

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA DE UM MUNICÍPIO DO OESTE PAULISTA

RESUMO

Um dos grandes 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 de muita importância 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. A partir deste trabalho, 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.

1) 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, conseqüentemente, 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, conseqüentemente, 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.

2) 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.

O termo gestão pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constitui um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas, e talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo (BERGUE, 2010, p. 17).

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,

por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento 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.

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.

3) 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. De acordo com Gil (1999, p. 58), o estudo de caso “é caracterizado pelo 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”.

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 integram o quadro da 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 escolha dos entrevistados se deu pela sua atuação nos diferentes níveis organizacionais da secretaria, a saber: estratégico, tático e operacional.

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.

4) ANÁLISE

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 municípios 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, p. 05) que aponta que “planejar representa no contexto empresarial o estabelecimento de um conjunto de providências que o executivo deve tomar para as situações em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

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.

Essas afirmações ratificam o destaque que o planejamento governamental obteve a partir da promulgação da Constituição Federal Brasileira de 1988, que estimulou a criação da relação entre planejamento e orçamento público. Isso porque, se atribuiu 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) (NAHMIA, 2014). Para Nahmias (2014, p. 30), o 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”.

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.

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.

5) CONCLUSÃO

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 os setores investigados praticam o planejamento e conhecem a importância do alinhamento estratégico para o alcance de resultados satisfatórios, todavia, seguem 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, conseqüentemente, o alcance de objetivos do governo municipal.

Salienta-se, por fim, que a presente pesquisa possui algumas limitações que devem ser consideradas, pois em razão do limitado número de entrevistados que colaboraram com o desenvolvimento do trabalho e a impossibilidade de acesso a documentos municipais não foi possível um maior aprofundamento do tema. Desse modo, recomenda-se, como estudos futuros, a realização de uma pesquisa de campo com um grupo maior de entrevistados ou a análise de outros casos, ou seja, um estudo de múltiplos casos. Além disso, 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.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. de, AMBONI, N. Teoria geral da Administração. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.
- BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.
- BERGUE, S. T.. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- 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.
- KATHURIA, R., JOSHI, M. P., & PORTH, S. J. (2007). **Organizational alignment and performance: past, present and future**. Management Decision, 45(3), 503-517. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710745106>Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present and future. Management Decision, 45(3), 503-517.
- LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimento metodológico na construção do conhecimento científico: 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**. In. 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**. Prod., São Paulo , v. 26, n. 3, p. 626-641, Sept. 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.

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.

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. Revista do Serviço Público, 56 (3), 259-276, 2014.

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 DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, Universidade de São Paulo (USP). Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5º ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. p17-18.