

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE ALAGOINHAS – BAHIA

Edson Silva de Araujo

Possui graduação em História (UNEB – Campus II), especialização em Gestão Pública Municipal (UFBA), Graduando em Administração (UEFS), é servidor efetivo do Serviço Autônomo de Água e Esgotos de Alagoinhas.

Endereço: Largo da Independência, S/N, Centro - Alagoinhas - Bahia - CEP:48020-040 - Brasil - Tel: +55 (75) 3182-6006 - e-mail: saae.edson@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar os impactos ocasionados pela implantação da gestão estratégica no serviço público de Alagoinhas – Bahia, através do Serviço Autônomo de Água e Esgoto - SAAE, uma autarquia municipal. Para tanto, foi realizada revisão bibliográfica acerca do tema, coleta de dados a partir da análise de Leis, Projetos de Lei e de outros dados obtidos junto à instituição. Como resultado, constata-se o processo de evolução administrativa do SAAE, a ampliação do atendimento, a demanda dos serviços, o envolvimento e maior aproximação dos servidores e da população. Este cenário servirá como plano de fundo para a implantação e aprimoramento de novas técnicas de gestão com vistas ao alcance da eficiência administrativa e financeira da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Alagoinhas, Planejamento, Saneamento.

INTRODUÇÃO/OBJETIVOS

Globalização, distribuição de renda, (des)igualdade(s), direitos e crise financeira, são palavras que, dentre outras, aludem à ideia do modelo socioeconômico vigente em nossa sociedade. Nos últimos anos, estamos acompanhando/vivenciando as tentativas, nos mais distintos espaços geográficos, de superar os entraves impostos no advento da primeira grande crise da economia global do Século XXI. Esta crise afetou e ainda afeta as estruturas econômicas tanto de países da Europa, a exemplo de Portugal e Grécia, quanto da América, como os Estados Unidos e o Brasil. Neste contexto, temos os mais distintos fatores sociais envolvidos, os quais em linhas gerais podemos simplificar entre operadores do capital (público e privado) e a sociedade. Este último, nos referimos exclusivamente ao proletariado que, por simples definição, conceberemos enquanto aqueles que detêm a força de trabalho. Logo, são aqueles que por sua função na sociedade então em lado contrário aos operadores do capital que podem viabilizar ou não os meios de produção.

A breve narrativa sobre a atual situação econômica destes dois continentes serve apenas como preâmbulo para a discussão entorno da eficiência da administração pública à luz do *modus operandi* praticados pelos gestores públicos. Inevitavelmente, você leitor deve estar se perguntando: e a iniciativa privada, onde entra nesta discussão? Conforme enfatizado por Coelho (2012), o estabelecimento do que é público ou privado resulta de convenções sociais estabelecidas ao longo da história e por esta razão, a existência da dicotomia entre o público e privado é um evento natural. Portanto, é admissível a compreensão de que entrará no âmbito da esfera privada tudo aquilo que não se convence enquanto público e vice-versa. Deste modo, na visão do autor, aquilo que é público e aquilo que é privado são separados por uma linha tênue, haja vista não existir “nada que seja intrinsecamente público nem intrinsecamente privado, já que a definição de ambos resulta de convenção coletiva” (COELHO, 2012, p. 13). Portanto, e não apenas por isso, é necessário considerarmos, sempre ao falarmos sobre/ou dos serviços públicos, bem como dos paradigmas existentes no campo da ação da gestão da coisa pública, que pensemos também na iniciativa privada.

Em momentos de crise, a iniciativa privada assombra com maior veemência aqueles que se opõem à política de Estado mínimo¹. Em sua expressiva maioria, estes opositores defendem a teoria de que o problema do

¹Segundo Lalo Watanabe Minto, a ideia de Estado Mínimo pressupõe uma não intervenção do Estado perante a economia em função da liberdade individual e da competição entre os agentes econômicos, visando a prosperidade econômica. (...) Ao Estado Mínimo cabe

Estado é falta de organização e comprometimento dos gestores e, sobretudo no Brasil, a famigerada corrupção. Outrossim indicam que técnicas administrativas de planejamento estratégico, utilizadas principalmente na iniciativa privada para aquisição de maior rentabilidade, podem e devem ser usadas para alcançar a eficiência da gestão e prestação dos serviços públicos de modo que possibilite o alcance da eficiência administrativa. Neste sentido, o presente artigo objetiva analisar os impactos ocasionados pela implantação da gestão estratégica no serviço público municipal de Alagoinhas - Bahia. Para tanto, foi analisado a experiência do Serviço Autônomo de Água e Esgotos – SAAE, o qual passou a utilizar a gestão estratégica nos anos de 2005/2006. Além disso, é pretensão examinar os dados administrativos e financeiros da instituição, no ciclo que antecedeu sua implementação, bem como executar análise do período imediatamente posterior à efetividade do planejamento estratégico no âmbito institucional.

Deste modo, é necessário pensarmos o seguinte problema: o planejamento estratégico, adotado pela instituição como um instrumento de gestão, atendeu as expectativas quando da sua implantação ou seria este um instrumento para concepção de benesses²? Portanto, o estudo dessa temática poderia constatar interesses de cunho político partidário no processo de implantação da gestão estratégica. Além disso, apresentar como resultado a não necessidade da implantação do planejamento estratégico, uma vez que a instituição analisada detém o monopólio dos serviços por ela prestado, ou ainda evidenciar a não obtenção de resultados satisfatórios com a concepção de planejamento adotado.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. O PLANEJAMENTO: CONCEITOS E PRINCÍPIOS

Conforme afirma OLIVEIRA (2007), o planejamento, sob a ótica administrativa, possui conceitos e princípios específicos. No que concerne ao conceito, podemos relacionar enquanto o processo contínuo de tomada de decisão visando sobretudo uma evolução futura. Além disso, podemos compreender que o planejamento é um processo que exige a avaliação do momento atual para a construção de projeções visando o alcance de resultados mais significativos que os obtidos no momento da tomada de decisão.

Neste mesmo sentido, Pereira (2002) compreende que planejamento é vinculado a processos de transformação, criação e/ou controle do futuro de dada organização. O planejamento, para o autor, é algo que perpassa uma série de ações na busca do resultado almejado. Logo, o “planejamento difere de improvisar, enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que acontece ou às vezes age ao acaso” (PEREIRA, 2002, p. 28).

1.2. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

No tocante aos princípios, estes se dividem entre gerais e específicos. Na concepção de Oliveira (2007), em linhas gerais, são os responsáveis por balizar o processo de tomada de decisão, seja no que se refere ao patamar a que se deseja alcançar para a organização do próprio planejamento ou ainda no controle e abrangência do mesmo. Existe também o papel de controle dos efeitos colaterais, provocadas em pessoa(s), tecnologia(s) e sistema(s) no ato da execução ou criação do próprio planejamento.

Isso posto, e considerando o recorte do presente artigo, estaremos trabalhando exclusivamente com as vertentes do planejamento estratégico, haja vista que o mesmo engloba, de maneira geral, outras vertentes do planejamento como por exemplo o planejamento operacional e o tático.

1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO PÚBLICO

Considerando que o planejamento estratégico a ser discutido aqui é ambientado em uma instituição prestadora de serviços públicos e, como mencionado anteriormente, sua adoção enquanto ferramenta de gestão é utilizada em grande maioria no âmbito da iniciativa privada, é prudente, antes de nos aventurarmos sobre as concepções

garantir a ordem, a legalidade e concentrar seu papel executivo naqueles serviços mínimos necessários para tanto: policiamento, forças armadas, poderes executivo, legislativo e judiciário etc. Disponível em:

<http://www.histedbr.fe.unicamp.br/navegando/glossario/verb_c_estado_minimo.htm#_ftn1> Acessado em: 15/07/2018.

² O cumprimento do plano de ação, previamente definido, possibilita aos servidores o recebimento de gratificação pecuniária.

do planejamento estratégico no âmbito das instituições públicas, fazer uma breve explanação acerca das contendas epistemológicas entre o que pertence às instituições públicas ou às organizações privadas e, conseqüentemente, discorrer sobre a delimitação da missão e valores de ambas.

Assim, e à luz da compreensão da existência de uma dicotomia entre aquilo que pertence esfera pública e ao que pertence ao âmbito da iniciativa privada, Coelho (2012) compreende esta relação dicotômica enquanto fugaz, uma vez que as zonas de fronteiras são estabelecidas através de constructos sociais, em um determinado tempo e local. Por isso, posiciona-se pela inexistência de conceitos fechados sobre o que deve ser concebido enquanto público ou enquanto privado.

Neste ínterim, o referido autor classificará como pertencente à iniciativa privada tudo aquilo que não seja abarcado pelo Estado e, por conseguinte, aquilo que não pertença, até o momento histórico em questão, ao interesse público. Não se pode perder de vista, no entanto, que mesmo o interesse público (coletivo) possuindo anteposição ao interesse privado (individual), o Estado, enquanto ente regulador, deverá normatizar os seus princípios de atuação no âmbito do Direito.

Posto isso, e ao considerarmos o princípio da eficiência, o qual, segundo Coelho (2012) é essencial o entendimento da indivisibilidade entre a eficiência administrativa e a eficiência inerente aos gestores e servidores que compõem os processos no contexto público, este princípio é tão importante quanto o da legalidade, impessoalidade, moralidade e da publicidade (princípios constitucionais da administração pública). Além disso,

o princípio da eficiência aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem. (COELHO, 2012 p. 57-58).

Neste contexto, é inserido o planejamento das ações a serem realizadas pelos agentes públicos, os quais devem adotar estratégias (pensar ações antecipadamente), com o intuito de atender ao maior número de pessoas possíveis. Neste processo, devem ser privilegiados os atores sociais menos favorecidos. Para tanto, devemos compreender o conceito de estratégia à luz de Chiavenato, o qual se refere como: “um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente” (2009, p.4) e planejamento estratégico sob a ótica de Peter Drucker, o que concebe que

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (apud OLIVEIRA, 2012).

Ao falarmos sobre qualquer tipo de planejamento, no âmbito das mais diversas instituições públicas, inevitavelmente teremos a necessidade de explanar sobre os dispositivos legais do planejamento orçamentário, uma vez que o orçamento público é “o instrumento que o governante, seja ele presidente, governador ou prefeito, viabiliza a execução do seu projeto de governo”(ABRANTES e FERREIRA, 2012, p.66) e o Plano Plurianual – PPA, figura enquanto o primeiro instrumento de planejamento da entidade pública. (SILVA, OLIVEIRA e PEREIRA, 2016 apud Quintana, 2011).

A Constituição Federal de 1988 institui, enquanto instrumento de gestão orçamentária, o Plano Plurianual de Investimento - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA. Como já relatado, estes instrumentos articulam normas do planejamento orçamentário, os quais subsidiam a execução de toda e qualquer ação dos gestores no que concerne a receitas e despesas no campo das instituições públicas. Além disso, é importante ressaltar que estes instrumentos, em especial a LOA e a LDO, carecem, no processo de sua elaboração, da participação popular e da realização de audiências públicas para assegurar a transparência das ações governamentais (ABRANTES e FERREIRA, 2012; KHAIR, 2000; SILVA; OLIVEIRA; PEREIRA, 2016).

Portanto, em consonância aos princípios constitucionais, podemos reafirmar que a elaboração e, principalmente, a implementação do planejamento estratégico perpassam pelo PPA. Evidentemente, não se

pode confundir o planejamento estratégico, já conceituado neste texto, com a ferramenta de gestão orçamentária dos governos, mas sim como ferramenta complementar, onde o PPA e os demais instrumentos do orçamento público são utilizados como base para implantação das ações do governo.

1.4. METODOLOGIA

Devido aos fins para ampliar uma área de conhecimento, esta pesquisa se enquadra na natureza básica. Como bem nos assegura Gil (2008), pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem como base fontes bibliográficas e documental. Neste contexto, fica claro que sua busca é aprofundada e procura por conteúdo relevante dentro de um tema.

A pesquisa se classifica enquanto exploratória devido ao envolvimento profundo na análise de dados documentais e tendo como base da pesquisa livros, sites e artigos científicos para complementar a ideia central.

Conforme verificado por Gil (2008), a forma de abordagem qualitativa tem como base a interpretação do pesquisador. Trata-se inegavelmente de uma pesquisa mais aceitável.

Conforme citado acima, a pesquisa tem abordagem qualitativa devido à interpretação dos dados que serão coletados. Levando-se em conta que a pesquisa gira entorno de uma hipótese e problema, o método de análise escolhido foi o hipotético-dedutivo. A pesquisa ficou restrita a coleta e análise de dados a partir de documentos angariados junto a instituição pesquisada e a câmara de vereadores do município de Alagoinhas-Bahia no ano de 2018.

1.5. A COLETA DE DADOS

A coleta de dados perpassou pelo levantamento bibliográfico no intuito de nortear os matérias e os métodos a serem utilizados nessa pesquisa. Tem como procedimento de coleta de dados através de livros, sites, periódicos e documentos disponíveis em órgãos vinculados ao poder legislativo e executivo do município de realização da pesquisa. “A soma do material coletado, aproveitável e adequado variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o seu trabalho” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 158). Neste sentido, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes primárias correspondem à utilização dos projetos de lei, das leis e de dados obtidos através de bancos de dados. As fontes secundárias, por sua vez, representam aquelas utilizadas a partir de livros, periódicos e sites.

A inexistência de setor próprio de arquivo na instituição pesquisada, tornou-se grande problema durante o processo de coleta de dados. Foram utilizados, no entanto, materiais sobre a temática copilados por um servidor do seu acervo pessoal.

1.6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

1.6.1. O “PLANO DE AÇÃO 2006 DO SAAE DE ALAGOINHAS” ENQUANTO RESULTADO DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo (RIBAS, et al, 2014) “o processo de planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo, os resultados são os planos”. Neste sentido, e à luz da ampliação dos serviços prestados, da nova estrutura administrativa e das demandas pela sociedade, nos mais diversos fóruns, quando da elaboração da Política de Saneamento Ambiental em 2001 e consequentemente do Plano Municipal de Saneamento, finalizado em 2006, o SAAE de Alagoinhas percebeu a necessidade de adotar medidas que possibilitassem um melhor controle das ações realizadas e, além disso, assegurar a qualidade e a eficiência na prestação dos serviços. Por isso, baseado nos dados levantados, podemos afirmar que no ano de 2006 a instituição adotou o planejamento estratégico com vistas ao alcance de melhores resultados. Em texto de apresentação do material de divulgação do “PLANO DE AÇÃO 2006”, a então Direção Geral informa que o primeiro ciclo de planejamento na esfera do SAAE,

ocorre no sentido de modificar à sua maneira de atuar, procurando para os próximos exercícios compatibilizar e integrar as diversas ações da organização, adequando-as aos recursos disponíveis, de modo a atender as necessidades dos usuários, da organização, das diretrizes da Prefeitura Municipal, além de acompanhar e avaliar a consecução das medidas e metas estabelecidas. (SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTOS DE ALAGOINHAS, 2006)

Já as atas das reuniões realizadas ao longo dos meses de outubro de 2005 a janeiro de 2006, nos possibilita constatar que estes meses foram utilizados para a realização do planejamento estratégico, contando a princípio apenas com participação de membros vinculados ao quadro da diretoria, de um consultor e um coordenador indicado pela direção geral. Com o desenvolvimento dos trabalhos, novos membros foram participando do processo de elaboração do planejamento. Na oportunidade das reuniões foram debatidos e definidos pontos que resultaram em um plano de ação a ser executado no ano de 2006. Destes pontos, destacamos a definição das metas; do calendário de reuniões; formulação da identidade organizacional; do Índice de Eficiência (IE), o estabelecimento da comissão responsável pelo acompanhamento das metas.

1.6.2. METODOLOGIA UTILIZADA PELO PLANO DE AÇÃO

Ficou definido, ao longo da realização das reuniões de diretoria, a utilização da técnica 5W2H (4Q1POC). “O nome da técnica deriva de cinco perguntas em inglês. São elas: Who, Where, Why, What, When, How much and How. Se contarmos a letra inicial de cada uma delas, teremos “5” (cinco) com a letra “W” e outras “2” (duas) com a letra “H”. Em português, estas palavras fazem referência a outras palavras que são destinadas normalmente a elaboração de perguntas, a saber: “Quem,” “O Que”, “Quando”, “Quanto”, “Por que”, “Onde e Como”. Utilizando o mesmo princípio de contagem das iniciais pertencente a cada termo, teremos então: 4Q1POC. Segundo (FERREIRA, 2013, p. 91), “é a forma mais simples do Plano de Ação”.

Outra metodologia adotada, conforme (SOUZA, et al., 2007) e identificada no material de divulgação e acompanhamento, disponibilizado aos coordenadores, foi o ciclo PDCA cujo significado é relacionado a: Plan, Do, Check, Action (Planejar, Fazer, Verificar e Agir).

O PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente de sua área de atuação. (FERREIRA, 2013).

1.6.3. CONSOLIDAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A consolidação do plano de ação ocorreu com a formulação dos materiais de divulgação e acompanhamento. Foram confeccionados dois tipos de cartilha para divulgação. Uma cartilha foi direcionada exclusivamente aos coordenadores e diretores responsáveis por cada ação, na qual contém o quadro detalhado das metas a partir da metodologia 5W2H. Na outra cartilha, direcionada a todos os servidores, consta: Aspectos Gerais do Plano; Objetivos (gerais e específicos); Metodologia; Cronograma de Execução; Identidade Organizacional; Diretriz; Metas, Medidas, Ações e Indicadores.

No que tange à divulgação dos resultados, foi confeccionado um painel para tal finalidade. Segundo (SOUZA, et al., 2007).

os resultados foram divulgados, mês a mês, por meio de 02 (dois) painéis colocados na Sede Administrativa da Autarquia e na principal Captação de Água, possibilitando, assim, que todos os funcionários pudessem acompanhar o desempenho do PA 2006 mensalmente (SOUZA, et al., 2007, p. 5).

Segundo (SOUZA, et al., 2007) as metas estabelecidas no Plano de Ação foram alcançadas e em função disto

houve um crescimento de aproximadamente 20% (em relação à expectativa de receita após o reajuste tarifário), o que em termos reais representou uma arrecadação de R\$ 10.530.232,15 (dez milhões, quinhentos e trinta mil, duzentos e trinta e dois reais, e quinze centavos) (SOUZA, et al., 2007, p. 6)

Não foi possível acesso a outras fontes de informação que comprovem o total cumprimento das ações. Entretanto, ao analisarmos os dados econômicos, contidos no Quadro 3, disponibilizados pelo Sistema

Nacional de Informações sobre Saneamento - SNIS³, é perceptível a variação existente, especialmente os dados referentes à arrecadação total. O dado de maior interesse é observarmos que ao final do de 2007, o valor da arrecadação corresponde a 51% do praticado no ano de 2005.

Considerando que SOUZA, et al., (2007, p. 5) informa que em outubro de 2005 o SAAE praticou um reajuste tarifário de 22%, cabe inferirmos que se desconsiderarmos este percentual, o valor de 29% ainda seria bastante expressivo e desproporcional à inflação praticada no período. Deste modo, podemos supor que os objetivos foram alcançados, talvez não em sua totalidade em função do plano de Ação 2006, mas certamente pela estratégia adotada.

Quadro 03 - % das despesas em relação à arrecadação

Ano de Referência	Total de empregados próprios	Despesa com pessoal próprio (R\$)	Arrecadação total (R\$)	% das despesas com pessoal em relação a arrecadação
2001	140	2.075.961,00	4.184.738,00	49,61%
2002	136	2.495.290,85	5.049.615,06	49,42%
2003	170	2.437.370,88	6.118.473,78	39,84%
2004	189	2.445.494,97	6.396.317,28	38,23%
2005	131	3.220.257,72	7.014.681,72	45,91%
2006	167	3.819.573,00	10.353.858,54	36,89%
2007	167	3.968.614,00	13.721.332,54	28,92%

Fonte: Dados da Pesquisa

Face aos resultados alcançados, foi instituído, através da lei nº 1869/2007, no âmbito do SAAE, a Gratificação de Incentivo à Produtividade - GIP. Esta gratificação trata-se de

(...) Vantagem pecuniária de caráter transitório, concedido por recíproco interesse do serviço e do servidor e visa incentivar a melhoria da produtividade do servidor e da qualidade dos serviços prestados diretamente à população, cuja natureza operacional e ação descentralizada recomendam o controle e a gestão por resultados. (ALAGOINHAS, 2007).

Tal gratificação, de acordo com a lei, será devida a todos os servidores do SAAE, exceto “ao ocupante do cargo de Diretor Geral do SAAE, aos prestadores de serviço, pessoa física ou jurídica, a funcionários de empresas terceirizadas que mantenham contrato com o SAAE, aos contratados para execução de obras de convênios e a estagiários” (ALAGOINHAS, 2007). Podemos perceber que a referida lei, fruto do projeto nº 037/2007, encaminhada ao poder legislativo em 03 de setembro de 2007 e sancionada em 23 de outubro do mesmo ano, considera para seus efeitos, exclusivos àquele ano, os resultados obtidos no “Plano de Ação 2006” e não faz qualquer menção ao Planejamento estratégico do ano de 2007 e sim ao de 2008.

2. INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Alagoinhas – Bahia - chamado popularmente por SAAE - é uma autarquia municipal, criada através do decreto nº 377 de 1965. Entre as atividades de atuação, dentro do município e em caráter de exclusividade, estão o de fornecimento de água para o consumo humano e tratamento de esgotos através de sistema (redes e estações) público construído com recursos próprios ou através da celebração de convênios com órgãos vinculados ao Estado ou a União. A instituição possui traços bastante significativos em sua história, a qual possui a gestão dos seus serviços pela Fundação de Serviços de Saúde Pública – FSESP, instituição atualmente denominada como Fundação Nacional de Saúde – FUNASA. Posteriormente, ainda no despertar do novo século, passou a contar com a gestão de Diretores, indicados através de decretos Municipais. Neste momento, a instituição passou a traçar linhas que viriam a fazer com

³ Banco de dados de responsabilidade da Secretária Nacional de Saneamento Ambiental – SNSA, órgão vinculado ao Ministério das Cidades – MCID. Este banco de dado utiliza informações referente à situação das instituições a cada dia 31 de dezembro do ano de referência. Disponível em: <<http://app3.cidades.gov.br/serieHistorica/>>

que o SAAE pudesse contribuir na escrita da história do saneamento no Brasil (ALAGOINHAS, 1965; COSTA, et al., 2006; PEREIRA, 2002; SILVA, 2012; SOUZA, et al., 2007).

Em 2001, ao lado da Prefeitura Municipal, o SAAE passou a contar com o reconhecimento nacional ao obter o status de primeiro município do país a desenvolver sua política de saneamento ambiental. Para tanto, firmou convênio com a Universidade Federal da Bahia - UFBA e após a realização de diversos trabalhos, com forte participação popular, fato este que viria ser de vital importância dentro deste processo, foi elaborado o projeto de lei aprovado em 03 de dezembro do mesmo ano, pela Câmara Municipal de Vereadores na forma da Lei nº 1.460. (BRASIL - MINISTÉRIO DAS CIDADES, et al., 2005).

Após a sanção da Lei e conforme visava o Sistema Municipal de Saneamento Ambiental – SMSA, nela estabelecido, é previsto a elaboração do Plano Municipal de Saneamento Ambiental - PMSA. Para tanto, “durante pouco mais de um ano, a Prefeitura Municipal de Alagoinhas, o SAAE e a Universidade Federal da Bahia (UFBA), institucionalmente reunidos por meio de convênio, trabalharam na proposta do Plano (COSTA, et al., 2006, p. 11).

Paralelo a isso, ainda em 2001, o então prefeito Joseildo Ramos⁴ encaminhou Projetos de Lei versando sobre a alteração da estrutura administrativa do SAAE e do Plano de Cargos e Salários - PCS do mesmo órgão⁵. Estes, após acolhimento na casa legislativa, receberam a marcação de nº 124/01 e nº 125/2001, respectivamente. Cabe, a título de informação ou de possibilidade de novas perspectivas para pesquisas futuras, observarmos que na mensagem Nº 612/2001, de encaminhamento de tais projetos à casa legislativa, o prefeito enfatiza que “a implantação dos projetos ora propostos, torna-se imprescindível frente à imperatividade do novo contexto e cenário nacional, o qual versa pelas ações planejadas, transparentes e coesas com a legislação vigente”⁶ (ALAGOINHAS, 2001). Os dois projetos foram aprovados na forma das leis nº 1482/2001 e 1483/2001 concomitantemente. Há, contudo, a necessidade imperativa de observarmos a Lei 1483/2001, em seu Art. 20, o qual determina que deverá o SAAE deverá

(...) realizar Concurso Público para fins de efetivação.

1º Os servidores estatutários admitidos até 05 de outubro de 1983, bem como os concursados em qualquer época, até a publicação da presente Lei, são considerados estáveis e de pronto, como efetivos enquadrados neste PCS.

2º Os servidores admitidos entre 06 de outubro de 1983 e 05 de outubro de 1988, são considerados regulares e integrarão o Quadro Suplementar, fazendo jus aos mesmos reajustes salariais concedidos aos servidores integrantes do Quadro Permanente-Quando da aprovação em Concurso Público e enquadramento no PCS, nos termos do Art. 19 e Parágrafo único, passarão a auferir de todos os direitos e vantagens, nele estabelecidos. (ALAGOINHAS, 2001b).

Logo, no ano de 2003 o SAAE realizou o seu primeiro concurso. Ao todo, o concurso público regido pelo edital nº 01/20037 foi executado pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos (CESPE) da Universidade de Brasília (UnB), prevendo a contratação de 87 novos servidores. Até então, a autarquia era dotada de servidores contratados ou enquadrados no parágrafo supracitado. Vale ressaltar que tal parágrafo corrobora o Art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias – ADCT, da Constituição Federal de 1988, o qual estabelece que:

Art. 19. Os servidores públicos civis da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, da administração direta, autárquica e das fundações públicas, em exercício na data da promulgação da Constituição, há pelo menos cinco anos continuados, e que não tenham sido admitidos na forma regulada no art. 37, da Constituição, são considerados estáveis no serviço público. (BRASIL, 1988).

⁴ Prefeito por duas legislaturas consecutivas (2000-2004) e (2005-2008) pelo Partido dos Trabalhadores – PT.

⁵ Até então a estrutura administrativa do SAAE era organizada conforme disposto na Lei nº 1319/2000. Nesta, podemos observar a fragilidade do órgão quanto à gestão dos recursos e do orçamento se comparada com o projeto de Lei 124/01. Este, por sua vez, propõe a criação de órgão auxiliar intitulado como Assessoria de Planejamento e Coordenação, cujo rol das atribuições podemos destacar a elaboração da proposta orçamentária anual e supervisão e avaliação da execução do orçamento. A Lei Nº 1319/2000 está disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/a/alagoinhas/lei-ordinaria/2000/132/1319/lei-ordinaria-n-1319-2000-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-servico-autonomo-de-agua-e-esgoto-saae-de-alagoinhas-e-da-outras-providencias?q=1319%2F2000>> Acesso em 28 de junho de 2018.

⁶ Neste ponto, considerando o texto e o ano de sua escrita, acreditamos que o alcaide se refere à Lei Complementar Nº 101, de 04 de maio de 2000, de autoria do Governo Federal. A referida Lei estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. É popularmente conhecida como a lei de responsabilidade fiscal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm> Acesso em: 28 de junho de 2018.

⁷ Edital e demais documentos referentes ao concurso disponíveis em:

<http://www.cespe.unb.br/concursos/_antigos/2003/SAAE2003/> Acesso em: 28 junho de 2018.

Após isso, foram realizados dois outros concursos para contratação de novos servidores. Um no ano 2007, realizado através do edital nº 01/20078 e executado pela empresa CETRO Concursos, com previsão de contratação de 38 novos servidores mais vagas relacionadas ao cadastro de reserva. O terceiro e último concurso realizado até o momento pelo SAAE foi no ano de 2012, através do edital nº 01/20129, e contou com um número mais expressivo de vagas. Ao todo foram abertas 91 vagas. Os três concursos realizados pelo SAAE dispunham de vagas dos mais diversos níveis de formação e de área de atuação.

Entretanto, ainda em 2005, o prefeito reeleito Joseildo Ramos, tornou a encaminhar novo projeto de lei para Câmara de Vereadores, solicitando mais uma vez alteração da estrutura administrativa do SAAE. Conforme justificativa contida na mensagem nº 683/05, contida no projeto ora encaminhado, tal alteração se mostra necessária, na visão do mesmo, uma vez que

Nos últimos cinco anos, o SAAE experimentou enorme crescimento em suas atividades. A expansão dos serviços: aumento de 15% no total de ligações; incremento de 57% na arrecadação; aumento de 28% na extensão de rede de água e implantação de 24.0000 metros de rede de esgoto. Tal avanço tornou irreversível a necessidade já existente de aperfeiçoamento da estrutura administrativa da autarquia, inclusive para dotá-la de uma Divisão Comercial e de uma Assessoria de Integração Comunitária. (ALAGOINHAS, 2005)

Sobre a necessidade de criação da Divisão Comercial, o gestor informa que a mesma “tem como finalidade tratar as questões comerciais derivadas do relacionamento com o cliente/usuário e de todas as demais atividades que se referem ao atendimento dos serviços demandados, que tenham impacto sobre a receita da autarquia” (ALAGOINHAS, 2005). Essas informações e necessidades são atestadas na medida em que analisamos os dados contidos no Quadro 04. Neste quadro, são apresentados dados disponibilizados pelo SNIS, e compreendem a situação do SAAE para cada dia 31 de dezembro do ano referenciado.

QUADRO 04 – Dados técnicos/administrativos do SAAE

Ano de Referência	Quantidade de ligações totais de água	Arrecadação total (R\$)	Extensão da rede de água (km)	Extensão da rede de esgotos (km)
2000	30.849	4.354.219,00	295,51	Dado Indisponível
2001	31.518	4.184.738,00	300,27	Dado Indisponível
2002	32.529	5.049.615,06	313	Dado Indisponível
2003	34.139	6.118.473,78	335	Dado Indisponível
2004	35.586	6.396.317,28	380,7	Dado Indisponível
2005	36.879	7.014.681,72	380,7	24,2

Fonte: Dados da pesquisa

Neste quadro, observa-se, que entre os anos de 2000 e 2005 ocorreu um acréscimo de 62% na arrecadação de tarifas provenientes dos serviços prestados. Neste ano, segundo SOUZA, et al., (2007) ocorre reajuste tarifário de aproximadamente 22%. Ainda assim, se desconsideramos esse reajuste estaríamos com um acréscimo de 40%. Portanto, podemos supor a existência de um trabalho voltado para a melhoria da arrecadação e, por conseguinte, a implantação da referida reforma viria a corroborar com tais ações. O projeto foi aprovado na forma da Lei n 1766/2005.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se neste trabalho proporcionar, de forma muito sintética, mas objetiva e estruturada uma compreensão dos princípios do planejamento estratégico e suas implicações ocasionadas pela implantação da

⁸O Edital faz referência ao concurso realizado pela Prefeitura Municipal de Alagoinhas, SAAE e da Superintendência Municipal de Trânsito SMTT. Este último se refere a uma outra autarquia municipal. Tanto no portal do município quanto do SAAE, não dispõe de informações sobre o certame. Entretanto as informações podem ser obtidas no portal referenciado a seguir: Disponível em: <https://www.pciconcursos.com.br/concurso/prefeitura-de-alagoinhas-ba-160-vagas> Acesso em: 28 junho de 2018.

⁹O edital pode ser consultado em <https://www.acheconcursos.com.br/edital-concurso/edital-concurso-saae-alagoinhas-ba-2012>.

gestão estratégica no serviço público municipal de Alagoinhas - Bahia. Para tanto, foi analisado a experiência do Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE. Neste sentido, verificou-se a melhoria nos serviços prestados à população e, além disso, uma maior eficiência administrativa e financeira. As metas estabelecidas no Plano de Ação foram alcançadas e, em função disto “houve um crescimento de aproximadamente 20% (em relação a expectativa de receita após o reajuste tarifário (SOUZA, et al., 2007, p. 6).

Para alcançar este objetivo, optou-se pela realização de uma descrição de forma sequencial de acordo aos parâmetros característicos de um documento desta natureza. O resultado obtido cumpre aquilo a que se pretendeu. É importante ressaltar que devido à estrutura a ser seguida, bem como as condições impostas pelo tempo, as lacunas existentes são inevitáveis e podem, entretanto, ser preenchidas em novas oportunidades de discussão sobre o tema.

Entretanto, mesmo este trabalho sendo lacunar, constatou-se que o planejamento estratégico foi adotado em um momento de crescimento da instituição e que a adoção de tal medida era necessário para uma melhor organização interna. Verificou-se ainda que a partir da adoção de estratégias específicas para o alcance da eficiência administrativa o órgão conseguiu melhores resultados administrativos e financeiros. Fato este que impacta diretamente em aspectos relacionados à qualidade de vida da população do município de Alagoinhas - Bahia.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, L. A.; FERREIRA, M. A. M. *Gestão Tributária*. 2ª. ed. Florianópolis: UFSC, 2012.
- ALAGOINHAS. Lei nº 377/65. *Cria o Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Alagoinhas e dá outras providências*, Alagoinhas, 03 de agosto de 1965.
- ALAGOINHAS. Câmara Municipal de Alagoinhas. *Projeto de Lei nº 124/01 - Altera a Estrutura Administrativa do Serviço Autônomo Água e Esgoto - SAAE de Alagoinhas e dá outras providências*, Alagoinhas, 06 de dezembro de 2001.
- ALAGOINHAS. Lei Nº 1482/2001 - *Altera a Estrutura Administrativa do Serviço Autônomo de Água e Esgoto - SAAE de Alagoinhas e dá outras providências*. Alagoinhas, 28 de dezembro de 2001.
- ALAGOINHAS. Lei nº 1483/2001. *Reformula o plano de cargos e salários dos servidores do Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Alagoinhas (SAAE) e dá outras providências.*, Alagoinhas, 28 de dezembro 2001b. Disponível em: <[http://leismunicipais.com.br/a/ba/a/alagoinhas/lei-ordinaria/2001/149/1483/lei-ordinaria-n-1483-2001-reformula-o-plano-de-cargos-e-salarios-dos-servidores-do-servico-autonomo-de-agua-e-esgoto-de-alagoinhas-saae-e-da-outras-providencias?q=Plano+de+cargos+](http://leismunicipais.com.br/a/ba/a/alagoinhas/lei-ordinaria/2001/149/1483/lei-ordinaria-n-1483-2001-reformula-o-plano-de-cargos-e-salarios-dos-servidores-do-servico-autonomo-de-agua-e-esgoto-de-alagoinhas-saae-e-da-outras-providencias?q=Plano+de+cargos+>)>. Acesso em: 28 jul 2018.
- ALAGOINHAS. Câmara Municipal de Alagoinhas. *Projeto de Lei nº 029/05 - Altera a Estrutura Administrativa do Serviço Autônomo de água e Esgoto - SAAE de Alagoinhas e dá outras providências.*, Alagoinhas, 07 Jun 2005.
- ALAGOINHAS. Lei nº 1869/2007. *Institui a gratificação de incentivo a produtividade e qualidade destinada aos servidores do Serviço Autônomo de Água e Esgoto - SAAE do Município de Alagoinhas e dá outras providências*, Alagoinhas, 23 Outubro 2007. ALAGOINHAS. Lei nº 2.570/07. *Regulamenta a Gratificação de Incentivo a Produtividade e Qualidade criada pela Lei Ordinária nº 1.869 de 23 de Outubro de 2007.*, Alagoinhas, 29 Outubro 2007b.
- BRASIL - MINISTÉRIO DAS CIDADES; ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. *Política e plano municipal de saneamento ambiental: experiências e recomendações*. Brasília: OPAS, 2005.
- BRASIL. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. *Art. 19 da Constituição Federal do Brasil de 1988*, Brasília, 05 Outubro 1988. Disponível em:

<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/conadc/1988/constituicao.adct-1988-5-outubro-1988-322234-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 01 Julho 2018.

CHIAVENATO, I, SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, R. C. *O público e o privado na gestão pública*. 2ª. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2012.

COSTA, S. S. D. et al. Participação e controle social. *Experiências de êxito em serviços públicos de saneamento*, Brasília, 2006.

FERREIRA, A. R. *Análise e melhoria de processos*. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KHAIR, A. A. *Lei de Responsabilidade Fiscal: guia de orientação para as prefeituras*. Brasília: Ministério do Planejamento, 2000. Disponível em: 21 . Acesso em: 22 Junho 2018.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. *A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalização dominante*. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. 2002.

RIBAS, A. J. F.; FACINI, M. A.; TEIXEIRA, G. *Planejamento Estratégico*. [S.l.]: [s.n.], 2014.

SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE ALAGOINHAS. Sala de reuniões. *Ata de reunião realizada no dia 25 de dezembro de 2005*. [S.l.]: [s.n.]. 2005

SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE ALAGOINHAS. *Plano de Ação 2006* [S.l.]: [s.n.]. 2006.

SILVA, M. C. F. D.; OLIVEIRA, L. J. D.; PEREIRA, K. *O Planejamento Público Como Instrumento de Gestão: Um Estudo na Prefeitura Municipal de Matupá-MT*. (N)Ativa - Revista de ciências sociais do Norte do Mato Grosso, Guarantã do Norte, v. 5, 2016. Disponível em: Acesso em: 22 Junho 2018.

SOUZA, A. M. D. et al. *Planejamento participativo na busca da eficiência da prestação dos serviços em uma autarquia municipal - a experiência do Serviço Autônomo de Água e Esgotos de Alagoinhas*. Série Histórica da 1ª a 19ª Edição | 2015, Alagoinhas, 2007. Disponível em: Acesso em: 10 Maio 2018.