

**FRAMEWORK DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA: A
CONTRIBUIÇÃO DOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS**

JULIANE OLIVEIRA DA COSTA SILVA

ETTORE DE CARVALHO ORIOL
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

MARCUS BRAUER
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ (UNESA)

Introdução

A implementação eficaz da estratégia é crucial para o sucesso organizacional, especialmente na gestão pública, visando gerar valor público. Contudo, cerca de 66% das estratégias falham em sua execução, evidenciando um desafio significativo. Este estudo busca preencher uma lacuna na literatura, que muitas vezes foca na formulação, negligenciando a implementação, e a influência dos gerentes médios nesse processo crítico. É vital uma transição para uma gestão estratégica contínua e holística.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A pesquisa busca responder: "Quais elementos e recursos são teoricamente os mais importantes para o sucesso da implementação do planejamento estratégico no setor público?". O objetivo é compreender o papel do gerente médio nesse processo, visto como um agente crucial entre os níveis estratégico e operacional. O estudo formula um framework que aponta ações gerenciais sobre condições gerenciais para a eficácia da implementação.

Fundamentação Teórica

A implementação é um processo dinâmico, iterativo e complexo, exigindo o envolvimento de todos os níveis hierárquicos para traduzir intenções em ações (Axelsson; Höglund, 2024; Poister; Pitts; Hamilton, 2010). Fatores como "Ações Estruturais, Ações Relacionais e Gestão de recursos" influenciam o sucesso. As três condições essenciais para a eficácia da implementação são: competência (habilidades e capital humano), comprometimento (esforço e determinação), e coordenação (integração e alinhamento de atividades e equipes) (Tawse; Tabesh, 2021).

Discussão

Gerentes médios são peças-chave, interligando a alta gestão e as operações, traduzindo estratégias e monitorando o desempenho. Eles utilizam mecanismos gerenciais ("alavancas") para promover as condições de eficácia. Estes incluem: ações estruturais (design organizacional, sistemas de medição e recompensa alinhados), ações relacionais (comunicação estratégica e liderança que inspira e motiva), e gestão de recursos (alocação de recursos financeiros, humanos e técnicos, e treinamento). Cada tipo de ação impacta positivamente a competência, o comprometimento e a coordenação.

Conclusão

O estudo confirma o papel essencial dos gerentes de nível médio como elo crucial entre a formulação e a concretização da estratégia no setor público. Reitera que a eficácia da implementação depende das condições de competência, comprometimento e coordenação. A atuação gerencial, por meio de mecanismos estruturais, relacionais e de gestão de recursos, influencia diretamente essas condições, ressaltando que a atuação dos gestores intermediários é um fator estratégico a ser reconhecido e apoiado pela alta gestão.

Contribuição / Impacto

O trabalho contribui teoricamente com a formulação de um framework que organiza e relaciona elementos para a implementação eficaz da estratégia na gestão pública. No meio profissional, ajuda a esclarecer aos gestores públicos quais elementos devem focar ao gerenciar a implementação. Isso visa que as organizações públicas não se limitem a um planejamento formal, mas promovam uma gestão essencialmente estratégica com geração efetiva de valor público.

Referências Bibliográficas

- Axelsson, K., & Höglund, L. (2024). Strategic management in the public sector—The case of the Swedish transport administration. *International Public Management Journal*, 27(4), 609-632.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.