



Planejamento Estratégico no Serviço Público: Análise do Planejamento Estratégico da Prefeitura de Juazeiro sob a ótica das ações do SAAE

Cássia de Amorim Viana Azevedo¹; Hesler Piedade Caffé Filho²

Resumo: Este artigo procura descrever como o planejamento estratégico da Prefeitura Municipal de Juazeiro, referente à sua Autarquia SAAE vem sendo acompanhado, instrumentalizado e analisado sob a visão da autarquia. O método de pesquisa utilizado foi o descritivo, documental, bibliográfico e a entrevista informal semiestruturada.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Gestão Pública, SAAE.

Strategic Planning in Public Service: Analysis of Strategic Planning of The city hall of Juazeiro from the perspective of SAAE actions

Abstract: This article aims to describe how the strategic planning of the City Hall of Juazeiro, referring to his autarchy SAAE has been accompanied, instrumented and analyzed from the view of the autarchy. The research method used was descriptive, documentary, bibliographic and semi-structured informal interview.

Keywords: Strategic Planning, Public Management, SAAE.

Introdução

O Planejamento das ações e a destinação dos recursos é ponto nevrálgico e consequentemente determinante nos resultados desejados pelos administradores públicos. O grande desafio das organizações públicas está na implantação de meios capazes de não somente atender as exigências legais como também de traduzir suas ações em melhorias reais à sociedade.

¹ Discente do curso de Pós-graduação (Lato Sensu) em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. E-mail: cassia-viana@hotmail.com (Autor correspondente);

² Administrador pela Estácio de Sá; MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Escola de Engenharia Eletromecânica da Bahia; Especialista em Marketing Institucional pela Faculdade São Francisco de Juazeiro (2009); Mestre em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Administrador da Universidade Federal do Vale do São Francisco, lotado na Assessoria de Comunicação; Professor da Faculdade São Francisco de Juazeiro: Graduação em Administração e em Comunicação Social e Pós Graduação em Gestão Estratégica e em Marketing; Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco: Pós Graduação em Gestão Pública.



Nesse contexto, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante, para que possamos implantar rotinas administrativas e de controle que venham a transformar o processo de gestão de modo a coibir o clientelismo, a corrupção e todos os “ismos” que estão impregnados no setor público (COSTA apud DAGNINO, 2010, pag.39).

Importante destacar que o gestor terá que adequar os seus conhecimentos gerais, metodologias, procedimentos e até suas características de líder, ao conceito público, equilibrando o atendimento das necessidades da população, ao meio político em que está inserido, e a mão de obra de que dispõe. Pois, para se alcançar um bom planejamento, é preciso que os responsáveis pela operacionalização desses estejam engajados com os compromissos assumidos.

“O PEG supõe que o ator que planeja, atua em um ambiente marcado por incerteza, em que surpresas podem ocorrer a todo o momento e que a possibilidade do insucesso está sempre presente e deve ser incorporada no cálculo político.” (DAGNINO, 2010, pag.98).

Diante disso, a presente proposta de trabalho tem como objeto de investigação a seguinte questão:

Visto que o Prefeito, Isaac Cavalcante de Carvalho, transformou o seu programa de Governo em base para o seu Planejamento Estratégico e dividiu as ações de cada secretaria em Planos de Ação, vamos, com base nesses dados, analisar o SAAE. Para tanto, fixamos os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Descrever os resultados gerenciais do SAAE de Juazeiro-BA, durante a Gestão 2013-2015.

Objetivos Específicos

- Identificar quais as metas definidas originalmente e seus desdobramentos;
- Verificar quais foram eleitas prioritárias e qual critério foi utilizado;
- Identificar quais os instrumentos utilizados pelo órgão para o acompanhamento dos processos e consecução dessas metas;



- Identificar percentual de metas atingidas.

Gestão Pública

Ao Estado cabe a função de gerir a máquina pública, transformar as ações planejadas em ações realizadas e efetivar para a sociedade as propostas de melhoria feitas no plano de governo, tentando assim garantir o alcance do bem comum.

A Administração Pública pode ser definida, objetivamente, como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Moraes (2006, p. 73).

Cada ente federativo deve administrar seus recursos seguindo, obrigatoriamente, aos Princípios Administrativos elencados na Constituição Federal de 1988 que estabeleceu um rol expresso no artigo 37, que diz: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”.

Os princípios são as ideias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de sua estrutura. Os princípios determinam o alcance e o sentido das regras de um dado subsistema do ordenamento jurídico, balizando a interpretação e a própria produção normativa (ALEXANDRINO, 2011).

Esses princípios visam a garantir à população que o interesse público será atingido e para isso, o Estado precisou ser dotado de poderes e prerrogativas de forma a garantir que o interesse público será alcançado. Para tanto, recorre-se aos dois princípios implícitos, mas basilares da administração pública o princípio da Supremacia do Interesse Público e o da Indisponibilidade do Interesse público.

O princípio da supremacia do interesse público é apresentado como pressuposto de uma ordem social estável, no sentido de que em sua posição privilegiada, conferida pela ordem jurídica, a Administração Pública pode assegurar a conveniente proteção aos interesses públicos, bem como porque a manifestação de vontade do Estado tem em vista o interesse geral, como expressão do interesse do todo social (MELLO apud MELLO, 2005, p. 59-60).

(...) significa que sendo interesses qualificados como próprios da coletividade - internos ao setor público - não se encontram à livre disposição de quem quer que seja, por inapropriáveis. O próprio órgão administrativo que os representa não tem



disponibilidade sobre eles, no sentido de que lhe incumbe apenas curá-los - o que é também um dever - na estrita conformidade do que dispuser a *intentio legis* (MELLO, 2004, p. 69)

Celso Antônio Bandeira de Mello diz que “como expressão desta supremacia, a Administração, por representar o interesse público, tem a possibilidade, nos termos da lei, de constituir terceiros em obrigações mediante atos *unilaterais*. Tais atos são imperativos como quaisquer atos do Estado. Demais disso, trazem consigo a decorrente exigibilidade, traduzida na previsão legal de sanções ou providências indiretas que induzam o administrado a acatá-los. Bastas vezes ensejam, ainda, que a própria Administração possa, por si mesma, executar a pretensão traduzida no ato, sem necessidade de recorrer previamente às vias judiciais para obtê-la. É a chamada autoexecutoriedade dos atos administrativos”

Uma vez definidos os princípios norteadores, a Administração Pública foi dotada de Poderes que baseiam e delimitam os atos propriamente ditos, evitando assim possíveis abusos por parte dos governantes, sendo instrumentos efetivos da sua atuação, são eles os poderes: Vinculado, Discricionário, Disciplinar, Regulamentar, Hierárquico e de Polícia. Esses poderes, ao mesmo tempo que conferem prerrogativas especiais à Administração, vinculam seu dever de atuação, são o poder-dever da administração pública.

Por isso, uma vez atribuído ao Administrador Público o poder de agir em prol da melhoria das condições da sociedade, não será permitido a ele a renúncia ou a inércia das suas ações.

Políticas Públicas

Políticas Públicas são as ações eleitas pelos governantes, como sendo necessárias ao atendimento das necessidades da população, seja para a resolução de conflitos, seja para a melhoria da qualidade de vida, ou para o desenvolvimento de determinada região.

Na definição das políticas, cabe ao governo equilibrar as pressões que sofre da sociedade diretamente e dos seus representantes eletivos, aos recursos disponíveis, obedecendo também às demandas obrigatórias por lei.



Delimitar um problema público é politicamente fundamental no processo de elaboração de uma política pública; envolve definir quais são seus elementos e sintetizar em uma fase a essência do mesmo.

No entanto, é importante destacar que qualquer definição oficial do problema é temporária. Nas fases sucessivas de formulação das alternativas e, principalmente, na implementação, os problemas públicos podem ser redefinidos e adaptados por alguns dos atores envolvidos. (DIAS, MATOS, 2012, p. 69).

Planejamento Estratégico

Conceitos sobre Estratégia

Em uma visão simples da definição de estratégia, podemos dizer que é a melhor maneira de se alcançar um objetivo, levando em conta os recursos disponíveis para fazê-lo. Büllow apud Oliveira (2010) explica de forma abrangente que a estratégia é a ciência das movimentações dos guerreiros longe da visão do general, é a tática utilizando o campo de guerra.

A Estratégia tem origem militar e se propõe a tentar antecipar os movimentos futuros do inimigo, contrapondo objetivos e possibilidades de ação, a fim de obter a vitória desejada.

Para Maximiano (2010):

Estratégia é a palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a arte dos generais. Estrategos eram os generais, os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na Antiga Grécia. A estratégia era o plano que os generais faziam para derrotar os inimigos. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória.” (MAXIMILIANO, 2010, p.330).

Para Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, a mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG e QUINN, 2001)

Costa (2008) afirma que depois de formulada a estratégia, para se alcançar os resultados almejados, é necessário torná-la conhecida de todos os funcionários da organização



e não apenas do corpo diretivo, todos devem saber quais são os objetivos, e as medidas financeiras e não financeiras.

Os meios de comunicação devem ser adequados de acordo com as necessidades da organização, pois é imprescindível o conhecimento e envolvimento de todos para que os objetivos críticos sejam atingidos e a estratégia da empresa bem-sucedida.

A participação e empenho de todos os coparticipantes, no processo da prática da estratégia, são considerados fundamentais para o sucesso da transformação exigida pela nova estratégia da organização. Somente após entenderem nitidamente as questões estratégicas fundamentais como missão, visão e a conveniente estratégia organizada pela instituição, os funcionários terão a capacidade de estabelecer metas locais, particulares, que amparam a estratégia geral da organização e de conseguir os esforços e ações individuais aos métodos de mudanças solicitados pela nova estratégia determinada para a organização. (KAPLAN; NORTON, 1997 apud MARTINS, 2003).

Conceitos sobre Planejamento

O planejamento estratégico é uma excelente ferramenta de trabalho, bastante utilizada nas empresas privadas, pois, reconhecidamente, auxilia o administrador a visualizar contextos futuros, a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa na obtenção de seus resultados e na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo, necessários para atingir seus objetivos.

A administração pública percebendo também, que a estratégia é importante na busca e aprimoramento dos serviços prestados à população tem utilizado, cada vez mais, o planejamento estratégico na operacionalização de suas diretrizes.

De acordo com Fischmann; Almeida (1991, p. 25). Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

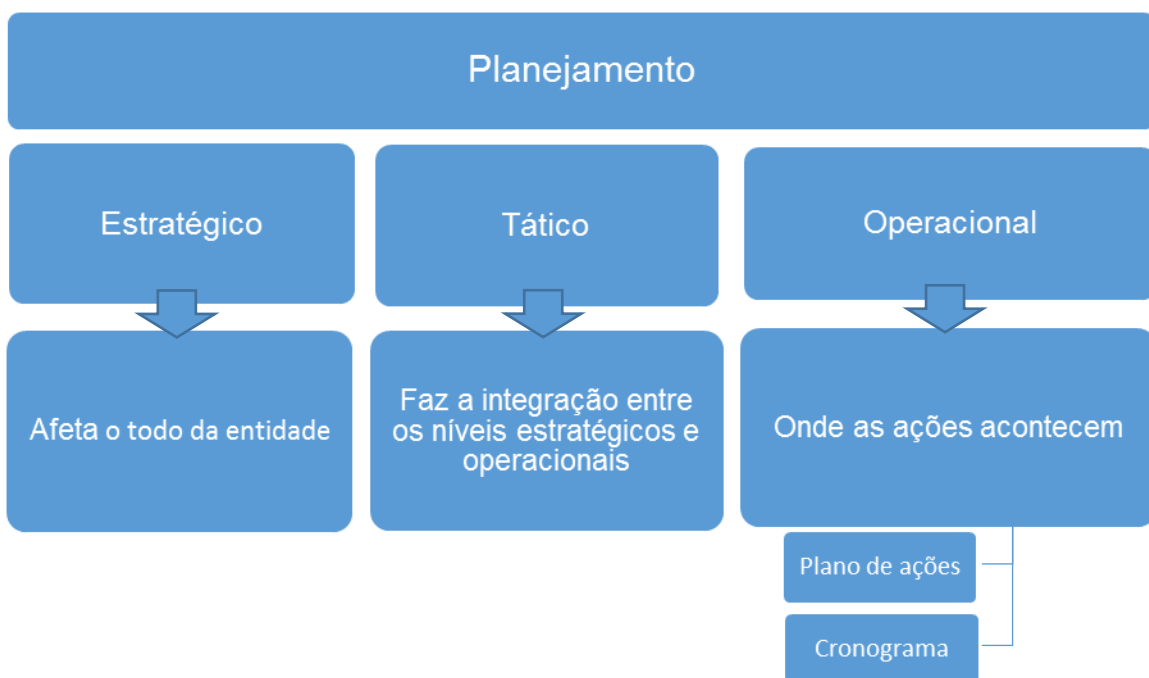
O planejamento pode ser dividido em três classificações essenciais que estão relacionados aos níveis hierárquicos e aos níveis decisórios da organização:

O planejamento estratégico que é um processo administrativo amplo, permanente e de revisão contínua, que proporciona uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida em ações de longo prazo, definido pela alta cúpula da organização;

O planejamento tático que tem por objetivo desdobrar as ações institucionais de determinada área de resultado em ações concretas, abrangendo cada unidade da organização, em ações de médio prazo e nível gerencial;

O planejamento operacional que é a formalização dos objetivos e procedimentos à curto prazo, estando diretamente ligado à área técnica e de execução. A figura, abaixo, ilustra os tipos de planejamento:

Pirâmide do Planejamento Organizacional



Fonte: Almeida (2001, p.39)

Existem três níveis de planejamento: o planejamento estratégico, que é genérico, sintético e abrangente, projetado para longo prazo e que abrange a organização como um todo; o planejamento tático, que é menos genérico e mais detalhado, projetado para o médio prazo e que aborda cada unidade da organização separadamente; e o planejamento operacional, detalhado, específico e analítico, projetado para curto prazo e que orienta tarefas” (SILVA, 2006, p. 13).



Segundo Sampaio (2000, p.29), o planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem, justamente, a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.

Já Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p. 87), enfatizam que o principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência à mudança para um estágio de ansiedade e abertura às mudanças que estão por vir com a implementação do plano. Essa é a grande mudança promovida pelo planejamento estratégico.

Na administração pública, os desafios para formular um planejamento estratégico são ainda maiores e mais complexos, pois envolvem uma gama muito grande de variáveis internas e externas. Porém, é justamente neste ambiente onde são executadas ações que repercutem diretamente na vida de toda uma população, que se verifica a necessidade desse instrumento, para que o gestor público consiga ter uma visão mais ampla dos problemas e das necessidades dela e, principalmente, consiga se adequar aos vários imprevistos econômicos, ambientais e sociais aos quais está sujeito.

As fases para a elaboração e a implementação do planejamento estratégico são inter-relacionadas e interdependentes, visando garantir a constante reavaliação do planejamento. Segundo Oliveira (2003, p. 68), são as seguintes:

- Fase I - Diagnóstico estratégico - Esta fase analisa e verifica através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização;
- Fase II - Missão da empresa - É o principal foco do planejamento estratégico, e representa a razão de ser da empresa;
- Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos - Nesta fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;
- Fase IV – Controle e avaliação - É considerada uma ação importante que visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

Todas as etapas de um planejamento estratégico são importantes, porém das fases citadas acima, destacamos a de controle e avaliação, pois será a partir dela que verificaremos como estão sendo executadas as ações previstas no planejamento inicial.



Metodologia

Para a elaboração desta pesquisa utilizamos os procedimentos metodológicos descritivo, documental, bibliográfico e entrevista informal semiestruturada.

A pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população, a pesquisa documental é a realizada em documentos pertencentes a órgãos públicos ou privados, independente, de sua natureza e a pesquisa bibliográfica tem como cerne a informação publicada em livros, periódicos, jornais, web, etc.” (MORESI, 2003, p. 9/10).

Conforme Haguette(1997:86)a entrevista é um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”

Caracterização do Município

O município de Juazeiro está localizado no extremo norte do estado da Bahia, na região do Baixo Médio de São Francisco, na mesorregião do Vale Sanfranciscano da Bahia e na microrregião de Juazeiro. Possui perímetro de 362,88 km e uma área de 6.500,520 km², o que corresponde a 1,15% do estado. (IBGE, 2010).

Juazeiro se limita com os seguintes municípios: Sobradinho, a 47 km na direção oeste pela rodovia BA-210; Campo Formoso, a 156 km na direção sul pelas rodovias BR-407 e BA-131; Jaguarari, a sudeste, 98,3 km pela BR-407; e Curaçá, a nordeste, distante 96,9 km pela BA-210. Ao norte, Juazeiro possui como limítrofe o estado de Pernambuco, cuja divisa é o Rio São Francisco, onde a ponte Presidente Dutra faz a ligação entre Juazeiro-BA e Petrolina-PE.

Na divisão territorial atual o município é constituído de 8 distritos: Juazeiro, Abóbora, Carnaíba do Sertão, Itamotinga, Junco, Juremal, Massaroca e Pinhões. Estima-se que a população do município seja de aproximadamente 218.124 habitantes e que destes aproximadamente 80% resida na sede do município e 10% na localidade de Itamotinga. (IBGE, 2010)



Caracterização da Autarquia

O SAAE – Serviço Autônomo de Água e Esgoto é uma Autarquia municipal, dotada de personalidade jurídica própria de direito público, criada pela lei nº 565, de 23 de junho de 1965, com o intuito de descentralizar as ações governamentais do município, e de atuar com exclusividade nas ações relacionadas à captação, tratamento e distribuição de água, bem como na coleta, transporte e tratamento do esgoto, atendendo à sede e interior do município.

A Autarquia conta com uma equipe de 315 servidores, distribuídos nas várias áreas que atende. Seu patrimônio é composto de prédios, estações elevatórias, equipamentos específicos de saneamento, equipamentos de informática, veículos, reservatórios em concreto e polietileno, redes de água e esgoto, equipamento de tratamento de água de tecnologia avançada com impactos ambientais favoráveis.

O principal manancial do SAAE Juazeiro é o Rio São Francisco e dele são captados atualmente, na Estação de Tratamento de Água (ETA), localizada no Bairro Santo Antônio, cerca de 21.432.471 m³/ano, sendo distribuída 20.993.475 m³/ano. A rede regular de água tem hoje, extensão total de 422.241 m e a rede de Esgoto de 213.456m. (SAAE,2015)

Análise dos Dados

A Prefeitura de Juazeiro, através de ações como o Programa Prefeitura nas Comunidades, realizado no primeiro Governo do atual gestor, realizou plenárias em 18 regiões administrativas da sede e interior do município, para o levantamento de informações e necessidades da população. Esses encontros têm como objetivo maior a definição das ações do governo para o município, conforme é destacado pelo gestor em sua fala ao site Notícias do Sertão:

O prefeito Isaac Carvalho, secretários municipais, equipe técnica de governo, vereadores, lideranças dos bairros e em geral participaram das atividades. **“A presença de tantas pessoas aqui demonstra o interesse e a preocupação com a comunidade. Nesse momento vamos juntos apontar as demandas e planejar as ações do município.** O Governo de fato está aqui, todos os secretários e equipe de governo, ou seja, não é uma reunião política e sim de trabalho”, afirmou o prefeito Isaac Carvalho. (Notícias do Sertão, 2009). Grifo nosso.



Com base nessas informações e também com a experiência adquirida ao longo da primeira gestão, estabeleceu metas prioritárias em seu plano de governo para a gestão 2013-2016. Seguindo com o objetivo de implementar todas as ações propostas, foi criada em janeiro de 2013, a Assessoria Especial de Modernização Administrativa, com a responsabilidade de checar e definir ações nas diversas secretarias, assessorias e empresas no âmbito municipal.

Coube ao SAAE a responsabilidade pela execução das propostas detalhadas anteriormente, às quais iremos analisar para descrever os resultados alcançados.

Verificamos ao iniciarmos a pesquisa que os dados relativos ao acompanhamento e quantificação do planejamento, tão importantes à nossa análise eram incipientes, por isso, para complementação das informações, recorreremos à entrevista com o gestor do SAAE, Joaquim Ferreira de Medeiros Neto, Diretor Presidente à frente da entidade desde 2010.

Identificar quais as metas definidas originalmente e seus desdobramentos

PLANO DE AÇÃO - SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO	
	PROPOSTA:
1	Continuar fortalecendo o Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE).
2	Ampliar os programas de captação, reserva e distribuição de água no interior do município com recursos próprios e parceria com os governos estadual e federal.
3	Ampliar as ações de captação, reserva e distribuição de água para a irrigação e o abastecimento animal no interior do Município (aguadas, barreiros, cisternas, barragens, poços artesianos, cacimbas e sistemas simplificados de irrigação).
METAS PRIORITÁRIAS DEFINIDAS:	
1	Saneamento
2	Recuperação de pavimentação
3	Recuperação de PV'S
4	Retiradas das ligações de esgoto na drenagem pluvial
5	Retirar 100% do esgoto do rio

Fonte: Assessoria Especial de Gestão Administrativa.



Quais foram eleitas prioritárias e qual critério foi utilizado?

Segundo o Gestor entrevistado, foram levadas em consideração na definição e priorização das Metas, as informações levantadas junto à população em plenárias e as experiências e necessidades levantadas por cada secretário junto às suas respectivas pastas. Ele afirma que as metas de Recuperação de PV's, Retirada das ligações de esgoto na drenagem pluvial e Recuperação de pavimentação, foram destacadas na época por que eram pontos latentes de reclamação da população, mas que são atividades executadas de acordo com as demandas do órgão, rotineiramente, não cabendo o destaque como meta estratégica. Que todas as Metas elencadas são ações que se desdobram do Saneamento.

Identificar quais os instrumentos utilizados pelo órgão para o acompanhamento dos processos e consecução dessas metas

Joaquim Neto relata que houve o momento de levantamento e construção das diretrizes e metas do Planejamento, a responsabilização e distribuição para as secretarias responsáveis. Que há o acompanhamento das metas por parte da Assessoria Especial de Gestão Administrativa, há o compromisso e o engajamento por parte da Entidade em executar as ações e atingir as metas, contudo não há monitoramento efetivo, e instrumentos de controle, como um planejamento estratégico necessita.

Identificar percentual das propostas/metas atingidas:

Para descrição deste tópico, verificamos que não há na entidade um acompanhamento por percentual das metas atingidas, por isso nos baseamos nas informações constantes nos Relatórios de Atividades que são, anualmente, informadas ao Tribunal de Contas do Município do Estado da Bahia, referente aos anos 2013, 2014 e 2015.



Continuar fortalecendo o Saae:

Como parte das propostas elencadas como prioritárias, temos a continuação do fortalecimento da Autarquia. Abaixo, destacamos as ações citadas nos Relatórios de atividades dos anos de 2013 a 2015, como importantes para tal fortalecimento.

- **Melhoria da oferta de água** – através da perfuração e instalação de poços tubulares, construção de novas adutoras, manutenção e ampliação das redes de água.

Descrevemos na tabela 01, a quantidade de redes assentadas, sendo especificados a metragem e o diâmetro por ano. Na tabela 02, citamos algumas das ações realizadas pelo órgão.

Tabela 01 - Quantidade de redes assentadas

Assentamento de redes de agua para ampliação de redes.	Metragem/ ano		
	2013	2014	2015
Diâmetros			
60 mm	5928	16.002	12.756
85 mm	396	0	270
110 mm	558	876	110
150 mm	654	624	150
200 mm	306	102	200
250 mm	912	0	0
400 mm	1944	0	0
Total	10698	17604	13486

Fonte: Prestação de Contas Anual - 2013 a 2015.

Tabela 02 - Ações Realizadas

Ações Realizadas:	Bairro	Localidade	Ano
Construção de uma adutora de 150 milímetros com 2100 metros de extensão, levando água do Distrito Industrial para 2.500 novas casas construídas nos residenciais Juazeiro I, II e III,	Itaberaba	Juazeiro	2015
Manutenção dos 05 tanques convencionais de alvenaria, e troca de elementos filtrantes da ETA - Estação de	Santo Antônio	Juazeiro	2015



Tratamento de Água responsável pelo abastecimento de toda a cidade			
Construção de rede de abastecimento de água com a instalação de 3.000m de tubos de 60 mm.	Lot. Jardim das Acácias	Juazeiro	2014
Construção de rede de abastecimento de água com a instalação de 2.203m de tubos de 60 mm.	Lot. Jardim Florestal	Juazeiro	2014
Aquisição de outra ETA compacta com seis filtros fabricados em fibra, com vazão de 150m ³ /h, para o abastecimento de toda a cidade.	Santo Antônio	Juazeiro	2013
Conclusão da implantação de adutora de 400 mm de diâmetro, ligando a ETA do Bairro Santo Antônio à Subestação de Distribuição de água do bairro de Piranga, foram assentados 2.500m de tubulação , aumentando em mais 20% a oferta de água.	Vários	Juazeiro	2013
Substituição da rede de água de 200 mm para 250 mm na travessa do Hospital, gerando uma melhoria expressiva no abastecimento de água em 10 bairros da cidade.	Vários	Juazeiro	2013

Fonte: Prestação de Contas Anual - 2013 a 2015.

• **Crescimento da cidade** – Ocasionalmente o aumento das Unidades consumidoras e aumento das ações de hidrometração.

Conforme demonstra o gráfico 01, a evolução do faturamento do SAAE, foi de 180% no período de 2009 a 2015, crescimento que podemos atribuir ao aumento das unidades consumidoras que, em 2009, eram 49.798 e passaram a 71.879 em 2015, registrando um crescimento de 144% no período. Ao reajustamento anual das tarifas que foram de **7,74%** em 2013, **5,27%** em 2014 e 8,34% 2015, como também à política de melhoria da hidrometração das residências do município e interior.

Aliada à hidrometração, a instituição também investiu na melhoria do software de leitura e na contratação e treinamento dos leituristas. Essas ações possibilitam a cobrança justa do consumo do imóvel e também funcionam como limitador do consumo, visto que o usuário passa a se preocupar com o volume consumido.

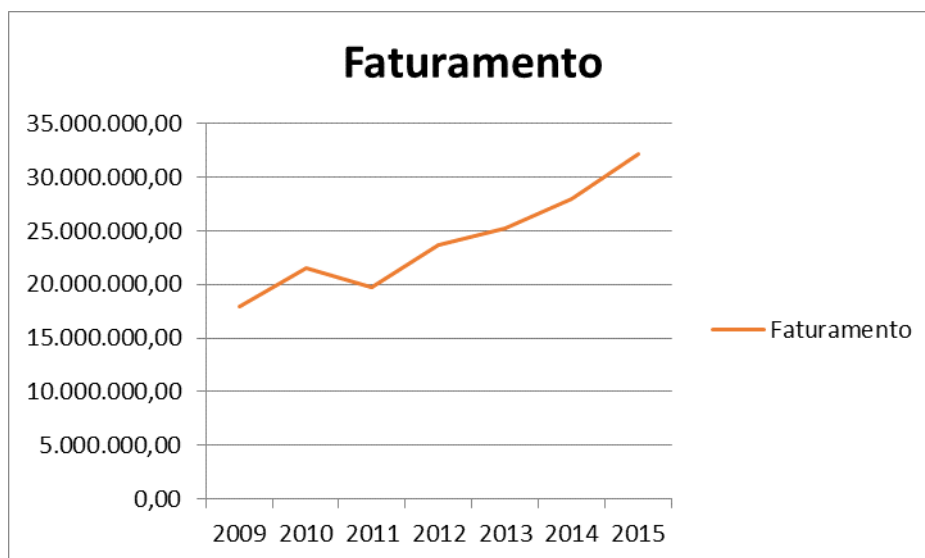


Gráfico 01

Fonte: Relatório de Atividade – SAAE.

- **Melhoria da capacidade de Arrecadação** – que cresceu 212% no período 2009 a 2015, fruto de ações como recadastramento de imóveis, combate às ligações clandestinas, intensificação das ações de corte e fiscalização.

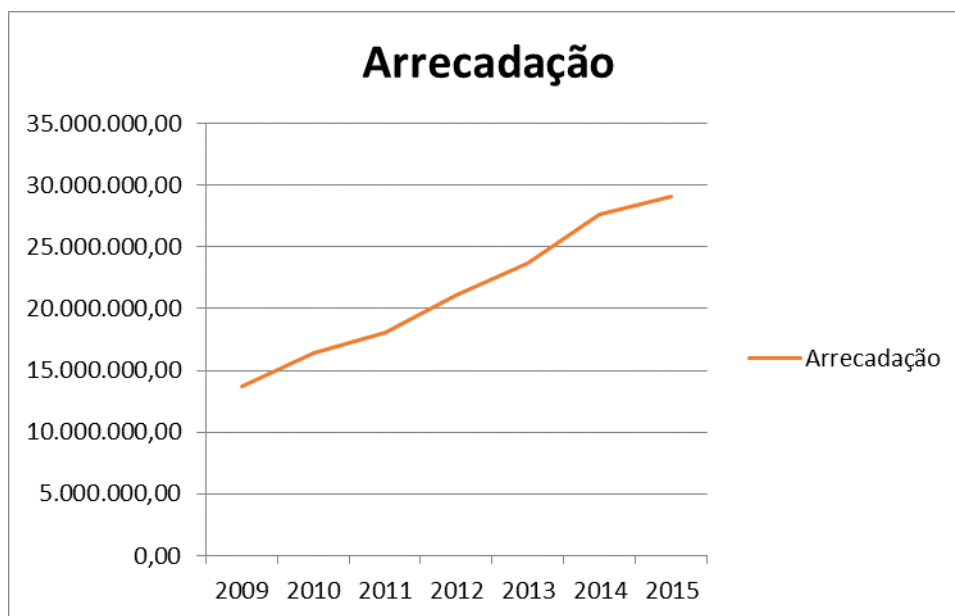


Gráfico 02

Fonte: Relatório de Atividade – SAAE.



- **Realização e convocação de 33 candidatos aprovados em concurso público;**
- **Compra de 27 motocicletas e 02 caminhonetes cabine dupla para otimizar os trabalhos de manutenção e fiscalização.**
- **Participação na Elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB da cidade.**

Complementando as informações acima, Joaquim Neto ressaltou que os investimentos e as melhorias feitas na cidade foram executados com recursos próprios e que isso é um dos pontos positivos da entidade municipalizada. Para ele, o crescimento da cidade com a projeção de novos loteamentos e condomínios, exigiria do SAAE uma capacidade de investimento em redes de água e esgoto de quase o dobro da população urbana atendida hoje e que a entidade não teria condições de acompanhar essa evolução. Pensando nisso, foram reunidos os empresários da Região que já haviam procurado o órgão e cujos projetos não tinham viabilidade técnica para atendimento por parte da Autarquia. Juntos chegaram à seguinte solução: os empresários construirão uma nova estação de água e esgoto e as respectivas redes, o SAAE dará apoio técnico a essas construções e, posteriormente, essas estações serão doadas a Autarquia para acompanhamento e gerenciamento.

Abaixo, nas tabelas 03 e 04 citamos algumas das ações realizadas pelo SAAE ao Longo do triênio 2013-2015 para atendimento às diretrizes de abastecimento nas localidades do interior do município. As ações elencadas neste tópico também se baseiam nos Relatórios de Atividades enviados anualmente ao Tribunal de Contas dos Municípios da Bahia, foram elencadas apenas como forma de exemplificá-las.



Ampliar programas de Captação, Reserva e Distribuição de água no interior do município com recursos próprios e parcerias com os governos estadual e federal.

Tabela 03 – Ações Realizadas no Interior para abastecimento Humano

Ações Realizadas no Interior para abastecimento Humano	Comunidade	Parceria	Distrito	Ano
Construção de rede coletora de esgoto de 180 metros	Juca Viana		Mandacaru I	2015
Construção de rede de água de 2.500 metros de tubulação de 35 mm.	Lagoa do Preto	CODEVASF	Mandacaru I	2015
Perfuração de poço.	Lagoa da Pedra dos Fundeiros	IHARA	Pinhões	2015
Construção do ramal da Adutora dos Forrozeiros, que leva água do Rio São Francisco até Pinhões, beneficiando, aproximadamente, 700 famílias		Prefeituras de Juazeiro e Curaçá.	Pinhões	2014
Limpeza de aguadas das localidades de Malhada da Areia, Lagoa do Mandacaru, Rancho Velho, Tanque Novo dos Gomes, Jaramatáia, Pedra Linda e Açude Rancharia.			Pinhões	2014
Instalação de adutora na localidade de Jacaré que atenderá também as comunidades de Corredeira, Cercada, Assentamento FETAG e Guanhães Vassouras - mas de 200 ligações residenciais com água filtrada e tratada.	Sabiá	ÁGUA PARA TODOS	Itamotinga	2014
Construção de adutora - ETA - abastecendo uma média de 1400 famílias.	Sabiá	CODEVASF	SALITRE	2013

Fonte: Prestação de Contas Anual (2013 a 2015)



Ampliar as ações de Captação, reserva e distribuição de água para a Irrigação e o abastecimento animal no interior do Município.

Tabela 04 - Ações Realizadas no Interior para abastecimento Animal

Ações Realizadas no Interior para abastecimento Animal	Comunidade	Parceria	Distrito	Ano
Instalação de uma bomba para poço artesiano, que irá atender às residências e o consumo animal.	Sertãozinho.		Pinhões	2015
Perfuração de poço para atendimento de consumo animal e pequenas plantações de palma e capim	Tanque Novo e Serra dos Badecas.	IHARA	Pinhões	2015
Construção de extensão de rede de água, com 2000 m de tubulação de 35 mm	Laranjeiras e Baraúna	CERB E CODEVASF	Itamotinga	2015
Instalação de bomba submersa em poço artesiano, para consumo animal.	Sertãozinho.		Itamotinga	2013

Fonte: Prestação de Contas Anual (2013 a 2015)

Para as ações no interior, o Diretor-Presidente da entidade explica que essa Gestão tem buscado e conseguido muitas parcerias com os Governos Federal e Estadual, porém destaca que, embora haja boa vontade de ambas as partes, há a dificuldade de comunicação entre os órgãos. E que muitas vezes quando a Autarquia toma conhecimento da ação ela já está em andamento. Como por exemplo, o Programa Água Doce, Programado Governo do Estado, que entregará na região 15 sistemas de abastecimento e com o qual o SAAE se propôs a colaborar, tão logo teve conhecimento, disponibilizando sua equipe e os dados levantados sobre a região.

Para ele, o histórico dos atendimentos feitos nas localidades da região se resumia a dar manutenção às áreas onde já existia um sistema em funcionamento, e na atual gestão, com a vinda do setor de recursos hídricos da Prefeitura para a entidade, o interior foi dividido em 03 áreas, promovendo assim uma aproximação com as comunidades.

Reforça ainda, que foi o olhar dessa equipe de campo que possibilitou expandir não só o abastecimento humano das comunidades, mas também levar água para consumo animal através da perfuração de mais de 70 poços artesianos. E proporcionou ao SAAE experimentar



novas ideias para a área de sequeiro, como a que originou o programa da Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA) e parceiros -o “Palmas para Juazeiro”, que utilizou o sistema de irrigação por gotejamento com água proveniente de poço artesiano, para demonstrar a possibilidade de plantio de palma forrageira, piloto realizado na Fazenda Juvenal, na Comunidade de Lagoa do Boi.

Saneamento

A entidade prevê que alcançará 95% do esgotamento sanitário da cidade de Juazeiro até dezembro de 2016, tendo como principal ação a meta seguinte.

Retirar 100% do Esgoto do rio

Essa meta está contida nas ações de Saneamento da cidade. Para alcançá-la, o SAAE tornou-se o interveniente executor dos convênios celebrados com o Ministério das Cidades, que visam à ampliação da coleta e tratamento dos esgotos em 40%, passando a cidade a ter um percentual em torno de 95%, que deverá ser alcançada em dezembro de 2016.

Dentro das metas do convênio estão a construção de 194,467 km de redes coletoras convencionais, 94 km de redes coletoras condominiais, 19 estações elevatórias de esgotos, 20,361 km de Linhas de Recalque, 11.837 ligações domiciliares, 4.501 Ligações Intradomiciliares e a ampliação da Estação de Tratamento de Esgoto em 40% da sua capacidade atual.

Os 5% restantes das contribuições estão em áreas onde os esgotos não alcançam a calha do Rio São Francisco. Mesmo assim, o SAAE já iniciou a elaboração de projetos para atendimentos destas áreas.



Conclusão

Neste trabalho, percebemos através das informações pesquisadas, que o município de Juazeiro é consciente da importância do planejamento estratégico, que buscou mobilizar e envolver a população e as secretarias na definição de suas ações. Porém, não conseguiu finalizá-lo, pois a etapa de controle e avaliação, importante ferramenta de análise de desempenho, considerada primordial nas correções de percurso e retroalimentação de informações, no que concerne à secretaria estudada, não está sendo realizada.

Conseguimos comprovar que os objetivos macros são seguidos pela Instituição e apresentam várias ações executadas, porém não há divulgação interna, instrumentalização e acompanhamento, como seria necessário às etapas de um Planejamento.

Sendo assim, evidenciamos a necessidade desse acompanhamento e a expansão dele a toda a instituição como forma de obter melhores resultados no cumprimento de suas metas.

Sugere-se, como trabalho futuro, a análise do processo de implantação e acompanhamento do Planejamento Estratégico por parte da Prefeitura, através de sua Assessoria Especial de Gestão Administrativa junto às secretarias do governo, para verificação da sua eficácia.

Referências

ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1998. Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislação/const/con1988/CON1988_06/06/2013/index.shtm. Acesso em 04 de junho de 2016.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo:, SARAIVA,2008.

CUNHA JÚNIOR, Dirleyda. **Curso de Direito Administrativo**. 9º edição. Salvador: Editora Juspodivm, 2010.



DAGNINO, Renato Peixoto. Planejamento estratégico governamental / Renato Peixoto Dagnino. – 2. ed. reimp. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 166 p.: il.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. Políticas Públicas – Princípios, Propósitos e Processos. São Paulo: Atlas, 2012.

Direito Administrativo Descomplicado / Marcelo Alexandrino, Vicente Paulo. – 19 ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011, pág. 183.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. 2. Ed. São Paulo: atlas, 1991.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na Sociologia. 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. CIDADES. In: IBGE. Senso 2012. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=291840&search=bahia|juazeiro|infograficos:-historico>>. Acesso em 15/06/2016

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócio. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMINIANO, A. C. A. Administração de Empresa. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2010.**

MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de, 1964, p. 36 apud MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 19. ed., São Paulo: Saraiva, 2005, p. 59-60.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. São Paulo, Editora Malheiros, 2004.

MINTZBERG, H; ASLSTRANSDB. ; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O Processo da Estratégia. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Alexandre de. *Direito constitucional administrativo*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



MORESI, Eduardo (Org.). Metodologia da Pesquisa. Brasília DF: Universidade católica de Brasília, 2003. 108 p.

OLIVEIRA, D. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. Ed. São Paulo. Atlas, 2010.

Programa Prefeitura nas Comunidades realiza primeira plenária – Juazeiro–BA. 2009. Disponível em: <<http://noticiasdosertaopeba.blogspot.com.br/2009/09/programa-prefeitura-nas-comunidades.html>>. Acessado em: 10 de Junho de 2016.

RUA, Maria das Graças. Políticas Públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012. p.01-60;

SAAE – SERVIÇO AUTÔNOMO DE AGUA E ESGOTO. Prestação de contas anual – Vol. II. Exercício 2013.

_____. Prestação de contas anual ao TCM . Exercício 2014.

_____. Prestação de contas anual ao TCM . Exercício 2015.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável . Itajaí: Editora da Univale, 2000.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 10 de Junho de 2016.

SILVEIRA J, A. e VIVACQUA, Guilherme. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

AZEVEDO, C.A.V.; CAFFÉ FILHO, H.P. Planejamento Estratégico no Serviço Público: Análise do Planejamento Estratégico da Prefeitura de Juazeiro, sob a Ótica das Ações do SAAE. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Outubro de 2016, vol.10, n.31, p. 104-125 . ISSN 1981-1179.

Recebido: 25/08/2016.

Aceito: 28/07/2016