



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
ASSISTÊNCIA E
DESENVOLVIMENTO
SOCIAL

Trabalho de Conclusão de Residência -TCR

Instrumentos de Planejamento na Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social - SMADS

Autor: Ivan Martins da Cunha Martelli Netto¹

Orientador: Og Oliveira Pinto

Avaliador: Caio Bertoni Viana Rocha

¹ Formado em Gestão Pública, atualmente é Residente na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, atuando em GSUAS.

Resumo

A elaboração de instrumentos de planejamento é essencial para promover maior efetividade na gestão pública. No contexto da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), observa-se a necessidade de fortalecer a cultura institucional do planejamento e a articulação entre os diversos instrumentos legais. Este guia visa apresentar, de forma acessível, os fundamentos, etapas e aplicações práticas do planejamento municipal, com ênfase na política de assistência social, contribuindo para qualificar as rotinas de gestão, fomentar a participação social e aprimorar o controle democrático. A experiência foi desenvolvida durante a segunda edição do Programa de Residência em Gestão Pública, com base na atuação prática do residente na SMADS. Os principais desafios envolveram a dispersão de informações e a ausência de um material didático unificado. Como resultado,

produziu-se um guia estruturado, sensível à realidade da gestão local e com potencial de disseminação e aplicação em outras áreas.

Palavras-chave

planejamento municipal; assistência social; instrumentos de gestão; SMADS; participação social.

Introdução

O planejamento é simultaneamente um instrumento técnico e um exercício político essencial. Seu papel vai além da simples organização das ações governamentais: ele estabelece prioridades claras, orienta a alocação dos recursos disponíveis, amplia e qualifica o diálogo com a sociedade e potencializa a eficácia das respostas às múltiplas necessidades da população. Por mais que se apoie em dados, diagnósticos e métodos, planejar também envolve escolhas. E essas escolhas são, inevitavelmente, políticas: expressam valores, definem rumos e materializam compromissos assumidos durante o processo eleitoral. O planejamento, nesse sentido, é também uma forma de traduzir em ações concretas as propostas apresentadas na campanha e as diretrizes do programa de governo. Quando bem executado, torna-se um mecanismo eficiente de transformação social, aproximando

as políticas públicas da realidade cotidiana dos territórios e promovendo maior equidade e justiça social.

Este material foi produzido a partir da vivência no Programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura de São Paulo, durante a atuação prática na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS). No decorrer dessa experiência, constatou-se a carência de um guia acessível e consolidado que pudesse apoiar os profissionais da área na compreensão e no uso dos instrumentos de planejamento. Diante dessa necessidade, estruturou-se este conteúdo com o intuito de compartilhar referências úteis, sistematizar conhecimentos práticos e reforçar o protagonismo dos agentes públicos no fortalecimento do planejamento municipal.

A metodologia adotada baseou-se na análise documental dos principais instrumentos de planejamento da cidade de São Paulo, além do marco legal da Lei Orgânica do Município. Também foram incorporadas percepções advindas da experiência cotidiana na gestão da política de assistência social, incluindo participações em reuniões técnicas, formações e observação direta dos fluxos administrativos.

Que o conteúdo aqui reunido possa servir de apoio inicial para fortalecer esse caminho — e, sobretudo, para reforçar que planejar é uma escolha cotidiana de cuidado com a política, com o território e com as pessoas que nele vivem. Incorporadas à rotina das equipes e apoiadas pelas supervisões e coordenações centrais, elas contribuem para construir uma cultura de planejamento viva, aplicada e conectada à realidade dos serviços e das pessoas atendidas. Espera-se que este guia contribua para o fortalecimento da cultura do planejamento na SMADS, fornecendo referências claras e linguagem acessível para facilitar o entendimento e o uso dos instrumentos de gestão. Ao sistematizar fundamentos, etapas e experiências práticas, o material pretende sensibilizar os servidores para a importância de sua atuação e promover uma gestão mais integrada, responsiva e

orientada a resultados. Afinal, planejar é, acima de tudo, cuidar da cidade e das pessoas que nela vivem.

O que é

Este guia é fruto da sistematização de uma experiência concreta no âmbito da gestão pública municipal, voltada à disseminação do conhecimento sobre os instrumentos e práticas de planejamento na política de assistência social. A iniciativa surge da constatação da necessidade de um material de apoio acessível, especialmente no contexto da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), onde o planejamento ainda enfrenta desafios relacionados à fragmentação de informações e à ausência de padronização nos processos.

A proposta aqui apresentada se estrutura como um guia ilustrativo, que visa não apenas explicar os instrumentos previstos legalmente, como o Plano Plurianual (PPA), o Plano de Metas (PdM) e o Plano Municipal de Assistência Social (PLAS), mas também mostrar como esses documentos se articulam com o cotidiano da gestão nos territórios. Trata-se, portanto, de uma produção que alia reflexão conceitual, análise normativa e observações práticas, buscando sensibilizar gestores e trabalhadores da assistência social quanto à importância dos aspectos do planejamento.

Do ponto de vista institucional, a prática está inserida no marco da Lei Orgânica do Município de São Paulo, especialmente nos artigos 143 e 144, que reconhecem o planejamento como um processo permanente, descentralizado e participativo. Além disso, dialoga diretamente com os princípios do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), que reforçam a importância da participação social, da territorialização e da gestão democrática.

O desenvolvimento deste guia também foi impulsionado pelas diretrizes do Programa de Residência em Gestão Pública, que estimula a produção de conhecimentos aplicados e a proposição de soluções concretas para os desafios da

administração municipal. A partir dessa perspectiva, a iniciativa procura contribuir para o fortalecimento institucional da SMADS e para a melhoria das políticas públicas voltadas à população em situação de vulnerabilidade.

Quais problemas busca resolver

A produção deste guia surge como resposta a um conjunto de desafios observados na prática cotidiana da gestão da política de assistência social no município de São Paulo. Entre os principais problemas identificados está a ausência de materiais de referência acessíveis e organizados que orientem servidores públicos, sejam aqueles que atuam diretamente nos territórios ou em instâncias decisórias, quanto à lógica, à função e à articulação dos instrumentos de planejamento existentes.

A complexidade e a fragmentação dos instrumentos, somadas à rotatividade das equipes e à sobrecarga de demandas operacionais, muitas vezes impedem que o planejamento seja compreendido como uma prática estratégica e contínua. Em vez disso, tende a ser percebido como uma exigência burocrática desvinculada das decisões cotidianas, o que compromete sua efetividade e seu potencial transformador.

Adicionalmente, embora os diferentes planos — como o PPA, o Plano de Metas e o PLAS — estejam formalmente integrados, muitos servidores enfrentam dificuldades em perceber essa articulação de forma clara. A leitura fragmentada dos compromissos assumidos pela gestão e a dificuldade em identificar prioridades convergentes acabam comprometendo a coerência das ações, a alocação eficiente de recursos e o fortalecimento das políticas públicas.

Ao apresentar, de forma introdutória e acessível, os fundamentos, os instrumentos e as etapas do planejamento municipal com foco na política de assistência social, busca-se enfrentar tais dificuldades e sensibilizar os agentes públicos quanto à centralidade do planejamento como ferramenta de transformação institucional e social.

Metodologia

A metodologia adotada na construção deste guia combinou análise documental, observação participante e sistematização da experiência prática do residente na SMADS. O ponto de partida foi a leitura crítica dos principais instrumentos de planejamento municipal: o Plano Plurianual (PPA) 2022–2025, o Plano de Metas 2025–2028 (proposta) e o Plano Municipal de Assistência Social (PLAS) 2022–2025. Também foram analisados os dispositivos legais correspondentes, especialmente a Lei Orgânica do Município de São Paulo (LOMSP), além de documentos técnicos produzidos pela própria secretaria.

Paralelamente, a atuação cotidiana junto à Gestão do SUAS (GSUAS) da SMADS permitiu a observação direta de práticas administrativas, fluxos de trabalho e dinâmicas de interação entre os diversos setores. Reuniões técnicas, trocas com servidores e a participação em formações e grupos de trabalho forneceram insumos relevantes para compreender os desafios enfrentados pelos profissionais da área e os gargalos na apropriação dos instrumentos de planejamento.

Inspirado pela diretriz metodológica da residência em gestão pública, este trabalho buscou integrar vivências práticas e referências conceituais, de forma a traduzir a experiência cotidiana em um material acessível e relevante. A elaboração do guia foi pautada por um olhar atento à realidade da gestão municipal, com o intuito de tornar o conteúdo próximo e aplicável aos contextos enfrentados pelos servidores.

Essa abordagem buscou garantir que o material refletisse tanto os marcos normativos quanto os saberes práticos presentes no dia a dia da política de assistência social, favorecendo sua utilidade como ferramenta de sensibilização, formação e apoio à gestão.

Como fazer

O planejamento, no contexto da política de assistência social, precisa ser entendido como um processo vivo, dinâmico e permanentemente presente na gestão pública.

Muito além da elaboração de documentos formais, planejar é organizar o cotidiano das ações, orientar decisões, envolver atores e promover coerência entre diretrizes e práticas.

Essa perspectiva exige que o planejamento deixe de ser um evento pontual, restrito a determinados momentos do ciclo orçamentário, e passe a ser incorporado como um **modo de fazer gestão**. Para isso, é necessário que ele seja compreendido como um ciclo contínuo, que parte da escuta e do diagnóstico, passa pela formulação e institucionalização de metas, segue com a execução e o monitoramento e se renova na avaliação e replanejamento.

A Lei Orgânica do Município de São Paulo, em seu artigo 143, define o planejamento como um processo **permanente, descentralizado e participativo**. Essa definição não apenas orienta a elaboração dos planos formais — como o Plano Plurianual (PPA), o Plano Municipal de Assistência Social (PLAS) e o Plano de Metas (PdM) —, mas também estabelece as bases para sua **operacionalização cotidiana**, em todos os níveis da administração.

Na assistência social, essa lógica cíclica precisa estar presente tanto nos espaços centrais da formulação de políticas quanto nos territórios, onde a política é vivenciada concretamente. O planejamento precisa ser alimentado pela **realidade dos serviços**, pelas **experiências das equipes**, e pelas **demandas dos usuários**.

Para transformar o planejamento em uma prática institucional efetiva, é essencial **institucionalizar rotinas e ferramentas** que favoreçam a reflexão estratégica, a tomada de decisão informada e a articulação entre níveis e setores da gestão. Por exemplo, nos equipamentos da rede socioassistencial, como os **CRAS, CREAS e Centros POP**, isso se expressa na elaboração dos planos de trabalho anuais. Esses planos não devem ser vistos como obrigações burocráticas, mas sim como documentos de organização interna, que alinham as ações da unidade com os compromissos estabelecidos nos planos estratégicos da Secretaria. Eles ajudam a estabelecer metas claras, prazos realistas, estratégias coerentes e formas de monitoramento acessíveis.

Além disso, é importante incorporar o planejamento às **rotinas de trabalho**. Reservar momentos regulares em reuniões de equipe para avaliar metas, discutir indicadores e ajustar estratégias é um passo simples, mas poderoso, para consolidar uma cultura de planejamento. Ferramentas como cronogramas de atividades, planilhas de monitoramento e mapas participativos também contribuem para tornar o planejamento algo próximo, concreto e útil.

As **Supervisões de Assistência Social (SAS)** também desempenham um papel estratégico nesse processo. Distribuídas nos 32 distritos da cidade, as SAS são responsáveis por articular a rede local, acompanhar a execução das metas e apoiar tecnicamente os serviços do território. Ao incorporar o planejamento como eixo de sua atuação, as SAS podem fomentar maior coerência entre as ações das unidades e os objetivos institucionais, promovendo uma gestão mais integrada e responsiva às especificidades locais.

A vigilância socioassistencial exerce um papel estratégico na consolidação do planejamento como prática cotidiana e fundamentada em evidências. Mais do que um setor técnico, ela deve ser compreendida como um eixo estruturador da política de assistência social, contribuindo diretamente para o diagnóstico, o monitoramento e a reorientação das ações.

Por meio da análise sistemática de dados como perfil dos usuários, cobertura da rede, vazios assistenciais, situação das famílias e evolução de indicadores territoriais, a vigilância produz insumos fundamentais para a tomada de decisão em todos os níveis da gestão. Esses dados devem subsidiar desde decisões operacionais — como a readequação de horários de atendimento ou a reorganização de equipes — até escolhas estratégicas, como a expansão de serviços, a celebração de parcerias via MROSC e a priorização de investimentos nos territórios com maior vulnerabilidade.

O PLAS 2022–2025 reconhece essa centralidade ao prever, como meta, a ampliação do uso da vigilância socioassistencial na organização e qualificação dos serviços. A valorização da escuta qualificada, do diagnóstico participativo e da

produção de informações territorializadas reforça o vínculo entre planejamento e realidade concreta dos territórios.

Para que a vigilância cumpra plenamente esse papel, é necessário que seus produtos — como boletins, painéis e relatórios — sejam acessíveis, dialogados com as equipes e utilizados como base para reuniões de avaliação, pactuação e planejamento. Integrar a vigilância às rotinas de gestão é garantir que as decisões estejam ancoradas na realidade observável, e não apenas em impressões ou demandas isoladas.

Desse modo, a vigilância socioassistencial contribui para transformar o planejamento em uma prática qualificada, responsiva e centrada nas necessidades reais da população atendida.

A efetivação do planejamento na assistência social depende de múltiplos atores e espaços institucionais que atuam de forma articulada. Planejar não é responsabilidade exclusiva de um setor ou nível hierárquico, mas uma construção coletiva que envolve gestores, técnicos, conselheiros, organizações da sociedade civil e usuários do sistema. Nesse processo, destacam-se os conselhos de políticas públicas, em especial o Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS-SP), que exerce função normativa, fiscalizadora e deliberativa. A aprovação do PLAS, o acompanhamento da execução orçamentária e a pactuação de prioridades são exemplos de como o planejamento passa por essas instâncias.

As conferências municipais também cumprem um papel central. Elas promovem ampla escuta dos territórios e resultam em deliberações que devem ser incorporadas ao planejamento institucional. Para que esse processo seja efetivo, é fundamental garantir que as propostas vindas das conferências e fóruns sejam de fato monitoradas, devolvidas e internalizadas nas rotinas de gestão.

Além das instâncias formais, o cotidiano da política conta com espaços estratégicos de pactuação e decisão. As Supervisões de Assistência Social (SAS), as reuniões técnicas intersecretariais, os grupos de trabalho temáticos e os coletivos locais são

espaços potentes para promover ajustes, pactuar metas, reavaliar fluxos e tomar decisões baseadas em evidências.

Essa multiplicidade de espaços de pactuação fortalece o planejamento como prática participativa, sustentada por legitimidade política e sensibilidade técnica. A corresponsabilidade entre os atores — incluindo a escuta ativa dos trabalhadores e usuários — torna as decisões mais contextualizadas, mais legítimas e mais eficazes.

Planejar, portanto, é também criar as condições institucionais e culturais para que diferentes vozes participem da construção das políticas. É nesse diálogo contínuo entre sujeitos, setores e territórios que o planejamento ganha densidade e se aproxima de sua função transformadora.

Um dos desafios centrais da gestão pública municipal é assegurar que os diferentes instrumentos de planejamento estejam efetivamente articulados entre si e com as ações desenvolvidas nos territórios. Essa articulação é fundamental para garantir coerência, eficiência e efetividade na execução das políticas públicas. No campo da assistência social, a integração entre os instrumentos é especialmente relevante, pois contribui para alinhar os compromissos assumidos em nível estratégico com as decisões operacionais do dia a dia. Quando esses instrumentos dialogam, evita-se a fragmentação entre metas institucionais e as ações implementadas nos serviços.

O PPA estabelece, para um período de quatro anos, as diretrizes, objetivos e metas da administração municipal, estruturando programas que orientam as políticas públicas. O Plano de Metas, por sua vez, traduz os compromissos da chefia do Executivo em metas específicas, com prazos e indicadores de acompanhamento. Já o PLAS organiza as prioridades da política de assistência social, com base em diagnósticos territoriais, pactuações nos conselhos e diretrizes nacionais.

Para que os serviços da rede socioassistencial — como CRAS, CREAS e SAS — atuem em sintonia com esses compromissos, é fundamental que seus planos de trabalho considerem essas referências. As metas previstas no PLAS devem dialogar com os programas e ações do PPA, e estar alinhadas às entregas previstas no

Plano de Metas. Essa convergência fortalece a previsibilidade das ações, orienta a alocação de recursos e favorece decisões mais integradas.

Além disso, a articulação entre instrumentos facilita o monitoramento, a prestação de contas e o controle social. Com objetivos claros e metas conectadas, torna-se mais simples acompanhar indicadores, promover ajustes e avaliar resultados. A leitura integrada dos instrumentos amplia a capacidade institucional da Secretaria, promovendo uma gestão mais coordenada e responsiva aos desafios dos territórios.

Para que o planejamento deixe de ser uma exigência pontual e se torne uma prática incorporada à rotina da gestão, é necessário criar condições objetivas e culturais para isso. Algumas ferramentas e práticas simples podem ser adotadas por gestores, técnicos e equipes de referência como forma de fortalecer o vínculo entre o planejamento estratégico da Secretaria e as ações concretas desenvolvidas nos territórios.

A seguir, são apresentadas sugestões que podem ser adaptadas à realidade de cada unidade, respeitando suas especificidades, capacidades e demandas locais:

- **Elaboração colaborativa dos planos de trabalho:** envolver as equipes na construção dos planos anuais, promovendo momentos de discussão coletiva sobre metas, recursos e prioridades. Isso favorece o comprometimento com os objetivos pactuados e fortalece o senso de corresponsabilidade.
- **Uso de cronogramas e checklists de acompanhamento:** distribuir metas e atividades ao longo do ano, atribuindo prazos e responsáveis. O uso de planilhas simples ou ferramentas digitais ajuda a visualizar o andamento das ações e identificar gargalos com antecedência.
- **Indicadores locais de monitoramento:** definir indicadores acessíveis e relevantes para cada serviço ou território. Pode-se utilizar, por exemplo, número de atendimentos por perfil, taxa de comparecimento a atividades coletivas, tempo médio de resposta em situações de emergência ou número de encaminhamentos intersetoriais efetivados.
- **Revisão periódica das metas e estratégias:** estabelecer uma rotina de revisão trimestral ou semestral dos planos, permitindo ajustes com base nos

dados da vigilância, na escuta das equipes e na observação direta das mudanças no território.

- **Mapas participativos e diagnósticos locais:** utilizar mapas, painéis e painéis visuais construídos com apoio de software e da equipe para localizar demandas, sobreposições e vazios. Essa leitura ajuda a orientar ações mais direcionadas e justificadas.
- **Articulação intersetorial:** integrar o planejamento da assistência social com ações de saúde, educação, habitação e outros setores. Reuniões intersetoriais periódicas e pactuações conjuntas ajudam a construir respostas mais eficazes para os territórios.
- **Espaços de escuta com trabalhadores e usuários:** realizar rodas de conversa, grupos de escuta ou comissões internas para identificar problemas operacionais e levantar propostas de melhoria. Incorporar essa escuta ao planejamento formal dá mais sentido às metas e amplia a legitimidade das ações.

Estas práticas não exigem grandes investimentos, mas sim intencionalidade e apoio institucional. Incorporadas à rotina das equipes e apoiadas pelas supervisões e coordenações centrais, elas contribuem para construir uma cultura de planejamento viva, aplicada e conectada à realidade dos serviços e das pessoas atendidas. Além dessas práticas cotidianas, o fortalecimento do planejamento também passa pela valorização dos espaços institucionais de participação e controle social. O Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS-SP) exerce papel central nesse processo, promovendo debates públicos, deliberando sobre prioridades e aprovando os instrumentos que orientam a política. Esses momentos de escuta e pactuação são fundamentais para que as decisões da gestão reflitam, de fato, os interesses coletivos e a diversidade dos territórios.

Outra iniciativa relevante é o Orçamento Cidadão, que visa aproximar a população da definição das prioridades orçamentárias do município. Ainda que nem sempre haja engajamento amplo ou sistemático, a existência desse canal representa uma oportunidade para tornar o planejamento mais transparente e aderente às demandas da sociedade.

Nos serviços, o diálogo direto com usuários e trabalhadores também pode contribuir significativamente para o aprimoramento do planejamento. Rondas de conversa, comissões internas e grupos de escuta são práticas que, quando incorporadas à rotina, ajudam a ajustar estratégias, qualificar decisões e reforçar o vínculo entre o que se planeja e o que se vive nos territórios. Essa escuta, mesmo que nem sempre sistematizada, tem potencial de tornar o planejamento mais sensível, legítimo e eficaz.

A construção de uma cultura de planejamento requer tempo, diálogo, compromisso institucional e envolvimento coletivo. O planejamento na assistência social não se resume à elaboração de planos formais, mas se expressa nas escolhas diárias, nos fluxos construídos coletivamente, nas metas pactuadas com base em evidências e na escuta qualificada dos territórios.

O que este guia apresenta é um convite à prática — uma proposta de aproximação entre os instrumentos legais e as rotinas cotidianas da gestão. A incorporação do planejamento ao dia a dia das equipes, das supervisões, dos conselhos e das coordenações é o caminho para tornar a política pública mais coerente, responsiva e transformadora. Planejar, portanto, não é um ponto de chegada, mas um exercício contínuo de construção institucional. Cada vez que uma equipe se reúne para revisar um plano de trabalho, cada vez que uma supervisão territorial reavalia suas prioridades, cada vez que um serviço utiliza dados da vigilância para redirecionar suas ações, o planejamento está se realizando na prática.

Replicabilidade

Os instrumentos e práticas apresentados neste guia, quando mediados por processos de sensibilização como o que se propõe, possuem potencial para serem reaproveitados tanto em outras secretarias da administração municipal, e com as devidas adaptações, mesmo em contextos diversos. Ainda que a cidade de São Paulo possua características únicas pela sua dimensão e complexidade

institucional, muitos dos princípios aqui tratados podem inspirar práticas em realidades distintas. Ainda que seu foco esteja na política de assistência social, os fundamentos e princípios aqui trabalhados — como planejamento orientado por evidências, articulação entre instrumentos e valorização da escuta territorial — são aplicáveis a diversas áreas da gestão pública.

A estrutura do guia favorece sua adaptação a diferentes contextos institucionais. Seu formato sintético, linguagem acessível e articulação com os principais instrumentos de planejamento permitem que ele seja utilizado como material de apoio em ações de formação, indução de cultura institucional ou reorganização de práticas de gestão. Pode, por exemplo, servir de base para oficinas com equipes técnicas, orientações para novos servidores, apoio na elaboração de planos locais e regionais, ou subsídio para a estruturação de materiais similares em outras políticas públicas, como saúde, educação ou habitação.

Além disso, o processo de construção do guia — fundamentado em análise documental, vivência prática, sistematização de experiências e linguagem simplificada — também pode inspirar outras metodologias de construção participativa. Municípios ou secretarias que desejem estimular a cultura do planejamento podem se inspirar nesse processo como referência de produção colaborativa de conteúdos formativos e aplicados.

As Supervisões de Assistência Social (SAS), distribuídas em 32 unidades por distrito e região da cidade, também ilustram como a sensibilização promovida por este material pode fomentar o uso articulado dos instrumentos de planejamento. Responsáveis por articular a rede socioassistencial nos territórios, coordenar respostas em situações de vulnerabilidade e emergências, e fomentar a integração com outras políticas públicas locais, as SAS operam em um cenário ideal como pontos estratégicos de disseminação de práticas de planejamento. A aplicação do guia pode apoiar a padronização e qualificação das ações das SAS, promovendo uma atuação mais coordenada, informada e sensível às especificidades territoriais.

Importante destacar que o valor do material não reside em sua reprodução literal, mas na adaptação sensível de seus princípios, abordagens e estrutura

metodológica. A essência está em sensibilizar agentes públicos, aproximar o planejamento do cotidiano da gestão e contribuir para decisões mais qualificadas, estratégias mais coerentes e políticas públicas mais responsivas às necessidades reais da população.

Por fim, considerando o contexto da administração pública brasileira — frequentemente marcado por rotatividade de equipes, sobreposição de demandas e escassez de tempo para formações aprofundadas — um olhar para o planejamento pode contribuir significativamente para fortalecer a continuidade das políticas, qualificar a transição de equipes e valorizar a memória institucional.

Resultados/Impacto

Por se tratar de um material ainda em fase de elaboração, os resultados concretos de sua aplicação permanecem como uma expectativa futura. Ainda assim, é possível antever potenciais impactos a partir das intenções que orientam sua construção.

O guia foi concebido como uma ferramenta de apoio à gestão pública e à formação de servidores da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS), oferecendo um conteúdo acessível que sistematiza conceitos, instrumentos e práticas relacionadas ao planejamento. Seu objetivo é sensibilizar os agentes públicos para a importância do planejamento na construção de políticas públicas mais eficazes e responsivas à realidade dos territórios.

A médio prazo, espera-se que o material possa servir como ponto de partida para reflexões institucionais e para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais sensível ao planejamento. Seu conteúdo pode ser útil em momentos de ambientação de novos servidores, como referência introdutória em formações internas ou como apoio à construção de documentos institucionais.

No contexto da residência em gestão pública, a produção deste guia já representa, por si só, um impacto relevante: demonstra a capacidade de contribuição prática dos residentes, evidencia a importância da escuta qualificada e reforça o

compromisso com a construção coletiva de soluções. O impacto mais importante, portanto, será mensurado na medida em que o material for apropriado pelos servidores da SMADS e utilizado como base para decisões mais informadas, planejamentos mais integrados e ações mais conectadas com as necessidades da população.

Conclusão

O planejamento, como exposto ao longo deste guia, é mais do que um conjunto de documentos formais: trata-se de uma prática estratégica que estrutura o fazer público, promove o diálogo entre setores, fortalece a escuta dos territórios e orienta decisões mais qualificadas. No contexto da assistência social, seu papel se torna ainda mais sensível, dado o compromisso da política com a redução de desigualdades e a proteção de populações vulneráveis.

Ao reunir fundamentos, instrumentos e caminhos possíveis para aplicação prática, este material busca contribuir para o fortalecimento de uma cultura institucional do planejamento na Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS). A proposta não pretende esgotar o tema, mas sim introduzir reflexões, fomentar a sensibilização dos servidores e oferecer subsídios introdutórios que apoiem a ação cotidiana.

Desenvolvido no contexto do Programa de Residência em Gestão Pública, o guia reafirma a importância de iniciativas que articulem teoria e prática, pensamento estratégico e experiência concreta. Ao propor um olhar mais atento e cuidadoso para o planejamento, reafirma-se o compromisso com uma gestão pública mais democrática, integrada e orientada a resultados reais.

Espera-se que este material possa inspirar novas práticas, fortalecer vínculos institucionais e contribuir para uma atuação mais coerente com as demandas dos territórios. Porque planejar, no fundo, é uma forma de cuidar — da cidade, da política e, principalmente, das pessoas que dela fazem parte.

Referências Bibliográficas

Documentos Normativos e Institucionais

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.
- BRASIL. *Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS*. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993.
- SÃO PAULO (Município). *Lei Orgânica do Município de São Paulo*.
- SÃO PAULO (Município). *Plano Municipal de Assistência Social (PLAS) 2022–2025*. Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social. Aprovado pela Resolução COMAS nº 2116/2023.
- SÃO PAULO (Município). *Programa de Metas 2025–2028*. Prefeitura de São Paulo.
- SÃO PAULO (Município). *Plano Plurianual 2022–2025*. Prefeitura de São Paulo.
- SÃO PAULO (Município). *Plano Diretor Estratégico – PDE*. Lei Municipal nº 16.050, de 31 de julho de 2014.