

## Estratégias de fortalecimento da cultura de planejamento

**José Alberto Araújo Barreto**

Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação de Sergipe, Brasil

E-mail: jaabarreto.adv@gmail.com

**Elaine de Jesus Barroso**

Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação de Sergipe, Brasil

E-mail: elainedejesusbarroso@gmail.com

### Resumo

O fortalecimento da cultura de planejamento na administração pública é essencial para transformar políticas públicas em ações concretas que melhorem a qualidade de vida da população. No âmbito do Poder Executivo estadual, essa cultura deve envolver não apenas a elaboração do plano estratégico no início da gestão, mas também um monitoramento contínuo e a implementação de mecanismos eficazes de governança. Para garantir esse fortalecimento, é fundamental o envolvimento ativo de todos os atores que compõem a estrutura administrativa do Estado. No Executivo estadual, com mais de 50 unidades setoriais entre administração direta e indireta, o monitoramento acontece de forma sistemática, por meio de reuniões quinzenais nesses órgãos, acompanhando o andamento de mais de 750 metas estratégicas. Entre os Objetivos Estratégicos do Estado, destaca-se a implementação de um modelo de governança para resultados, dentro do qual uma importante iniciativa já realizada foi a criação da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento. A Rede é composta por todos os Diretores de Planejamento das unidades e seus suplentes. Em encontros bimestrais, são discutidos temas relacionados ao planejamento e monitoramento, além da realização de painéis voltados à capacitação das equipes. Essa rotina fortalece o acompanhamento contínuo das ações estratégicas e mantém o planejamento como prioridade nas unidades setoriais. Como resultado, a cultura de planejamento se consolida no Estado, garantindo maior eficiência na implementação das políticas públicas e, consequentemente, impactos positivos na vida da população.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, cultura organizacional, rede de planejamento.

### 1. Introdução

O maior desafio do planejamento estratégico de uma organização, seja pública ou privada, é agir conforme aquilo que foi planejado, é pôr em prática o seu plano, é tirar do papel tudo aquilo que foi construído no início da gestão. Para a melhor compreensão do que foi elaborado como estratégia de fortalecimento da cultura de planejamento no Estado de Sergipe, é importante dividir este artigo em uma espécie de linha do tempo, a qual será fundamentalmente importante para identificação dos gargalos que objetivaram a criação da rede estadual de planejamento e orçamento do Estado. Com o objetivo absolutamente didático, discorreremos sobre importância do planejamento estratégico para uma gestão, após isso falaremos sobre cultura organizacional e sua importância no contexto de aplicação do planejamento, em seguida traremos informações acerca da importância do trabalho em rede, aqui no caso, rede de planejamento e orçamento, e, para concluir, demonstraremos os resultados altamente positivos dessa implantação aqui em

Sergipe.

## 2. Objetivos

A Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação do Estado de Sergipe foi recriada no ano de 2024, através da Lei 9.373, após alguns anos de inexistência de uma secretaria com essa finalidade no Estado. A história nos mostra que o Planejamento por aqui sempre precisou contornar diversos obstáculos, tanto em sua estrutura (através de fusões entre secretarias ou até mesmo exclusão do rol do escalão governamental), quanto em sua cultura. Não é nosso objetivo aqui discutir causas ou consequências do que foi o fato gerador, entrariamos em um *looping*. O que temos por certo é que a cultura de planejamento restou enfraquecida com o passar de tantos anos sem uma unidade que comandasse o plano governamental estadual e, com a recriação da Seplan, houve a necessidade criar mecanismos de governança para atacar esse ponto fraco da administração pública estadual..

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para um governo que busca transformar intenções em resultados concretos. Em um cenário marcado por desafios complexos, limitação de recursos e demandas sociais diversas, o planejamento deixa de ser apenas um instrumento técnico e se torna um pilar de liderança, direcionamento e inovação na gestão pública.

Permite assim, a qualquer governo estabelecer uma visão clara de futuro, identificar os principais problemas a serem enfrentados e definir metas concretas. Com isso, evita-se a dispersão de esforços, assegurando que recursos humanos, financeiros e institucionais sejam alocados onde realmente são necessários. Ao adotar práticas de gestão estratégica, o governo passa a atuar com base em objetivos definidos, prazos, indicadores e resultados mensuráveis. Isso favorece a entrega de serviços públicos mais eficientes e de maior qualidade, fortalecendo a confiança da população e aumentando a legitimidade da administração pública.

O planejamento estratégico rompe com a lógica de atuação isolada entre secretarias e órgãos, promovendo uma visão transversal de governo. A articulação entre políticas públicas gera sinergia, evita duplicidades e amplia o impacto das ações, contribuindo para um desenvolvimento mais equilibrado entre as regiões do estado.

Governos que planejam estrategicamente passam a adotar uma cultura orientada por resultados. Isso significa tomar decisões com base em evidências, monitorar avanços com regularidade e ajustar rotas quando necessário. Com isso, o governo se torna mais responsável, transparente e comprometido com a melhoria contínua da gestão.

O planejamento estratégico também contribui para a continuidade das políticas públicas, mesmo diante de mudanças de governo. Ao construir uma base técnica sólida, alinhada com uma visão de longo prazo, o estado reduz a descontinuidade administrativa e consolida um legado institucional duradouro, que beneficia gerações futuras.

Mais do que um conjunto de planos e metas, o planejamento estratégico é uma ferramenta de transformação da gestão pública. Quando bem conduzido, ele promove alinhamento interno, fortalece a governança, potencializa a entrega de valor público e torna o governo um verdadeiro agente de desenvolvimento social e econômico.

A cultura organizacional é um fenômeno complexo e multidimensional que permeia todas as esferas de uma organização, influenciando desde a tomada de decisões estratégicas até as interações cotidianas entre colaboradores. Seu estudo ganhou relevância nas últimas décadas, à medida que pesquisadores e gestores reconheceram seu impacto na competitividade, na inovação e no engajamento dos indivíduos. Neste artigo, exploramos o conceito de cultura organizacional, seus desafios e implicações práticas, com base nas contribuições seminais de Edgar Schein e Terrence Deal, dois autores fundamentais para a compreensão desse tema.

Edgar Schein, professor do MIT e um dos pioneiros no estudo da cultura organizacional, propôs uma abordagem estratificada para entender como a cultura se manifesta. Em sua obra clássica *Organizational Culture and Leadership* (2010), ele define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos, segundo Schein, operam em três níveis inter-relacionados: **artefatos, valores adotados e pressupostos básicos**.

- 1. Artefatos:** Correspondem ao nível mais superficial e visível da cultura, englobando elementos como símbolos, arquitetura, linguagem, rituais e comportamentos observáveis. Por exemplo, um escritório com espaços abertos pode refletir uma cultura que valoriza a colaboração, enquanto um código de vestimenta formal pode indicar hierarquia. No entanto, Schein alerta que os artefatos são ambíguos: sem compreender os níveis mais profundos, sua interpretação pode ser enganosa.
- 2. Valores Adotados:** Representam as normas e princípios declarados pela organização, como missão, visão e políticas internas. Esses valores orientam o comportamento esperado dos colaboradores, mas nem sempre correspondem à realidade. Schein destaca que, quando há dissonância entre os valores proclamados e as práticas reais, surge o que ele chama de "discurso versus ação", gerando desconfiança e cinismo.
- 3. Pressupostos Básicos:** Constituem o núcleo invisível da cultura, formado por crenças inconscientes e internalizadas que determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem. Esses pressupostos são tão arraigados que se tornam "a maneira certa de fazer as coisas". Por exemplo, em empresas de tecnologia, a crença na inovação contínua pode ser um pressuposto tão natural que nenhum colaborador questiona sua validade.

Para Schein, a cultura é um processo dinâmico, moldado pela liderança e pelas respostas da organização a crises e desafios. A liderança, em particular, desempenha um papel central na criação, manutenção e transformação cultural, pois os líderes transmitem valores por meio de suas ações e decisões.

Apesar de sua importância, gerenciar a cultura organizacional envolve desafios complexos. Um deles é a **existência de subculturas**. Como Schein ressalta, grandes organizações podem abrigar múltiplas subculturas (por departamentos, regiões ou funções), que nem sempre são coerentes entre si. Por exemplo, a área de pesquisa e desenvolvimento pode priorizar a criatividade, enquanto o setor financeiro enfatiza o controle. Integrar essas subculturas sem suprimir sua identidade exige habilidade da liderança.

Outro desafio é a resistência à mudança cultural. Pressupostos básicos, por serem inconscientes, são difíceis de modificar. Schein ilustra isso com casos de fusões empresariais fracassadas, onde culturas incompatíveis geram conflitos. Para superar essa resistência, ele

propõe que os líderes identifiquem “incongruências” entre os níveis da cultura e promovam aprendizagem por meio de diálogo e exemplos concretos.

Além disso, a aceleração tecnológica redefine práticas culturais. O trabalho remoto, por exemplo, desafia rituais presenciais (artefatos) e exige novos valores, como autonomia e confiança. Nesse cenário, a cultura precisa ser revisitada constantemente para evitar que se torne disfuncional.

Tanto Schein quanto Deal e Kennedy destacam o papel da liderança como arquiteta da cultura. Para Schein, líderes devem atuar como “gerentes de significado”, articulando visões que ressoem com os pressupostos existentes ou introduzindo novos paradigmas. Já Deal e Kennedy enfatizam a comunicação de histórias e símbolos que reforcem a identidade organizacional.

A comunicação, portanto, não é apenas um veículo de transmissão cultural, mas parte constitutiva dela. Rituais como reuniões de equipe, programas de reconhecimento e até a forma como os erros são tratados comunicam valores e pressupostos. Um exemplo prático é a abordagem da Netflix, que substituiu políticas rígidas de controle por uma cultura baseada em “liberdade com responsabilidade”, comunicada através de documentos internos e comportamentos consistentes da alta gestão.

A cultura organizacional é, simultaneamente, uma força estabilizadora e um campo de tensão. Seus conceitos, como demonstram Schein, Deal e Kennedy, exigem análise profunda para além de manifestações superficiais. Os desafios contemporâneos — desde a diversidade até a transformação digital — demandam que as organizações cultivem culturas adaptativas, capazes de preservar sua essência enquanto evoluem.

Nesse contexto, a cultura não é um elemento estático a ser “implantado”, mas um processo contínuo de construção coletiva. Líderes que compreendem suas camadas invisíveis e promovem alinhamento entre artefatos, valores e pressupostos estarão melhor equipados para navegar em um mundo empresarial cada vez mais volátil. Como conclui Schein, “a única coisa de maior importância que os líderes fazem é criar e gerenciar cultura”.

O conceito de Rede se apresenta na literatura sob vários enfoques, dotados de diversos domínios no campo econômico, político, territorial, organizacional e social. O significado etimológico da palavra “rede” é o “conjunto entrelaçado de fios, cordas, cordéis, arames, etc., com aberturas regulares, fixadas por malhas e/ou nós, formando espécie de tecido”. (dicionário Priberam). Vários outros sentidos podem ser associados à palavra rede, como por exemplo: fluxo ou circulação de transporte, água, telecomunicações, dentre outros. É notória a complexidade do termo e as transformações que este sofre, nos diferentes contextos, bem como a abrangência do conceito, utilizados por diversas áreas do conhecimento, desde o campo da sociologia à informática.

Para Rede Social o conceito disponibilizado ao senso comum é de “uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos”. A partir dessa visão a rede é “responsável pelo compartilhamento de ideias entre pessoas que possuem interesses e objetivos em comum e também valores a serem compartilhados”. (Priberam).

De acordo com Ilse Sherer-Warren, as redes têm “[...] raízes conceituais construídas nas ciências sociais a partir de perspectivas muito diversificadas, bastante referenciadas a situações

empíricas particularizadas". (SHERER-WERREN, 2005 apud BRANDT, 2005, p.01). A autora aponta duas vertentes principais dentro da multiplicidade que envolve as redes sociais, quais sejam: uma preocupada com a estruturação do social, como uma explicação da realidade; e a outra com ênfase na constatação empírica das relações sociais no cotidiano, nas diferentes formas e intensidades de relações sociais.

A perspectiva de rede e sua utilização hoje são discutidas por vários autores. Segundo Faleiros, a rede é: "uma articulação de atores em torno [...] de uma questão disputada, de uma questão ao mesmo tempo política, social, profundamente complexa e processualmente dialética." (FALEIROS, 1999 apud COLUCCI FILHO, 2002). Para Minhoto e Martins, a rede é uma "forma de articulação interorganizacional supostamente capaz de viabilizar, oportunizar e maximizar objetivos de integração intersetorial e interinstitucional" (2001, p. 81) Na contemporaneidade a possibilidade de estabelecer interconexões está sujeita a capacidade de relação entre redes sociais presenciais e redes virtuais, a partir de redes técnicas informacionais e de comunicação via computador, rádio, TV, telefone e etc... (Ilse Sherer-Warren)

Outro conceito que posso aqui apresentar é utilizado por Fátima Oliveira que afirma: "Rede é, antes de qualquer outra coisa, uma articulação política entre "pares" (iguais) que para se estabelecer exige: reconhecer (que o outro existe e é importante); conhecer (o que o outro faz); colaborar (prestar ajuda quando necessário); cooperar (compartilhar saberes, ações e poderes) e associar-se (compartilhar objetivos e projetos), condições preliminares que resultam, respectivamente, em: aceitação, interesse, reciprocidade, solidariedade e confiança.

No âmbito do gerenciamento empresarial e na administração pública as Redes têm se tornado importantes elementos estratégicos, definidos a partir dos atores envolvidos. As redes intersetoriais se caracterizam pela ação coletiva e articulada de um conjunto de organizações governamentais, não governamentais e informais, comunidades, profissionais, serviços, programas sociais, setor privado, bem como das próprias redes setoriais, que realizam o atendimento integral às demandas dos segmentos vulnerabilizados socialmente. (CKAGNAZAROFF, 2007)

A relação que se estabelece entre diversas entidades de defesa de direitos e de prestadoras de serviços deve ser de interdependência e de complementaridade, possibilitando a descoberta de novas formas para se alcançar os objetivos da ação. Quanto à tipificação das redes, alguns afirmam como sendo 5 tipos outros classificam em 7 tipos, acrescentando à discussão redes regionais e redes intersetoriais. As redes elas podem ser:

- rede social espontânea – são formadas a partir do núcleo familiar ampliado (grupos de vizinhos, clubes, igrejas, comunidade). Os elos dessa rede são princípios da cooperação, da reciprocidade, da solidariedade, afetividade e interdependência;
- redes sócio comunitárias – é a extensão da rede social espontânea, como a participação de agentes filantrópicos, organizações comunitárias, associação de bairros, entre outros que objetivam oferecer serviços assistenciais e outros, atendendo a demandas da comunidade local;
- rede social movimentalista – são constituídas por movimentos sociais de luta pela garantia de direitos sociais, fortalecendo as redes comunitárias elas buscam melhores qualidades de vida e a expansão dos serviços públicos e da ampliação da participação popular nas decisões na implementação das políticas públicas. Nesse tipo de rede os

conselhos são fundamentais na articulação desses sujeitos para o atendimento das demandas sociais;

- rede privada – o mercado é o grande agente dessa rede onde são oferecidos serviços mais especializados e cobertura ampla, possibilitando o acesso a outras opções de atendimento que não são ofertados pelo Estado. As áreas de atuação são as mesmas das políticas sociais como educação, saúde, assistência social, previdência e etc...
- redes setoriais públicas – são aquelas que prestam serviços em que o Estado é obrigado a oferecer. São serviços de saúde, assistência social, previdência social e etc... para assegurar os direitos dos cidadãos.
- regionais – constituída pela articulação de serviços em diversas áreas da política pública entre municípios de uma mesma região;
- redes intersetoriais – quando reúnem um conjunto de organizações governamentais, não governamentais e informais setores privados, bem como as redes setoriais, priorizando o atendimento integral às necessidades de segmentos vulnerabilizados socialmente.

As experiências de gestão integradas e participativas no Brasil foram enfatizadas nas décadas de 1980 e 1990 em decorrência dos processos de descentralização político-administrativa que se deram no país no período da redemocratização. Após o período da ditadura militar, foram incorporados mecanismos de democracia semidireta como o plebiscito, o referendo e a ação popular, os pactos federativos, a descentralização político-administrativa e a municipalização; estas buscavam romper as estratégias utilizadas com as comissões setoriais organizadas em ministérios, responsáveis pelas reformas nas áreas de previdência social, assistência social, sistema nacional de habitação, saneamento, educação e reforma sanitária.

As políticas públicas básicas como a educação, saúde, assistência social, dentre outras, são implementadas a partir do modelo de gestão setorial, com serviços e instituições próprias e isoladas. Esse modelo tradicional de gestão de políticas pode gerar, como consequência, a fragmentação no atendimento das demandas sociais, paralelismo de ações, centralização de decisões, recursos e informações e divergências de objetivos e funções, e por vezes o fortalecimento de poderes políticos e hierarquias, em detrimento do cidadão. As formas tradicionais de entender e de operacionalizar a política pública favoreceram a desarticulação institucional e a ausência da integralidade na promoção dos direitos sociais e com isso, não respondiam satisfatoriamente aos problemas vivenciados por grande parte da população.

As políticas e os programas sociais, enquanto instrumentos utilizados para o cumprimento de vários objetivos, em médio e longo prazo, numa sociedade que sofre transformações, permanentemente, nos campos: econômico, político, cultural, demográfico e etc, são considerados como de extrema relevância para o enfrentamento para as manifestações da Questão Social. Portanto, o gerenciamento desses instrumentos se configura como um processo de elevado grau de complexidade. Conforme Colucci Filho: “A política social real não é a que é elaborada no plano técnico, mas a que decorre do processo de implementação gerencial. A defasagem pode ser muito ampla entre a política elaborada e o resultado pós gerencial”. (2002, p. 06).

O processo de globalização vem provocando profundas alterações nos padrões sócio-culturais dos últimos 20 anos no Brasil, com grandes rebatimentos na relação entre o Estado e

a sociedade civil. As mudanças no papel do Estado e na forma de gestão das políticas sociais têm impactado a vida dos sujeitos sociais, aumentando o nível de incerteza desses indivíduos e das instituições. A esse respeito Colucci Filho (2002) aponta para a necessidade do Estado de buscar formas modernas de gerenciar as políticas sociais, respeitando as questões éticas.

A nova relação estabelecida entre o Estado e a sociedade, trouxe novos conceitos e estratégias no campo das políticas sociais, a intersetorialidade, juntamente com a descentralização político-administrativa, e as redes são formas de buscar a conexão entre a decisão e a realidade, o que possibilitaria a participação democrática dos cidadãos na execução do controle social nas Políticas Sociais.

A organização e a participação da sociedade civil são fundamentais para que o processo de gerenciamento das políticas sociais seja efetivo e para que a rede exerça o seu papel de democratizar as relações sociais, políticas e culturais. As redes devem possibilitar a superação de ações clientelistas, paternalistas, tutelares e corporativistas, na medida em que se estabeleçam relações democráticas, horizontais, descentralizadas e participativas entre os envolvidos. A esse respeito afirma Colucci Filho:

“A noção de gestão social em redes se caracteriza como sinérgica, convergente e movente: interconecta serviços similares e complementares, instituições governamentais e não-governamentais, comunidades locais, regionais, nacionais, mundiais; mobiliza vontades, adesões e implementam pactos de complementaridade entre atores sociais, organizações, projetos e serviços. É uma gestão que exige vínculos horizontais, e portanto, está ancorada em princípios democráticos e na participação ampla, negociada e prepositiva.” (2002 p.09)

Tendo em vista a dinâmica turbulenta que rege as relações sociais dos sujeitos que formam as redes e a forte influência dos grupos sociais na efetivação das políticas, a implementação e o gerenciamento das redes apresentam como grandes desafios: a diversidade dos sujeitos e/ou organizações sociais, incluídos no debate político que norteiam as ações; a capacitações dos atores da rede; e as formas de governança com participação ativa (SHERER-WARREN, 2006).

Na mesma direção, Carvalho afirma que as instituições que compõem a rede devem “se manter autônomas, com seus próprios projetos, mas se aliançando, estrategicamente, para garantir ações de intercomplementaridade que resultem em melhorias da eficácia e cobertura no atendimento que prestam” (CARVALHO, 1998, apud COLUCCI FILHO, 2002).

A importância das redes está na possibilidade de se introduzir mudanças nos processos de trabalho, no planejamento e na gestão da política, garantindo a participação e a democracia

nas políticas sociais.

O Decreto nº 628, de 19 de março de 2024, instituído pelo Governo do Estado de Sergipe, representa um marco significativo na reestruturação do Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão Estratégica (SPOG), com o objetivo central de fortalecer a integração, a eficiência e a transparência na formulação, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas. O documento estabelece diretrizes para a criação da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento, redefine atribuições de órgãos existentes e introduz novas estruturas, como as Diretorias de Planejamento e Orçamento (DIPLANS), visando garantir alinhamento estratégico entre os instrumentos de governança e as demandas da sociedade sergipana.

A Rede Estadual de Planejamento e Orçamento surge como um eixo central do SPOG, funcionando como uma rede colaborativa que integra órgãos e entidades do Poder Executivo estadual. Seu propósito é consolidar uma atuação coordenada, baseada em princípios como engajamento de servidores, intercâmbio de boas práticas, capacitação contínua e valorização de resultados. A Rede é composta pela Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação (SEPLAN), que assume o papel de órgão central, e pelas DIPLANS ou unidades equivalentes nas secretarias e entidades da administração direta e indireta. A SEPLAN, presidida pelo Secretário Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação, coordena as atividades da Rede, incluindo a elaboração de instrumentos de planejamento de longo prazo, como o "Sergipe 2050", o Plano Plurianual (PPA), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e o Planejamento Estratégico do Governo.

Um dos pilares da Rede é a promoção de uma cultura de gestão baseada em dados e metodologias padronizadas. A SEPLAN atua como orientadora normativa e metodológica, estabelecendo diretrizes para que as unidades setoriais elaborem seus planos estratégicos de forma alinhada às prioridades do governo. Além disso, a Secretaria é responsável por desenvolver sistemas de informação integrados, como a Plataforma de Gestão Integrada do Governo, que permite o monitoramento físico e financeiro de programas e projetos. A integração de dados é fundamental para garantir transparência e agilidade na prestação de contas, especialmente em relatórios encaminhados aos órgãos de controle.

As DIPLANS, criadas em cada secretaria ou órgão equiparado, funcionam como elos entre a SEPLAN e as unidades setoriais. Subordinadas diretamente aos dirigentes máximos de cada órgão, essas diretorias têm a missão de operacionalizar os processos de planejamento e orçamento em suas respectivas áreas. Suas atribuições incluem a coordenação da elaboração do PPA e da LOA no âmbito setorial, o acompanhamento de metas e indicadores estratégicos, a atualização de sistemas de gestão e a consolidação de dados para relatórios anuais. As DIPLANS também atuam como assessoras dos gestores na formulação de políticas setoriais, identificando e disseminando práticas exitosas de gestão. A designação dos titulares dessas diretorias segue critérios técnicos, priorizando servidores com experiência em políticas públicas ou formação compatível, garantindo expertise na condução das atividades.

A Rede também prevê mecanismos de capacitação e suporte técnico. A SEPLAN pode designar especialistas para atuar de forma descentralizada nas unidades setoriais, auxiliando na implementação de metodologias e no cumprimento de prazos. Além disso, a Secretaria promove programas de formação continuada para os integrantes da Rede, incluindo workshops, discussões sobre inovações em gestão pública e nivelamento profissional para servidores que

não atendam inicialmente aos requisitos exigidos. Essa abordagem visa não apenas qualificar os agentes envolvidos, mas também criar uma cultura organizacional orientada para resultados e melhorias contínuas.

Outro aspecto relevante é a flexibilidade da Rede em adaptar-se a demandas específicas. A SEPLAN tem autorização para criar Grupos de Trabalho Temáticos, focados em projetos de aprimoramento dos processos de planejamento e orçamento. Esses grupos, regulamentados por atos normativos, permitem a participação de técnicos de diferentes áreas, incentivando a transversalidade e a troca de experiências. A comunicação integrada é outro elemento destacado, com a SEPLAN responsável por divulgar materiais, eventos e atualizações relevantes para todos os integrantes da Rede, utilizando ferramentas eficazes para manter o fluxo de informações.

O decreto estabelece prazos rigorosos para a implementação das mudanças. As secretarias e órgãos equiparados têm 30 dias para adequar suas estruturas organizacionais às DIPLANS, sem aumento de despesas. Isso reflete a preocupação em otimizar recursos existentes e evitar custos adicionais. Já as entidades da administração indireta têm a opção de criar DIPLANS ou indicar unidades equivalentes para exercer as mesmas funções, garantindo que todas as esferas do governo estejam alinhadas ao SPOG.

A revogação do Decreto nº 40.519/2020 simboliza a atualização de marcos legais para incorporar novas práticas de gestão. A entrada em vigor imediata do novo decreto reforça a urgência em modernizar os processos de planejamento, especialmente em um contexto de demandas sociais complexas e necessidade de respostas ágeis do poder público.

Em síntese, o Decreto nº 628/2024 consolida um modelo de governança estratégica que busca superar fragmentações históricas na administração pública. A Rede Estadual de Planejamento e Orçamento, articulada por meio da SEPLAN e das DIPLANS, representa um avanço na integração entre planejamento técnico e execução orçamentária. Ao priorizar a transparência, a capacitação e o uso de tecnologias de informação, o governo de Sergipe demonstra compromisso com a eficiência e a accountability, elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável e a entrega de resultados à população. A implementação bem-sucedida desse modelo dependerá, contudo, do engajamento contínuo dos servidores, da manutenção de recursos adequados e da avaliação periódica dos mecanismos instituídos, garantindo que a Rede não seja apenas uma estrutura formal, mas um instrumento vivo de transformação da gestão pública.

### **3. Metodologia**

A metodologia adotada no estudo fundamenta-se no conceito de redes, analisado a partir de múltiplas perspectivas teóricas e práticas. Com base em autores como Ilse Sherer-Warren, Faleiros e Fátima Oliveira, a abordagem destaca a rede como uma articulação estratégica de atores públicos e privados, voltada à integração intersetorial e à governança colaborativa. No contexto do Estado de Sergipe, a Rede Estadual de Planejamento e Orçamento, instituída pelo Decreto nº 628/2024, estrutura-se como eixo central do Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão Estratégica (SPOG). A rede é composta pela Secretaria Especial de Planejamento,

Orçamento e Inovação (SEPLAN), responsável pela coordenação normativa, e pelas Diretorias de Planejamento e Orçamento (DIPLANS), alocadas em cada órgão setorial para operacionalizar processos de planejamento e monitoramento.

A operacionalização da rede inclui mecanismos de capacitação contínua, como workshops e programas de formação, além da integração de dados por meio de plataformas tecnológicas, como a Plataforma de Gestão Integrada do Governo. A metodologia também prevê flexibilidade, com a criação de Grupos de Trabalho Temáticos para projetos específicos e adaptação às demandas locais. A ênfase recai sobre a transparência, a participação democrática e a alocação eficiente de recursos, visando superar fragmentações históricas e garantir alinhamento estratégico entre planejamento técnico e execução orçamentária. Esses elementos buscam consolidar uma cultura organizacional orientada a resultados, sustentada por processos dinâmicos e colaborativos.

#### 4. Resultados e Discussão

A implantação da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento, conforme delineada no Decreto nº 628/2024, representa uma resposta institucional robusta à necessidade histórica de consolidar a cultura de planejamento na administração pública do Estado de Sergipe. Os resultados alcançados até o momento indicam uma inflexão positiva na forma como o planejamento estratégico é compreendido, praticado e disseminado entre as unidades setoriais do Poder Executivo estadual.

Com a realização de oito encontros bimestrais até a presente data, a Rede tem promovido uma dinâmica de imersão intensiva e colaborativa entre os seus integrantes, composta por diretores de planejamento e seus suplentes. Tais encontros, realizados em espaços reservados e ao longo de um dia inteiro, proporcionam não apenas capacitação técnica, mas também fomentam a reflexão crítica sobre os desafios da gestão pública contemporânea. Os temas discutidos vão desde metodologias de monitoramento até estratégias de inovação na gestão por resultados, contribuindo para uma compreensão mais profunda do papel transformador do planejamento estratégico.

Um dos principais efeitos observados é a consolidação de uma **sistemática de governança voltada para resultados**, baseada em metodologias padronizadas, integração de dados e engajamento institucional. A periodicidade e a profundidade das capacitações realizadas nos encontros da Rede têm contribuído para o nivelamento técnico entre os participantes, reduzindo assimetrias de conhecimento e promovendo maior alinhamento metodológico entre as diversas unidades da administração.

Além disso, os **Grupos de Trabalho (GTs)** instituídos no âmbito da Rede têm operado com vigor, refletindo um elevado grau de comprometimento dos servidores envolvidos. Esses grupos atuam na formulação de propostas de aprimoramento dos processos de planejamento e orçamento, funcionando como laboratórios práticos de inovação e transversalidade. Através da atuação dos GTs, temas como integração entre planejamento físico e financeiro, avaliação de políticas públicas e comunicação estratégica têm sido tratados de forma articulada, envolvendo múltiplos órgãos e perspectivas setoriais.

É possível identificar uma evolução significativa na maturidade institucional da cultura de planejamento, especialmente quando analisados os indicadores de acompanhamento de metas. A existência de mais de 750 metas estratégicas monitoradas quinzenalmente, aponta para uma estrutura organizacional com alta capacidade de acompanhamento e retroalimentação contínua. Essa rotina de monitoramento é potencializada pelo papel normativo e metodológico desempenhado pela SEPLAN, que atua como catalisadora da padronização e da integração entre planejamento e orçamento.

Ademais, a criação das Diretorias de Planejamento e Orçamento (DIPLANS) em cada órgão da administração direta e indireta estabelece um novo marco na descentralização da responsabilidade pelo planejamento. A institucionalização dessas diretorias, vinculadas diretamente aos dirigentes máximos dos órgãos, assegura que o planejamento estratégico seja tratado com a prioridade devida, e não como um apêndice burocrático. Essa inserção orgânica do planejamento na estrutura administrativa fortalece sua legitimidade e sua capacidade de impactar decisões de gestão.

Do ponto de vista da cultura organizacional, é possível observar a emergência de novos artefatos e valores dentro do governo estadual. Como apontado por Edgar Schein (1985), a cultura organizacional se expressa em três níveis — artefatos, valores adotados e pressupostos básicos. Os encontros da Rede, os painéis de capacitação, a adoção de indicadores e a comunicação institucional estruturada configuram novos artefatos visíveis, que contribuem para institucionalizar uma cultura voltada à estratégia, ao desempenho e à melhoria contínua. Já os valores promovidos, como a transparência, a inovação e a cooperação interinstitucional, têm sido progressivamente internalizados pelos servidores, alterando os pressupostos tácitos que antes limitavam a adoção de práticas de planejamento efetivas.

Sob essa ótica, é possível afirmar que o planejamento estratégico, antes percebido como um instrumento de gabinete ou restrito ao início do ciclo de governo, tem sido ressignificado como uma ferramenta dinâmica, adaptativa e de uso cotidiano na gestão pública estadual. Essa transformação é especialmente relevante em um contexto onde a fragmentação das políticas públicas e a baixa institucionalização do planejamento figuravam como obstáculos recorrentes.

Outro aspecto digno de destaque é o impacto da Rede na promoção de uma cultura de inovação. Ao fomentar discussões sistemáticas sobre metodologias, ferramentas tecnológicas e experiências exitosas, a Rede tem atuado como um espaço de aprendizagem organizacional e produção de conhecimento aplicado. Esse ambiente colaborativo contribui para o desenvolvimento de capacidades estatais, elemento essencial para a implementação de políticas públicas mais efetivas.

É importante ressaltar que a consolidação da Rede como mecanismo de governança não se limita à sua estrutura formal. A vivacidade dos encontros, o protagonismo dos GTs e a institucionalização das DIPLANS revelam uma mudança concreta no padrão de relacionamento entre os atores governamentais. Há uma transição da lógica verticalizada e compartmentalizada para uma governança mais horizontal, interdependente e centrada na entrega de valor público.

No campo da gestão pública contemporânea, tal transição dialoga com os princípios da nova governança pública, que preconiza o foco em resultados, a articulação em rede e o fortalecimento da *accountability*. A experiência da Rede de Planejamento de Sergipe se mostra,

portanto, alinhada às melhores práticas internacionais e representa uma referência para outros entes federativos que desejam estruturar sistemas integrados de planejamento e orçamento.

Contudo, é necessário reconhecer que os avanços obtidos até aqui não devem ser tomados como ponto de chegada, mas como base para novas etapas de aprofundamento. A consolidação da cultura de planejamento requer continuidade, atualização constante das competências dos servidores, aprimoramento das ferramentas tecnológicas e reforço das práticas de escuta ativa junto aos gestores setoriais. O êxito da Rede dependerá, em última instância, da sua capacidade de manter-se relevante e responsiva às mudanças contextuais e às novas demandas da sociedade sergipana. Abaixo, registros do 8º encontro da Rede de Planejamento e Orçamento de Sergipe.





## 5. Conclusão

A análise da experiência da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento do Estado de Sergipe permite concluir que a articulação institucional promovida pelo Decreto nº 628/2024 foi decisiva para o fortalecimento da cultura de planejamento na administração pública estadual. Ao adotar uma abordagem integradora, baseada na formação contínua de servidores, na padronização metodológica e na atuação em rede, o governo estadual inaugurou um novo paradigma de governança estratégica voltada para resultados concretos e mensuráveis.

A realização de oito encontros bimestrais em formato de imersão, a formação e atuação intensa dos Grupos de Trabalho e a institucionalização das DIPLANS nos órgãos setoriais revelam um compromisso genuíno com a profissionalização da gestão pública. Esses elementos não apenas qualificam o processo de planejamento, como também geram efeitos estruturantes sobre a cultura organizacional do governo, promovendo alinhamento, cooperação e foco em resultados.

A melhoria da sistemática de governança, evidenciada pelo monitoramento de mais de 750 metas estratégicas, demonstra que a Rede não é uma instância meramente consultiva, mas um espaço de decisão, aprendizado e inovação contínua. A atuação da SEPLAN como órgão central e coordenador da Rede tem sido fundamental para garantir coerência institucional e apoiar tecnicamente as unidades setoriais, fomentando uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada a entregas concretas para a população.

Em síntese, a experiência da Rede de Planejamento de Sergipe ilustra como a articulação em rede, ancorada em princípios de participação, capacitação e governança compartilhada, pode superar a fragmentação histórica das políticas públicas e estabelecer uma base sólida para o desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma iniciativa replicável e ajustável a diferentes

contextos federativos, desde que sejam assegurados o engajamento institucional, os recursos necessários e a manutenção de um ambiente de aprendizagem contínua.

O desafio que se impõe daqui em diante é o de assegurar a perenidade da Rede, transformando-a em um ativo institucional duradouro, capaz de resistir às mudanças de governo e manter sua função estruturante na administração pública. Para isso, será fundamental o fortalecimento dos vínculos interinstitucionais, o aprofundamento das práticas de escuta ativa e o uso estratégico da tecnologia da informação como vetor de integração e inovação. Assim, a cultura de planejamento se consolidará não apenas como prática técnica, mas como valor essencial da gestão pública em Sergipe.

## 6. Referências

BRANDT, Marlon. **Redes Sociais, táticas e estratégias no espaço de trabalho: algumas considerações.** Santa Catarina. 2005. Disponível em: <http://www.historiaehistoria.com.br/materia.cfm?tb=artigos&id=50>

COLUCCI FILHO, Angelo Alberto. **Gestão de Políticas Sociais – a necessidade de um Estado “rede”.** São Paulo. 2002. Disponível em: [http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0083\\_COLUCCI%20REDES.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0083_COLUCCI%20REDES.pdf)

COMERLATTO, Dunia. Et al. **Gestão de políticas e intersetorialidade: diálogo e construções essenciais para os conselhos municipais.** In: Revista Katál. Florianópolis, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10n2/a15v10n2.pdf>

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck & MELO, Joice de Souza Cunha. **Implementação de programa intersetorial de políticas públicas – o Caso BH cidadania.** Anais do VIII Seminário em Administração FEA-USP. São Paulo, 2007 disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/328.pdf>

MINHOTO, L. D; MARTINS, C. E. As Redes e o desenvolvimento social. In: Cadernos FUNDAP, São Paulo, v. 22, 2002.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. *Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas.* 2. ed. São Paulo: Editora Foco, 2024.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership.* 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SPOSATI, Aldaíza. **Gestão pública intersetorial: Sim ou Não ? Comentários de experiência.** In: Revista Serviço Social e Sociedade nº 85. São Paulo: Cortez, 2006.

STEIN, Rosa Helena. **Implementação de Políticas Sociais e descentralização político-administrativa.** In: Capacitação em Serviço Social e Política Social. Módulo 3. CEFSS – ABEPSS – CEAD/ NED – UNB, 2000.

[https://www.se.gov.br/noticias/desenvolvimento/seplan\\_reforca\\_importancia\\_do\\_monitoramento\\_de\\_metas\\_do\\_governo\\_em\\_reuniao\\_com\\_rede\\_de\\_planejamento\\_e\\_orcamento](https://www.se.gov.br/noticias/desenvolvimento/seplan_reforca_importancia_do_monitoramento_de_metas_do_governo_em_reuniao_com_rede_de_planejamento_e_orcamento)