilizado no desempenho das tarefas e também a reposição de máquinas que estão com problemas devido ao tempo de uso, favorecendo, assim, as atividades desenvolvidas pela organização.

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma: o referencial teórico contém informações sobre o tema abordado, utilizando como referência autores de Planejamento Estratégico. No capítulo seguinte, que se refere ao tema ou problema, é efetuada breve descrição da história da organização. Através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, são demonstrados os problemas encontrados na organização. No capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema são ressaltados os problemas encontrados na organização e são apresentadas soluções de acordo com as observações *in loco* e análises realizadas na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em meio às variações nos sistemas de administração das instituições, o planejamento é uma das principais ferramentas a ser aplicada. Para Seleme (2016, p. 215):

Uma das classificações iniciais do administrador foi realizada por Fayol e se traduzia em planejar, organizar, liderar e controlar. O enfoque dessa classificação é na função controlar, uma vez que sua intenção é manter os processos da prestação de serviços adequados aos clientes.

O sucesso da instituição está relacionado diretamente à abordagem clássica sobre a gestão administrativa, e o planejamento é considerado o prognóstico do sucesso. Na opinião de Moraes; Barros (2017, p. 16), “[...] como podemos perceber, embora Fayol tratasse o

planejamento como previsão, estavam lançadas as sementes do processo de planejamento nas organizações.”

A tomada de decisões na instituição deve ser coerente com os objetivos traçados. Assim, Caravantes; Panno e Kloeckner (2005, p. 404) destacam que “[...] o planejamento não é. Ele não diz respeito a decisões futuras, mas sim ao futuro impacto das decisões que são tomadas hoje.”

Com a identificação dos objetivos que a instituição deseja alcançar, a menor ocorrência de erros é fundamental. Nesse sentido, Barney; Hesterly (2007, p. 05) enfatizam que:

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

A iniciativa de se implementar o planejamento estratégico deve partir de quem está à frente dos trabalhos da instituição. Desse modo, além de executá-lo, o gestor deve ser o responsável pelo mesmo. Conforme entendem Caetano; Sampaio (2016, p. 53):

[...] Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação dos objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução estratégica.

A partir do momento em que se tem um planejamento formado pela instituição, é necessário que o mesmo se torne público aos colaboradores. Segundo as explicações de Rezende (2018, p. 234):

O planejamento estratégico não pode ser um documento restrito aos gestores da organização, deve ser um documento de acesso a todos. Assim, todas as pessoas da organização podem ajudar no êxito ou sucesso do planejamento estratégico. Evidentemente, por opção da organização, determinadas informações podem ser restritas.

A implantação do planejamento estratégico deve ocorrer em conformidade com os serviços a serem prestados, com base também em todos os fatores vinculados à organização. Segundo Kluyver; Pearce (2010, p. 14): “Um sistema de planejamento estratégico formal, ou ciclo de planejamento, por definição, tenta estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia como um processo primariamente linear e sequencial.”

De acordo com as diversas situações às quais as instituições estão sujeitas no dia a dia, o planejamento estratégico se torna indispensável. Nogueira (2015, p. 12) cita que: “O plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais.”

Por mais que sejam identificados os fatores necessários para se obter sucesso na execução do planejamento estratégico, Toni (2016, p. 190) justifica que:

É necessário prever possibilidades quando a predição é impossível e ter capacidade de lidar com surpresas. O futuro está sempre aberto a múltiplas oportunidades e problemas, é nebuloso e imprevisível. A hipótese de governabilidade absoluta é uma fantasia autoritária [...].

Na teoria, o tão falado planejamento estratégico parece ser uma ferramenta simples de ser implantada, capaz de gerar resultados positivos rapidamente, no entanto, Certo et al. (2005, p.15) fundamentam que:

Embora os administradores possam estar ansiosos para projetar e implementar um sistema de administração estratégica em sua organização, realizar essa tarefa leva tempo. Em muitas organizações, o processo de administração estratégica em uso vem se transformando há muitos anos e se adaptando para atender a necessidades específicas da empresa.

Com base nas teorias dos autores citados, é fundamental que uma instituição possua um planejamento bem elaborado, voltado para melhor suprir as necessidades das pessoas atendidas. O planejamento estratégico se torna, assim, uma ferramenta indispensável para que sejam executados os trabalhos de forma a se alcançar os objetivos desejados pela organização.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A organização em análise, Secretaria Municipal de Agricultura de Ponte Alta-SC, teve início quando a comunidade de Ponte Alta se tornou Distrito, sob a denominação de Ponte Alta do Sul, por meio do Decreto Estadual n. 200, de 25 de janeiro de 1932, subordinado ao município de Curitibaanos.

Foi elevado à categoria de município com a denominação de Ponte Alta pela Lei Estadual n. 981, de 22 de julho de 1964, desmembrando-se, portanto, de Curitibaanos. A Sede do novo município foi instituída no antigo Distrito de Ponte Alta em 20 de setembro de 1964.

A Secretaria Municipal de Agricultura de Ponte Alta trabalha com o objetivo de implantar a política de desenvolvimento agropecuário do Município; planejar, formular e executar as políticas de desenvolvimento do meio rural de forma sustentável; promover a articulação com órgãos federais, estaduais e municipais com vistas à obtenção de recursos para projetos e ações de melhoria das condições de vida das populações do meio rural, sob especial direcionamento para o desenvolvimento da agricultura familiar e a integração agroindustrial apropriada; prestar assessoramento ao Poder Executivo na formulação de política municipal relacionada ao agronegócio; introduzir novas opções de culturas próprias para as pequenas propriedades.

A Secretaria Municipal de Agricultura é um dos principais contatos diretos do agricultor familiar com as políticas públicas, e também de acesso a programas do governo voltados ao suporte das atividades agropecuárias.

Além de acesso às políticas públicas, a Secretaria também disponibiliza os serviços de médico veterinário, engenheiro florestal e técnico em agropecuária para desempenho de vários trabalhos que necessitem de assessoria técnica profissional. Outra atividade que é de suma importância desempenhada pela Secretaria é a disponibilização de patrulha agrícola, contando tratores, máquinas pesadas e implementos para auxiliar o desenvolvimento das práticas agrícolas, desde o preparo do solo até o plantio e a colheita.

A organização citada possui alguns fornecedores como: Óleo lubrificantes (Lubrillages); Diesel (Posto Serrano); Peças (Fontana, Trator Lages); Máquinas (Processo licitatório); Uniformes e EPI (São Crispim); Serviços e manutenção (Mecânica Albino, Suatz Tratores, Valdir Tratores, Mecânica Olicar, Florestal peças e serviços) que são empresas contratadas mediante licitação para o fornecimento de equipamentos e prestação de serviços.

A referida Secretaria não possui concorrentes no município, onde não existem empresas nem pessoas que executem os mesmos trabalhos, pois trata-se de um órgão público que visa atender às necessidades do pequeno agricultor, desempenhando suas atividades muitas vezes em parceria com instituições governamentais como a EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina) e a CIDASC (Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina).

Após observações *in loco*, alguns aspectos negativos foram identificados. Para explicar os problemas demonstrados foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, a fim de apontar as possíveis causas dos problemas detectados na instituição:

Planejamento: conforme análise efetuada na organização em questão, a mesma deixa a desejar por não possuir um planejamento bem elaborado, o que ocasiona diversos conflitos com a comunidade em geral;

Máquina: boa parte das máquinas e equipamentos da organização está em condições precárias, necessitando de reforma. Algumas máquinas também precisam ser renovadas devido às más condições relacionadas ao tempo de uso. Por falta de verbas, ainda não foram feitas estas melhorias, que são de extrema importância, e nem a compra de equipamentos novos;

Estrutura Organizacional: por ser um estabelecimento público, a estrutura organizacional está deixando a desejar, principalmente porque boa parte dos cargos são

ocupados por comissionados e concursados. Estes, devido à defasagem salarial e falta de treinamentos, mostram-se desmotivados;

Cooperação em Equipe: os colaboradores que trabalham na organização deixam a desejar na cooperação em equipe, principalmente por falta de respeito uns com os outros.



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

A organização em análise é uma instituição pública que presta diferentes serviços aos municípios do meio rural de Ponte Alta, mas enfrenta alguns problemas no planejamento para a execução de suas atividades. Para saná-los, a implantação de um planejamento eficaz com os propósitos da organização se torna indispensável. Conforme explica Nogueira (2015, p. 4): “O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados.” Nota-se que a partir do momento que se tem um planejamento estabelecido dentro da organização, as diferenças em desempenhar as atividades são notadas rapidamente, sendo visíveis também os resultados.

A estrutura organizacional é uma das principais ferramentas para uma organização que deseja sucesso na busca de seus objetivos. Hoje, a estrutura organizacional da instituição em estudo encontra-se em decadência. Para Rezende (2018, p. 82):

Com relação à estrutura organizacional, as funções organizacionais fazem parte de toda a organização nos seus três níveis hierárquicos: No estratégico, correspondendo à alta administração; no tático ou intermediário, correspondendo ao corpo gestor; e no técnico ou operacional, correspondendo ao corpo técnico da organização.

Fica evidente que, para se tomar decisões, toda e qualquer organização precisa ter uma estrutura organizacional bem elaborada, que esteja à frente dos trabalhos para que o colaborador seja motivado a desempenhar suas tarefas visando melhorar seu status profissional, conseqüentemente, crescendo junto à organização.

O trabalho em equipe em um órgão público se torna o ponto forte para o alcance dos objetivos e o sucesso da organização. Toni (2016, p. 220) enfatiza que “[...] motivo de falha sistemática é a ausência de liderança – que deve iniciar pelo prefeito/governador/presidente – para motivar e orientar a equipe.” Com um líder experiente e responsável pelas tomadas de decisões, os trabalhos devem ser executados da melhor forma possível, a partir de maior conhecimento sobre a área agrícola e administrativa. Com isso, os colaboradores podem desempenhar suas atividades com mais empenho, sentindo-se desafiados constantemente e agindo com motivação para a busca de melhor desempenho.

Na organização em questão constatou-se desde o início do estudo que o principal motivo de ineficiência na execução das tarefas é a ausência de um planejamento estratégico adequado com os objetivos a serem alcançados, uma vez que este se torna imprescindível para o sucesso da instituição. Rezende (2018, p. 231) menciona que: “A primeira elaboração do planejamento estratégico pode ser entendida como um projeto dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo para determinação dos problemas ou desafios, objetivos, estratégias e ações da organização pública ou privada.” Diante dos problemas identificados na organização, a medida mais correta a ser aplicada é a elaboração e implantação de um planejamento estratégico com visão eminente ao alcance dos objetivos.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico dentro das organizações é extremamente necessário, pois ele é a base na qual todos os planos da empresa estão montados, definindo os objetivos, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro.

Considerando que a Secretaria Municipal de Agricultura de Ponte Alta-SC trabalha majoritariamente com agricultores, alguns com tarefas mais complexas e de tempo de execução determinados, não se pode ficar nessa pendência na questão do planejamento estratégico para se tomar as decisões necessárias.

Destaca-se que a realização deste trabalho proporcionou aos gestores e à equipe em geral uma visão mais ampla da organização, detectando quais são os aspectos fortes e fracos que ali se fazem presentes, agregando valores e determinando princípios claros para a

organização. Os resultados obtidos foram de grande valia, uma vez que tomadas as decisões de implantação de um planejamento estratégico bem elaborado sobre o desenvolvimento das atividades, em específico na patrulha agrícola, foram percebidos imediatamente resultados positivos, tanto para a organização, por melhor atender às demandas, quanto para os agricultores, que passaram a ver suas necessidades atendidas com segurança.

Conclui-se que para qualquer organização que almeja ter sucesso e manter-se nele se faz necessário ajustar e até mesmo criar um planejamento estratégico para obter maiores e melhores resultados e, ainda, que se possa tomar decisões mais precisas, bem como, traçar objetivos bem definidos.

Este trabalho foi muito proveitoso, proporcionando bastante conhecimento sobre a importância do planejamento estratégico para ambas as partes. Por meio da interação com os gestores e a equipe, observando os principais problemas e quais as possíveis soluções para resolvê-los, tornou-se uma boa experiência e um bom desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Biblioteca universitária virtual. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051138/pages/_1>. Acesso em: 18 set. 2018.

CAETANO, C. I.; SAMPAIO, P. P. P. **Planejamento estratégico e administrativo em segurança**. Biblioteca universitária virtual. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559722871/pages/-3>>. Acesso em: 10 set. 2018.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. Biblioteca Universitária Virtual. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050261/pages/_1>. Acesso em: 18 set. 2018.

CERTO, S. C.; PETER, P.; MARCONDES, R.C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Biblioteca Universitária Virtual. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050254/pages/_1>. Acesso em: 18 set. 2018.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, J.A. **Estratégia, uma visão executiva**. Biblioteca Universitária Virtual. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576056959/pages/_1>. Acesso em: 10 set. 2018.

MORAIS, R. M.; BARROS, T. S. **Gestão de estratégias, uma nova abordagem de planejamento.** Biblioteca Universitária Virtual. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559723939/pages/-2.>>. Acesso em: 17 set. 2018.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012148/pages/-12.>>. Acesso em: 10 set. 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional:** guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. Biblioteca Universitária Virtual. Curitiba: Intersaberes, 2018. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559727210/pages/3.>>. Acesso em: 10 set. 2018.

SELEME, R. **Gestão de operações de serviços:** planejando o sucesso no atendimento ao cliente. Biblioteca Universitária Virtual. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544303535/pages/-2.>>. Acesso em: 18 set. 2018.

TONI, J. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública.** Biblioteca Universitária Virtual. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/_9788559720105/pages/-2.>. Acesso em: 18 set. 2018.