

# **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL NO MUNICÍPIO DE OURO PRETO/MG**

*STRATEGIC PLANNING AS A TOOL IN SOCIAL ASSISTANCE POLICY IN THE CITY OF  
OURO PRETO/MG*

*LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LA POLÍTICA DE  
ASISTENCIA SOCIAL DEL MUNICIPIO DE OURO PRETO/MG*

Sabrina Angélica Carneiro de Oliveira<sup>1</sup>

## **Resumo**

O presente trabalho visa explicar a importância do Planejamento Estratégico (PE) dentro da política pública de assistência social, especialmente no município de Ouro Preto/MG. A experiência na gestão municipal proporciona uma visão ampla sobre como se planeja a política pública atualmente, como o planejamento estratégico pode contribuir para o aprimoramento da gestão, dos serviços e do controle social do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e também sobre como as mudanças de gestão podem afetar o planejamento da política pública. Nesse sentido, o artigo apresenta discussões sobre o conceito de planejamento estratégico, sobre a política de assistência social e sobre as leis que preveem o planejamento na execução da política pública. Em seguida descreve-se um trabalho realizado no município sobre planejamento estratégico, no qual a definição dos objetivos e metas da política pública foram desenvolvidos por meio de metodologia estratégica. Optou-se, neste trabalho, por uma revisão de literatura relativa ao assunto, com o objetivo de conceituar a ferramenta planejamento estratégico e sua importância na execução de uma política pública. Por fim, conclui-se que planejar estrategicamente a Política de Assistência Social é superar o fazer profissional imediato, rotineiro e pontual, tornando-o mais eficiente e eficaz, focado na superação das vulnerabilidades e na garantia de direitos do cidadão.

**Palavras-chave:** Planejamento. Política. Assistência.

## **Abstract**

The present work aims to explain the importance of Strategic Planning (SP) within the public policy of social assistance, especially in the municipality of Ouro Preto / MG. The experience in municipal management provides a broad view of how public policy is currently planned, how strategic planning can contribute to improving the management, services and social control of the Unified Social Assistance System (Sistema Único de Assistência Social - SUAS) and also about how management changes can affect public policy planning. In this sense, the article presents discussions about the concept of strategic planning, about social assistance policy and about the laws that provide for planning in the execution of public policy. Next, a work carried out in the municipality on strategic planning is described, in which the definition of public policy objectives and goals were developed through strategic methodology. In this work, we opted for a literature review related to the subject, in order to conceptualize the strategic planning tool and its importance in the execution of a public policy. Finally, we conclude that strategically planning the Social Assistance Policy is to overcome immediate, regular and punctual professional activity, making it more efficient and effective, focused on overcoming vulnerabilities and guaranteeing citizens' rights.

**Keywords:** Planning. Policy. Assistance.

## **Resumen**

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Servidora pública municipal. E-mail: [sabrinaop@gmail.com](mailto:sabrinaop@gmail.com).

Este trabajo pretende explicar la importancia de la Planificación Estratégica (PE) en la política pública de asistencia social, especialmente en el municipio de Ouro Preto/MG. La experiencia en la gestión municipal ofrece una visión amplia sobre la forma como se planifica la política pública en la actualidad, cómo la planificación estratégica puede contribuir para mejorar la gestión, los servicios y el control social del Sistema Único de Asistencia Social (SUAS) y también sobre como los cambios de gestión pueden afectar la planificación de la política pública. En ese sentido, este artículo presenta discusiones sobre el concepto de planificación estratégica, sobre políticas de asistencia social y sobre las leyes que determinan la planificación en la ejecución de la política pública. Luego se describe un trabajo realizado en el municipio sobre planificación estratégica, en el cual la definición de objetivos y metas de la política pública se desarrollaron por medio de metodología estratégica. Se optó, en este estudio, por una revisión de la literatura relativa al tema, con el propósito de definir la herramienta planificación estratégica y su importancia en la ejecución de una política pública. Se concluye que planificar estratégicamente la Política de Asistencia Social es superar el quehacer profesional inmediato, rutinario y puntual, haciéndolo más eficiente y eficaz, centrado en la superación de vulnerabilidades y en la garantía de los derechos del ciudadano.

**Palabras-clave:** Planificación. Política. Asistencia.

## 1 Introdução

O presente trabalho visa explicar a importância do planejamento estratégico (PE) dentro da Política Pública de Assistência Social, para o aprimoramento da gestão, dos serviços e do controle social do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) no município de Ouro Preto / MG.

Considerando o planejamento estratégico uma importante ferramenta para medir o grau de desempenho de uma política, este se torna fundamental para saber onde a Política de Assistência Social se encontra e aonde ela quer chegar. Colabora para o alcance das metas estabelecidas, qualifica o trabalho executado pelos gestores e técnicos, amplia o conhecimento das diferentes realidades, melhora a oferta de serviços prestados e torna o fazer profissional mais participativo e inclusivo.

Como metodologia, optou-se por uma revisão bibliográfica exploratória e documental, pautada em autores que discutem os temas planejamento estratégico, política pública e assistência social; revisaram-se também normatizações, leis e orientações técnicas que estabelecem a execução da política de assistência social no município, além de um trabalho de planejamento estratégico ali realizado.

A problematização se dá a partir do momento em que se observa a realidade vivenciada diariamente no espaço laboral, no qual as tarefas são na maioria das vezes executadas pela rotina e não há um planejamento a curto, médio e longo prazo. Nele, a rotina tem prioridade sobre o que é importante, gerando insatisfação tanto no trabalho do profissional, quanto no cidadão usuário da política.

A ferramenta planejamento estratégico (PE) se torna aliada da política de assistência social, como de todas as políticas públicas, porque procura respostas a novas situações, interagindo com o meio ambiente e estabelecendo uma direção, um sentido a seguir.

É no exercício de planejar que se aprende sobre as demandas e necessidades externas e sobre a capacidade de resposta da empresa. Mesmo quando não implantados, os planos revelam expectativas e referências de valor, essenciais para um grupo de trabalho (MOTTA, 2012).

Nesse sentido, a inclusão do planejamento estratégico na política de assistência social do município de Ouro Preto pode levar a uma integração dos diversos trabalhos realizados pelos equipamentos da política, além de auxiliar os técnicos a sanar os problemas enfrentados. A ideia é buscar a melhor solução e os melhores resultados, visando sempre a melhoria da realidade social dos usuários da política pública de assistência social.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Definição planejamento estratégico**

Segundo Giacobbo (1997), o planejamento estratégico surge na década de 60, como uma nova forma de compreensão sobre planejamento. Com técnicas derivadas das ciências militares, ele é capaz de reagir com rapidez e eficiência às turbulências externas das organizações.

Conforme Oliveira (2002), o planejamento estratégico é um método gerencial que nos permite estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, visando um grau maior de ajuste com o ambiente.

Para Almeida (2010), trata-se de uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que devem seguir, como também as ações a serem executadas, sem desperdício de recursos, para que se caminhe na direção desejada.

Alday (2000) define planejamento como o estabelecimento de uma diretriz organizacional: planeja-se por meio de indicadores principais de direções para as quais uma organização é levada: a visão, a missão e os objetivos organizacionais. E conceitua missão como a razão da existência da organização, os objetivos como as metas, o norte onde a organização quer chegar.

De acordo com Poister e Streib (1999), as empresas — tanto públicas como privadas — recorrem ao planejamento estratégico na perspectiva de implantação de melhorias nos processos administrativos, de eficiência na redução de custos e eficácia no alcance dos objetivos propostos.

Este é um processo integrador de todas as atividades e funções da organização e as orienta com vistas a fortalecer a respectiva efetividade e viabilidade de longo prazo.

No âmbito das organizações públicas, o planejamento estratégico se torna essencial a partir do momento em que o cidadão começa a demandar serviços com qualidade e ações mais eficientes.

Para Antunes e Gonçalves (2010), diversas correntes sobre planejamento no setor público surgiram ao longo da história. Cabe destacar a corrente da reforma social, que considera o Estado como orientador da sociedade e busca a institucionalização e a eficácia da sua ação; e a corrente da análise política, que busca as melhores ações do Estado por meio da racionalidade limitada.

Em um ambiente de empresa pública, por exemplo, no qual os recursos financeiros são limitados, o planejamento estratégico orienta e agiliza o processo orçamentário, estabelecendo os programas de alta prioridade orçamentária.

A metodologia de planejamento estratégico procura respostas a situações diversas por meio da interação com o meio ambiente e o estabelecimento de um sentido de direção. Com isso, o gestor público consegue evitar o estado de emergência, exercendo o controle financeiro e provendo diretrizes para ações mais precisas e ponderadas.

## 2.2 A Política Pública de Assistência Social

Segundo a Lei Orgânica de Assistência Social – LOAS, Lei 8.742, de 7 de dezembro de 1993, “A Assistência Social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais”, e tem por objetivos:

- I - a proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice;
- II - o amparo às crianças e adolescentes carentes;
- III - a promoção da integração ao mercado de trabalho;
- IV - a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária;
- V - a garantia de 1 (um) salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família (BRASIL, 1993).

Para Fernandes (2011 apud PEREIRA, 2011), atualmente a assistência social desenvolve ações efetivas através de programas e projetos que não consideram apenas o indivíduo, mas o direito social de famílias em vulnerabilidade social, dando-lhes assistência mais efetiva nas diversas áreas sociais.

A Política de Assistência Social é organizada em um sistema descentralizado e participativo, composto pelo poder público e sociedade civil. O SUAS – Sistema Único de Assistência Social - foi criado em 15 de julho de 2005, por meio de resolução do Conselho Nacional da Assistência Social - CNAS. A coordenação nacional do sistema é da Secretaria Especial do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, ligada ao Ministério da Cidadania, mas a gestão dos serviços é feita, de forma descentralizada, pelos municípios, pelos estados e pelo Distrito Federal. A fiscalização é de responsabilidade dos Conselhos de Assistência Social, integrados por representantes dos governos e sociedade civil.

O SUAS está hierarquizado em dois eixos: Proteção Social Básica e Proteção Social Especial. A Norma Operacional Básica de 2004 – NOB/SUAS estabelece os instrumentos de gestão, que são “ferramentas de planejamento técnico e financeiro da Política e do SUAS, nas três esferas de governo, tendo como parâmetro o diagnóstico social e os eixos de proteção social, básica e especial” (BRASIL, 2005, p. 39-40).

O planejamento estratégico é institucionalizado no Plano de Assistência Social como um instrumento que organiza, regulamenta e norteia a execução da política. É de responsabilidade da gestão, deve ser aprovado pelo respectivo conselho e se desdobrar anualmente em um Plano de Ação.

O monitoramento e a avaliação da execução da política firmada no Plano de Assistência Social dão suporte para a gestão inserir os dados que contemplam o Relatório Anual de Gestão e o Censo SUAS.

Regulamentado pelo Decreto nº 7334, de 19 de outubro de 2010, o Censo SUAS<sup>2</sup> é um instrumento de acompanhamento da gestão, dos serviços, programas, projetos e benefícios, bem como de controle social da política pública de assistência social. Esse monitoramento é realizado anualmente por meio de questionários eletrônicos, no qual tanto a gestão, como os equipamentos e conselhos precisam prestar contas das ações realizadas no período proposto. O objetivo do censo é subsidiar a construção e manutenção de indicadores de monitoramento e avaliação do Sistema Único de Assistência Social - SUAS, como de toda a sua gestão.

Os dados coletados no Censo SUAS são utilizados para monitorar a execução e a

---

<sup>2</sup> O Censo do Sistema Único de Assistência Social - Censo SUAS, tem a finalidade de coletar informações sobre os serviços, programas e projetos de Assistência Social realizados no âmbito das unidades públicas de assistência social e das entidades e organizações, bem como sobre a atuação dos Conselhos de Assistência Social. A geração de dados no âmbito do Censo SUAS tem por objetivo proporcionar subsídios para a construção e manutenção de indicadores de monitoramento e avaliação do Sistema Único de Assistência Social - SUAS, bem como de sua gestão integrada.

coordenação das políticas públicas de assistência social, nos âmbitos estadual e municipal. Os gestores da Política de Assistência Social conseguem ter subsídios para planejar, junto à equipe técnica, as ações, a alocação de recursos humanos e financeiros e promover uma gestão integrada.

Sendo a política de assistência social uma política de intervenção na realidade social dos usuários, a técnica do planejamento estratégico, enquanto instrumental, ajuda à gestão a conhecer melhor a realidade, a democratizar a tomada de decisões, a estimular a participação do controle social, a melhorar a comunicação com o usuário e, conseqüentemente, entregar um produto de qualidade para a população.

### 2.3 Planejamento estratégico e assistência social

Conforme a Lei Orgânica de Assistência Social comentada (ESCOLA DA AGU, 2015), os gestores ao elaborarem os planos de assistência social — condição necessária para o cofinanciamento federal e estadual — utilizam a ferramenta de planejamento estratégico para organizar, regular e nortear a execução da política de assistência social. Contemplam no plano indicadores de monitoramento e avaliação, que visam mensurar dimensões atinentes à estrutura ou insumos, processos ou atividades e produtos ou resultados.

Este monitoramento é previsto tanto na lei orgânica quanto também na Norma Operacional Básica – NOB/SUAS 2012, no seu artigo nº 102, conforme texto abaixo:

Art. 101. O modelo de monitoramento do SUAS deve conter um conjunto mínimo de indicadores pactuados entre os gestores federal, estaduais, do Distrito Federal e municipais, que permitam acompanhar:

I - a qualidade e o volume de oferta dos serviços, programas, projetos e benefícios de proteção social básica e proteção social especial;

II - o cumprimento do Protocolo de Gestão Integrada de Serviços, Benefícios e Transferência de Renda;

III - o desempenho da gestão de cada ente federativo;

IV - o monitoramento do funcionamento dos Conselhos de Assistência Social e das Comissões Intergestoras.” (NOB/SUAS p. 45-46).

Art. 102. Para o monitoramento do SUAS em âmbito nacional, as principais fontes de informação são:

**I** - censo SUAS;

**II** - sistemas de registro de atendimentos;

**III** - cadastros e sistemas gerenciais que integram o SUAS;

**IV** - outros que vierem a ser instituídos e pactuados nacionalmente. (BRASIL, 2012, p. 45-46).

Já a avaliação atinge os serviços prestados aos usuários e também o próprio desempenho profissional; oferece indicadores fidedignos da realidade, que podem aprimorar, atualizar ou melhorar a execução da política.

O profissional assistente social tem como competência, regulamentada na Lei 8.662/93, a ferramenta de planejamento como premissa das ações desenvolvidas por ele:

- II – Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos que sejam do âmbito do Serviço Social com participação da sociedade civil;
- VI – Planejar, organizar e administrar benefícios e Serviços Sociais;
- VII – Planejar, executar e avaliar pesquisas que possam contribuir para a análise da realidade social e para subsidiar ações profissionais;
- X – Planejamento, organização e administração de Serviços Sociais e de Unidades de Serviço Social (CFESS, 2011, p. 44-45).

Além de competência desses profissionais, é também uma atribuição privativa, conforme essa mesma lei:

- I – coordenar, elaborar, executar, supervisionar e avaliar estudos, pesquisas, planos, programas e projetos na área de Serviço Social;
- II – planejar, organizar e administrar programas e projetos em Unidades de Serviço Social (CFESS, 2011, p. 46).

Nesse sentido, a ferramenta de planejamento, em sua concepção estratégica, proporciona ao profissional a avaliação de diagnóstico, as prioridades físicas e ou orçamentárias, além de embasar a tomada de decisões, de acordo com a realidade e com o ambiente de trabalho, tornando mais eficaz o processo de trabalho do profissional de Serviço Social.

Além do mais, o planejamento estratégico soma na gestão da assistência social, ajudando no aprimoramento da gestão bem como nos meios e articulações necessárias para a realização das ações e dos serviços sociais, principalmente na mudança da realidade social da população usuária. A metodologia pode garantir que o orçamento seja aplicado da melhor forma possível, organizando, regulando e norteando a execução da política de assistência social, para o alcance dos objetivos e metas estipulados pelo plano de ação. A análise dos indicadores mostra tanto os fatores críticos quanto os de sucesso, para que a gestão consiga programar as melhores estratégias de execução da política no território.

Por fim, os dados organizados e sistematizados geram relatórios de gestão que demonstram os resultados das ações e de todos os processos de implantação do planejamento estratégico, demonstrando os resultados e os produtos obtidos em função do cumprimento dos



objetivos e das metas estabelecidas.

### **3 Metodologia**

Para a realização deste trabalho, realizou-se uma revisão de literatura relativa ao assunto, utilizando estudos teóricos, artigos sobre o tema, sites oficiais, trabalhos acadêmicos de pós-graduação e livros. Considerou-se o objetivo de conceituar o planejamento estratégico de acordo com o problema, ademais de revisar as leis, decretos e normativas que regem a política pública de assistência social e um trabalho de planejamento estratégico realizado no município.

### **4 Resultados e discussão**

O município de Ouro Preto, segundo o Censo de 2010, possui 70.227 habitantes. Localizado na Serra do Espinhaço, no Estado de Minas Gerais, o município é denominado Patrimônio Mundial da Humanidade pela UNESCO, por possuir as mais belas arquiteturas barrocas do mundo. Possui uma extensão territorial de aproximadamente 1.245km<sup>2</sup>.

Segundo o Relatório de Informações Sociais do Ministério da Cidadania, de janeiro de 2019, 8.273 famílias são cadastradas no Cadastro Único – CAD único. Em termos de pessoas, 31% dos munícipes estão cadastrados no CAD Único. Dessas famílias, 3.003 recebem o benefício Bolsa Família, aproximadamente 36% das famílias ouro-pretanas.

A pasta responsável pela execução da Política de Assistência Social no município é denominada de Secretaria de Desenvolvimento Social, Habitação e Cidadania —SMDSHC, que tem como competências:

- I. Executar a política municipal do Desenvolvimento Social, de Assistência Social e Cidadania;
- II. Articular-se com entidades ligadas ao setor no Município;
- III. Desenvolver as políticas de Habitação Popular;
- IV. Criar programas de reforma e melhoria habitacional para atender a população de baixa renda;
- V. Desenvolver programas e projetos de cunho social que visem melhorias no tocante à habitação, à infância e adolescência, à geração de emprego e renda, aos portadores de necessidades especiais, aos idosos e à mulher;
- VI. Incentivar a prática da cidadania através de intensa articulação com ONGs, escolas, igrejas e outras organizações da sociedade civil.
- VII. Fiscalizar e gerir os convênios firmados pelo Município neste setor.
- VIII. Apoiar os conselhos municipais vinculados a esta Secretaria;



IX. Exercer outras atividades correlatas.<sup>3</sup>

A SMDSHC tem seus trabalhos e serviços distribuídos em 5 Centros de Referência de Assistência Social - CRAS, 1 Centro de Referência Especializada de Assistência Social - CREAS, 1 Sistema Nacional de Emprego - SINE, 2 abrigos, além da sede da secretaria onde funciona a diretoria administrativa, o setor de Habitação Social e também o atendimento aos usuários do Cadastro Único - CAD Único e Bolsa Família da sede. Nos distritos, os usuários do CAD Único e Bolsa Família são atendidos nos CRAS. Também pertencem à pasta da SMDSHC os Conselhos de Habitação - CMH, dos Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA, do Idoso – CMI e de Assistência Social – CMAS.

Em 2014 o município participou do Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Individuais<sup>4</sup> promovido pelo Governo do Estado de Minas Gerais, no qual foram realizados trabalhos de gestão estratégica nas secretarias do município.




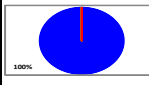


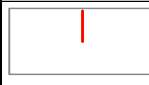


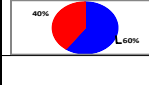







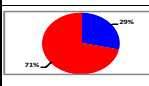


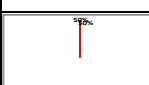








Na SMDSHC foram definidos objetivos estratégicos ligados ao mapa estratégico da Prefeitura de Ouro Preto, com metas, plano de ação, produtos e monitoramento. Como exemplo, utilizamos a figura 1, na qual se mostra um dos objetivos estratégicos vinculados à SMDSHC, bem como seus indicadores estratégicos, seus desdobramentos, suas metas, os resultados e também as avaliações.

---

<sup>3</sup> Disponível em [www.ouropreto.mg.gov.br](http://www.ouropreto.mg.gov.br).

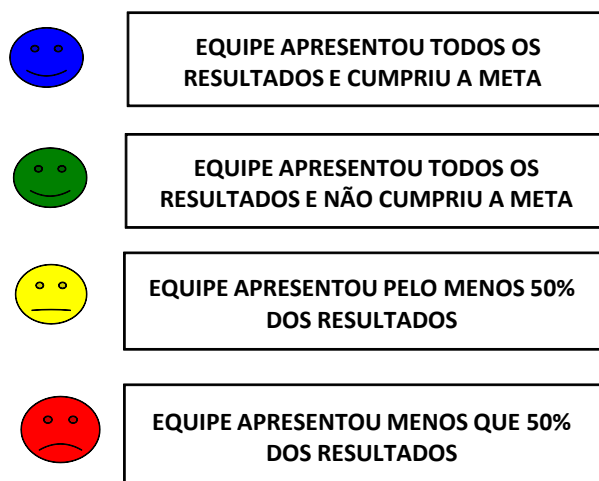
<sup>4</sup> O Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais foi criado pelo Governo do Estado de Minas Gerais com o objetivo de compartilhar com os municípios mineiros as boas práticas de gestão adotadas pelo Governo de Minas para fortalecer a gestão pública local e agregar valor à execução das políticas públicas municipais de atendimento às demandas da sociedade.

Figura 1 - Matriz dos resultados alcançados

 PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO PRETO SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO Praça Américo Lopes, nº 91 Bairro Pilar - Ouro Preto - MG															
MATRIZ DE RESULTADOS ALCANÇADOS - 2014															
SECRETARIA: DESENVOLVIMENTO SOCIAL, HABITAÇÃO E CIDADANIA						RESPONSÁVEL: MARIA REGINA BRAGA					DATA: 26/03/2015				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS				INDICADORES DE DESDOBRAMENTO					PLANOS DE AÇÃO				
		Nome do Indicador	Fórmula	Meta	Resultado	Avaliação	Nome do Indicador	1º SEM	2º SEM	1º SEM	2º SEM	Avaliação	PA	Resultado	Avaliação
Crescer, Desenvolver e Sustentar	Assegurar a implementação e a sustentabilidade e das políticas de desenvolvimento social	Taxa de redução de concessão de auxílio moradia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Auxílio Moradia 2013} - \text{N}^\circ \text{ Auxílio Moradia 2014}}{\text{Auxílio Moradia 2013} \times 100}$	20%	20,28%		Número de auxílio moradias disponibilizados	---	114	---	114		Disponibilizar aluguel social para famílias retiradas das áreas de risco ou em vulnerabilidade de social.		
							Número de unidades habitacionais construídas	---	212	---	108		Construir unidades habitacionais de interesse social - Etapa: Antônio Pereira		
							Número de unidades habitacionais reformadas	---	65	---	80		Reformas em unidades habitacionais		
							Número de unidades habitacionais entregues	---	29	---	29		NC		
		Taxa de redução do índice de extrema pobreza	$\frac{\sum \text{Famílias cadastradas no CAD Único 2013} - \sum \text{Famílias cadastradas no CAD Único 2014}}{\sum \text{Famílias cadastradas no CAD Único 2013} \times 100}$	reduzir em 1%	7%		Taxa redução de famílias cadastradas no	---	Reduzir 1%	---	7%		Atualização do CAD Único		
							Número de recadastramentos realizados in loco	---	240	---	238		Capacitação Profissional, Inclusão Social - Etapa: Produtiva e Geração de Renda		
Crescer, Desenvolver e Sustentar	Assegurar a implementação e a sustentabilidade e das políticas de desenvolvimento social	Taxa de redução do índice de extrema pobreza					Inclusão em cursos de capacitação (PRONATEC)	---	10 famílias	---	10		Inclusão de famílias em extrema pobreza em cursos de capacitação		
		% de pessoas inseridas no mercado de trabalho	$\frac{\text{N}^\circ \text{ pessoas inseridas no mercado de trabalho em 2013} - \text{N}^\circ \text{ pessoas inseridas no mercado de trabalho em 2014}}{\text{N}^\circ \text{ pessoas inseridas no mercado de trabalho em 2013} \times 100}$	aumentar em 5%	Reduziu 79,68%		Nº trabalhadores cadastrados no SINE	---	aumentar em 5%	---	2013= 2328 2014=1816 Reduziu 22%		NC		
							Nº vagas captadas	---	aumentar em 5%	---	2013= 1581 2014=984 Reduziu 37,76%		NC		
							Nº trabalhadores colocados no mercado de trabalho	---	aumentar em 5%	---	2013= 743 2014=109 Reduziu 79,68%		NC		
							% de ocupação das vagas captadas	---	aumentar em 5%	---	2013= 46,99% 2014=15,35% Reduziu 67,35%		NC		
							Taxa de efetividade de colocação no mercado de trabalho	---	aumentar em 2%	---	2013= 46,99% 2014=15,35% Reduziu 67,35%		NC		
							% trabalhadores cadastrados x vagas disponíveis	---	reduzir em 5%	---	2013= 1,47 2014=1,85 Aumentou 25,85%		NC		

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Social, Habitação e Cidadania, PMOP, 2014.

**Figura 2 - Matriz dos critérios de avaliação**  
**CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO - PROGRAMA DE METAS 2014**



Esse trabalho contou com o envolvimento de equipamentos da Assistência Social, como o CRAS, o Sine, o Programa Bolsa Família. Também participaram a diretoria administrativa — responsável por monitorar, avaliar as ações e propor, se necessário, as mudanças —, além da Secretaria de Planejamento e Gestão que tinha a coordenação do programa. É importante ressaltar que as equipes envolvidas nesse trabalho foram avaliadas mesmo sem terem cumprido as metas.

Partindo desse trabalho, percebemos que planejar estrategicamente mostra onde a política se encontra, seus fatores críticos, aonde ela quer chegar, suas metas, além de medir todo o seu desempenho. Sua aplicabilidade proporciona também uma integração coletiva de toda a equipe, um conhecimento real dos territórios e um debate apropriado da demanda dos usuários.

A comparação desse trabalho com os dias de hoje permite perceber que — com a mudança na gestão municipal, em 2016, e com o fim do programa mineiro de empreendedorismo e gestão para resultados municipais —, não se planeja mais a Política de Assistência Social no município pela metodologia do planejamento estratégico. Atualmente, apesar de a secretaria realizar mensalmente reunião com todos os técnicos, os coordenadores dos equipamentos e a diretoria administrativa, de forma geral não se discute o planejamento estratégico de maneira coletiva. Individualmente cada equipamento planeja suas ações de acordo com a demanda e posteriormente alimenta os relatórios sistematizados dos Sistemas do Governo Federal como o RMA – Relatório Mensal de Atividades – CRAS e CREAS e o próprio Censo SUAS.

É preciso que, tanto a gestão como os técnicos, tenham o planejamento estratégico como

um referencial metodológico que os auxilie na construção de uma política pública incansável na sua luta contra a pobreza extrema e a violação de direitos. E que a administração pública assegure a continuidade do planejamento da política, mesmo com troca de gestores, garantindo assim uma melhor qualidade de vida para o cidadão e a preservação da dignidade humana.

## 5 Considerações finais

A ferramenta de gestão, planejamento estratégico, é um método que consegue promover mudanças na forma de gerir uma instituição ou uma política, pois as ações passam a ser dirigidas, controladas e avaliadas com o objetivo de tornar a execução do trabalho mais dinâmica, efetiva, profissionalizada e qualificada.

O ato de planejar estrategicamente a política de assistência social, além de ser previsto nas regulamentações da política, supera o fazer profissional imediato, rotineiro e pontual. O método coloca em evidência as necessidades reais tanto da política quanto dos usuários, para que se atendam, de fato, as demandas. Além disso, mensura todo o trabalho técnico com vistas à eficiência e eficácia da política pública.

A implementação da metodologia no município requer conscientização e vontade da gestão de assumir o processo de mudança institucional. A troca de gestores não pode interferir na metodologia de planejar a política, caso contrário, o planejamento da política pública de assistência social no município continuará sendo um processo meramente formal, apenas para cumprir a legislação, sem qualquer parâmetro de eficiência e eficácia.

## Referências

ALDAY, H. E. C. Planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTUNES, M. C., GONÇALVES, A. O. Nível de maturidade do alinhamento estratégico entre os programas e/ou ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os órgãos responsáveis por sua gestão. Vitória: ENAPG, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 31 mar. 2018.

BRASIL. **Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18742.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18742.htm) Acesso em: 28 mai. 2019.

BRASIL. Decreto n° 7334, de 19 de outubro de 2010. Institui o Censo do Sistema Único de Assistência Social – Censo SUAS, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 20 out. 2010.

BRASIL. **Política Nacional de Assistência Social – PNAS/2004**. Norma Operacional Básica – NOB/SUAS. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2005.

BRASIL. **Resolução CNAS n° 33 de 12 de dezembro de 2012**. Aprova a Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social - NOB/SUAS. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Conselho Nacional de Assistência Social, 2012a.

BRASIL. **Política Nacional de Assistência Social – PNAS/2012**. Norma Operacional Básica – NOB/SUAS. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2012b.

CADERNOS DE ASSISTÊNCIA SOCIAL: Trabalhador. Coordenação: Núcleo de Apoio à Assistência Social, coordenador Leonardo Avritzer. Belo Horizonte: NUPASS, 2006.

CFESS. **Código de ética do Assistente Social**. Lei 8.662/93. 9. ed. Brasília: Conselho Federal de Serviço Social, 2011.

CFESS. **Atribuições privativas do/a Assistente Social em questão**. Brasil, CFESS, 2012. Disponível em: <http://www.cfess.org.br/arquivos/atribuicoes2012-completo.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2018.

CRUZ, Francisca Érica Aragão. A efetividade do planejamento estratégico situacional na política de assistência social: um estudo de caso na secretaria municipal de desenvolvimento social do município de Caucaia – CE. 2016. Monografia (Especialização em Gestão Municipal) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção/CE, 2016.

ESCOLA DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. LOAS. Comentários à Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS – Lei n° 8.742, de 7 de dezembro de 1993. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, n. 36, jan./fev. 2015.

FRITSCH, R. Planejamento estratégico: um instrumental para intervenção do Serviço Social? **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 52, p. 127-144, 1996.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. *Revista do Tribunal de Contas da União*, Brasília, v. 28, n. 74, p.73-107, out./dez. 1997.

MOTTA, P. R. **Planejamento das organizações públicas**. Mestrado em Administração Pública, UFSM, Rio de Janeiro, 2012. (Apostila).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OURO PRETO (MG). Prefeitura Municipal. Disponível em: <http://www.ouropreto.mg.gov.br>. Acesso em maio de 2019.

PEREIRA, Fabiana de Melo Oliveira. **Planejamento estratégico na formulação de políticas públicas para assistência social no município de Pombal, Paraíba**. 2011. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

POISTER, T. H.; STREIB, G. D. Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. **Public Productivity & Management Review**, [s.l.], n. 23, p. 308-325, 1999.