

Planejamento Estratégico e Políticas Públicas: Uma análise no município de Toritama-PE ¹

Strategic Planning and Public Policies: An analysis in the municipality of Toritama-PE

Discente: Lucivaldo Julião da Silva
admlucivaldojuliao@gmail.com

UFRPE/UAEADTec/Especialização em Gestão Pública

Orientador: Jorge da Silva Correia Neto
jorgecorreianeto@gmail.com

UFRPE/UAEADTec/Especialização em Gestão Pública

RESUMO

Muito tem-se discutido sobre a importância do planejamento estratégico (PE) e sua contribuição na construção de políticas públicas, especialmente no contexto dos pequenos municípios. Neste prisma este estudo objetivou analisar a contribuição do PE alicerçado pelas políticas públicas na efetividade dos atos administrativos organizacionais. Foi realizado um estudo de caso no município de Toritama-PE, com aplicação de questionário semiestruturado e consulta a documentos públicos. Percebeu-se a importância do planejamento na manutenção das políticas públicas na esfera municipal, destacando-se a formação de equipe multidisciplinar. Como desafio aponta-se a ausência de atores sociais de controle atuantes e servidores efetivos na cadeia produtiva pública. O estudo realizado verificou mudanças significativas no padrão organizacional no município atribuído ao modelo de gestão orientado para resultados constituído por ferramentas da qualidade.

Palavras-chaves: Política pública. Planejamento estratégico. Gestão pública.

ABSTRACT

Much has been discussed about the importance of strategic planning (PE) and its contribution to the construction of public policies, especially in the context of small municipalities. In this light, this study aimed to analyze the contribution of the EP based on public policies in the effectiveness of organizational administrative acts. A case study was carried out in the municipality of Toritama-PE, using a semi-structured questionnaire and consulting public documents. The importance of planning in the maintenance of public policies in the municipal sphere was perceived, with emphasis on the formation of a multidisciplinary team. As a challenge, the lack of active social control actors and effective civil servants in the public production chain is pointed out. The study carried out found significant changes in the organizational pattern in the municipality attributed to the results-oriented management model consisting of quality tools.

Keywords: Public policy. Strategic planning. Public Management.

¹ Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia (UAEADTec) da (UFRPE).

Introdução

As organizações são vistas como um processo de ações e decisões permanentes, nunca acabado, que se dissemina em todos os níveis, cujas ideias evidenciam a dimensão fundamental que o tempo tem, no qual o sujeito não se separa dela, apenas organizam suas ações (MAGGI, 2005, p. 25). Destarte, o poder público vem criando uma série de estratégias e ações que têm como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Neste contexto, o município de Toritama-PE com uma população estimada em 45.219 hab. (IBGE, 2019), localizada no Agreste pernambucano, integrante do polo de confecção com destaque na produção e venda de roupas, principalmente o *jeans*; aplica um modelo de gestão baseado em resultados como forma de enfrentamento as contingências no setor público municipal. Adotando como base as transformações no âmbito administrativo organizacional para consolidação das políticas públicas; entendendo que o ente público se estrutura e se organiza, fundamentalmente, para atender as demandas da sociedade.

Porém, fica evidente a necessidade de adoção de mecanismos efetivos, cuja tomada de decisão impacte diretamente nos valores dos bens públicos. Na administração pública logo se percebe que um dos principais gargalos é a falta de planejamento como prática gerencial, o que leva o ente público a adotar medidas contingenciais em suas atividades, composta de ingredientes mais técnicos e administrativos do que político.

Deste modo, surge uma indagação que fomenta a sua análise científica. Enquanto visão de futuro, qual a contribuição do planejamento estratégico na construção de política no contexto dos pequenos municípios, tendo como parâmetro as cidades com população abaixo de 50 mil habitantes? Daí adveio o seguinte objetivo geral: analisar a contribuição do planejamento estratégico que fundamente as políticas públicas na efetividade dos atos administrativos organizacionais.

Para tanto, pretende-se i) identificar as políticas públicas aplicadas no âmbito administrativo organizacional no município de Toritama-PE; ii) avaliar a importância do planejamento estratégico na tomada de decisão gerencial; e iii) analisar o impacto dos

processos administrativos organizacionais; procurando ter ciência das limitações do setor público na manutenção dos seus sistemas estratégicos.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção são apresentadas as referências teórico-conceituais que embasaram o estudo. Na terceira seção é apresentado o percurso metodológico seguido. Na quarta seção são apontados os resultados obtidos e na quinta seção são apresentadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

A presente seção destacará as principais contribuições teóricas para o estudo.

2.1 Políticas públicas na perspectiva administrativa

Partindo do pressuposto de que análise em políticas públicas transcorre na definição das causas e consequências da ação do ente público, procurar explicar os fenômenos implícitos à gestão pública implica uma maior compreensão das ações do governo no que fazem, porque fazem e que diferença isto traz à sociedade.

Interpretar as circunstâncias do tempo e a natureza do problema, segundo Wildavsky (1979, *apud* DOGNINO, 2009, p. 79), fomenta a investigação acerca de como os modelos aplicados devem aperfeiçoar as ações exercidas pelos entes públicos. Portanto, é necessário que os gestores adotem padrões e instrumentos de gestão da qualidade, capaz de apoiá-los na tomada de decisão alicerçado em modelos eficientes, que possam gerar melhoria na execução dos serviços públicos prestados à sociedade.

Nesta trilha, Silva *et al.* (2013, p. 72) alertam que o grande desafio da gestão pública é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras.

Procopiuck (2003, *apud* RUA, 2009, p. 21) coloca que política pública diz respeito à alocação de esforços empreendidos coletivamente visando alterar uma dada realidade, cuja transformação tende a alterar a estrutura político-administrativa de forma articulada. A autora ressalta ainda que o mais importante é estruturar as ações que

respondam aos interesses dos atores sociais envolvidos no processo. Não é exagero afirmar que esse argumento contribui na solução dos gargalos organizacionais, cujo fator primordial, em todo seu processo, objetiva aplicar modelos relacionados ao estado de coisas que se pretende alterar, aprender e reaprender.

Além disso, mais do que uma decisão, requer diversas ações estrategicamente inter-relacionadas para implementar as decisões tomadas pelos entes públicos, sendo possível sustentar que as políticas públicas são resultantes da atividade política empreendida. Neste sentido, Rua (2009, p. 15) define políticas públicas como "conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores que envolvam bens públicos". Porém, não parece haver razão unânime na formulação de propostas, tomadas de decisões e implementações adotadas por organismos públicos que se configurem como tema central para aplicação de forma rigorosa no setor público. Contudo, é sinal de que há, enfim, necessidade de amadurecimento entre os atores sociais envolvidos, que possam adotar estruturas mais sólidas no campo das ciências sociais aplicadas.

Seria um equívoco, porém, atribuir um modelo estratégico engessado em um cenário complexo e dinâmico. Assim, revestem-se de particular importância as decisões políticas correspondentes dentre as possíveis alternativas, como ressalta Rua (2009, p. 29); acerca dos instrumentos de gestão aplicados, numa certa "adequação entre os fins pretendidos e os meios disponíveis", nesta direção buscando por eficiência e melhoria na qualidade dos serviços públicos. Sob essa ótica, ganha particular relevância o agir estrategicamente enquanto desenvolvimento organizacional que entregue resultados a sociedade.

Ora, em tese, conforme contextualizado, se percebe que um dos principais gargalos na gestão das políticas públicas é a falta de planejamento como prática gerencial, no que tange às medidas aplicadas ao cenário brasileiro. As quais não cooperam com a permanência dos serviços prestados de forma estruturada e responsável, em etapas contínuas, lógicas e articuladas, alargando o hiato entre política e decisão pública.

É importante considerar, por exemplo, que a formulação de planos de ação promove decisões mais acuradas, seja porque impactem nos valores dos bens públicos,

seja porque a implementação de ações estruturais alinhadas a um modelo de gestão governamental traga ganhos sociais efetivos. Ademais, julgo pertinente trazer à baila que a adoção de boas práticas administrativas é fator *sine qua non* para o desenvolvimento organizacional, bem como o progresso institucional na esfera pública.

Neste prisma, vale ressaltar que as políticas públicas podem apresentar dois sentidos distintos, como implícito acima (RUA, 2009). O sentido político, o qual justifica-se como um processo de decisão, em que há naturalmente conflitos de interesses; ou por meio das decisões do governo em fazer ou não fazer. O segundo sentido, portanto, se dá do ponto de vista administrativo, cujas políticas públicas se concretizam em um conjunto de projetos, programas e ações/atividades.

Entretanto, procurar analisar políticas públicas implica na observação de que as políticas adotadas pelos agentes públicos retratam as ações empreendidas e qual diferença faz à promoção dos serviços públicos; e quais são/serão as causas e consequências decorrentes das suas escolhas. E diante da natureza do problema que se quer enfrentar, tentar fundamentar as ideias que emergem das práticas, reveladas a partir da verificação das possíveis soluções, gerando conhecimento que promova o bem-estar social.

Outrossim, tem importância fundamental na garantia dos direitos sociais, e aproxima a qualidade nos gastos públicos da gestão eficiente de seus recursos; entendendo ainda que, na administração dos recursos públicos, o gestor precisa ter eficiência embasado em diretrizes assertivas, sobretudo em prol da qualidade de vida da sociedade. Para tanto, a aplicação de estratégias norteadoras contribui na operacionalização das mudanças necessárias para melhoria do serviço público.

2.2 Planejamento estratégico na esfera pública

Entender o viés histórico ajuda na compreensão da trajetória do planejamento como ferramenta administrativa utilizada com o objetivo em atingir eficiência nas operações e atividades desenvolvidas no setor público. Sua base conceitual surgiu, de forma sistematizada, como reação das organizações privadas, provocada pela Segunda

Guerra Mundial, pela crise econômica de 1929 e pela destruição de grande parte da infraestrutura de vários países após sucessivas guerras, ressaltam Mattoso, Silveira, Macolmes (2018, p. 26).

Na esfera pública contemporânea, diversas correntes sobre o planejamento surgiram ao longo da história. Cabe aqui destacar a corrente da reforma social, que considera o Estado orientador da sociedade que busca a institucionalização e a eficácia da ação do Estado; e a corrente da análise política, que rastreia as melhores ações do Estado por meio da racionalidade limitada, como colocam Antunes e Gonçalves (1998, p. 102, *apud SILVA et al.*, 2013, p. 91).

Contudo, considerando sua evolução, diversas abordagens e metodologias são incorporadas para auxiliar nos processos administrativos do gestor público. As quais, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução e mensurar seus resultados, são etapas imprescindíveis para se alcançar eficiência, com a aplicação do planejamento estratégico. E, instrumentalizar os agentes públicos para melhor compreensão da realidade e de uma tomada de decisão mais assertiva, surge como possibilidade de agregar valor, diante das ferramentas de gestão disponíveis no desenvolvimento social e político.

O Planejamento estratégico é uma ferramenta de qualidade elementar para a administração pública. Sabendo que seus benefícios tendem a instrumentalizar a organização, como destaca Matias-Pereira (2011, *apud SILVA et al.*, 2013, p. 29). Nesta condição, Dagnino (2009, p. 77) afirma, de forma contundente, que “o foco da ação estratégica é tornar possível, no futuro, o que hoje parece impossível ou improvável, e manter atenção sobre o que é mais importante fazer para atingir os objetivos traçados”. Portanto, busca aproximar o planejamento estratégico a um conjunto de procedimentos necessários para resolver problemas concretos.

No setor público, para resolver tais problemas, o agente público deverá lidar com a capacidade de governo – governança – com a qual conta a equipe de governo, cuja capacidade de análise de viabilidade se configura como fator influenciador à governança, alerta Dagnino (2009, p 86). Mas, para alcançar governança, existem duas variáveis: o tempo entendido como recurso mais escasso do governante e a oportunidade política para

empreender uma dada ação governamental, coloca o autor. Ciente disso, o gestor público, ao atuar num contexto sujeito a constantes mudanças, pode ser interpretado como um ator que transita num jogo social adverso.

Nesta circunstância, o gestor municipal afirma que “é preciso enxergar longe, identificar as fragilidades sociais, buscar soluções e aplicar o dinheiro público de forma correta e responsável. [...] atender aos princípios da responsabilidade fiscal e social determinada por Lei” (NOVA, 2018, p. 12). Ademais, para seguir a regra, é preciso tomada de decisão e vontade política, em concordância com Carvalho *et al.* (2009, *apud* SILVA *et al.*, 2013), que salientam que o propósito da gestão pública é a produção de decisão no processo de intermediação e implementação de suas políticas. Nesse sentido, a importância do planejamento estratégico é reforçada pela necessidade das organizações se desenvolverem e aproveitarem as oportunidades.

Apesar das dificuldades enfrentadas, distintas ferramentas, a exemplo do planejamento estratégico, são utilizadas para se adequar aos processos na tomada de decisão do gestor público e assim desempenhar suas atividades política-administrativas. Portanto, a organização sistemática das atividades necessárias às operações governamentais, bem como, a mensuração de suas metas, são elementos relevantes para se alcançar efetivo desenvolvimento na estrutura pública como um todo. Outrossim, instrumentalizar os gestores públicos para melhor compreensão da realidade e de uma tomada de decisão mais assertiva, surge como possibilidade em agregar valor, diante dos métodos de gestão disponíveis para o desenvolvimento social e político.

2.3 Desafios da gestão pública brasileira

A Administração, enquanto ciência social aplicada, enfrenta continuamente desafios externos que surgem a cada instante, em função das mudanças extrínsecas (macroeconômicas) e, concomitantemente enfrenta desafios internos (microeconômicas), decorrentes de adequações estruturais e adaptações às novas realidades. Para elucidar tantos desafios, faz-se conveniente aprimorar constantemente o estilo de gestão, aprendendo e reaprendendo frequentemente, reinventando-se a cada momento e se construindo e/ou reconstruindo enquanto agente público. Em suma, para constituir

governabilidade institucional, é preciso antes resolver os desafios que se apresentam internamente, na forma como a organização desenvolve e executa suas atividades (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Koetz (1989, *apud* CHIAVENATO, 2010), pode-se dizer que uma organização se constitui enquanto entidade social de pessoas e recursos, estruturada e orientada para que se alcance objetivos comuns. Nesta conjuntura, revela-se como organismo capaz de exercer influência necessária à mudança de paradigma numa dada realidade social. Cabendo esclarecer, no entanto, que o desafio da gestão pública é promover a geração de conhecimento, visando consumir suas atividades fins, cujo aprimoramento se constitua em um conjunto ordenado de responsabilidade, autoridade, comunicação e desafios organizacionais, alerta Oliveira (2004).

Pode-se sustentar que tal desafio se funde na perspectiva de desenvolvimento e consolidação das políticas públicas, cuja construção pode ser compreendida, simultaneamente, nas relações políticas e como estas se relacionam na prática (RUA, 2009, p. 24). É importante destacar que há um fator que desencadeia o processo de implementação das políticas públicas, mas não há razão para que as organizações não se desenvolvam e aproveitem tais oportunidades. Nesta condição, é sinal de que existe, enfim, aperfeiçoamento da máquina pública, reforçada pela necessidade de promover os mecanismos de aprendizado que garantam sua vitalidade, e, portanto, alcance sua excelência. Para Chiavenato (2010, p. 10),

Nenhuma organização alcança excelência em suas atividades ao acaso ou por meio da simples improvisação. Tudo precisa ser antecipadamente planejado e organizado a fim de que ela possa alcançar eficiência, eficácia e excelência em suas operações e produzir resultados além das expectativas. Essa é a curva do aprendizado da organização: aprender fazendo e enfrentando as circunstâncias.

Desta forma, deixa claro o autor, que as boas práticas administrativas são mecanismos de lapidação para se alcançar eficiência organizacional; e, assim, o ente público tende a constituir governabilidade. Contudo, vale salientar que “o mecanismo institucionalizado não produz apenas mudanças de atitude em relação aos mecanismos de melhoria da ação governamental, também induz um debate político mais bem informado sobre a própria política pública e seus componentes”, aponta Sousa (2011, p. 55).

Portanto, o planejamento estratégico e seus meandros se apresentam como fatores de suma relevância no aprimoramento e na garantia de políticas públicas, bem como, contribuem no desfecho das operações administrativas e na produção de resultados. Ademais, os limites para se alcançar excelência passam por rigoroso estudo sobre as políticas aplicadas e seu alcance, embasados em critérios que contribuam na contextualização conceitual como parte do mecanismo de *accountability*² desenvolvido na sociedade enquanto “prestação de contas” das ações governamentais.

3. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2012, p. 36), pesquisa em administração tem de suma importância a construção de conhecimento relacionando teoria e prática, bem como o desenvolvimento de novas ideias organizacionais, formando a base essencial do conhecimento administrativo num cenário político-burocrático. O autor ressalta que a especificidade prática alimenta a teoria da qual se deriva e, neste sentido, a metodologia aplicada vem delimitar o caminho a seguir, consistindo na observação dos fatos e fenômenos visando uma resposta que se pretenda comprovar através da análise científica.

Para a orientação e a realização deste estudo de pesquisa, portanto, foram desenvolvidas as seguintes etapas: análise do fenômeno administrativo organizacional intrínseco as políticas públicas adotadas pela gestão municipal; avaliação da importância do planejamento estratégico diante o modelo baseado em resultados para tomada de decisão gerencial; e análise do impacto em seus processos gerenciais.

Optou-se pelo estudo de caso por se considerar um estudo que necessita maior aprofundamento, o qual permite uma maior análise das políticas públicas aplicadas na geração de conhecimento no cenário administrativo com aporte do planejamento estratégico.

² *ACCOUNTABILITY* - responsabilidade com ética que remete à obrigação, à transparência, de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas as instâncias controladoras ou aos seus representados. Fonte: TCU. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/accountability/>> Acesso em: 20.Jun. 2020.

Os sujeitos alvo desta pesquisa são os gestores e assessores, esse denominado de mentores do modelo baseado em resultados adotado pelo município de Toritama-PE; aqueles definidos como agentes públicos intitulado como secretário/gestor municipal, os quais serão denominados nos resultados como gestor (n) e assessor (n).

O universo da pesquisa em pauta é composto por 10 (dez) Secretários ocupantes das respectivas pastas; 01 (um) Gestor Municipal; e, 4 (quatro) Assessores, que desempenham funções estratégicas. A escolha dos Assessores teve como objetivo compreender melhor a proposta de trabalho adotada; e, dos Gestores implicou em analisar a importância do PE na tomada de decisão gerencial e o impacto em seus processos.

Como instrumento de pesquisa adotou-se o questionário com perguntas fechadas e abertas. Tendo as abertas critério de obtenção de opinião acerca do enfrentamento das prioridades, dificuldades e conquistas efetivadas nos processos administrativos organizacionais; e as fechadas com alternativas preestabelecidas que permitiram respostas ajustadas. O segundo instrumento de pesquisa adotado foi a pesquisa de opinião pública e socioeconômica realizada pelo Instituto Opinião que teve como objetivo de identificar, junto aos habitantes da área de estudo, opiniões relacionadas a assuntos administrativos e socioeconômicos no município de Toritama-PE. Realizadas com moradores de 16 anos ou mais, no período de 10 dias a contar de 07 de janeiro de 2019 a 17 de janeiro de 2019. O perfil dos entrevistados segundo as variáveis: Grau de Instrução e Renda Familiar foram provenientes da amostra aleatória coletada nas regiões em estudo. Foram realizadas 400 entrevistas (pessoais e domiciliares).

Para o resultado da pesquisa deste artigo, se confrontou as informações obtidas nos questionários com a pesquisa de opinião pública acima citada; tendo, empiricamente à observação do pesquisador no exercício de suas funções profissionais, motivo pelo qual se estabeleceu a escolha pelo tema e local de pesquisa, contribuindo na finalização deste trabalho acadêmico.

O centro administrativo de Toritama-PE, local da pesquisa, apresenta característica diferenciada, cuja estrutura física comporta em um único imóvel todos os departamentos essenciais à uma Prefeitura [tributário, financeiro, compras, CPL etc.] e

departamentos estratégicos [ouvidoria, procuradoria, controladoria] conjuntamente, com as secretarias [governo, planejamento e gestão, saúde, educação, cultura e esporte, assessoria de comunicação etc.]. O que contribui com ganho logístico, operacional e organizacional.

4. RESULTADOS

A presente seção apresenta os resultados conforme objetivos específicos traçados.

4.1 Política pública aplicada no âmbito administrativo organizacional

As transformações ocorridas no âmbito administrativo organizacional têm implicações diretas nas políticas públicas, tendo em vista que o ente público se estrutura e se organiza para cumprir com seu papel central, que é buscar soluções que atendam as demandas da sociedade. O que implica analisar como os modelos aplicados devam aperfeiçoar as ações exercidas pelos entes públicos, conforme citado por Wildavsky (1979, *apud* DOGNINO, 2009), neste sentido, as políticas públicas sempre serão um desafio para o poder público.

Contudo, com intuito em obter eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados, a gestão municipal através de sua equipe de transição governamental, mapeou e diagnosticou suas prioridades em políticas públicas, constituindo equipe multidisciplinar para elaboração das estratégias com enfoque no plano de governo. Cujas áreas em destaque foram: administrativo/organizacional, controle interno, finanças, governo e jurídica. Como registram os Assessores 1, 2, e 3; e, os Gestores 1, 2 e 3; a partir dos dados tabulados nos questionários, apresentam-se: finanças e administrativo/organizacional com maior prioridade, seguido da área jurídica e de governo, por fim o controle interno, como áreas de desenvolvimento prioritários na gestão municipal.

É válido destacar o processo dinâmico e integrado impulsionador do processo de reestruturação física e na adequação do quadro funcional. Que segundo o gestor 1 teve como meta a manutenção das políticas públicas com a aplicação do modelo de gestão baseado em resultados visando a intersetorialidade incorporando agentes com expertise

multidisciplinar na construção dos processos político-administrativos, na perspectiva de consolidação das políticas organizacionais distributivas, cuja contribuição pode ser entendida nas relações políticas/administrativas e como estas se relacionam na prática como alerta (RUA, 2009).

Como contribuição organizacional auferida ao modelo instituído, pode ser creditado ao planejamento estratégico, o desafio das equipes aprimorarem as atividades administrativas e financeiras cuja eficácia remete a governança empreendida pela gestão municipal, o aperfeiçoamento dos agentes públicos aplicados em seus processos gerenciais, coloca o gestor 10. Asseverado através da consolidação dos atos administrativos do município garantindo, em grande medida, a execução do plano de governo; impactando nas políticas e decisões públicas, reforçada pela necessidade do ente municipal aprimorar sua forma de conduzir o erário público municipal, cita o Gestor 1.

4.2 A importância do PE na tomada de decisão gerencial

Silva *et al.* (2013) afirmam que a maneira de uma organização executar e desenvolver suas atividades tem como maior desafio a aplicação de um modelo estrutural mais flexível, em detrimento de uma estrutura administrativo-burocrática. Assim sendo, a intervenção administrativa gerencial assume importância na tomada de decisão gerencial na promoção de resultados para o ente público, no qual o planejamento estratégico alicerçado pelas políticas públicas atribuído ao processo gerencial aplicado no município, tem seu papel norteado no modelo baseado em resultados.

Vale destacar, a ênfase nas atividades e operações centrada no realinhamento da estrutura administrativa organizacional, que segundo o gestor 3 minimizaram os impactos nos gastos públicos com a folha de pagamento, através da redistribuição do capital intelectual, antepondo um sistema interdepartamental e de fomento multidisciplinar; o que influenciou sobretudo nas ações dos agentes públicos envolvidos em áreas estratégicas na tomada de decisão.

Aponta o gestor 6, que a importância do PE na tomada de decisão gerencial de um município requer uma adesão compartilhada, tendo em vista, o plano de governo ser

embrionário às ações governamentais, e com isso a integração entre os departamentos e agentes públicos devem ser prioritários. Neste ponto, complementa o gestor 8, que as políticas públicas precisam ser observadas quanto suas especificidades e particularidades no que tange as áreas de atuação das distintas pastas.

Corroborando com o exposto, o assessor 3 enfatiza a importância de ações padronizadas que atendam aos princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), entendendo que para os gestores municipais [secretários] suas ações requerem maior compreensão do impacto que ações isoladas refletem no cenário público, como um todo, sendo de suma importância o PE na tomada de decisão gerencial, o qual na gestão municipal se configura como prática em desenvolvimento.

Ademais, compreender o valor em identificar oportunidades transforma os esforços organizacionais em aprendizagem gerenciais. Cujas relevância dentre as possíveis alternativas, retrata particular importância as decisões políticas como bem coloca Rua (2009), e sua contribuição operacional, disposta ao real objetivo de existir, vislumbra o bem-estar social e a governabilidade do ente público.

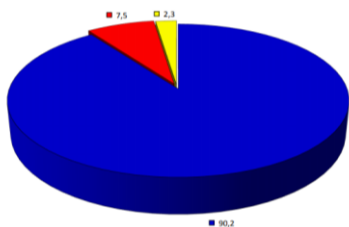
4.3 O impacto dos processos administrativos organizacionais

Como bem afirma Rua (2009), esforços empreendidos coletivamente visam alterar uma dada realidade, sendo o conjunto de decisões e ações valores que envolvem bens públicos. Todavia, vale salientar o desafio encontrado pela gestão municipal para que as políticas públicas em voga se configurem em benefício à sociedade, e que na linha do tempo, seu desempenho impacte em direitos sociais e aproxime a qualidade dos gastos públicos à gestão eficiente de seus recursos, neste interim concordam em tese os gestores 1, 3 e 7.

Segundo pesquisa quantitativa de opinião pública e socioeconômica, realizada pelo Instituto Opinião objetivando coletar opiniões relacionadas a assuntos administrativos e socioeconômicos. Aponta que 91,2% o município estar progredindo (caminho certo). Em relação ao futuro do município, 75% soma como (muito

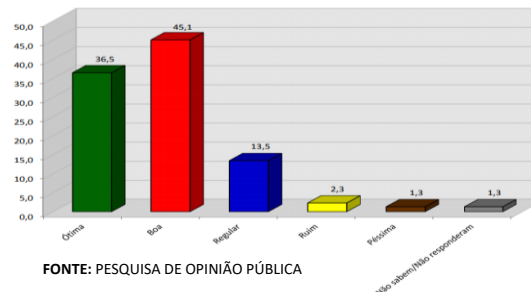
otimista/otimista). 90% aprovam como o município estar sendo administrado (gráfico 1). Quando questionado sobre a gestão atual, 81% afirma bom/ótimo (gráfico 2).

GRÁFICO 1 APROVA OU DESAPROVA A MANEIRA COMO O MUNICÍPIO DE TORITAMA VEM SENDO ADMINISTRADO?



FONTE: PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA

GRÁFICO 2 – NA SUA OPINIÃO, COMO O(A) SR.(A) AVALIA A ATUAL ADMINISTRAÇÃO DE TORITAMA?



FONTE: PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA

Quanto a qualidade dos serviços públicos prestados, vale destacar o avanço da avaliação do IDEB que avançou 40 posições, saindo da penúltima colocação (2015). Confirmada na pesquisa no qual 87,2% dos entrevistados alegam melhoria da qualidade do ensino da rede pública municipal (gráfico 3). Reflexo de um investimento substancial na ordem de 11 milhões na entrega de 03 (três) novas escolas e 01 (um) Centro Municipal de Educação Infantil em 2018.

GRÁFICO 2 – QUALIDADE DO ENSINO DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

DISCRIMINAÇÃO	TOTAL	SEXO		FAIXA ETÁRIA						GRAU DE INSTRUÇÃO			RENDA FAMILIAR		
		Mas.	Fem.	16/24	25/34	35/44	45/59	60 ou +	Até o 9º ano	Ensino médio	Ensino superior	Até 2 SM	+ de 2 a 5 SM	+ de 5 SM	
Ótima	27,3	27,6	27,0	44,4	32,6	17,9	21,1	20,0	29,0	25,8	12,5	32,4	22,4	11,1	
Boa	59,9	58,7	60,8	38,9	58,7	69,2	63,1	60,0	58,1	61,3	75,0	55,4	65,4	66,7	
Regular	9,8	10,3	9,5	11,1	6,5	10,3	15,8	10,0	8,6	12,9	12,5	9,5	10,2	11,1	
Ruim	3,0	3,4	2,7	5,6	2,2	2,6	0,0	10,0	4,3	0,0	0,0	2,7	2,0	11,1	
Péssima	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

FONTE: PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA

No que tange ao atendimento de emergência hospitalar, os entrevistados pontuam 81,4% como ótimo/bom (gráfico 4). Portanto, pode observar, a partir dos dados apresentados que os usuários já percebem os efeitos das ações efetivadas pela gestão municipal, em grande medida pelo aperfeiçoamento da prestação de serviços e da evolução dos processos administrativos. Tais ferramentas estratégicas puderam agilizar os processos de comunicação e consequentemente a assistência prestada alinhada ao padrão instituído pela gestão no município, como afirma o gestor 1.

GRÁFICO 4 – AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DE EMERGÊNCIA NO HOSPITAL DE TORITAMA?

DISCRIMINAÇÃO	TOTAL	SEXO		FAIXA ETÁRIA						GRAU DE INSTRUÇÃO			RENDA FAMILIAR		
		Mas.	Fem.	16/24	25/34	35/44	45/59	60 ou +	Até o 9º ano	Ensino médio	Ensino superior	Até 2 SM	+ de 2 a 5 SM	+ de 5 SM	
Ótimo	31,5	38,8	25,8	35,3	28,6	28,6	33,3	40,0	28,2	34,6	57,1	27,8	36,4	50,0	
Bom	54,1	51,0	56,5	58,8	51,4	60,7	52,4	40,0	56,4	54,0	28,6	55,5	54,6	33,3	
Regular	8,1	8,2	8,1	5,9	8,6	7,1	9,5	10,0	10,3	3,8	0,0	11,1	3,0	0,0	
Ruim	3,6	2,0	4,8	0,0	5,7	3,6	4,8	0,0	3,8	3,8	0,0	4,2	3,0	0,0	
Péssimo	2,7	0,0	4,8	0,0	5,7	0,0	0,0	10,0	1,3	3,8	14,3	1,4	3,0	16,7	
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	100,0	100,0	0,0	

FONTE: PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inegavelmente um dos grandes gargalos para a gestão pública é gerir interesses públicos objetivando suprir as carências assistenciais dos serviços públicos. Sobretudo, administrar o tempo entendido como recurso mais escasso do governante e a oportunidade política para empreender uma dada ação governamental, como ressalta Dagnino (2009).

Conseqüentemente, se adaptar às estratégias administrativas como desafio à mudança de paradigma na evolução das políticas organizacionais. Cujas adequações institucionais requer aprimoramento constante do gestor para alcançar excelência nos seus processos gerenciais. No qual, o agir, como agir e para que agir, significa se adequar às ferramentas que possam gerar melhoria na promoção dos serviços públicos ofertados à sociedade, norteados por instrumentos da qualidade.

Ademais, o refinamento do diagnóstico e a criticidade dos agentes públicos nas suas práticas gerenciais são fatores *sine qua non* na geração de soluções inovadoras. Cujas pesquisas, verificou mudanças significativas no padrão organizacional aplicado no município de Toritama-PE, atribuído ao modelo de gestão orientado para resultados desenvolvido pelo planejamento estratégico. Valendo ressaltar a *expertise* dos agentes públicos inseridos na construção e aprimoramento, ajustando-se as novas realidades.

Por fim, recomenda-se aplicar um modelo estrutural flexível e inovador, adequado a realidade local, com agentes efetivos e preparados para enfrentar desafios ordenados de responsabilidade e autoridade, como colocado por Oliveira (2004), e que seja capaz de desenvolver resultados em um cenário político-burocrático.

Para pesquisas futuras sugere-se analisar a ampliação e o fortalecimento das políticas públicas no contexto administrativo; analisar o aprimoramento do processo de decisão na busca de soluções gerenciais; avaliar a performance dos agentes públicos em busca de respostas adaptáveis as constantes mudanças ambientais; e, avaliar os benefícios da gestão de recursos escassos no provimento da assistência pública equânime, integral e universal.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** na administração das organizações. Edição Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Iniciação a sistemas, organização e métodos:** SO&M/ Idalberto Chiavenato – Barueri-SP: Manole, 2010.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES-UAB, 2009. 166p.: il.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/toritama/panorama>> Acesso em: 20 Abr. 2020.

MAGGI, Bruno Oliveira. **Do agir organizacional:** um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Editora Edgard Blücher. 2005, 256 p.

MATTOSO, Fernando Maya; SILVEIRA, Aida Dresseno da; MACOLMES, Irma Carina Brum. **Planejamento Estratégico aplicado no Setor Público.** Departamento de Planejamento Governamental - RS. Porto Alegre: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2018. 50 p.: il.

NOVA, Renata Vila. **Revista Total - A revista dos municípios.** v. 98, ano 14. Acesso em: 30 mar. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 130p.: il

SILVA, Wânia Cândida da; MUCCI, Carla Beatriz Marques Rocha; BOETA, Odemir Vieira; ARAÚJO, Daniela Santana. O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. **Revista de Ciências Humanas,** Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013.

SOUSA, Jeni Vaitsman Rômulo Paes. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação,** v. 1, janeiro-junho de 2011.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Accountability.**
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/accountability/>.
Acesso em: 20.jun. 2020.