



www.fcv.edu.br

GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATEGÍCO EM UM GABINETE PARLAMENTAR MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO

ANDRÉIA CRISTINA DE MORAIS SANTOS¹
VALDEMAR DIAS DOS SANTOS²

RESUMO

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo analisar a forma com que os trabalhos são realizados em um gabinete parlamentar municipal junto a Câmara Municipal de Maringá – PR, sugerindo, onde houve necessidade, estratégias para o bom andamento destes, contribuindo para que os serviços possam ser oferecidos com excelência e conforme prevê a Constituição Federal. Na elaboração deste estudo foi utilizada pesquisa bibliográfica, buscando nos autores fundamentar e descrever o tema pesquisado. Foi utilizado também à metodologia de estudo de caso já que os procedimentos de coleta e análise de dados adotados neste tipo de pesquisa, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento são eficazes. Considera-se o método estudo de caso indicado quando se trata de uma investigação, um levantamento de informações diversas em todas as perspectivas da problemática. A coleta de dados foi realizada através de observação in loco e entrevistas no período programado para o desenvolvimento desta pesquisa. Os dados foram analisados através de um comparativo entre a teoria existente sobre o assunto e as situações verificadas através da pesquisa realizada no setor. Diante dos fatos constatados, existe a necessidade de implantação de um planejamento estratégico, da elaboração de um plano de ação determinando objetivos a serem alcançados, bem como meios para que isso aconteça, para o bom andamento do que o setor se propõe a realizar e atingir seus objetivos quanto à qualidade dos serviços prestados a comunidade.

¹ Pós-Graduanda em MBA em Gestão Pública – FCV e Graduada em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública – UFPR. E.mail: acmsete@hotmail.com

² Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial - UNIDERP e Graduado em Administração - FAFIPA e Coordenador de Curso – Administração-FCV. E.mail: prof_valdemar@fcv.edu.br

Palavras-Chave: Gestão organizacional, Administração pública, Estratégias organizacionais.

ABSTRACT

The development of this research aimed to analyze the way in which the work is performed in a municipal parliamentary office with the Municipality of Maringá - PR, suggesting where there is need, strategies for the smooth running of these, helping services can be offered with excellence and as stipulated in the Federal Constitution. In preparing this study was used literature search, the authors seeking support and describe the subject researched. We also used the case study methodology of collection procedures and data analysis adopted in this type of research, when compared with those required by other types of design. The case study method indicated when it comes to an investigation, a survey of various information from all perspectives of the problem is considered. Data collection was conducted through on-site observation and interviews scheduled for the development of this research period. Data were analyzed through a comparison between the existing theory on the subject and situations verified by research conducted in the sector. Before the facts noted, there is a need to implement a strategic planning, development of an action plan determining goals to be achieved and means to make it happen, for the good performance of the sector intends to perform and achieve their goals for quality of services provided to the community.

Key words: Organizational Management, Public Administration, Organizational strategies.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública, em todas as esferas de poder, vem mudando constantemente ao longo dos anos, cada vez maiores são as necessidades da população e atender a estas necessidades tem sido um grande desafio aos governantes.

As mudanças têm revelado verdadeiros cidadãos, que reivindicam a garantia de seus direitos e conhecem quais são seus deveres.

Desta forma, torna-se primordial considerar a grande necessidade do cumprimento de algumas das funções da administração como o planejamento, a organização, a direção e o controle, para que haja a construção de uma

administração engajada no intuito de que seus trabalhos possam fazer com que a população usufrua de seus plenos direitos.

Uma gestão responsável que prime pelo bom andamento das políticas públicas, com ética e idoneidade eis ao anseio da sociedade como um todo.

Para tanto, considerando o regime democrático representativo do Brasil, o artigo visa trabalhar o planejamento na gestão de gabinete como suporte para o desenvolvimento eficaz das tarefas do representante do povo na Câmara Municipal de Vereadores.

Percebe-se, desta forma, a necessidade em se desenvolver um projeto nesta área, suscitando, através do planejamento, a indispensável ordenação dos serviços prestados pelo agente público como um leal, digno e ético representante do povo.

Portanto esta pesquisa teve como objetivo, a analise da forma com que os trabalhos são realizados no setor, sugerindo, onde houve a necessidade, estratégias para o bom andamento destes, contribuindo para que os serviços possam ser oferecidos com excelência e conforme prevê a Constituição Federal.

O presente estudo de caso foi realizado na Câmara Municipal de Vereadores da cidade de Maringá, Estado do Paraná, no Gabinete de um vereador em mandato no período de abril a setembro/2014.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em todas as áreas da vida do ser humano faz-se necessário o planejamento. Na esfera profissional tem sido mais evidente, na vida doméstica ainda que em algumas ocasiões imperceptível, também está presente.

Em uma viagem de férias, por exemplo, é importante averiguar se a situação financeira permite a viagem, em se permitindo é preciso encontrar um local adequado para hospedagem, fazer um roteiro de viagem conhecendo os pontos turísticos do local sem esquecer-se da alimentação. Dependendo do local, se frio ou

quente deverá haver uma seleção para as roupas apropriadas. Em tudo isso é clara a necessidade, a importância em se planejar.

Embora seja impossível prever o futuro, planejar é estar um passo à frente, é pensar no porvir desejável precavendo-se através um plano estratégico, que é um documento no qual estão estabelecidas as diretrizes do planejamento estratégico, plano este que considere possíveis riscos bem como oportunidades de crescimento, o que auxiliará na tomada de decisões acertadas.

Para a obtenção do sucesso é necessário planejar, conquanto este não seja garantia absoluta de triunfo. Oliveira (2010, p. 5) destaca que [...] "pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos na empresa.".

Para Oliveira (2010, p.4) "[...] o planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa." Em outras palavras, percebe-se que planejar é trilhar um método pré-determinado, que considera a organização como um todo, a fim de atingir o êxito.

No pensamento de Sloma (1989, p. 26) "Planejar significa juntar as etapas que levam ao fim desejado." As etapas, por sua vez, precisam ser muito bem definidas e compreendidas a fim de que o propósito se torne realidade.

Para Tiffany e Peterson (2000, p. 9) "Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente." Desta forma, comprehende-se que o planejamento não é algo estático, e deve adequar-se às mudanças ocorrentes, seja por uma nova ideia ou mesmo por algo que está fora do controle da administração, atentando para uma situação importante, em projetos de quaisquer natureza, que é o estabelecimento de datas, prazos para conclusão de cada etapa.

Dentre as várias áreas do planejamento está o estratégico que ainda tem sido utilizado, em sua maioria, por grandes empresas, porém despontando para o interesse de muitos.

O termo estratégia, para alguns, leva a mente ao militarismo, segundo Almeida e Fischmann (2009, p. 15) “[...] a palavra estratégia vem do grego strategos, que quer dizer chefe do exército, e que este conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem muito haver com os planejamentos de guerra, realizados pelo chefe do exército com ajuda de seus generais.” Desta forma, entende-se como algo a ser minuciosamente seguido, com dedicação de todos os envolvidos no intuito do alcance do objetivo proposto.

Para Tiffany e Peterson (1998, p. 260) “A palavra estratégia vem do grego e significa literalmente a arte da liderança. Quando competimos, em geral sentimos como se estivéssemos nos preparando para a batalha, combatendo com os adversários pelo coração e pela mente dos clientes.”.

Ainda dentro na mesma linha de pensamento, segundo a enciclopédia temática Knoow. net “O termo estratégia tem a sua origem etimológica na palavra grega *strategos*, a qual deriva de *stratos* (exército) + *agos* (comando). Estratégia significava, portanto, a arte do general comandar as suas tropas.”

Nas guerras do passado, no militarismo, que por sua natureza tornava imprescindível o planejamento bem como o cumprimento acurado de todos os preceitos neste envolvidos, a causa da desobediência destes seria a consequente perda de vidas ou mesmo a dizimação total de uma nação.

Da mesma maneira, a falta de planejamento ou mesmo do descumprimento do plano estratégico pode causar o insucesso, a falência de uma organização, assim podemos verificar a importância do planejamento para uma instituição visando à consolidação, a expansão de seu negócio e a consequente fidelização de seu cliente.

No entendimento de Fischmann e Almeida (2009, p. 25):

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, e através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidade e evitar riscos.

Entende-se então o planejamento estratégico como um método, que possibilita a apreciação dos ambientes interno e externo de uma organização detectando seus pontos fracos e fortes direcionando as conclusões para o cumprimento da missão e consequentemente a obtenção de uma direção adequada aos princípios da organização.

O planejamento estratégico é um processo que necessita ser acompanhado, revisto, melhorado, a todo o tempo.

É variável de acordo com as características individuais de cada empresa por isso não é possível seguir uma metodologia única. Isto posto, é interessante mencionar resumidamente a metodologia proposta por de Oliveira (2010), que segundo o autor foi devidamente testada, para exemplificar as quatro fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, pois podem adaptar-se a qualquer organização.

Desta forma, no caso de uma organização já estabelecida, o *Diagnóstico Estratégico* que determina como se está, ou seja, trata de conhecer os caminhos que a organização vem seguindo, qual sua visão, as análises externa e interna, bem como a análise dos concorrentes.

A *Missão* da empresa que é a determinação do motivo central da existência desta. Os *Instrumentos Prescritivos e Quantitativos* que respondem às questões de onde se quer chegar e de como chegar à situação que se deseja, através do estabelecimento de objetivos e verificação da viabilidade destes, metas, estratégias, políticas, projetos, planos de ação. E finalmente, a fase *Controle e Avaliação* que é a ação que assegura a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos.

Ainda para Oliveira (2010, p. 17):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de

interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico, elaborado com ética e bom senso, norteia as ações do administrador de modo a dar-lhe amparo para cumprir o propósito de existência da organização, utilizando-se de uma avaliação integrada de elementos internos e externos.

A princípio o planejamento pode ser uma árdua tarefa, pois é necessário que todos os indivíduos da organização compreendam a importância deste e estejam engajados de modo que cada qual possa ser parte colaboradora para o êxito do mesmo, o que nem sempre é fácil devido às características pessoais de cada um. Daí surge também à indispensabilidade da inclusão no plano, de uma política de recursos humanos.

2.2 PESSOAS: PARTE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A época atual está voltada para a alta tecnologia. A informação disponibilizada é simultânea ao fato ocorrido neste tempo em que a internet, e suas redes sociais, estão acessíveis à maioria das pessoas. O trabalho manual vem sendo, de longa data, substituído por máquinas e os equipamentos de informática vem facilitando consideravelmente a vida do ser humano.

Mesmo dentro deste contexto, os recursos humanos continuam sendo parte fundamental para as organizações como parte do Planejamento Estratégico.

Não importa a medida de profissionalismo e detalhamento com que o plano foi preparado, ele não irá florescer e frutificar sozinho. É preciso indivíduos para dar vida ao plano. É preciso indivíduos para executar as tarefas de maneira que os eventos planejados de fato ocorram a tempo e na sequência correta. É preciso de gente para executar o plano. (SLOMA, 1984, p. 54)

Percebe-se que por mais que o plano esteja a contento, que sua elaboração seja precisa e que, ainda que sem garantias absolutas, aparentemente tenha tudo para ser um verdadeiro sucesso, sem a colaboração de pessoas, de uma equipe de trabalho coesa num mesmo propósito, é impossível que este seja implantado e traga os resultados esperados.

[...] você precisa voltar sua atenção para seus funcionários, pois são eles que transformam em realidade seu plano estratégico. Seus funcionários não podem ser apenas um bando aleatório de pessoas disposta a trabalhar (não se você quiser que o seu plano funcione). As pessoas que você recruta para sua empresa devem ter as habilidades adequadas para as funções que devem desempenhar. (TIFFANY e PETERSON, 1998, p. 327).

Em um passado mais recente, quando ainda não havia o entendimento da importância da gestão de recursos humanos, a necessidade era de pessoas que estivessem apenas dispostas a trabalhar. O destaque era dado ao funcionário chamado popularmente “pau pra toda obra”, que assumia qualquer trabalho e o aprendia na execução deste a duras penas, ocasionando erros relevantes e consequentemente, prejudicando a organização.

Em contrapartida o mercado de hoje exige que os indivíduos se especializem, queiram crescer e desenvolvam habilidades para executar suas tarefas a contento. Funcionários pró-ativos que tenham facilidade em relacionamentos. É relevante a disposição para o constante aprendizado bem como para a construção de relacionamentos interpessoais saudáveis, já que as organizações não podem dispor de seu tempo, que é tido como dinheiro, para solucionar problemas pessoais entre os servidores.

Os autores Tiffany e Peterson (1998, p. 328) complementam esta linha de raciocínio: “Se quiser que sua empresa progrida, aqueles que estão ao seu redor devem estar dispostos a acompanhá-la. Seus funcionários precisam se dedicar ao aprendizado de novas habilidades.”.

Por outro lado recomenda-se que as empresas invistam em seus colaboradores seja com planos de carreiras, premiações, valorização do trabalho,

fazendo com que este se entenda como parte importante da organização. Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 328) [...] “o desenvolvimento e a promoção de funcionários da empresa pode criar uma força de trabalho mais dedicada e, no longo prazo, uma organização muito mais forte.”.

Desta forma, entende-se que deva haver uma relação ganha, o parceiro colaborador da empresa se especializa investindo em seu crescimento profissional e pessoal trazendo vantagens à organização, e esta por sua vez, incentiva-o em sua busca por uma melhor colocação, através de benefícios de promoção, premiações ajudando-o a alcançar seus objetivos, dentre outros, o de melhor retorno financeiro.

Ainda, há que se considerar o papel da qualidade de vida no trabalho como auxílio ao trabalhador e consequentemente à empresa, para Chiavenato (2004, p. 448):

“A organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo diretamente no cliente”. A gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

Chiavenato (2004) ressalta que se torna imprescindível o entendimento da importância da harmonização entre os interesses do empregador em relação ao funcionário, considerando o comprometimento e produtividade, com a expectativa do funcionário quanto à satisfação pessoal no local de trabalho que envolve, dentre outras situações, a remuneração adequada, a liberdade para se tomar decisões e o relacionamento interpessoal do grupo.

Gil (2007, p. 46), continuando na linha da qualidade de vida no trabalho relata:

Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados com pessoas. Não

se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

Percebe-se que a identificação com o trabalho é item de grande importância que afeta diretamente na produtividade. Pode-se entender que o servidor pode estar nesta situação de identificação quando executa algo que está associado à sua formação, ou mesmo quando seus valores pessoais são encontrados nos valores que a empresa representa e como a vasta literatura indica isso depende das características pessoais de cada um. Para tanto se faz necessário conhecer o colaborador e dar a cada qual um tratamento, na medida do possível, específico.

A liderança também pode ser uma força impulsionadora, dentre outros pontos, através do exemplo, a fazer com que o servidor alcance as metas desejadas pela organização. Segundo Oliveira (2010, p. 147): “Dê o exemplo para todos ao seu redor quando se tratar de atitudes que você gostaria de ver e do comportamento que gostaria de incentivar. Se quiser que a cultura de sua empresa valorize os clientes, por exemplo, saia em campo e visite seus clientes.”.

Chiavenato (2004) ainda destaca que as empresas bem sucedidas entendem seus servidores como parceiros de seu negócio e não apenas como recursos. Parceiros que são fornecedores de competências através de seu capital intelectual capazes de tomar decisões acertadas. O autor ressalta que o processo produtivo de uma organização se dá com a participação conjunta de seus diversos parceiros como os fornecedores, investidores, empregados e clientes.

Salienta que as empresas tendem a valorizar os parceiros financeiramente mais importantes, porém esta visão vem sendo substituída já que todos os parceiros são igualmente importantes para o andamento do negócio. Destaca [...] “que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.” (CHIAVENATO, 2004, p. 7).

Entende-se, portanto que não há que se fazer distinção entre os parceiros das organizações, porém o servidor ocupa, inquestionavelmente, um lugar diferenciado, visto ser este que faz acontecer, que executa as diretrivas da empresa.

Chiavenato (2004, p. 10) trata a questão da importância das pessoas dentro de uma organização de uma forma crucial:

“As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas”. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Percebe-se então que os autores da área salientam que os funcionários tem um papel de destaque nas empresas, pois são estes que, com suas características pessoais, seus conhecimentos e aptidões, fazem com que a empresa siga seu curso e atinja seus objetivos mais diversos. São estes que dispõe de seu tempo, dedicando grande parte deste para a organização, em detrimento até mesmo de seu descanso e família. Estes que muitas vezes, como já mencionado, tornam de seu trabalho uma realização pessoal, vibrando com cada conquista da empresa como se fosse sua própria. São as pessoas que definem o que é a empresa, qual o tipo de atendimento que presta qual seu nível de credibilidade, conforme relata Tiffany e Peterson (1998, p. 325): “No final, sua empresa acaba sendo definida pelas pessoas ao seu redor – quem são como agem e o que são capazes de fazer.”.

2.3 O MARKETING SETOR PÚBLICO

A palavra marketing pressupõe a ideia de implementação de um plano de divulgação direcionado para vendas de produtos e muitas vezes entendida e conceituada através de uma de suas facetas, a saber, a propaganda. No pensamento de Kotler (1978, p.20): “O marketing é a análise, o planejamento, a

implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais.”.

Nos dias atuais, existem pessoas para as quais os profissionais de marketing são considerados como antiéticos, pois acreditam que para estes o importante é impor seu produto independente de que esse seja, ou não, o ideal para o consumidor, pois o foco é maximizar o lucro.

Por outro lado, segundo Kotler (1978, p. 22):

[...] marketing se baseia no desenvolvimento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, em vez de em termos dos gostos pessoais do vendedor. Marketing é uma tecnologia democrática e não de elite. Marketing afirma que provavelmente falharão os esforços que procurarem impor ao mercado um produto, serviço ou ideia que não se coadune com os gostos e desejos desse mercado.

Kotler (1978, p.25) também salienta que: “O marketing enfatiza sobremaneira a mensuração das necessidades e desejos do mercado-alvo. Se a organização não fizer isso, ou não o fizer muito bem, os clientes estarão propensos a serem mal servidos.” O que, consequentemente, pode resultar na perda do cliente, bem como em uma imagem negativa.

Percebe-se então que é necessário haver uma troca de valores entre ambas as partes. A organização oferece algo de interesse de seu público alvo e este, por sua vez pode considerá-lo satisfatório e adquiri-lo. Para Kotler (1978, p. 20): “A troca é o conceito central de marketing. Exige a oferta de valor a alguém, em troca de valor. Através das trocas, várias unidades sociais – indivíduos, pequenos grupos, organizações, nações inteiras – obtêm os insumos de que precisam.”.

Nesta mesma linha de raciocínio Sandhusen (2003, p.3) define o conceito de troca da seguinte maneira:

Trocas são os processos pelos quais duas ou mais partes dão algo de valor uma à outra, satisfazendo desejos. Como tal, a troca é tanto o objetivo como o denominador comum de toda a atividade de marketing e, além da troca de dinheiro por produtos tangíveis, pode assumir formas diversas, como a troca de instrução por educação, de votos por ação política e de habilidades por emprego.

Desta forma entende-se que a relação de troca é um dos conceitos principais do marketing, na qual é possível que dois ou mais lados, pessoas, organizações ofereçam entre si algo que possa ter valor para o seu parceiro na troca, como exemplo, pode-se citar que um vendedor ofereça algo que tenha valor para o comprador e este por sua vez efetiva a troca dando ao vendedor o valor em dinheiro que foi determinado ao produto.

Entende-se ainda, que o marketing também está presente em organizações que não visam lucro sendo que as operações a este relacionadas são basicamente equivalentes às ações de empresas privadas. Na forma do entendimento de Kotler (1978, p. 19) “Os administradores das organizações que não visam a lucro [...] estão cada vez mais conscientizados da relevância potencial da disciplina de marketing para resolver seus problemas.”.

Portanto o marketing dentro de uma organização que não visa lucro é irrelevante já que esta não depende da venda de seus produtos para crescer, porém é indispensável, considerando que nesta situação também existe uma relação de troca. Segundo Kotler (1978, p. 24) “A razão básica de uma organização que não visa lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos.” No mandato de um agente político, por exemplo, percebe-se a relação da troca do voto em contrapartida com a exigência de políticas públicas em benefício da população.

Contudo a organização há que se posicionar entre os diferentes estilos de marketing (agressivo mínimo e equilibrado). Para Kotler (1978) o marketing agressivo trata, resumidamente, da utilização de técnicas de marketing de pressão. A organização faz valer de grandes promoções, oferecimento de benefícios diversos com o objetivo de pressionar o cliente para adquirir seu produto. No marketing mínimo, a organização tende ao pensamento de que basta oferecer um bom produto e sua ascensão se dará automaticamente. O marketing equilibrado, como o próprio

nome diz é um equilíbrio entre os outros dois, não se parte para a agressividade e muito menos se espera que o produto irá decolar por si só.

É opinião central dos especialistas de marketing que a segmentação de mercado significa um passo essencial para se analisarem e planejarem mercados. As organizações são incapazes de servir eficientemente a todos os mercados e a organização será sábia na escolha de um segmento para servir, ou pelo menos na diferenciação de seus programas de marketing para os diferentes segmentos de mercado que a serve. KOTLER (1978, p. 71)

Percebe-se que é primordial a seleção de mercados, já que para uma organização é improvável obter o sucesso esperado tentando conquistar o mercado como um todo. A segmentação, segundo o autor, fraciona os mercados quanto à geografia, demografia, psicologia e comportamento, segundo a área de atuação de cada negócio, afunilando assim, a busca por um mercado específico e em contrapartida o êxito no atendimento deste.

Para Kotler (1978, p. 58): “O conceito de uma organização perceptiva tem sido articulado na literatura de marketing numa doutrina conhecida como o ‘conceito de marketing’.” O Conceito de Marketing é um termo existente de longa data que evoluiu ao longo do tempo, visando o contentamento do público alvo no momento da aquisição do produto e em longo prazo. O autor ressalta que as características de uma organização plenamente perceptiva são:

1. Em intervalos regulares, ela formalmente analisa as necessidades, as percepções, as preferências e a satisfação de seus públicos principais;
 2. Ela encoraja seus públicos principais a participar ativamente dos assuntos da organização e a propor, através de sistemas formais ou não, suas reclamações, sugestões e opiniões,
 3. Ela aceita de braços abertos à decisão dos membros da organização, expressa por votos ou processos similares.
- KOTLER (1978, p. 57)

Entende-se que uma organização voltada para o Conceito de Marketing, é um organismo que abre espaço para que seus públicos interfiram nas decisões quanto

aos produtos que devem ser ofertados de acordo com os interesses destes públicos. Faze-os sentir como partes da instituição e segundo Kotlher (1978, p. 58): “Não há qualquer possibilidade de a organização sair de seu curso normal para perseguir metas que não sejam do interesse de seus membros. A organização mostra um interesse extremado em medir a vontade de seus membros e em reagir à suas necessidades e desejos.”.

Em compensação a entidade poderá usufruir de benefícios conforme ressalta Kotler (1978, p. 58):

[...] a expectativa é que seus cidadãos-membros se tornem altamente envolvidos, entusiásticos e satisfeitos. Estarão bem informados sobre os assuntos e prontos a oferecer seu apoio e energia. Os produtos e serviços da organização serão constantemente ajustados a fim de servirem às necessidades e interesses em transição dos clientes.

Compreende-se que uma organização que age de forma participativa motiva seu público alvo a disponibilizar-se através de seus talentos pessoais na busca do crescimento desta.

Marketing é mais do que um conjunto de atividades a serem acrescidas a uma organização. Significa toda uma nova atitude para com os diversos públicos e incumbências da organização. É a adoção integral dessa nova orientação que produz os benefícios principais de uma sobrevivência e um crescimento melhores para a organização, bem como a satisfação para seus clientes. KOTLER (1978, p. 52)

Em suma marketing não se trata apenas de divulgação de produtos e ações e sim de uma postura a ser adotada por uma organização no sentido de aprimorar, dar vida, atingir as metas e os objetivos para os quais a empresa veio à existência com eficiência e eficácia.

2.4 NECESSIDADE DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO

Considere-se que para cada projeto implantado dentro de uma organização faz-se necessário o acompanhamento, o controle para o alcance dos objetivos propostos.

Para Oliveira (2010, p. 260):

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Segundo Oliveira (2010), para iniciar o controle e avaliação dos itens do planejamento estratégico é necessário que questões como: motivação, capacitação, informação e tempo, sejam ponderadas. Em relação à motivação o autor salienta pontos como o entendimento e aceitação dos objetivos, desafios e metas do plano por parte de todos os funcionários da empresa, bem como aos aspectos de premiação e punição com base no desempenho de cada servidor. No caso da capacitação faz-se necessário que tanto a empresa como seus funcionários estejam aptos, possuam habilidades para executar o processo de controle e avaliação.

Quanto à questão da informação existe a necessidade de verificar se todas as informações pertinentes ao controle foram disponibilizadas e ainda se todos os interessados foram comunicados e, por último, se os gerentes, coordenadores ou qualquer outro nome que se dê aos responsáveis pelas mais diversas áreas da empresa tem o tempo devido para aplicar as ferramentas de controle. Para o autor a fase controle dentro do planejamento estratégico é naturalmente difícil de ser implantada, porém necessária como qualquer outra fase.

Segundo Oliveira (2010, p. 262) a fase de controle e avaliação pode ser aplicada como dispositivo administrativo para:

- Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- Proteger os ativos da empresa – financeiros, tecnológicos, humanos etc. – contra furtos, roubos, desperdícios etc.;
- Garantir a manutenção ou aumento de eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados; e.
- Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Para Oliveira (2010, p. 261): “O resultado final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos.” Informação que é útil para gerar a tomada de decisões para correção dos pontos que ficaram dispersos ou não foram atendidos, bem como a informação que entende como legítimo o sucesso do plano.

Ainda quanto à informação Oliveira (2010) ressalta que devem ser analisados aspectos como: os *tipos de informação*, que segundo o autor são os mais variados possíveis como, por exemplo, o tempo em que uma atividade deve ser desenvolvida, valores de liberação financeiras etc.; a *frequência da informação*, que se trata de determinar um período de tempo, um prazo, para que as informações possam ser repassadas ao executivo responsável pelo controle do plano, sendo períodos distintos para cada função de responsabilidade, ou não, da empresa; a *qualidade das informações*, que para o autor envolve conteúdo, forma, canais, periodicidade, velocidade e precisão, sendo avaliadas através do grau de detalhamento e grau de consolidação; e por último as *fontes de informação* que podem ser internas, obtidas juntos aos setores da empresa, como externa através dos usuários do sistema, sendo que ambas precisam ser confrontadas.

Oliveira (2010) orienta que para que se efetue, adequadamente, o controle e a avaliação existem quatro fases a serem seguidas, a saber: *estabelecimento de padrões de medida e avaliação*, padrões que advém dos objetivos, desafios, metas, política, projetos, normas e procedimentos que são a base para a comparação dos

resultados esperados, estes padrões podem ser vagos ou específicos, explícitos ou implícitos, etc.; *medidas do desempenho apresentados*, que cuida de estipular o que medir e selecionar, ainda medir se valendo de parâmetros de qualidade, quantidade e tempo; *comparação do realizado com o resultado esperado*, devendo atentar-se para os desvios em todos os graus, fazendo adaptações necessárias e *ação corretiva*.

Oliveira (2010) ainda defende que dentro do controle e avaliação existem três estágios que são: o controle preliminar ou prévio; controle corrente ou em tempo real e pós-controle ou posterior e ressalta que:

[...] esses diferentes estágios de controle e avaliação são independentes entre si e os critérios e padrões estabelecidos podem ser divergentes entre si. Entretanto, isso não invalida o processo, pois os executivos devem possuir vários instrumentos eficazes de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico nas empresas.

Torna-se importante salientar que podem existir resistências ao processo de controle avaliação. Para Oliveira (2010, p. 272): “[...] os controles existentes podem gerar cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de ser aplicados.” Oliveira (2010, p. 272) ainda ressalta que: “Essa resistência tem como base o fato de o planejamento estratégico considerar toda a empresa e de maneira sistêmica; e isto cria uma situação em que falhas numa área repercutem de maneira explícita em outras áreas da empresa.”.

O autor ainda relata que outros tipos de resistência podem surgir como: “Falta de conhecimento sobre o sistema de controle; padrões de controle inadequados; avaliações incorretas e ações corretivas com críticas pessoais.” (OLIVEIRA, p. 272). Assim segundo o autor, o método de controle a avaliação a ser implantado deve ser minuciosamente estudado.

Desta forma pode-se reconhecer a fase de controle e avaliação, com todas as suas peculiaridades, como primordial para o bom andamento do plano proposto

através do planejamento estratégico. Sem controle, sem direção nenhum plano pode se consolidar e continuar caminhando para a ascensão da empresa, pois dificuldades certamente podem surgir e estas, sem alguma forma de controle, podem levar a organização a caminhos totalmente diversos dos que foram planejados e consequentemente a organização não atingirá aos objetivos que foram traçados no plano, gerando assim insatisfação à empresa como um todo, pois o crescimento desta resta prejudicado.

3. METODOLOGIA

Nesse tópico apresenta-se o método de pesquisa adotado, o qual foi subdividido em definição do tipo de pesquisa, definição das questões da pesquisa, método de coleta de dados, forma de análise dos dados.

3.1. DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Considera-se o método estudo de caso indicado quando se trata de uma investigação, um levantamento de informações diversas em todas as perspectivas da problemática.

Chizzotti (2006, p. 102), define estudo de caso como:

Uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Percebe-se que esta modalidade de pesquisa é útil para colher tantos dados quanto necessários, o que possibilita a avaliação destes para que se possa seguir

por uma diretiva que indique uma possível solução para as dificuldades que podem ser verificadas.

Segundo Yin (2005, p. 19) os estudos de casos compreendem “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’. A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos.”.

Yin (2005, p.26), ainda destaca que “Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples.”.

Objetivando-se um estudo aprofundado de uma situação específica e tomando por base a simplicidade para gerar as informações necessárias, torna-se indicado o referido método neste caso distinto.

Finalizando, torna-se indispensável à citação de Leffa (2006, p. 21): “O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa, com ênfase maior na exploração e descrição detalhada de um determinado evento ou situação, sem a preocupação de descobrir uma verdade universal e generalizável.”.

Conclui-se, portanto, que dada à natureza do artigo, torna-se pertinente o uso do método estudo de caso nesta situação específica.

3.2 DEFINIÇÃO DAS QUESTÕES DA PESQUISA

- a) Como estão divididas as funções para cada membro da equipe?
- b) Esta divisão considera as competências pessoais de cada um?
- c) Os componentes compreendem seu papel dentro da equipe?
- d) Como é feito o acompanhamento, o controle dos trabalhos pertinentes ao setor?
- e) Como é feita a divulgação dos trabalhos realizados em prol da população.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de observação in loco e entrevistas no período programado para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.4 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados serão analisados através de um comparativo entre a teoria existente sobre o assunto e as situações verificadas através da pesquisa realizada no setor.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não se torna aconselhável que os resultados obtidos nesta pesquisa sejam utilizados em outros setores ou ainda, no mesmo setor em época diferente da que foi realizado o estudo, devido tratar-se de um estudo de caso específico.

Outro cuidado a se observar é que, considerando que para a coleta de dados utilizaremos entrevistas com os funcionários do setor, os aspectos emocionais podem comprometer a validade dos mesmos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações foram coletadas in loco e o relato e a análise dos resultados foram tratadas, conforme metodologia e proposta no objetivo desta pesquisa.

O grupo de trabalho é composto de cinco assessores, sendo que cada um possui funções específicas, porém contribuindo com os outros quando da necessidade. Existe, no setor, um planejamento mínimo, porém não existe um acompanhamento dos serviços ou mesmo estabelecimento de datas e prazos para o andamento das atividades.

O assessor número um é o responsável pela direção de todos os trabalhos, coordenando todas as ações do setor em todas as esferas de competências. O assessor número dois acompanha as sessões legislativas, nas quais são votados os projetos de leis, requerimentos e lidas às indicações de sugestão de serviços ao executivo e ainda às sessões solenes que são realizadas em função de comemoração ou homenagem. Este também trabalha junto ao eleitorado auxiliando em demandas diversas.

O assessor número três cuida de toda a parte burocrática, sendo: protocolos, emissão de documentos, arquivo de documentos, registro das respostas do executivo e encaminhamento destas ao munícipe solicitante. Realiza o atendimento inicial aos cidadãos que adentram a repartição e atendimento ao telefone. Trabalha ainda com a agenda do vereador e cadastro de pessoas.

O assessor número quatro é o responsável pela parte de marketing através da divulgação de notícias em site próprio da internet, redes sociais e na mídia local. Elabora convites, acompanha o vereador em eventos, em programa específico de computador cadastra pessoas que entram em contato com o gabinete e através deste cadastro mantém um serviço de entrega de cartões em comemoração a datas especiais e envio de folders de prestação de contas.

O assessor número cinco tem como atribuição o contato direto com o cidadão através de visitas, é o elo entre a população da base eleitoral com o gabinete, trazendo as necessidades das pessoas para a realidade interna. Os assessores, com exceção de um, possuem nível de formação superior e especialização. Ambos exercem as funções que mais se assemelham às suas competências pessoais, fato que ocorreu naturalmente. O grupo possui excelente relacionamento interpessoal.

Mesmo com a divisão de tarefas apresentadas, inexiste no setor o planejamento estratégico. O grupo trabalha com satisfação e possui grau extremamente elevado de confiança entre si bem como com o Vereador.

Frequentemente são realizadas reuniões com a população, as quais o vereador coordena e ainda reuniões com a equipe de trabalho que compreende outras pessoas além dos assessores diretos, cujas funções estão expostas acima,

com o objetivo de inteirá-los dos trabalhos realizados para que estes possam também ser multiplicadores.

O Parlamentar tem um dia da semana reservado para atender aos municípios. Participa de eventos diversos, porém sem um critério preestabelecido. Ministrava palestras, sem custo, sobre segurança e na área de trânsito em diversas empresas. Em igrejas, de longa data, tem trabalhado com palestras na área familiar. Faz parte da base aliada do Prefeito na Câmara, porém vota de acordo com suas convicções pessoais, sendo que em algumas vezes se opõe a projetos do executivo.

Os cidadãos que buscam o gabinete são atendidos e orientados quanto ao procedimento a adotar nas mais diversas áreas de suas necessidades e sempre obtém uma resposta ainda que esta seja negativa.

5.CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante da fundamentação teórica e da análise dos resultados, conclui-se e recomenda-se as seguintes estratégias organizacionais para que haja um fluxo de trabalho e informações com qualidade, otimização de processos e que venham de encontro aos objetivos do parlamentar na gestão de seu gabinete, á saber:

a) implantação de um planejamento estratégico, com a elaboração de um plano de ação determinando objetivos a serem alcançados, bem como meios para que isso aconteça, para o bom andamento do que o setor se propõe a realizar, através da:

1. realização de uma análise geral do setor identificando o caminho que este tem percorrido, de que forma estão sendo prestados os serviços, qual a imagem que se tem diante do público e qual a expectativa desses em relação aos serviços oferecidos.
2. definir a missão do gabinete, ou seja, o motivo pelo qual este existe, através da missão, verificar e traçar objetivos, considerando a viabilidade destes,
3. verificação de qual a posição se ocupa perante aos demais parlamentares e o que se pode ser feito para ocupar uma posição de destaque.

4. Recomenda-se ainda que todos os membros da equipe tenham conhecimento do processo como um todo. Precisam compreender a importância e ter todas as informações quanto à necessidade da implantação de cada fase para o êxito do programa.
- b) Considerando que os colaboradores se encontram alocados nas tarefas que mais se adequam às suas competências pessoais, sendo o clima organizacional extremamente agradável e visível a cumplicidade e parceria entre si, resta apenas à sugestão para que haja maior acompanhamento e supervisão das atividades de cada qual.
- c) Obter o conhecimento do que a população espera de seu representante. Este conhecimento pode se dar através de pesquisas junto ao público com perguntas direcionadas ao assunto do qual se deseja a informação. Pesquisas simples de porta a porta sem necessidade de contratação de empresa que a faça e essa por si só poderá suscitar, construir uma imagem positiva do legislador, além, é claro, de oferecer subsídios para direcionar os trabalhos.
- d) Outro fator importante da pesquisa é a segmentação de mercado, ou seja, a separação dos públicos alvo de acordo com as características de cada qual, o que possibilita a elaboração de estratégias para melhor atendê-los em suas especificidades. Porém há que salientar que impossível é alcançar e atender a todos os públicos, assim torna-se imprescindível a seleção desses de acordo com os interesses, as prioridades, a missão do setor.
- e) Divulgação dos trabalhos realizados. Implementar uma estratégia de marketing equilibrado, sem apelos extravagantes ou mesmo acreditando que o bom serviço prestado seja a estratégia de marketing por si só, dentro dessa linha de pensamento, recomenda-se a participação em eventos de grande público para se ter visibilidade já que é necessário ser visto para se ser lembrado e também em eventos de pequeno público junto à base eleitoral, o conhecido corpo a corpo.
- f) Na adoção e implementação de uma gestão estratégica é preciso que o acompanhamento do plano seja muito bem idealizado adotando padrões de normas e procedimentos passo a passo de modo a gerar as informações que são bases para a tomada de decisões. Ainda há que se considerar que o controle e a avaliação

devem verificar se a qualidade a quantidade e o tempo em que o serviço tem sido realizado estão a contento.

g) Sendo essa uma das fases mais difíceis de ser implantada, já que as pessoas em geral não apreciam ser controladas ou avaliadas, sugere-se seja adotada uma política de premiações ao servidor que cumpra, no tempo proposto, com as metas e objetivos lançados.

Conclui-se, portanto que o Parlamentar exerce sobre a equipe uma influência motivadora de grandes proporções, incentivando-os, elogiando-os, cobrando tarefas, tudo com muito respeito e demonstrando uma imagem totalmente amigável, porém profissional, desta forma nota-se a existência de harmonia entre o que o superior espera do trabalho desses com os interesses individuais de cada um. São vistos pelo Vereador como parte importante de seu trabalho, realmente são considerados como parceiros, o que cria uma atmosfera de colaboração mútua.

Desta forma percebe-se que a equipe de trabalho está apta para a implantação do planejamento estratégico. Que exercerão uma força de trabalho que sem dúvida fará com que o plano seja concretizado com sucesso, já que compreendem que seus serviços são de grande importância no grupo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2^aed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 08 p.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2^aed. São Paulo: Atlas, 2009. 13 a 25p.

KNOOW. NET, Enciclopédia Temática. Disponível em:
<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/estrategia.htm>. Acesso em: 08 mai 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. 1^aed. São Paulo: Atlas, 1978.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 27^aed. São Paulo: Atlas, 2010. 286 a 290p.

SANDHUSEN, Richard L.. **Marketing Básico**. 2^aed. São Paulo: Saraiva 2003.
SLOMA, Richard S.. **Planejamento Descomplicado**. 1^aed. São Paulo: Círculo do Livro S.A., 1984. 54 e 55p.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. **Planejamento Estratégico: Série para Dummies**. 10^aed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 9 a 11p. 260p.