Brazilian Journal of Policy and Development BRJPD

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA DE UM MUNICÍPIO DO OESTE PAULISTA

Josiane Santana Meira[1]
Business School Unoeste

Kamila da Silva[2]
Business School Unoeste

Erika Mayumi Kato-Cruz[3]
Business School Unoeste

Gustavo Yuho Endo[4]
Business School Unoeste

Resumo

Um dos desafios atuais enfrentados pelos gestores consiste em implementar os objetivos definidos no planejamento estratégico, isso porque este processo envolve o alinhamento das metas e ações em diferentes níveis e setores da organização. Deste modo, essa pesquisa surgiu da necessidade de se demonstrar para os gestores públicos que o planejamento e o alinhamento estratégico são ferramentas de gestão importantes para tomada de decisões e melhor aproveitamento do tempo e dos recursos públicos. Sendo assim, esse estudo objetivou compreender como ocorre o planejamento e o alinhamento estratégico na gestão pública de um município do Oeste Paulista, com foco na Secretaria de Assistência Social. Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, descritiva, do tipo estudo de caso; as entrevistas foram realizadas com três indivíduos que integram o quadro da secretaria de assistência social. Encontrou-se evidências de que o planejamento estratégico é um instrumento que deve ser utilizado, pois viabiliza o alinhamento estratégico dos órgãos, entidades e servidores às metas do governo e, assim, facilita a política de gestão pública por bons resultados aos governados.
Palavras-chave: Gestão Pública Municipal, Alinhamento Estratégico, Planejamento Estratégico.

Strategic alignment in the public management of a municipality in west paulista

Abstract

One of the current challenges faced by managers is to implement the objectives defined in strategic planning, because this process involves the alignment of goals and actions at different levels and sectors of the organization. Thus, this research arose from the need to demonstrate to public managers that planning and strategic alignment are important management tools for decision making and better use of public time and resources. Thus, this study aimed to understand how the planning and strategic alignment occurs in the public management of a municipality in the West of São Paulo, focusing on the Social Assistance Secretariat. For this, the research was carried out using a qualitative, descriptive, case study approach; the interviews were conducted with three individuals who are part of the social

[1] Graduada em Administração (UNOESTE). *Business School* Unoeste (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. Endereço para correspondência: Rodovia Raposo Tavares, km 572, Limoeiro, Presidente Prudente, São Paulo, Brasil, CEP: 19026-310. ORCID: http://orcid.org/0000-0000-0000-0000. E-mail: josy_sm19@hotmail.com.

[2] Graduada em Administração (UNOESTE). *Business School* Unoeste (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. Endereço para correspondência: Rodovia Raposo Tavares, km 572, Limoeiro, Presidente Prudente, São Paulo, Brasil, CEP: 19026-310. ORCID: http://orcid.org/0000-0000-0000-0000. E-mail: kamilasiilva.adm@gmail.com

[3] Doutora em Administração (FGV). Professora na *Business School* Unoeste (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. Endereço para correspondência: Rodovia Raposo Tavares, km 572, Limoeiro, Presidente Prudente, São Paulo, Brasil, CEP: 19026-310. ORCID: http://orcid.org/0000-0003-1690-0997. E-mail: erikakato@unoeste.br.

[4] Mestre em Administração (UNIOESTE). Professor na *Business School* Unoeste (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo, Brasil. Endereço para correspondência: Rodovia Raposo Tavares, km 572, Limoeiro, Presidente Prudente, São Paulo, Brasil, CEP: 19026-310. ORCID: http://orcid.org/ 0000-0003-2737-6596 . E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br.

assistance secretariat. Evidence was found that strategic planning is an instrument that must be used, as it enables the strategic alignment of agencies, entities and servers to government goals and, thus, facilitates public management policy for good results to the governed.
Keywords: Municipal Public Management, Strategic Alignment, Strategic Planning.

Alineamiento estratégico en la gestión pública de un municipio en west paulista

Resumen

Uno de los desafíos que enfrentan los gerentes es implementar los objetivos definidos en la planificación estratégica, porque este proceso implica la alineación de metas y acciones en los diferentes niveles y sectores de la organización. Así, esta investigación surgió de la necesidad de demostrar a los administradores públicos que la planificación y la alineación estratégica son herramientas de gestión importantes para la toma de decisiones y un mejor uso del tiempo y los recursos públicos. Así, este estudio tuvo como objetivo comprender cómo ocurre la planificación y alineación estratégica en la gestión pública de un municipio del occidente paulista, con foco en la Secretaría de Asistencia Social. La investigación se realizó con un enfoque de estudio de caso cualitativo, descriptivo; las entrevistas se realizaron con tres personas que forman parte de la secretaría de asistencia social. Fue encontrado evidencia de que la planificación estratégica es un instrumento que debe ser utilizado, ya que permite la alineación estratégica de agencias, entidades y servidores a las metas gubernamentales y, así, facilita la política de gestión pública para buenos resultados a los gobernados.
Palabras clave: Gestión Pública Municipal, Alineación Estratégica, Planificación Estratégica.

INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira enfrenta desafios de variadas ordens que impactam em todos os seus setores organizacionais, o que demanda mudanças de gestão constantemente. Tais situações refletem na insatisfação dos serviços prestados e aumento da carência da população.

Assim, para que se tenha uma gestão pública de qualidade o gestor, assim como um empresário, deve se utilizar de medidas estratégicas, como o planejamento de objetivos dentro de seu setor, na busca por otimização de recursos e alcance de custo-benefício para, consequentemente, gerar a satisfação do coletivo.

O planejamento estratégico, assim, surge como uma ferramenta indispensável para toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, visto trazer resultados convincentes e satisfatórios quando bem ministrado. O planejamento é considerado uma tarefa essencial dentro de uma organização. De acordo com Oliveira (2009), a organização espera, por meio da elaboração de um planejamento, reconhecer a melhor forma de utilizá-lo para, assim, alcançar os objetivos traçados.

Na gestão pública, o planejamento estratégico é um procedimento que tem por finalidade definir os objetivos da gestão e estruturá-los, a fim de que estes possam ser executados de forma efetiva pelo gestor e demais colaboradores. Ressalta-se que, por meio desse planejamento, o gestor implementa um conjunto de providências a serem tomadas a longo prazo, para que os resultados alcançados futuramente sejam diferentes do passado (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Rodrigues e Teixeira (2015), durante o processo de implementação das estratégias é comum que haja barreiras e adversidades, no entanto é de suma importância o comprometimento e as habilidades, principalmente, por parte dos gestores que são os responsáveis por colocar os planos em ação, para romper tais barreiras e alcançar os objetivos delineados. Pôncio (2017) defende que os conflitos existem e devem ser administrados. Nesse contexto, é de suma importância que haja um esforço do nível institucional para a garantia do alinhamento estratégico, fundamental para a efetividade do processo de gestão estratégica.

O alinhamento estratégico, assim, possibilita que a implementação do planejamento estratégico atinja todos os níveis da organização. Assim, se o que for definido no planejamento estratégico for observado e cumprido por todos os estágios e níveis em uma organização, haverá o alinhamento.

Considerando tais argumentos, o objetivo do presente artigo é descrever como ocorre o planejamento e, consequentemente, o alinhamento estratégico na gestão pública de um município do Oeste Paulista. A pesquisa ocorreu na secretaria de assistência social do município e teve como objetivos específicos para a sua concretização: compreender o contexto de análise, bem como, o setor público em questão; compreender o processo estratégico e seu foco de análise; levantar os principais desafios enfrentados pela gestão municipal diante desse processo e analisar a prática da gestão pública com foco no planejamento e alinhamento estratégico municipal.

O artigo tem início com a presente introdução, na sequência aborda a teoria que dá embasamento ao referido estudo, em seguida traz os procedimentos metodológicos, seguido da análise e apresentação dos resultados e, por fim, discorre sobre as considerações finais da pesquisa.

Referencial Teórico

A gestão consiste na administração, gerenciamento, planejamento, controle e/ou direção de um conjunto de atividades, sendo necessária sempre que houver um grupo social de pessoas, uma empresa, uma instituição ou mesmo um órgão público. É por meio dela que se garante o alcance dos objetivos e realização dos processos, com a finalidade de direcionar e impulsionar o crescimento organizacional de maneira organizada e eficiente.

A gestão pública, por sua vez, designa área de conhecimento e de trabalho relacionada a organizações cuja missão é de interesse público ou relacionadas a este, podendo ocorrer tanto em organizações públicas, como em organizações privadas (MARTINS, 2005).

Nota-se que a gestão pública é imprescindível no cenário atual e se mostra um dos meios mais eficazes de concretizar e atender às necessidades e interesses da coletividade, uma vez que busca o desenvolvimento social, contribui para a melhoria dos serviços prestados à sociedade e objetiva o aproveitamento racional dos recursos financeiros. Deste modo, segundo Desvende (2018), considerando que a administração pública compõe órgãos do Governo e tem como objetivo principal prestar serviço público em benefício da coletividade, torna-se importante que todos os setores e esferas, seja da administração direta (União, estados, municípios e DF) ou indireta (entidades autárquicas, fundacionais, sociedades de economia mista e empresas públicas), sejam geridos da melhor forma com vista ao bem comum.

Nesse sentido, gestão pública municipal pode ser definida como o poder de legislar, fiscalizar, regulamentar e tributar que o município possui, em prol da qualidade de vida da sociedade e dos interesses coletivos dos seus munícipes, promovendo o atendimento aos direitos da população, utilizando de forma adequada as finanças municipais (DESVENDE, 2018).

A importância da gestão pública municipal é verificada a partir do momento em que se observa que o município é o ente federativo que possui maior proximidade com os cidadãos, em outras palavras, é ao município e seus gestores que os munícipes socorrem quando possuem quaisquer demandas sociais para serem resolvidas (CRUZ, 2012).

Dentre os desafios enfrentados pelo município em sua administração local, estão: a autonomia limitada (seja financeira ou constitucional), a ineficiência na prestação de serviços públicos, o baixo capital humano (quantitativamente e qualitativamente), bem como a dependência financeira (PEIXOTO, 2016).

Pelo exposto, para que a gestão pública municipal atinja seus objetivos, seus gestores e colaboradores devem se utilizar de instrumentos e ferramentas de gestão. Por essa razão, o planejamento é considerado uma ferramenta de suma importância que, se utilizada da forma adequada, permite ao gestor alcançar resultados satisfatórios no curto, médio e longo prazo.

Enquanto a gestão consiste no efetivar, agir e executar, o planejamento procura analisar de forma prévia o que deve ser feito. É nesse sentido que se entende que o planejamento integra e direciona a organização no sentido de perseguir um determinado objetivo realizável, mas, que se encontra um pouco distante e para isto é necessário estudá-lo, quantificá-lo e ajustá-lo com os colaboradores para que seja alcançado (OLIVEIRA, 2009).

Tavares (2005) afirma que o planejamento é um processo que transforma o conhecimento em ação com a ajuda de recursos. Consiste, assim, em uma das importantes funções de um administrador, ajudando no alcance dos objetivos de uma empresa. Nesse sentido, planejamento envolve estabelecer o curso de ação para o alcance dos objetivos organizacionais, "[...] proporciona a base para ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais" (TERENCE, 2002, p.10).

Segundo Oliveira (2009), levando em consideração os diferentes níveis hierárquicos, o planejamento se divide em três tipos: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico abrange a empresa como um todo, ou seja, os seus objetivos gerais; o tático, abrange cada departamento, principalmente no que diz respeito às atividades de distribuição dos recursos; e o operacional, inclui cada tipo de tarefa, institui padrões e programas de desenvolvimento para as atividades dentro da empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O planejamento estratégico é definido por Oliveira (1991, p. 32–33) como "[...] um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente". Segundo Rezende (2015), o planejamento estratégico é um projeto que, por meio de técnicas administrativas, possibilita que todos os processos organizacionais e desafios encontrados pela gestão sejam realizados e superados. Trata-se, segundo Barbosa e Brondani (2004), de uma valiosa ferramenta para o desenvolvimento das organizações diante de um cenário cada vez mais competitivo e consiste em um conjunto de ações focadas nos objetivos futuros, por meio das estratégias estabelecidas, minimizando erros que possam atrapalhar o desenvolvimento e sucesso das organizações. É um método, assim, utilizado para gerir as políticas estratégicas e a gestão organizacional da empresa, elevando com isso sua competitividade.

O propósito da estratégia é contribuir para o processo decisório do gestor, fornecendo informações para que a organização ganhe destaque no mercado, assim, segundo defende Daft (2010, p. 275), "os executivos definem uma estratégia explícita, que é o plano de ação que descreve a alocação de recursos e atividades para lidar com o ambiente, alcançar vantagem competitiva e atingir as metas organizacionais".

Muito embora o planejamento estratégico seja uma ferramenta de gestão oriunda do setor privado, este pode e deve ser utilizado em organizações públicas independentemente da esfera de atuação (federal, estadual e municipal) ou setor específico (saúde, educação, esportes, etc.).

Nota-se que o planejamento estratégico é o ponto de partida para o alinhamento estratégico que, por sua vez, é abordado amplamente na seara de atuação da estratégia organizacional. Peteraf e Reed (2007) definem alinhamento como uma condição que favorece positivamente a performance organizacional, ou seja, é uma condição na qual todas as estruturas, sistemas de informação, processos, habilidades humanas, recursos e incentivos fornecem um suporte à estratégia do negócio, permitindo mudanças e melhorias significativas.

O alinhamento estratégico também garante que a estratégia feita possa atingir todos os níveis da organização que forem necessários. Assim, se o que estiver definido no planejamento estratégico for observado e cumprido na prática em uma organização, haverá o alinhamento.

Prieto e Carvalho (2016) explicam que a literatura distingue o alinhamento estratégico entre externo e interno, vertical e horizontal. O alinhamento externo, assim, garante que as ações organizacionais estejam alinhadas as demandas, contingências, do ambiente externo (SILVEIRA, 2014) e o alinhamento interno integra estratégia e estrutura organizacional, seja de forma vertical ou horizontal (PRIETO, CARVALHO, 2016).

No que diz respeito ao alinhamento estratégico vertical, este está relacionado à operacionalização da estratégia em diferentes níveis de uma organização, seja entre estratégia corporativa, de negócio e funcional (PRIETO, CARVALHO, 2016) ou em relação a sua hierarquia – níveis institucional, tático e operacional.

O alinhamento horizontal, por sua vez, abrange o relacionamento entre os subsistemas organizacionais (PRIETO, CARVALHO, 2016), ou seja, a integração entre departamentos de um mesmo nível hierárquico, como os departamentos de recursos humanos, marketing e financeiro de uma empresa.

Adentrando a realidade das instituições públicas, o planejamento estratégico municipal busca atender as necessidades da população (REZENDE; ULTRAMARI, 2007) e teve um maior estímulo a partir da promulgação da Constituição Federal Brasileira de 1988 com o estreitamento de relações entre planejamento e orçamento público. Dentre os diversos aspectos, destaca-se, neste estudo, atribuição ao Poder Executivo a prerrogativa de planejar, por meio da elaboração do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e da Lei Orçamentária (LOA) (NAHMIAS, 2014). De forma complementar, de acordo com Lei Nº 10.257 de 10 de julho de 2001, o planejamento municipal é formado pelo Plano Diretor (BRASIL, 2001).

De acordo com a Lei N° 10.257 de 10 de julho de 2001, “o plano diretor é parte integrante do processo de planejamento municipal, devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e as prioridades nele contidas” (BRASIL, 2001).

Para Nahmias (2014, p. 30), o Plano Plurianual (PPA) “é um instrumento primordial do planejamento governamental, pois explicitará por meio de suas ações e finalidades a visão de futuro, valores e macrodesafios da nação”. Kohama (2016) acrescenta que o PPA é visto como um plano de médio prazo, ou seja, é o planejamento para um período de 4 anos.

A Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) faz parte do Plano Plurianual (PPA), na LDO deve constar a elaboração do orçamento anual do município, estabelecendo “metas e prioridades da administração pública” (KOHAMA, 2016, p. 42). Buscando atender ao que foi estabelecido na LDO, a Lei de Orçamentos Anuais (LOA), por sua vez, tem como objetivo fazer cumprir a LDO (KOHAMA, 2016).

Portanto, garantir o alinhamento estratégico a partir do planejamento estratégico, consiste em um aspecto fundamental da gestão estratégica, com vista a alcançar os resultados

pretendidos por uma organização. No que se refere as organizações públicas, estas devem seguir as diretrizes estabelecidas no Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária (LOA).

Método

O presente estudo contou com uma abordagem qualitativa que, segundo Perovano (2016), possui o objetivo de realizar a investigação e análise de dados de forma não mensurável, respeitando o ponto de vista dos sujeitos de pesquisa diante de suas particularidades e do contexto social em que estão inseridos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente realizou-se a coleta de dados de forma bibliográfica, com vista a compreender como a literatura trata o tema e possibilitar um comparativo com a prática (LIMA; MIOTO, 2007).

Também, o estudo se caracteriza como exploratório, que envolve averiguações de pesquisas empíricas com o objetivo de melhor contextualizar e compreender um problema (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A partir daí, trabalhou-se em um estudo de caso na área de assistência social do governo municipal em análise. O estudo de caso consiste em um "estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados" (GIL, 1999, p. 58).

Para coletar os dados, optou-se pela entrevista que, segundo Marconi e Lakatos (2010), é um instrumento de coleta de dados que é caracterizado pela participação de duas pessoas, com a finalidade de que uma delas possa explorar todas as informações passadas pelo entrevistado sobre o assunto que foi citado, a fim de buscar maior compreensão e embasamento.

Os sujeitos das pesquisas foram três gestores que vinculados à secretaria de assistência social de um município do Oeste Paulista: a representante da Secretaria Municipal de Assistência Social (entrevistada 1), o prefeito do município (entrevistado 2) e a coordenadora do Centro de Referência de Assistência Social da Secretaria Municipal de Assistência Social (entrevistada 3). A secretaria conta com 8 servidores públicos, a saber: 1 gestor (assistente social), 1 recepcionista, 1 escriturária, 2 assistentes sociais, 1 costureira (desserviço), 1 auxiliar geral e 1 gestor e operador de cadastro. No entanto, para a realização da presente pesquisa, optou-se pela escolha dos entrevistados a partir de sua atuação nos diferentes níveis organizacionais da gestão pública: estratégico, tático e operacional. Logo, os três atores entrevistados atuam nestes níveis e atuam diretamente em atividades de gestão relacionadas ao assistencialismo social.

Por fim, a análise dos dados ocorreu por análise de conteúdo das entrevistas, com vista a aprofundar o conhecimento sobre o tema e possibilitar o alcance dos objetivos propostos.

Análise e Discussão dos Resultados

O município que foi realizada a presente pesquisa é localizada na Região Oeste do Estado de São Paulo, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019) o município possui aproximadamente 6 mil habitantes. No período de janeiro a dezembro de 2020 a movimentação da receita por fonte de recurso foi a seguinte: tesouro R$ 18.153.565,61; transferência de recursos estaduais vinculados R$ 963.291,75 e transferências/convênios federais vinculados R$ 4.550.045,11 (dados obtidos do portal da transparência do município). No que se

refere a administração pública, esta é dividida em secretarias municipais, sendo o foco da presente pesquisa a secretária municipal de assistência social. De acordo com a movimentação da despesa por unidade disponível no portal da transparência, para o Fundo Municipal de Assistência Social foram pagos R$ 1.093.276,79 no período de janeiro a dezembro de 2020, o que representa aproximadamente 5,2% do total de despesas da prefeitura.

A principal atividade do município, segundo a gestora da secretaria de assistência social (entrevistada 1), é a agricultura (dado que no município há 8 assentamentos) e as principais atividades relacionadas a políticas da secretaria são: programas sociais federais de transferência de renda (como bolsa família), auxílios diversos (como cestas básicas e pagamentos de taxas de energia e água) e serviços de proteção social básica a crianças/adolescentes e idosos/famílias.

Nota-se que a administração pública possui uma complexa estrutura que se desdobra em administração direta e indireta, desconcentrando e/ou descentralizando as competências inerentes ao poder estatal, com a finalidade de atender às necessidades essenciais da sociedade, como saúde, educação, segurança, lazer e moradia.

Deste modo, é necessário que os gestores públicos tenham uma visão sistêmica no que diz respeito à importância da realização de um planejamento alinhado, que vise o alcance da máxima eficiência na gestão pública, principalmente, no que tange à materialização dos serviços prestados pelo Estado e a utilização das verbas públicas destinadas aos interesses comuns da coletividade.

Inicialmente, com vista a compreender o contexto em que as decisões são tomadas, os entrevistados foram questionados acerca das decisões que tomam em razão do cargo que ocupam.

A entrevistada 1 informou que por ter que tomar decisões, bem como, realizar o monitoramento, a avaliação e a deliberação de assuntos diversos, como questões financeiras, de vigilância, de coordenação e de gestão da secretaria de assistência social, realiza constantemente um planejamento de suas atividades. O entrevistado 2 narrou que suas decisões se baseiam, em sua maioria, em assuntos correlacionados à saúde, educação e transporte dos munícipes e também busca solucionar problemas financeiros do município, visando sua melhoria e desenvolvimento. Já a entrevistada 3 declarou ser responsável por coordenar, acompanhar, monitorar e avaliar o Programa de Atenção Integral às Famílias (PAIF), bem como acompanhar o Benefício de Prestação Continuada (BPC) às pessoas portadoras de necessidades especiais e idosos, e coordenar o programa de transferência direta de renda dos programas estatais, conhecidos como Ação Jovem e Renda Cidadã.

Nota-se que todos os entrevistados são responsáveis por gerenciar recursos públicos disponíveis com a finalidade de atender às necessidades primordiais de assistencialismo social da comunidade. Dessa forma, cabe aos gestores públicos selecionar e priorizar os assuntos de maior importância social e maior impacto comum, bem como, realizar ações de políticas públicas que minimizem e/ou eliminem as mazelas sociais, buscando sempre a equidade dentre todos os sujeitos envolvidos.

Descrevendo como realizam o planejamento para desempenhar o cargo que ocupam, a entrevistada 1 informou que no exercício de sua função realiza planejamentos de médio e longo prazo. O entrevistado 2, por sua vez, explicou que em curto prazo realiza planejamentos relacionados à saúde e educação, bem como, de geração de emprego, e se preocupa em realizá-los de forma coerente e justa em relação às necessidades da população para fazer uma boa política social. Por fim, a entrevistada 3 narrou que realiza um planejamento anual, no qual insere todas as atividades e as campanhas que serão realizadas no decorrer dos meses, ficando a cargo dos técnicos

de referência de nível superior, sendo estes, o psicólogo e o assistente social, realizarem o planejamento diário, semanal e mensal das demais atividades.

Assim, tais informações corroboram o entendimento de que o planejamento tem um papel relevante para os órgãos públicos e, quando utilizado corretamente, pode ser um fator decisivo para se obter bons resultados a curto, médio e longo prazo.

A respeito da relevância do planejamento e dos resultados gerados e obtidos em razão dele, a entrevistada 1 ressaltou a importância do planejamento, suscitando que é por meio dele que os objetivos e as metas que pretendem alcançar são traçados e avaliados, assim como são analisados os erros cometidos no ano e/ou gestão anterior, para que, assim, possam alinhar e viabilizar um planejamento mais eficiente. O entrevistado 2 declarou que planejar é essencial para que tudo seja feito de forma coerente, informou que no caso em específico do município, as secretarias trabalham em conjunto, ou seja, para realizar um planejamento voltado à educação, saúde e assistência social todos os membros responsáveis das secretarias se reúnem para se organizarem e criarem uma meta única em prol da coletividade. Por sua vez, a entrevistada 3 ressaltou ser notório como as pessoas mudam com o planejamento, pois quando este é eficaz, se vê o quanto se atende às necessidades dos assistidos.

Salienta-se que no ambiente organizacional é imprescindível que as instituições, sejam elas públicas ou privadas, elaborem um planejamento visando análises técnicas, prospectando cenários e possibilidades, traçando objetivos e projetando o futuro. Tal aspecto se alinha a conceituação de Andrade e Amboni (2011) quanto a importância do planejamento como o estabelecimento de providências para o alcance de objetivos organizacionais.

Com relação ao Plano Nacional de Assistência Social, com vista a compreender para que serve, qual a sua utilização no cotidiano, bem como, como os gestores organizam suas atividades com base nele e quais são as maiores dificuldades encontradas para executar esse planejamento, a entrevistada 1 informou que no município o plano não é seguido diretamente e esclareceu que trabalham com um plano municipal, chamado de Plano Plurianual (PPA). Segundo ela, este plano sim está alinhado aos planos estaduais e federais (alinhamento estratégico) e planeja as ações que serão desenvolvidas, logo, é através desse plano que se viabiliza como a secretaria vai garantir a proteção social. Afirmou que, portanto, a realização e execução desse plano consiste em uma obrigação de toda Assistência, de todo secretariado e de todo município, independentemente de qual instrumento que vai ser utilizado e em qual prazo. Aduziu também que através dele planeja-se ações, metas de cofinanciamento, captação de recursos e outras atividades, assim, verifica-se quais pessoas estão em situação de vulnerabilidade e como auxiliá-las nessa situação. A entrevistada destaca, ainda, que as técnicas que trabalham no CRAS (Centro de Referência de Assistência Social) ou no órgão gestor precisam traçar um objetivo para que as pessoas possam sair dessa condição, planejar para que os direitos dessas pessoas sejam garantidos e não sejam violados, ou seja, precisam planejar para que tudo o que é proposto pelo Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e pela Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS) ou na tipificação nacional seja seguido e assegurado.

Com relação a implementação do planejamento e suas nuances, a entrevistada 1 declarou que a maior dificuldade é constatar o erro ou a falha do ano anterior e planejar para que no ano seguinte esse erro não seja cometido novamente e tentar trazer um novo resultado positivo (buscando uma outra solução, metodologia ou instrumento). O entrevistado 2, por sua vez, explicou que quando recebem do governo um planejamento com verba específica esta é devidamente destinada ao que lhe foi proposto, todavia, quando a verba não vem com um determinado planejamento ambos trabalham em conjunto e, assim, o setor de Assistência Social solicita a demanda para o ano, que é remetida ao financeiro e analisada posteriormente. Por fim, a

entrevistada 3 respondeu que, no que diz respeito ao Plano Nacional, trata-se de um instrumento de planejamento estratégico que norteia e executa a política de Assistência Social, no qual consta o conhecimento do território, os recursos materiais, humanos e financeiros, bem como, as fontes de financiamento. Aduziu que é nesse plano que se coloca a realidade de todo o município que será trabalhada posteriormente no decorrer do ano. Por fim, declarou que considera sua utilização primordial e como profissional que atua diretamente no CRAS é necessário conhecer esse território, suas potencialidades e suas vulnerabilidades. Nota-se, assim, que o PPA, a LOAS e o SUAS devem estar integrados e em harmonia, para que haja alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos perquiridos pelo Governo.

Constata-se, a partir das análises, que os órgãos reconhecem a importância do alinhamento estratégico em relação aos planos do governo e dele recebem o incentivo e o direcionamento para definir modelos de gestão. No entanto, seguem diretamente apenas o plano municipal que, segundo eles, advém dos planos estadual e federal. A partir daí se organizam de modo a realizar o planejamento das medidas e atividades que realizarão no decorrer de um período determinado de tempo. Para a entrevistada 1, os instrumentos de gestão mencionados, assim, direcionam o município em relação as ações que precisam ser realizadas, bem como as prioridades, de modo que haja transparência, responsabilidade, impessoalidade e comprometimento na gestão pública.

Assim, tendo em vista que os entrevistados entendem sobre o funcionamento do planejamento e alinhamento estratégico, bem como, sobre as benesses que o município pode obter com estes mecanismos, os gestores os consideram de grande valia para o alcance dos objetivos propostos nos setores em que atuam, todavia, ainda existem algumas barreiras no setor público que precisam ser superadas para que haja o efetivo aproveitamento dessas ferramentas, como aqueles trazidos muitas vezes pela má gestão do governo anterior, a falta de comunicação com setores que estão interligados e a não realização devida de outros planejamentos.

Diante dos resultados obtidos, nota-se que a devida utilização do planejamento no âmbito do setor público é indispensável para a efetivação do bem-estar-social, no qual o Estado deve lapidar suas competências com o afã de oferecer os serviços públicos com excelência. Por fim, embora o planejamento público seja complexo e requeira práticas minuciosas de gestão por parte da Administração, seus gestores devem sempre atuar em busca do avanço da sociedade e do atendimento aos direitos básicos inerentes aos cidadãos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o deslinde do presente trabalho, que se refere ao estudo do planejamento e alinhamento estratégico, com enfoque na sua aplicabilidade na gestão pública municipal (especificamente assistência social) e os possíveis desafios encontrados quando da efetivação do planejamento estratégico pelos gestores públicos, pôde-se concluir que a utilização do planejamento no âmbito do setor público municipal é indispensável para a concretização dos direitos fundamentais inerentes aos munícipes, tais como o bem-estar social e a devida utilização e destinação dos bens públicos.

Foi possível notar a complexidade do planejamento governamental, pois este exige de todos os gestores envolvidos extrema dedicação e práticas rigorosas de administração, uma vez que lidam com interesses públicos e diversos setores estão interligados, buscando a mesma finalidade, o bem-comum social.

A análise permitiu observar que o alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é de suma importância para identificar, organizar e evidenciar de forma mais transparente as metas e os objetivos de uma organização, bem como, verificar se estas metas e objetivos estão interligados aos setores hierarquicamente superiores, bem como outras secretarias. Nota-se que o setor investigado pratica o planejamento e conhece a importância do alinhamento estratégico para o alcance de resultados satisfatórios, todavia, segue diretamente apenas o plano municipal de assistência social, o PPA, mas demonstram consciência quanto a importância de seu alinhamento com os demais planos do governo.

O estudo possibilitou também a identificação de desafios a serem superados no contexto em análise, com destaque para as mudanças de gestão de governos, as falhas de comunicação entre setores e a não realização de planejamentos adequados em alguns órgãos. Tais aspectos podem dificultar o alinhamento estratégico e, consequentemente, o alcance de objetivos do governo municipal.

Direcionado para a ordem prática, recomenda-se a inserção desta temática na pauta das prefeituras visando implementar incentivos e treinamento dos colaboradores para se colocar o planejamento e o alinhamento estratégico em prática. Dado o número restrito de entrevistados (o que constitui uma limitação da presente pesquisa), recomenda-se, como estudos futuros, a realização de pesquisa de campo com um grupo maior de entrevistados (nas várias instâncias públicas – federal, estadual e municipal) ou a análise de outros casos, ou seja, um estudo de múltiplos casos. O presente estudo limitou-se somente a secretaria de assistência social, sugere-se em pesquisa futuras também que outras secretarias sejam pesquisadas, possibilitando comparação entre as secretarias.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de, AMBONI, N. **Teoria geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

BRASIL. Lei N° 10.257, de 10 de julho de 2001. 2001. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm>. Acesso em 23 mar. 2021.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

CRUZ, C. et al. Transparency of the municipal public management: a study from the homepages of the large Brazilian municipalities. **Rev. Adm. Pública**, v. 46, n. 1, p. 153-176, 2012.

DAFT, R. L. **Administração**. Cengage Learning, São Paulo, 2010.

DESVENDE. **O que é gestão pública com esse guia completo sobre o assunto**. Equipe Educamundo. 2018. Disponível em: <https://www.educamundo.com.br/blog/gestao-publica-curso-online>. Acesso em: 23 mar. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Cidades e Estados, 2019. Disponível em: < https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp>. Acesso em: 24 fev. 2021.

KOHAMA, H. **Contabilidade pública**: teoria e prática. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimento metodológico na construção do conhecimento cientifico: A pesquisa bibliográfica. **Katálysis**, vol. 10, pp. 37-45, 2007.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M. **O que é Gestão Pública?,** 2005. Disponível em: http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50. Acesso em: 12.03.2020.

NAHMIAS, P. S. A Importância do Planejamento para a Gestão Pública. **Revista Científica DR**, v. 1, p. 26-33, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18a edição. São Paulo: Atlas, 2002. p.53-5.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico.** 26a ed, São Paulo: Atlas, 2009, p.37-38.

PEIXOTO, A. E. T. **4 problemas da gestão pública municipal no Brasil**. 2016. Disponível em: <politize.com.br/gestao-publica-municipal-no-brasil-problemas/>. Acesso em: 23 mar. 2020.

PEROVANO, D. G.; **Manual de metodologia da pesquisa científica.** Curitiba:InterSaberes,2016.p-185.

PETERAF, M.; REED, R. Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p. 1089-1112, 2007.

PÔNCIO, R. J. **A gestão de conflitos, de relacionamento e de poder**, 2017.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Produção**, v. 26, n. 3, p. 626-641, Set. 2016.

REZENDE, D.A. **Planejamento Estratégico Público ou Privado**: Guia para Projetos em Organizações de Governo ou de negócios. São Paulo. 3. ed. Atlas. 2015.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 2, p. 255-271, 2007.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 01, p. 60–75, 2015.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Pretexto**, 15(4), 114-133. 2014.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo (USP). Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo, 2002.

Submetido em: mar.2021.

***Aprovado em*:** mar.2021.

***Publicado em*:** mar 2021.