

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI – UFSJ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

MARCELO FRANCISCO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROCESSO GERENCIAL
EFETIVO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**SÃO JOÃO DEL REI
2018**

MARCELO FRANCISCO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROCESSO GERENCIAL
EFETIVO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas e Contábeis da
Universidade Federal de São João Del Rei
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Professor Eduardo B. Rodrigues de Brito

**SÃO JOÃO DEL REI
2018**

MARCELO FRANCISCO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROCESSO GERENCIAL
EFETIVO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas e Contábeis da
Universidade Federal de São João Del Rei
como parte dos requisitos necessários à
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Aprovado(a):

Prof. Eduardo B Rodrigues de Brito (UFSJ)

(Orientador)

RESUMO

Devido às rivalidades políticas existentes e das constantes transformações pelas quais passam todas as Nações do Globo, quer sejam nas áreas Econômicas, Sociais, Culturais, Geográficas, Legais, Tecnológicas, etc... faz-se necessário o uso de ferramentas em Gestão de Processos eficientes e eficazes para a sobrevivência em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado. Nesse ínterim é que surge o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão eficiente para a condução de Políticas Públicas coerentes com a realidade apresentada. À análise, o conhecimento, à utilização desse processo de gerenciamento por gestores públicos, constitui-se num dos mais poderosos instrumentos de auxílio nas tomadas de decisões, e atingimento de objetivos e metas propostos com o menor dispêndio de recursos possíveis, quer seja no âmbito Federal, quer seja no âmbito Estadual, quer seja no âmbito Municipal. Entretanto, nessa seara, essa ferramenta gerencial não é usada e utilizada de maneira linear pelos entes que formam a Nação Brasileira. Contextualizar isso é alertar futuros gestores públicos de que a não utilização adequada dessa ferramenta gerencial, pode propiciar no ambiente público estatal chances maiores de insucesso na realização de atividades consideradas essenciais na prestação de serviços públicos de qualidade. Contextualizamos nessa pesquisa que às ferramentas, que os mecanismos e às ferramentas disponíveis no que há de mais moderno na Administração na seara do Planejamento Estratégico; isto é, o Planejamento Estratégico propriamente dito, e o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional, e a forma de como podemos instrumentalizar essas ferramentas no universo Público por meio do Plano Plurianual. Como objetivo fundamental confirmou-se neste estudo que por meio do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual, a Máquina Pública pode ser conduzida de forma satisfatória no Ambiente em que se insere atualmente. A metodologia utilizada para fundamentar o estudo baseou-se na pesquisa bibliográfica de autores consagrados no âmbito da Administração Moderna. Como resultados encontrados, observa-se que paulatinamente o Estado Brasileiro vem adotando esses procedimentos e recursos de operações organizadas para atingir de forma menos dispendiosa aos anseios anteriormente pretendidos no Plano Plurianual.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Planejamento Tático; Planejamento Operacional; Administração Pública, Ambientes Organizacionais; Plano Plurianual.

ABSTRACT

Owing to the political rivalries and the constant changes they undergo all the nations of the globe , whether on Economic , Social, Cultural , Geographical , Legal , Technology , etc ... It is necessary to use Process Management tools areas efficient and effective for survival in an increasingly competitive and globalized world. In the meantime is that the Strategic Planning emerged as an efficient management tool for conducting public policy consistent with the reality presented . For the analysis , the knowledge , the use of this management process for public managers , constitutes one of the most powerful tools aid in decision making , and achievement of goals and targets with the smallest possible expenditure of resources , whether within Federal , whether under state , whether in the Municipal area. However , this harvest , this management tool is not used and used in a linear manner by entities that form the Brazilian nation . Contextualize this is to warn future public managers that do not properly use this management tool can provide the environment state public higher chances of failure in carrying out activities considered essential in providing quality. We contextualize in this research that the tools, mechanisms and tools available in what is most modern in Administration in the area of Strategic Planning; that is, Strategic Planning itself, and Tactical Planning and Operational Planning, and how we can instrumentalize these tools in the Public universe through the Multi-Year Plan. As a fundamental objective, it was confirmed in this study that through the Pluriannual Plan, the Budget Guidelines Law and the Annual Budget Law, the Public Machine can be conducted satisfactorily in the Environment in which it currently operates. The methodology used to base the study was based on the bibliographical research of authors established in the ambit of the Modern Administration. As results found, it is observed that gradually the Brazilian State has been adopting these procedures and resources of operations organized in order to achieve in a less expensive way the previously desired expectations in the Pluriannual Plan.

Keywords : Strategic Planning ; Tactical Planning ; Operational Planning ; Public Administration , Organizational Environments; multianual plan

LISTA DE QUADROS

QUADRO I – Mandamentos da Sensibilização.....	20
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 Justificativa	08
1.2 Problema de Pesquisa.....	09
1.3 Hipótese do Problema de Pesquisa.....	10
1.4 Objetivos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
3 METODOLOGIA	16
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
4.1 Planejamento Estratégico.....	18
4.1.1 Ambiente Externo Organizacional.....	21
4.1.2 Ambiente Interno Organizacional.....	23
4.2 Planejamento Tático.....	24
4.3 Planejamento Operacional.....	25
5 PLANO PLURIANUAL	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1 INTRODUÇÃO

Diante da realidade em que vivemos, da velocidade das transformações e das viagens pelo ciberespaço das informações, é de indubitável importância o Planejamento Estratégico das Instituições, quer sejam elas públicas, quer sejam elas privadas, em qualquer nível de escalonamento e posição - para a sobrevivência neste mundo cada vez mais globalizado e competitivo.

Constata-se que as demandas sociais para a esfera pública, ou seja, para o ente Estatal, exigem serviços que sejam de qualidade, em tempo adequado, e que respeitem as expectativas dos cidadãos.

Segundo a Constituição Pública Federal de 1988 (BRASIL, 1998), dentre os famosos princípios constitucionais elencados no artigo 37 (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência – infere-se que o Planejamento Estratégico, interpola-se ao princípio constitucional da Eficiência (esta com redação dada e aplicada a partir da emenda constitucional n. 41 de 19 de dezembro de 2.000) como pré-requisito para o atingimento de forma eficiente, eficaz e com eficácia das metas pré-estabelecidas no PPA (Plano Plurianual), na LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e posteriormente na LOA (Lei Orçamentária Anual) no caso Estatal, especificamente.

Observa-se, além, que o Planejamento estratégico, oferece, por meio do estudo das estruturas e análises dos ambientes internos e externos que os mesmos oferecem informações importantes para a tomada de decisões.

E que desse processo de gerenciamento, poderemos otimizar às operações a serem realizadas, poupando recursos públicos e ao mesmo tempo, agilizar o atendimento às demandas sociais, cada vez mais emergentes e solicitadas por um cidadão cada vez mais consciente de seus direitos, sem desconsiderar, é claro, o tempo em que se atendem às peculiaridades e particularidades regionais.

1.2 Justificativa

Justifica-se o conhecimento aprofundado desse processo de gerenciamento (Planejamento Estratégico) devido à sua importância no contexto atual; isto é, percebe-se que os Gestores Públicos, na atualidade, tendem a cumprir suas atividades baseadas em um planejamento diferenciado das demandas e anseios da sociedade, claro, sem deixar de desconsiderar o fato de se obedecer aos ditames e preceitos da Lei, principalmente após o advento da Lei nº. 101/2000 também conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000).

1.2 Problema de Pesquisa

Na atual conjuntura dos acontecimentos globais, observa-se que as demandas Sociais em geral, e especificamente às atendidas pelo setor Público, requerem cada vez mais no tempo investimentos econômicos vultosos por parte da Máquina Estatal para efetivarem-se, porém, esses recursos tendem, devido à escassez, a não atender de forma satisfatória a todos os anseios da população. Por destarte, o **Planejamento Estratégico**, é de forma indubitável uma das ferramentas disponíveis para se resolver de forma plena os entraves e indicar os caminhos a serem seguidos pelo gestor público na escolha e na efetivação da resolução das situações problemas de forma eficiente, eficaz e com efetividade da Máquina Pública.

Por isso, analisaremos com mais profundidade o Plano Plurianual porque o mesmo analisando-se de ápice a base é o alicerce desse mecanismo estratégico no tempo. Pois, de acordo com Vainer, Albuquerque e Garson (2005, p. 19) “[...] o que se deve ter claro é que, ao planejamento, segue-se sua execução. De nada vale apresentar planos regionalizados se não se desenvolver metodologia compatível para executar o gasto orçamentário.”

1.3 Hipótese do Problema de pesquisa

Embora os recursos da Administração Estatal sejam parcos, pode-se inferir que o Planejamento Estratégico oferece o caminho, os mecanismos e as ferramentas para solucionarem-se de forma eficiente os problemas de Gestão de recursos (tanto de pessoal, quanto financeiro) na esfera Pública, isto é, a partir da análise de ambientes internos quanto externos, elaboração do Planejamento Estratégico, do Planejamento Tático e o Planejamento Operacional, que podem oferecer suportes eficazes para a resolução de situações problemas no dia a dia da Máquina Pública, que com o menos se pode fazer o mais.

A partir desses pressupostos infere-se que a partir do plano Plurianual inicia-se à resolução de situações-problemas; isto é, aonde alocar recursos, como priorizar atividades, como realizar atividades de forma a otimizar à gestão de recursos. O problema atual de gestões públicas deficitárias está na não utilização dessa ferramenta estratégica à disposição dos gestores públicos.

1.4 Objetivos

O objetivo geral é traçar um panorama geral das atividades que podem ser executadas por meio do Planejamento Estratégico.

Como objetivos específicos verificaremos que por meio do estudo do Plano Plurianual o mesmo é o alicerce, é o início para qualquer gestor público e sua equipe atingir de forma satisfatória aos objetivos propostos anteriormente, pois, segundo Andrade (2005, p. 25) ressalta que no PPA deverão ser incluídos os programas de duração continuada a serem implantados pela atual administração, assim como também, todos os que foram implementados na administração passada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Rosa (2001), no setor público, a exigência cada vez maior do cidadão por resultados concretos da aplicação dos escassos recursos públicos impulsiona a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e a modernização da gestão. Partindo desse princípio, infere-se que o Planejamento Estratégico, torna-se de maneira preponderante a base para iniciação pela busca de resultados satisfatórios na atual conjuntura dos acontecimentos.

Analisando-se a partir de uma perspectiva histórica, segundo Bresser (2001), verifica-se que a administração pública formatou-se em três modelos: a Administração Patrimonialista, a Administração Burocrática e posteriormente à Administração Gerencial.

Na Administração Patrimonialista este modelo é caracterizado pela não distinção entre o que é patrimônio público e o que é patrimônio privado. A res publica (coisa do povo) se confundia com a res principis (coisa do príncipe). Esta forma de administração pública predominou no período pré-capitalismo, quando o monarca exercia o domínio sobre os bens públicos e particulares, sem qualquer necessidade de prestar contas à sociedade.

Na Administração Pública Burocrática, a mesma, enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Os procedimentos formais são feitos por funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico. Existe a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção. Afasta-se também, o nepotismo e as relações de apadrinhamento.

Na Administração Gerencial é revisto às características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de **resultados pretendidos (Planejamento)**. Nesse contexto, o modelo gerencial possui maior ênfase no princípio da eficiência que, segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, não pode ser concebido senão na intimidade do princípio da legalidade, porquanto a busca da eficiência jamais seria justificada pela postergação daquele que é o dever administrativo por excelência.

Diante dessa perspectiva infere-se que a mudança inquirida pelo Sistema atual requer práticas de Gerenciamento e Gestão eficientes para a condução da Máquina Pública diante dos anseios populacionais cada vez maiores. Onde se interpola nesse contexto à Administração Estratégica de resultados (Planejamento Estratégico) na Administração Gerencial foco de nossa pesquisa, pois, para Druker, (1984, pag. 25), “planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contínuo, tomar decisões atuais que envolvam riscos: e medir o resultado dessas decisões.”

O Planejamento em si, subdivide-se em Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e o Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico é onde as decisões principais são tomadas pela alta gerência no longo prazo e é a visão de futuro da Organização e onde são definidos os valores e a missão da organização, além de levar em consideração o ambiente externo e o ambiente interno.

O Planejamento Tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. Outra característica que diferencia o planejamento tático é o tempo que as ações são aplicadas, geralmente no período de 1 a 3 anos mensurando ações para um futuro mais próximo do que o visado no planejamento estratégico, ou seja, médio prazo.

O Planejamento Operacional os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo e geralmente no período de 3 a 6 meses. Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados específicos.

Não podemos olvidar, que diante da modernização dos processos internos e externos nas Organizações, com o passar do tempo, o Planejamento Estratégico tornou-se uma necessidade devido às constantes mudanças nos ambientes em curtos e médios prazos.

A preocupação com a população, à flexibilidade e à inovação está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações quer sejam Públicas quer sejam elas Privadas. Nas últimas décadas paulatinamente uma onda pelo uso eficiente dos recursos permeia o

setor Público. O “cliente-cidadão” com um nível de exigência cada vez mais elevado vem contribuindo para esta quebra de paradigmas.

Paralelamente a isso, no âmbito Público, inicia-se através do Plano Plurianual dos entes que compõem à Máquina Pública o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, pois, este segundo (2001 ANDRADE, 2005, p. 19-20) correspondem a “indicações que orientarão a escolha dos objetivos e das metas e devem ser eleitas como um fio condutor para as políticas públicas, sem, necessariamente, detalhar o que será feito em cada área de atuação do governo.”

Conforme dito, inicia-se todo o processo de Planejamento Estatal pelo Plano Plurianual com intuito de se otimizar à utilização de recursos públicos materializando-se através da Lei de Diretrizes Orçamentárias e pela Lei Orçamentária Anual.

O Plano plurianual é o documento que traz as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da administração pública. Prevê, entre outras coisas, as grandes obras públicas a serem realizadas nos próximos anos. Ele tem vigência de **quatro anos**, portanto deve ser elaborado criteriosamente, imaginando-se aonde se quer chegar nos próximos quatro anos. Expressa a visão **estratégica** da gestão pública.

A lei de Diretrizes Orçamentárias, permite a ligação entre o planejamento de curto prazo, no caso o orçamento anual, e o planejamento de longo prazo, que é o Plano Plurianual (PPA). LDO define metas e prioridades da Administração, além de estabelecer metas fiscais e apontar riscos que poderão afetar as contas públicas.

A lei Orçamentária Anual é uma lei elaborada pelo Poder Executivo que estabelece as despesas e as receitas que serão realizadas no próximo ano. Também estima as receitas e fixa as despesas do Governo para ano subsequente.

Nesse ínterim, inferimos que para o Governo possa desempenhar suas funções com critério, deve estabelecer com clareza às prioridades de Gestão. Por destarte, diante desse contexto, por meio do Plano Plurianual o Governo deve considerar o quanto utilizar de recursos financeiros na Saúde, na Educação, na Segurança Pública, etc.... para um período de 4 (quatro) anos.

Interpola-se ao plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias, pelo período de 1 (um) ano, instrumento este de Planejamento que irá fixar os objetivos para o período supra; isto é, um elo entre o Plano Plurianual e a Lei Orçamentária Anual que irá ajustar as metas anteriormente propostas por meio do PPA.

Por meio da Lei Orçamentária Anual, materializa-se de fato em detalhes às metas e objetivos para atender às demandas Sociais. Este instrumento de Gestão

demonstra, também, de onde viram os recursos financeiros (diante de estimativas de arrecadação) para execução de objetivos anteriormente propostos.

Segundo (Torres, 1995) o PPA, a LDO e a LOA, devem contemplar de forma harmoniosa esses instrumentos de Gestão, constituindo assim o princípio do Planejamento ou da Programação.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho baseou-se em pesquisas bibliográficas, elementos estes fundamentais para respaldar o objeto de estudo; fontes essas baseadas em livros e artigos de autores já consagrados pela opinião científica e de indubitável respeito acadêmico; sites da internet e através da compreensão, aprendizado e entendimento do curso e material de apoio oferecido pela Especialização em Gestão Pública pela UFSJ (Universidade Federal de São João Del Rei). Segundo Boccato (2006, p. 266) “a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas do saber.” Neste sentido, esta pesquisa procurou evidenciar, que a solução dos problemas enfrentados atualmente pelos entes governamentais da Administração Pública, consiste na utilização do Planejamento Estratégico, tendo como base o Plano Plurianual para instrumentalizar a utilização de recursos parcos para atender as demandas Sociais.

4 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

É de peculiar importância na atual conjuntura dos acontecimentos globais, o conhecimento, a gestão, a direção, a competitividade, a organização, a liderança, de forma focada e eficiente de qualquer empreendimento das Organizações; pois, com o advento da era da informação, e das necessidades das Instituições quer sejam elas públicas, quer sejam elas privadas, de cada vez mais se aprimorarem e atenderem de forma rápida, concisa e precisa os cidadãos (clientes).

Diante do crescimento abrupto populacional nas últimas décadas e das demandas sociais existentes, somente com planejamento e com estratégia se conseguirá atender de forma eficiente, eficaz às necessidades prementes de uma dada população, pois, é impressionante o número de organizações quer sejam públicas, quer sejam elas privadas que não aplicam em seu dia a dia organizacional uma das ferramentas mais importantes de gestão de processos e análises em quaisquer Instituições de sucessos: o Planejamento Estratégico.

Por planejamento, conforme apregoa Oliveira (2007), é definido como o processo que considera os aspectos destacados pelas dimensões anteriormente demonstradas, no sentido de alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente e efetiva. E para Maximiano (1995), define planejamento compreender os fatores tempo e incerteza, bem como o fator decisório. Na linha de raciocínio desses dois grandes autores podemos definir o planejamento como sendo o processo que visa nortear às ações, com o fim de se alcançar aos objetivos desejados com o menor dispêndio possível de recursos financeiros, de pessoal, tecnológicos.

Para Gaj (1986), estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter, no futuro, o objetivo que se deseja; e, ainda, segundo Chiavenato (1999), a estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Partindo da colocação desses dois autores, infere-se que estratégia representa atitudes que podem ser aplicadas e otimizadas através da vertente temporal, para que tragam resultados satisfatórios para a Organização. Sem desconsiderar o ambiente interno, tanto quanto o externo que influencia sobremaneira os resultados.

Para se atingir ao fim colimado dessas necessidades sociais, o Estado-Nação, no atual panorama, necessita de ferramentas especiais encontradas na Gestão das Organizações, isto é, essa ferramenta da qual nos referimos é o Planejamento

Estratégico sendo esse o processo gerencial eficiente para à Administração Pública atingir aos seus objetivos específicos, pois por Planejamento Estratégico temos:

Planejamento estratégico podemos entender o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que possibilitam um aumento da competitividade da organização. Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz e resolutivo (GAJ, 1986; OLIVEIRA, 2007; ANDRADE, 1988).

Vale a pena ressaltar, que o processo de planejamento empresarial inicia-se com Taylor (Administração Científica) e Fayol em meados dos anos de 1903 a 1916. Como ferramenta de uso, o Planejamento Estratégico, segundo Chiavenato (1999)

o planejamento impõe racionalidade e orienta todas as ações da organização bem como estabelece coordenação e integração das unidades proporcionando harmonia e sinergia para a concretização dos objetivos institucionais e subdivide-se em Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

Conforme colocação de Chiavenato (1999) infere-se que à harmonia e a sinergia são de fundamentais importâncias para a racionalidade das ações de qualquer empreendimento que se espera resultados satisfatórios em um ambiente cada vez mais competitivo conforme se apresenta na atualidade. Conforme Kotler (2000, p. 86), apregoa em sua colocação, “a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seu negócio de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa seus negócios ou algum de seus produtos”. Diante do exposto, infere-se que o Planejamento Estratégico é de peculiar interesse no panorama atual das Instituições.

4.1 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2007) define este planejamento como “sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos”.

Conforme orienta Daft (2005, p. 152) em sua colocação, “das quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle, o planejamento é considerado o mais fundamental”.

O planejamento estratégico é uma responsabilidade da alta gerência de uma Instituição; porém, deve envolver de ápice a base toda a Organização. À gerência determina e define os objetivos, resultados ou metas, determina às ações, dentro de um prazo temporal, podendo ser de curto, médio e mais comumente de longo prazo; e às maneiras de se alcançá-lo orientando assim conforme se preceitua. Vale a pena destacar também, que nesse nível hierárquico, estão envolvidos conflitos, interesses, rivalidades e os poderes dos gestores envolvidos, devido aos sentimentos e desejos existentes dos componentes da equipe. Muitas das vezes, sua interpolação ao dia a dia das Instituições, enfrentam problemas das mais diversas formas, pois, implica mudanças de regras e até, às vezes, a troca de poderes.

Ressalta-se interessante nesse nível de gerência, que deve existir todo o comprometimento de uma organização; isto é, devido à complexidade de fatores existentes, se não houver empenho do “todo”, o sistema não funciona. Não podemos olvidar, além disso, que nesse nível de hierarquia, que o processo requer uma adaptação e análise ao meio ambiente em que se envolve; isto é, analisar o ponto em que se está e o que se precisa ser feito diante da realidade apresentada. Interessante colocação é que o Planejamento no nível Estratégico das Organizações conforme apregoa Lobato et al (2006, p.79) em relação aos cenários possíveis:

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas.

Ainda Lobato (2006, p.79) é de extrema importância à construção de cenários com vistas à concepção das realidades que poderão vir a ocorrer; isto é, com o maior número possível de informações sobre os futuros prováveis, maiores serão as chances de se adequar positivamente aos ambientes externos quanto aos ambientes internos da Organização; além de se trabalhar com a questão temporal com mais tranquilidade, devido à possibilidade de se antepor aos acontecimentos vindouros.

O Planejamento em nível Estratégico de uma Organização é de indubitável importância diante dos atuais panoramas em que se inserem devido à acirrada competição existentes e às rivalidades comerciais presentes nos seios das Instituições.

Não podemos deixar de comentar, também, os oito mandamentos de sensibilização da área do Planejamento Estratégico segundo Oliveira (2007) apresenta no quadro 01:

Quadro 01 - Mandamentos da sensibilização

Todos (principalmente a Equipe de Planejamento Estratégico) devem ter uma visão geral do processo de Planejamento Estratégico;
Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico;
Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade
Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento Estratégico. Sempre há um consultor. Pode ser interno, ou seja, ser escolhido um funcionário da organização para conduzir o trabalho de Planejamento com a Equipe, ou então um consultor externo à organização. Tanto o consultor interno quanto o externo não fazem o Planejamento Estratégico, pois quem o faz é a Equipe de Planejamento escolhida pela Coalizão dominante da organização; porém é um deles que faz o papel de facilitador;
Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de Planejamento Estratégico; e
Todos devem entender o papel da Equipe que vai acompanhar a implementação do processo de Planejamento Estratégico. Esta não vai implantar, quem vai fazer isso serão os responsáveis por cada questão Estratégica; porém essa equipe cuidará para que todo o Planejamento Estratégico seja efetivado segundo o que foi definido. Portanto, para não haver confusão, são duas Equipes. Uma constrói o Momento 2 e a outra, muito menor (de três a cinco pessoas), institucionalizada pela organização, cuida do processo de acompanhamento da execução (Momento 3) do Planejamento Estratégico. Geralmente a equipe de acompanhamento é criada na última reunião, relativa ao Momento 2, e composta por membros dessa equipe.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Pelo quadro 01, observa-se que no nível de Planejamento Estratégico, o risco das operações existentes são maiores, devido ao volume de informações que devem ser processadas pelos seus integrantes. Ressalta-se que deve haver motivação por parte de todo o corpo funcional; além disso, cada integrante deve compreender o seu papel no processo. Os conceitos envolvidos também devem ser geridos e entendidos por todos os indivíduos, para que a coalizão necessária do processo seja coordenada de maneira eficiente pela equipe.

Outro ponto importante a ser considerado nesta etapa do processo de gerenciamento do Planejamento Estratégico é com relação à Declaração de Valores, à Missão e à Visão, pois, de nada adianta planejar, sem levar em consideração os motes necessários para se alavancar e estimular todo o corpo funcional de uma dada instituição quer seja ela privada, quer seja ela pública.

À Declaração de Valores, são os valores que orientam – guiam – as atividades e as operações da organização, independente de seu porte (TIFFANY; PETERSON, 1998). A partir do comentário acima, infere-se que os valores delineiam o comportamento da organização, motivam a equipe e serve como o norte de onde se cria um diferencial competitivo perante o mercado. Além disso, à Declaração de Valores, orienta no recrutamento de pessoal para trabalharem na organização.

À missão, tem a ver com a razão de ser da empresa; isto é, aquilo que a instituição tem como meta atingir através do viés tempo. Vale ressaltar também, que à missão de uma organização ajuda na concentração de esforços organizados para se atingir ao fim almejado por ela. Interessante é que à missão se torna base da organização para à alocação de recursos financeiros, devido aos objetivos organizacionais da missão serem a base para a criação dos objetivos traçados. Segundo Tiffany e Petterson (1998) a missão da organização deve:

*destacar as atividades da organização, incluindo os mercados a que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;

*ênfatisar as atividades que sua organização desempenha e que a diferenciam de todas as outras organizações do mercado; e

*transmitir o que a organização quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante.

Observa-se que destacar às atividades da organização, é de importante no contexto atual, além de ênfatisar o diferencial da Organização em relação às empresas concorrentes. Com relação à visão da organização, a mesma irá demonstrar o caminho que a Instituição crê e deseja ser em relação ao futuro. Geralmente vem expressa em uma ou duas frases que anunciam os desejos das Organizações.

A visão tem que motivar às pessoas pertencentes aos quadros da Instituição, além de que, demonstrar que os passos dados são consistentes através do tempo. A frase tem de ser de fácil compreensão e entendimento, além de poder ser sentida e vivenciada pela equipe e clientes.

4.1.1 Ambiente Externo Organizacional

É importante à análise ambiental das Organizações, pois, por meio dela muitas informações podem ser inferidas e analisadas, sobre as ameaças e oportunidades que esse meio ambiente oferece; isto é, diante do panorama atual dos acontecimentos globais, sem recorrer a esse instituto, à Organização certamente estará fadada ao

fracasso, pois a análise minuciosa dos fatores envolvidos quer diretos, quer indiretos, é de vital importância para a definição de um Planejamento Estratégico. Definição de Oportunidade e Ameaças segundo (OLIVEIRA, 2007):

Entendemos por oportunidade à força ou à variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias. E por ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização, e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ser evitadas quando conhecidas a tempo de serem administradas.

Oliveira (2007) ressalta ainda que a oportunidade representa à força e ou à variável incontrolável no ambiente que pode vir a favorecer as estratégias Organizacionais como um “todo” diante da realidade apresentada. E por ameaças são às variáveis negativas externas que podem vir a causar obstáculos no Planejamento da Instituição; contudo, podendo ser evitada quando conhecida a tempo e podendo ser analisada para compreensão e decisão.

Segundo, Chiavenato e Sapiro (2003) devemos estudar os seguintes ambientes:

***Econômico:** renda real da população, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto Interno Bruto (PIB) e reservas cambiais.

***Político/Legal:** políticas monetária, fiscal, tributária e previdenciária, legislação tributária, comercial e trabalhista, política de relações internacionais, legislação sobre proteção ambiental, saúde e segurança, segurança do produto, políticas de regulamentação e desregulamentação, legislação federal, estadual e municipal e estrutura de poder.

***Ecológico:** nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existente.

***Tecnológico:** passo tecnológico, processo de destruição criativa, aplicação em novos campos, identificação dos padrões aceitos, manifestações em reação aos avanços tecnológicos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país, proteção de marcas e patentes, nível de pesquisa e desenvolvimento do país e incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico. Gasto do governo em pesquisa e transferência tecnológica.

***Demográfico:** tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, mobilidade da população e processo migratório, taxa de crescimento e de envelhecimento da população, taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade, estrutura etária, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e estrutura social, mobilidade entre classes, origem urbana ou rural e os determinantes de status, atitudes com as preocupações individuais versus coletivas, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação de massa, preocupação com o meio ambiente e preocupação com a saúde e preparo físico, demografia da população, distribuição de renda, mobilidade social, estilo de vida da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais, e religiosa da população.

***Social/Cultural:** hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, crenças e aspirações pessoais, relacionamentos interpessoais e

estrutura social, mobilidade entre classes, origem urbana ou rural e os determinantes de status, atitudes com as preocupações individuais versus coletivas, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação de massa, preocupação com o meio ambiente e preocupação com a saúde e preparo físico, demografia da população, distribuição de renda, mobilidade social, estilo de vida da população, atitudes em relação ao trabalho e ao lazer, níveis educacionais.

Diante desses ambientes apresentados, cada um representa uma variável importante a ser analisada e contextualizada no ambiente organizacional no qual se insere diante da realidade e peculiaridades apresentadas pelas Instituições.

Porém, percebe-se que o ambiente tecnológico na atual conjuntura dos acontecimentos, representa uma efetiva ferramenta para auxílio na construção de oportunidades concretas de uma Organização; isto é, imaginemos instituições como o Tribunal de Contas da União, à Polícia Federal, à Receita Federal, entre outras sem um aparato tecnológico suficiente para auxiliar na resolução de atividades do dia a dia.

Outras duas variáveis importantes é com relação às variáveis Econômicas e Políticas para à formulação de Planejamentos Estratégicos; isto é, para o ente Estatal, à aplicação efetiva de políticas governamentais representam análises importantíssimas para o contexto em que se inserem no ambiente Econômico-Político-Social.

4.1.2 AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL

Ambiente importantíssimo na atual conjuntura global para a efetiva permanência das Organizações num mercado cada vez mais competitivo e globalizado; onde serão analisados os pontos fortes e os pontos fracos de uma Instituição.

Conforme orienta Maximiano (2004), para fazer a análise interna, os administradores olham para dentro da própria organização a procura de pontos fortes e fracos.

Por pontos fortes, compreendemos as variáveis internas e controláveis (em tese) existentes que contribuem para uma condição favorável para à Instituição. E por pontos fracos, compreendemos como as variáveis internas e controláveis de uma Instituição que adere e provoca uma situação desfavorável para à Organização em relação ao seu ambiente.

Para efetuar uma análise básica do ambiente interno de uma organização, basta a priori, contextualizá-la através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização.

Evidencia-se que nas Instituições, devemos analisar as áreas Internas: de Marketing; Produção ou Serviços; de Recursos Humanos; Financeiras e de elementos que afetem à Organização; etc.... (claro, lembrando-se sempre que o Planejamento pode ser feito a qualquer tamanho ou setor de empresa).

Deve-se evidenciar em uma análise ambiental Interna que o quesito supramencionado de Recursos Humanos, representa um dos pilares para o sucesso de qualquer Instituição; isto é, a capacitação, os benefícios, a segurança oferecida, as condições de trabalho, a estrutura organizacional, etc... representam questões a serem devidamente analisadas e apuradas por gestores argutos, pois, com o servidor em seu trabalho secular sendo devidamente respeitado e motivado, desenvolve ao máximo o seu potencial de execução de tarefas com o devido empenho necessário.

4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático relaciona-se com os objetivos de médios e curtos prazos em uma determinada Instituição. À responsabilidade primordial nesse nível, é da administração e de decisões de nível médio.

Um dos objetivos primordiais desse modelo de planejamento é o de otimizar determinada área de trabalho de dentro de uma dada Organização. Interessante ressaltar também, que nesse modelo de gestão, os objetivos e estratégias formulados no nível hierárquico superior, são decompostos para serem trabalhados de forma eficiente pela gerência média.

Além disso, de acordo com Oliveira (2007, p. 50), é possível verificar que o Planejamento Estratégico em relação ao Tático é:

*De prazo mais longo, pois considera um conjunto de planejamento tático, e sua soma deve provocar um período de tempo maior para sua conclusão;

*De amplitude maior, pois considera a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático considera apenas uma parte dela;

*De risco maior, por sua maior amplitude e maior prazo de execução em relação ao planejamento tático;

*Relacionado às atividades fins e meios da empresa, enquanto os planejamentos táticos são mais relacionados as atividade-meio (não em sua totalidade), e

*De flexibilidade menor, por considerar toda a empresa, bem como sua situação e posição em seu ambiente.

Segundo Oliveira (2007, p. 50), no planejamento Tático aquilo que foi traçado anteriormente no nível Estratégico, o “projeto” é subdividido relacionando-se nesse nível com apenas as partes desse projeto maior, devido à ênfase existente em cada

departamento da Instituição. E segundo Antonioli e da Graça (2004), no Planejamento Tático são reconhecidas as ações anteriormente definidas no nível Estratégico, e de que forma serão executadas. Conforme colocado pelos autores supracitados, ressalta-se interessante à concatenação existente entre os níveis operacionais internos de uma dada Organização.

Ainda segundo Oliveira (2007) afirma é que:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Infere-se pela leitura do texto de Oliveira (2007), que um dos escopos do nível de planejamento tático é o de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis, já que na maioria das vezes, os recursos são parcos. Diante disso, a otimização desses recursos faz-se inteiramente necessária, compreendida, também, à interface necessária entre os departamentos existentes corroborando a ligação positiva entre os setores envolvidos.

4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Conforme Chiavenato (2000), “planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização”.

O Planejamento Operacional ele é o formalizador das ações anteriormente planejadas estrategicamente pelos níveis Estratégicos e coordenados pelos níveis Táticos. Esse nível é o implementador das ações específicas a serem alcançadas pelas áreas de atuação das Instituições. Vale ressaltar, também, que nesse nível de operação às ações são formalizadas principalmente através de documentos escritos conforme diz Oliveira (2007, pag. 49).

O Planejamento Operacional representa, também, o desenvolvimento do trabalho do dia a dia da organização; e ainda segundo Oliveira (2007, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- *os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- *os procedimentos básicos serem adotados;
- *os produtos ou resultados finais esperados;
- *os prazos estabelecidos; e
- *os responsáveis por sua execução e implantação.

Infere-se que nesse nível de planejamento, principalmente, que os produtos e resultados finais, devem ser aqueles anteriormente projetados pela perspectiva esperada

de trabalho desenvolvida nos níveis hierárquicos do Planejamento Estratégico e do Planejamento Tático; em conformidade com os ditames e prazos estabelecidos. Ressalta-se de indubitável importância nesse nível de processo, que os responsáveis pela execução desse projeto devam estar concatenados com a equipe, pois, à execução, à coalizão necessária e à implantação devem respeitar aos parâmetros da eficiência, eficácia e efetividade nas ações finais.

5 PLANO PLURIANUAL

Anteriormente a Constituição Federal de 1988 a ausência de normas gerais sobre planejamento permitiam a cada ente da Federação exercer a sua competência de legislar de acordo com a suas peculiaridades e necessidades.

Segundo Giacomoni (2005) os instrumentos mais próximos a um modelo de planejamento planejado e implementado por todas as esferas de governo eram o Quadro de Recursos e de Aplicação de Capital (QRAC) e o Orçamento Plurianual de Investimentos (OPI). Esse foi o primeiro indício de criação do Plano Plurianual (PPA).

Segundo Garcia (2000, pag. 8) “ O viés economicista se manifestava ao se considerar o Planejamento apenas como uma técnica para racionalizar a aplicação exclusiva de recursos econômicos, entendidos como os únicos utilizados no processo de governar.” Infere-se a partir daí que a visão de futuro sobre aplicações de recursos públicos parcos compreendiam apenas a mera formalidades burocráticas segundo a realidade apresentada daquela época.

De indubitável importância nesse contexto, o plano plurianual na atual conjuntura em que se encontra a Administração Pública, requer cada vez mais respostas efetivas diante das necessidades sociais. O Plano (Planejamento) Plurianual é necessário para a gestão das contas públicas, e dependendo da forma como for elaborado, determinará o rumo que será tomado nos próximos anos. O Planejamento Plurianual (PPA) funciona como o meio orientador dos programas e atividades durante certo período. Segundo Giacomoni (2005, pag. 200) “o Plano Plurianual (PPA) passa a se constituir na síntese dos esforços de planejamento de toda a Administração Pública, orientando a elaboração dos demais programas e planos de governo, assim como do próprio orçamento anual.”

A criação do Plano Plurianual (PPA), como novo instrumento de planejamento do setor Público, foi um primeiro passo para a transformação da ideia do planejamento voltado única e exclusivamente para o orçamento, como conceito de instrumento de gestão pública eficaz.

O orçamento público representa a consolidação a prazo de um exercício financeiro, dos planos governamentais, devidamente monetizados, em razão dos recursos disponíveis e autorizados pelo poder legislativo. O histórico do orçamento público demonstra a sua necessidade e a sua importância. Pois, para Andrade (2002, pag. 54) “o orçamento público ou orçamento-programa é a materialização do

planejamento do Estado, quer na manutenção de sua atividade (ações de rotina), quer na execução de seus projetos (ações com início, meio e fim).”

A partir da constituição federal de 1988, o orçamento público ficou diretamente vinculado ao Plano Plurianual (PPA) por meio da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Não podemos olvidar, que juntamente ao PPA seu conteúdo e regras devem compatibilizar-se com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O Plano Plurianual (PPA) serve, também, como instrumento coordenador e orientador de todas as ações governamentais e como tal orienta a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Orçamento anual (LOA), bem como todos os planos setoriais instituídos durante seu período de vigência e traduz a orientação política do Governo e imprime a diretriz estratégica dos orçamentos anuais.

Entretanto, na administração pública ainda pouco se fala em planejamento, mesmo sendo uma exigência determinada pela Constituição Federal (CF), em que a União, Distrito Federal, Estados e Municípios devem estabelecer as diretrizes, objetivos e metas por meio do Plano Plurianual (PPA), cuja finalidade, é estabelecer os programas de governo para uma gestão adequada no período em que compreende.

O Plano Plurianual (PPA) iniciado pelo Poder Executivo e deverá ser desenvolvido conforme determina a CF de 1988, em seu § 1º, art. 165, onde se especifica:

projeto do plano plurianual, para vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente, será encaminhado até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa.

Conforme objetivos do Plano Plurianual, no art. 165, § 1º, da CF de 1988, consta que o Plano Plurianual (PPA) deverá estabelecer os objetivos. Segundo Andrade (2005, p. 21):

os objetivos expressam a busca de resultados e são concretizados por meio da execução dos programas, os quais agregam as ações governamentais [...] destinadas a alcançar um fim comum, de acordo com os anseios de um público predeterminado ou de um problema a ser atacado.

Também, conforme Andrade (2005, p. 25) ressalta que no Plano Plurianual:

deverão ser incluídos os programas de duração continuada a serem implantados pela atual administração (Federal, Estadual e Municipal), assim como também, todos os que foram implementados nas administrações

passadas. Esses programas correspondem as despesas com atividades contínuas como as relacionadas a educação, saúde, segurança, entre outros.

Vale destacar, que uma das primeiras etapas do Plano Plurianual visa atender aos preceitos da Administração Estratégica; isto é a cerne do próprio Planejamento Estratégico em si.

A partir das audiências públicas devem ser feitas sugestões para que se desenvolvam estratégias por setores para que o plano seja desenvolvido e a partir deles sejam criados os programas e ações.

Ademais, a Administração eficaz do Plano Plurianual (PPA) interpolados a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) são norteadas pelo empenho de todos em razão de objetivos comuns. Também, vale ressaltar, que é muito importante que cada ente envolvido no processo saiba quais são os resultados esperados. Pois, para (DRUKER, 1980) o trabalho de cada um deve focar o sucesso de toda a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejamento Estratégico é muito importante na atual conjuntura dos acontecimentos globais. Para a sobrevivência das instituições públicas e ou privadas, à utilização dessa ferramenta de gestão é de peculiar importância, além de ser a chave para a obtenção de sucesso em qualquer empreendimento considerado sólido.

Por conseguinte, analisando de ápice a base o Planejamento Estratégico especificamente nas Organizações Públicas, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), os mesmos, são assuntos que não se esgotam em si mesmos; isto é, devido às constantes transformações existentes, eles sempre devem ser revistos, reinventados e adequados para a utilização diante da realidade apresentada.

Paulatinamente, percebe-se que a Administração Pública - nas três esferas existentes de Governo - vem utilizando desse processo de gerenciamento; entretanto, essa utilização não ocorre de forma linear e a contento, principalmente na área Governamental Municipal, onde existem déficits de planos, metas e objetivos no tempo, além da não transparência de informações existentes pelos rincões de nosso País contribuírem para uma Gestão ainda arraigada na Administração Patrimonialista, ante a Nova Administração Pública Gerencial.

O Planejamento Estratégico, por meio do Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), como ferramentas gerenciais proporcionam, fornecem e munem ao Gestor Público à possibilidade de se analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças), tanto quanto o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos); isto é, essas ferramentas propiciam a tomada de decisão de maneira mais acertada possível no presente e ao mesmo tempo contextualizar e dinamizar o futuro.

Cabe aos Gestores Públicos (principalmente aos existentes na esfera governamental Municipal) de conscientizarem-se dos pontos positivos advindos pela utilização dessas ferramentas gerenciais para canalizarem de forma eficiente, eficaz e com efetividade os poucos recursos públicos. Além de se poder otimizar os resultados esperados com os poucos materiais disponíveis, quer sejam recursos financeiros, quer sejam recursos humanos e recursos tecnológicos.

Não podemos olvidar, também, que se evidenciou nesse estudo que ao utilizarmos das ferramentas de Gestão (Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

em seus devidos tempos e postos formalizados por meio do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual), obtemos resultados positivos de indubitável notoriedade; isto é, produz-se o mais com o menos, direciona-se recursos públicos parcos para áreas mais deficientes e que requerem mais atenção.

Por meio do Planejamento Estratégico, podemos com mais facilidade e menos dificuldade aos olhos do cidadão comum mostrar que os resultados positivos podem ser alcançados também para a Rés-Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Nilton de Aquino (Org.). Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 25 de Março de 2018.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em 24 de Março de 2018.

BRESER PEREIRA, Luiz Carlos, (2001). (2001). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: SACHS, Ignacy (org.). Brasil : um século de transformações. São Paulo, Companhia das Letras.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

DRUCKER P. **Introdução a Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984

GARCIA, Ronaldo C. **A Reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal: PPA 2000-2003**, Texto para discussão n. 726 Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mai 2000.

GIACOMONI, James. **ORCAMENTO PÚBLICO**. 13ª ed ampliada, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 19., São Paulo: Malheiros, 2005, p. 110.

ROSA, José Antônio. Roteiro para Análise e Diagnóstico da Empresa. São Paulo: Ed. STS, 2001.

TORRES, R. L. O orçamento na Constituição. Rio de Janeiro: Renovar, 1995.

VAINER, Ari; ALBUQUERQUE, Josélia Castro de; GARSON, Sol. Manual de Elaboração: o passo a passo da elaboração do PPA para municípios. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; BNDES. 2. ed. 2005.