



**TIAGO DE ARAUJO SOARES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
O DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO DE  
POÇOS DE CALDAS -MG**

**LAVRAS-MG  
2021**

**TIAGO DE ARAUJO SOARES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O DEPARTAMENTO  
MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO DE POÇOS DE CALDAS -MG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Dr. \_\_\_\_\_.  
Dr. \_\_\_\_\_.  
Dr. \_\_\_\_\_.

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Juciara Nunes de Alcântara**  
**Orientadora**

**LAVRAS-MG**  
**2021**

**TIAGO DE ARAUJO SOARES**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SETOR DE COMPRAS DO DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO DE POÇOS DE CALDAS – MINAS GERAIS.**

**THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR THE PURCHASE SECTOR OF THE MUNICIPAL WATER AND SEWAGE DEPARTMENT OF POÇOS DE CALDAS – MINAS GERAIS.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

**APROVADO em \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.**

**Dr. \_\_\_\_\_.**

**Dr. \_\_\_\_\_.**

**Dr. \_\_\_\_\_.**

**Prof. (ª) Dr. (ª) Juciara Nunes de Alcântara  
Orientadora**

**LAVRAS-MG  
2021**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta monografia a minha mãe, pelo exemplo de coragem e simplicidade demonstrados ao longo de sua vida, e que com muito carinho e dedicação priorizou minha educação, a minha família que tem sido uma fonte de motivação e apoio, aos meus colegas de curso, e todos que contribuíram para o meu crescimento e aprendizagem.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, porque sem Ele nada seria possível. Gratidão pelos meus pais, que mesmo não estando mais entre nós, sua presença e amor incondicional foram e sempre serão presentes minha vida. Toda esta trajetória é a prova de que os esforços deles pela minha educação não foram em vão e valeram a pena.

Agradeço à minha esposa Patrícia e a minha filha Giovanna por compreenderem as várias horas em que estive ausente por causa do desenvolvimento deste trabalho.

Sou grato a todo corpo docente da Universidade Federal de Lavras que sempre transmitiram seu saber com muito profissionalismo.

Também agradeço a todos os meus colegas de curso, pela oportunidade do convívio e pela cooperação mútua durante estes anos.

## RESUMO

Essa investigação se permeou no tema de pesquisa sobre planejamento estratégico no setor público. De forma geral, o objetivou-se identificar de que forma ações do planejamento estratégico podem ser úteis ao setor de compras e licitações municipais. A pesquisa teve como base acervos bibliográficos por isso, pode ser considerada uma pesquisa de cunho bibliográfico. Foram utilizados como base livros e artigos que abordam sobre o planejamento estratégico no setor público tais como as obras de De Toni (2016), Rezende (2018) e Oliveira (2020) dentre outras que foram citadas no decorrer da pesquisa e que deram suporte para que a problemática dessa pesquisa fosse respondida. A pesquisa foi motivada pela atuação no setor público no Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE) de Poços de Caldas-MG bem como da prestação dos serviços prestados a comunidade com excelência por esse órgão, ou seja, da busca pela continuidade da efetividade do olhar sob a ótica da melhoria de serviços. Dessa forma, o estudo contribui para discutir as contribuições do planejamento estratégico de forma compartilhada para melhoria de desempenho organizacional, bem como com vistas a economia e conseqüentemente, para proporcionar a melhoria do serviço de atendimento aos cidadãos pelo Departamento Municipal de Água e Esgoto no município de Poços De Caldas – MG. Como resultados considerou-se que o planejamento estratégico pode ser útil ao DMAE para a obtenção do menor preço no processo de compras, propiciando a concorrência entre distintos fornecedores locais, o que é interessante para o setor público.

**Palavras-chave:** DMAE, Poços de Caldas, Planejamento, Estratégia. Licitação.

## **ABSTRACT**

This investigation permeated the research theme on strategic planning in the public sector. In general, the objective was to identify how strategic planning actions can be useful to the municipal procurement and bidding sector. The research was based on bibliographic collections so it can be considered a bibliographic research. Books and articles that address strategic planning in the public sector were used as a basis, such as works by De Toni (2016), Rezende (2018) and Oliveira (2020), among others that were cited during the research and that provided support for that the problem of this research was answered. The research was motivated by the work in the public sector in the Municipal Department of Water and Sewage (DMAE) of Poços de Caldas-MG, as well as the provision of services provided to the community with excellence by this body, that is, the search for continued effectiveness of the look from the perspective of service improvement. In this way, the study contributes to discussing the contributions of strategic planning in a shared way to improve organizational performance, as well as with a view to the economy and, consequently, to provide improved service to citizens by the Municipal Department of Water and Sewage in the municipality of Poços De Caldas – MG. As a result, it was considered that strategic planning can be useful to DMAE to obtain the lowest price in the purchasing process, providing competition between different local suppliers, which is interesting for the public sector.

Keywords: DMAE, Poços de Caldas, Planning, Strategy. Bidding.

## SUMÁRIO

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>9</b>  |
|           | 1.1 Contextualização .....   | 9         |
|           | 1.2 Problema de Pesquisa.....  | 10        |
|           | 1.3 Objetivos Geral e Específico.....  | 10        |
|           | 1.4 Justificativa.....   | 10        |
| <b>2</b>  | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>11</b> |
|           | 2.1. Planejamento estratégico nas organizações.....                            | 11        |
|           | 2.2 Relevância do Planejamento Estratégico para a Gestão Pública .....         | 15        |
|           | 2.3 Planejamento estratégico e o processo licitatório.....                     | 19        |
| <b>3.</b> | <b>METODOLOGIA .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>4.</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>  | <b>21</b> |
|           | 4.1 Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE) de Poços de Caldas – MG.... | 21        |
|           | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>26</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O processo de delimitação estratégica na formulação ou na implementação das organizações sejam elas, públicas ou privadas são temas recorrentes e tidos como primordiais para a redução de incertezas nesses cenários. Isso ocorre porque os gestores organizacionais esperam que a definição de objetivos contribua na produção de comprometimento e, conseqüentemente de melhores resultados.

São diversos os prejuízos que a falta de planejamento causa numa organização dentre elas “a perda de competitividade frente aos concorrentes e das margens de lucro, custos altos de manutenção, dificuldades em atrair e fidelizar concorrentes e suscetividade às crises econômicas” (INTELECTUA, s/d p.1).

Silva e Gonçalves (2011 p.2) abordam que os resultados do processo de formulação e implementação de planejamento estratégico nas instituições do setor público apontam a existência de fortes crenças da equipe quanto a sua efetividade em promover um alinhamento estratégico geral.

“Sob o ponto de vista normativo, a estratégia formal pode representar importante elemento de legitimação para um grupo de referência, para uma rede interorganizacional de um ramo, setor ou campo, até mesmo no nível societário como o Estado e a sociedade civil” (MACHADO-DASILVA; VIZEU, 2007, p. 4)

A concepção de planejamento estratégico no meio organizacional como instrumento de redução de incerteza é recorrente pelos decisores no setor privado. Todavia, existem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos, uma vez que “ neste setor o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, e não existe a concorrência na forma como é verificada na esfera privada. Ainda assim, este tema tem sido muito discutido e difundido nos últimos tempos na esfera pública, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada (SILVA; GONÇALVES, 2011 p.8).

Devido a isso, tornou-se instigante averiguar de que forma ações do planejamento estratégico podem ser úteis ao setor de compras e licitações municipais, especificamente no Departamento Municipal de Água e Esgoto –DMAE. Esse órgão foi escolhido por que presta serviço à população com excelência. De acordo com Sette e Ribeiro (2010 p.34), “em Poços de Caldas - MG, quase 100% da população é atendida com serviços de água, e 99,2% com serviço de

coleta de esgoto, prestados pelo DMAE ”. Essa informação é confirmada pois, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) “98% de domicílios de Poços de Caldas-MG possuem esgotamento sanitário adequado”.

Além de esse dado representar um bom percentual estatístico e demonstrar um fator de boa qualidade de vida para os moradores, faz-se importante ressaltar que em 2006, o DMAE recebeu um prêmio que o tornou uma instituição modelo no país quando a Revista Saneamento Ambiental (2006 p.13) apontou o DMAE como a 48ª empresa do país e a 3ª do Estado de Minas Gerais em Controle Ambiental.

## 1.2 Problema de pesquisa

Uma vez que essa pesquisa se permeou no tema sobre planejamento estratégico no setor público. De forma geral, é possível dizer que visou responder a seguinte pergunta problema: De que forma ações do planejamento estratégico podem ser úteis ao setor de compras e licitações municipais do DMAE de Poços de Caldas-MG?

## 1.3 Objetivos Geral e Específico:

Diante do exposto, objetivou-se nessa investigação: identificar como a aplicação de um planejamento estratégico pode ser útil ao setor de compras e licitações municipais. Especificamente, espera-se:

- Analisar a importância do planejamento estratégico por meio de revisão bibliográfica;
- Mostrar o que a literatura aborda sobre o planejamento estratégico e o processo licitatório no DMAE
- Identificar possíveis contribuições do planejamento estratégico para o Departamento de compras e licitações do DMAE de Poços de Caldas-MG

## 1.4. Justificativa

O estudo contribui para discutir as limitações do planejamento estratégico de forma compartilhada para melhoria de desempenho organizacional, para a economia e consequentemente,

para proporcionar a melhoria do serviço de atendimento aos cidadãos pelo Departamento Municipal de água e esgoto no município de Poços De Caldas – MG.

De acordo com Cordeiro (2014 p.125), a escolha do tema “passa a ser interessante a partir do momento em que o pesquisador tenha gosto pela pesquisa, propicie o desenvolvimento de um trabalho interessante para a sociedade ou ciência, ou ainda para uma instituição específica de modo a trazer benefícios para esse espaço”.

Desse modo, pode-se dizer que essa investigação contribui ao desenvolvimento para a sociedade mostrando uma alternativa para a deficiência encontrada no órgão DMAE que pode ser potencializada através do planejamento estratégico levando ao órgão uma economia de dinheiro público, melhorias na sobrecarga de serviços e tempo que podem ser direcionados para um melhor atendimento ao público de Poços de Caldas-MG. Dessa maneira, conseqüentemente trará ganhos também para a instituição como um todo.

Assim, essa pesquisa torna-se importante primeiramente, pelo fato de que a falta de planejamento estratégico com a ausência de previsibilidade dos materiais e ferramentas que deverão ser gastos a longo prazo pelos diversos setores do DMAE desencadeiam diversos problemas assim como os que foram citados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A princípio, o primeiro tópico dessa pesquisa buscará abordar a importância do planejamento estratégico por meio de revisão bibliográfica. Em seguida, essa investigação trará um tópico sobre o Planejamento estratégico nas organizações e a Relevância do Planejamento Estratégico para a Gestão Pública para que, posteriormente seja discutido o que a literatura aborda sobre o planejamento estratégico e o processo licitatório no DMAE e por fim seja possível identificar possíveis contribuições do planejamento estratégico para o Departamento de compras e licitações do DMAE de Poços de Caldas-MG.

### **2.1 Planejamento estratégico nas organizações**

Do ponto de vista de sua origem científica, o planejamento é parte das funções ou processo da administração. De acordo com Rezende (2018 p.50) o processo iniciado pelo planejamento é

complementado por organização, direção (ou liderança) e controle. Esse processo dinâmico deve ser interligado em um ciclo retroalimentado. Isso porquê, assim como mostra Certo e Peter (2010 p.4) o processo do planejamento é contínuo por se iniciar fora da organização e circular se desdobrar dentro dela em etapas que ao final se iniciam novamente.

O significado de planejamento está relacionado a indagação ao caminho que se vai ou se pretender ir e/ou os objetivos traçados. A essência da falta de planejamento pode ser vista no filme de Alice no País das Maravilhas quando a Alice encontra com o gato que lhe diz: “Para quem não sabe onde quer chegar qualquer caminho basta”. Essa máxima representa bem a essência da importância do planejamento.

Almeida (2020, p.7) explica o eufemismo anteriormente utilizado ao dizer que “ planejar é definir com antecedência onde se quer chegar, com base na realidade objetiva, claro e dentro das possibilidades permitidas, daí então, elaborar o planejamento estratégico que será executado”.

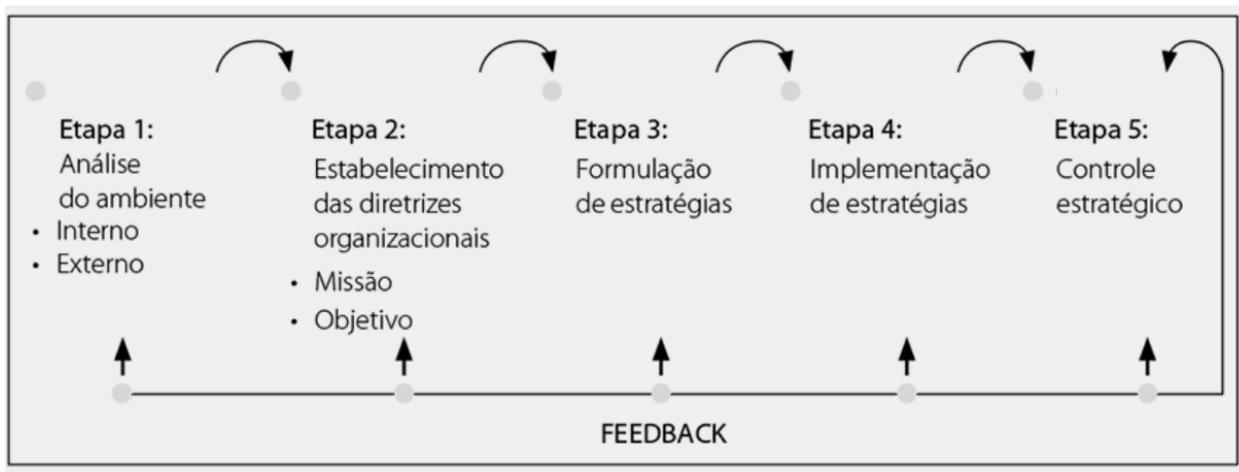
Já o planejamento estratégico está relacionado sempre à capacidade de uma instituição de se adaptar à incerteza permanente que envolve o futuro e as mudanças imprevistas nos ambientes, seja ela do setor privado ou público pois, assim como é definido por De Toni (2016 p. 28) o planejamento estratégico pode ser visto como a ciência e a arte de atingir os objetivos estabelecidos por meio de cálculo estratégico sobre o futuro, sendo capaz de orientar as ações no momento presente.

O planejamento estratégico em si faz parte de um modelo de gestão que administra estrategicamente, por isso o termo administração estratégica também é um conceito bastante abordado em relação ao tema. Segundo Peter e Certo (2010 p.5) o objetivo fundamental da administração estratégica é “assegurar que a organização como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional externo”.

Todavia, é ululante perceber que o ambiente externo está em constante mutação e, nesse caso o Rocha (2012 p. 3) coloca que objetivo da administração estratégica pode ser tido como a busca da integração entre essas transformações.

Na figura a seguir será apresentada as principais etapas do processo de administração estratégica segundo Peter e Certo (2010 p.9):

Figura 1 – Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Peter e Certo (2010, p.9)

De maneira didática, Rocha (2012 p.3) apresenta a causa de a administração estratégica também ser metaforizada a um jogo de xadrez:

Antes de mover qualquer peça, os jogadores precisam ter em mente, com clareza, todos os desdobramentos futuros – quatro ou cinco lances adiante – daquela jogada. Essa análise do tipo “se eu faço isso, então ele faz aquilo, então...” requer grande capacidade de previsão. Ganha quem conseguir surpreender o adversário, obtendo uma vantagem posicional, como o controle do centro do tabuleiro. As decisões devem ser rápidas e às vezes é necessário sacrificar algumas peças. Basta um movimento equivocado para pôr tudo a perder – xeque-mate! Qualquer semelhança com o mundo dos negócios não é mera coincidência. Nesse ambiente também é fundamental estar atento a cada passo do adversário, isto é, da concorrência, e estudar as consequências de cada medida antes de tomá-la. Conquistar a melhor posição no “tabuleiro” (que, no mundo dos negócios, é o mercado) também é essencial (ROCHA, 2012 p.3).

Nota-se que a formulação de um plano estratégico não é uma tarefa fácil e conforme for o nível intelectual depreendido para esse planejamento a partir do que foi dito anteriormente pode até mesmo solucionar a questão colocada como um dos principais problemas do DMAE a respeito das flutuações das cotações de preços que basicamente são indexadas a taxas de juros de Índice de Preços de Consumo ao Consumido Amplo (IPCA). Ainda que, na teoria possa até parecer fácil, sabe-se que na prática é complicado implantar um sistema de administração estratégica, mas é possível.

Faz-se importante ressaltar também que Rezende (2018 p.9) define o planejamento estratégico como:

Um projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Esse projeto está embasado essencialmente nos problemas, fraquezas ou desafios da organização. Também pode ser chamado de plano de negócio. É um relevante instrumento que auxilia a lidar com as mudanças do meio ambiente interno e externo e contribui para o sucesso e a inteligência das organizações (REZENDE, 2018 p.9).

Nota-se então que o planejamento estratégico vai além de um planejamento engessado para apenas em uma ação, é como se ao traçar um caminho, fosse nesse plano contido um olhar sob todas as direções sobre diversas ações que podem vir a acontecer e interferir nesse objetivo. Sendo assim, planejamento estratégico assim como é colocado por De Toni (2016 p. 29) não é outra coisa senão conferir maior governabilidade aos nossos destinos, como pessoas, organização ou países. Isso porquê, ao se ter um plano, têm-se também a referência para a qual se que a população, ou organizações possam conferir resultados.

Assim como definido por esse autor, o planejamento público, não se reduz ao manejo de técnicas ou instrumentos cognitivos, ainda que sejam importantes. Pode-se entender que o planejamento é a capacidade de governar, isto é, de atingir os resultados, com eficiência, eficácia e efetividade (DE TONI, 2016 p. 29).

Oliveira (2005) argumenta acerca desse conceito que:

O planejamento é um processo de decisão político-social que depende de informações precisas, transparência, ética, temperança, aceitação de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções conjuntas que sejam aceitáveis para toda a sociedade, principalmente para as partes envolvidas, levando continuamente ao aprendizado (OLIVEIRA, 2005 p.1).

A visão simplista do conceito de planejamento de muitos autores tais como de Lafer (1970) ou Matus (1993) que tratam do planejamento como se ele fosse uma receita de bolo, onde o futuro é controlado questionando como se o governo pudesse prever toda a economia de um país.

Andrade e Fonseca (2017 p.343) acrescentam o conceito de Planejamento Estratégico situacional (PES) que segundo esses autores, é uma ferramenta de suporte científica proposta por Matus (1970), ex ministro de planejamento chileno, para que fosse utilizada no cotidiano de dirigentes públicos e outros profissionais em situação de governo. Esses autores definem o PES como uma ferramenta “que estabelece objetivos e meios para atingi-los, com uma metodologia flexível e participativa” (ANDRADE E FONSECA, 2017 p. 343).

Os conceitos abordados anteriormente foram apresentados a título de que fosse evidenciado a eficácia de se trabalhar com planejamento nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, pois as organizações são feitas de pessoas e por isso tornam-se orgânicas e com o tempo, no passar dos dias por vezes tendem a se tornarem também aparatos organizacionais com ações habituais, repetitivas e subjetivas, mas, esse quadro pode ser revertido através da inteligência organizacional baseada num planejamento estratégico sólido e bem direcionado.

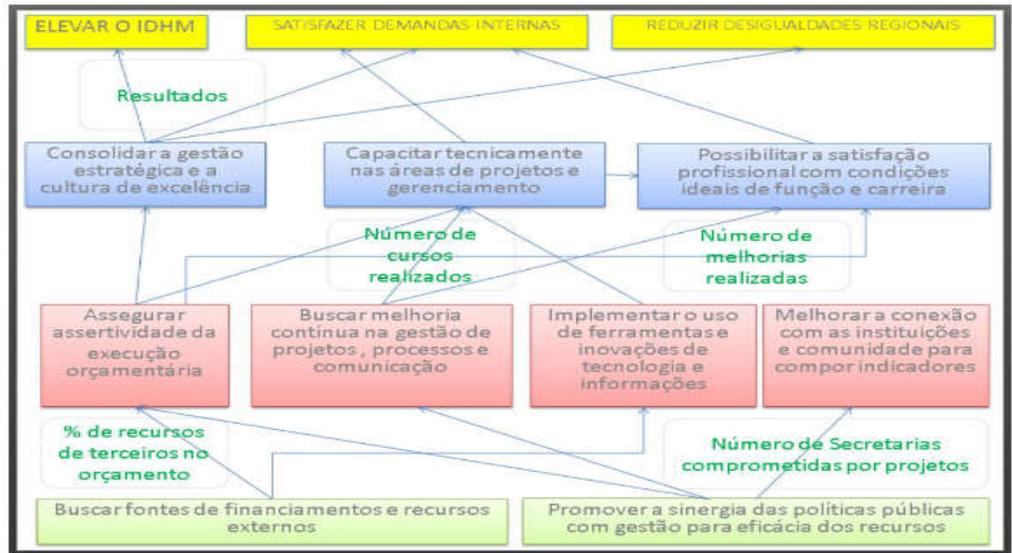
## **2.2 Relevância do Planejamento Estratégico para a Gestão Pública**

Na perspectiva de Oliveira (2019 p.82) a partir do momento em que a gestão pública atua com um direcionamento na ótica do planejamento estratégico, a gestão pública cumpre com sua essência que é “realizar o bem comum: bem-estar, segurança e justiça” (OLIVEIRA apud. PRADIME 2016, p. 8). Isso porquê, esse autor defende em sua obra que o planejamento estratégico na gestão pública atua como uma ferramenta que contribui para a gestão democrática (OLIVEIRA, 2019 p.85).

Oliveira (2005 p.12) também atua teoricamente nesse sentido ao afirmar que em tese deve-se aceitar o papel do planejamento como construtor e articulador de relações na sociedade ou na organização que busca seu bem comum de maneira eficaz e responsável. Nesse sentido, as metodologias de planejamento público são essenciais para o desenho e a implementação das políticas públicas. Assim nota-se que a qualidade de uma política pública depende diretamente da qualidade do sistema de planejamento.

No mapa estratégico da Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná ilustrado por Barbosa (2020 p.10) na figura 2 a seguir é possível observar diversos fatores de relevantes que o planejamento estratégico pode levar ao setor auferido:

Figura 2 – Mapa estratégico da Secretaria do Planejamento do Estado do Paraná



Fonte: Barbosa (2020 p.10)

A partir da figura anterior, percebe-se que com a devida aplicação do instrumento planejado espera-se que a Secretaria do Estado do Paraná colha como resultado a elevação do índice de desenvolvimento humano municipal, satisfação das demandas internas, redução das desigualdades regionais, promoção da sinergia das políticas públicas com gestão para eficácia dos recursos, obter uma maior assertividade da execução orçamentária, melhoria contínua nos projetos, processos e comunicação, inovação nas tecnologias de informações e a melhoria na conexão com as instituições e comunidades.

É importante mencionar que, nesse caso citado, da Secretaria do Planejamento do Estado assim como mostra Barbosa (2020 p. 13) do Paraná a missão definida foi “Fortalecer as políticas públicas, coordenando um sistema de planejamento e integrando as ações de Governo, para o desenvolvimento Sustentável do Paraná”. Diante disso, as ações teoricamente devem sempre estar com seu foco voltado a esse propósito e ao bem público para que o estado como um todo possa colher as melhorias.

O Ministério da Infraestrutura (2015 p. 1) aborda em sua obra na ótica da gestão estratégica como um novo paradigma da administração pública que:

“Tratar de um tema como estratégia parece, à primeira vista, ser alguma coisa restrita ao Setor Privado, tendo em vista a ausência de características competitivas na administração pública. Entretanto, algumas práticas inicialmente utilizadas em

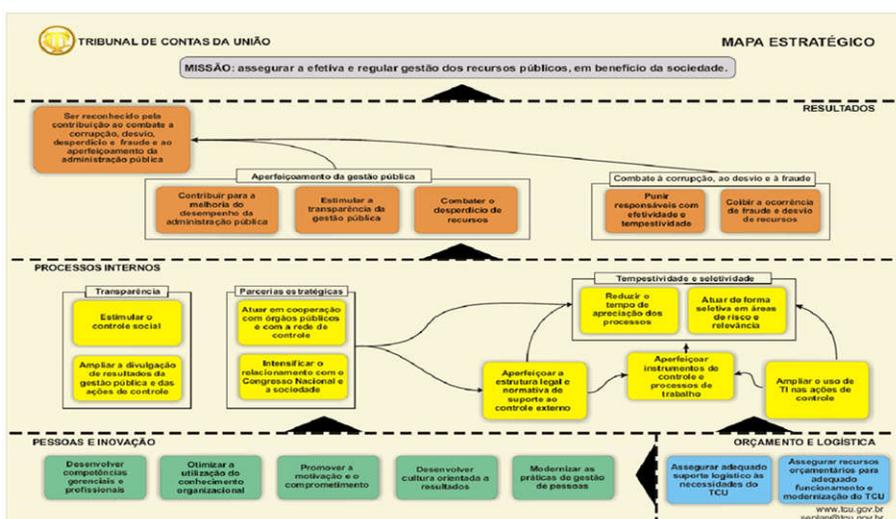
empresas privadas tem sido se mostrado altamente necessárias e aplicáveis, com as devidas adaptações, ao Setor Público (MINFRA, 2015 p.1) ”.

Isso porquê, segundo Ministério da Infraestrutura (MINFRA, 2015 p.1) o Tribunal de Contas da União (TCU) formulou sua estratégia para 2006-2010 com o intuito de transparência, e traduziu-a em um mapa estratégico. O Tribunal de Contas da União nesse documento definiu ainda o conceito de mapa estratégico como:

“O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são definir, comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pelo Tribunal de Contas da União, a forma como suas ações impactam no alcance de resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e recursos”.

Tal definição foi materializada no plano estratégico disposto na figura 3 a seguir e teve com base teórica em alguns elementos da ferramenta de *Balanced Scorecard* (BSC) que como mostra o Ministério da Infraestrutura (2015 p. 2) “é um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos”.

Figura 3 – Mapa estratégico 2006-2010 do TCU



Conforme é possível traduzir a partir do mapa estratégico do TCU espera-se que a execução do mapa estratégico tenha como resultados: a melhoria do desempenho da administração pública, o combate ao desperdício de recursos, a punição de responsáveis e a coibição da ocorrência de fraudes e desvios de recursos. A efetivação dessas variáveis tem como objetivo assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade. Ou seja, nota-se que na gestão pública os fins beneficiam a todos os cidadãos, ou seja, evitando desperdícios e promovendo a transparência a gestão pública promove também a responsabilidade social e ambiental.

É importante também considerar que assim como Barbosa (2020 p.17) coloca:

A gestão pública tem foco no cidadão em vez de lucro, e deve visar a produção de bens e serviços, desenvolvimento regional ou setorial, direcionando ao benefício de toda uma sociedade com a implementação de novas políticas públicas voltadas ao bem-estar geral. A principal finalidade de desempenho da administração pública é promover a redução de gastos, o aumento da competitividade e as melhorias das relações do Estado, beneficiando os cidadãos com o consequente aumento do controle social (BARBOSA, 2020 p.17).

Diante do exposto é possível destacar que no caso do DMAE o planejamento estratégico poderá também incidir na redução de gastos, no aumento da competitividade e as melhorias das relações do Estado, beneficiando os cidadãos com o consequente aumento do controle social.

Penna (2031 p. 23) também contribui para esse debate ao dizer:

O Planejamento Estratégico como instrumento eficaz na execução das políticas públicas, é analisado em seus aspectos facilitadores quando utilizado como ferramenta de trabalho em processos participativos, esse movimento em seu uso de forma interna e externa na organização favorece a ampliação e o compartilhamento do poder para gerar o público e dividir a responsabilidade comprometendo a sociedade na construção de um espaço de interesse coletivo.

Penna (2021 p.27) aponta que a implantação do planejamento estratégico faz com que as organizações tenham que “se adequar aos novos processos advindos do rompimento de um modelo patrimonialista para um modelo gerencial que tem como princípios básicos a descentralização, a horizontalização das estruturas, ênfase nos cidadãos usuários e concentração nos resultados” (PENNA (2021 P.27).

Potencializar o valor democracia impõe, também, repensar o modelo de organização e funcionamento do Estado e de suas relações com a sociedade. Democratizar o Estado passa por

medidas que levem ao fortalecimento da cidadania e da capacidade organizativa da população guiada pela ampla abertura de canais de participação, única forma de assegurar que o Estado atue em função da sociedade (AMORIM, 2000, p. 95).

### **2.3 Planejamento estratégico e o processo licitatório**

Tanto na administração direta quanto da indireta os contratos devem ser feitos através de licitação que são regidos por meio do Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993). Ainda que a lei de licitação tenha de fato sido amplamente conhecida pela Lei 8.666 de 1993, Bacellar Filho (2005, p. 7) conta que história da licitação teve início no Brasil a partir de 1916 com o Código da Contabilidade Pública da União, que foi substituído em parte pelo Decreto-Lei 200/67, ao dispor, entre os artigos 125 a 144, sobre licitações.

A partir daí conforme colocam o processo licitatório passou por remodelações devido a inconsistências que davam brechas a disfunções burocráticas tal como corrupção. Essas autoras destacam, também, a rápida evolução da informática e dos meios eletrônicos que geram inovações à sociedade moderna e também, à Administração Pública (SETTE E RIBEIRO, 2010 p.33).

Ainda assim, com a criação da lei 8.666/93 Sette e Ribeiro (2010 p.33) colocam que ato de “licitar passou a ser um processo inoperante para a Administração Pública, na medida em que os processos demandavam grandes períodos de tempos e os contratos eram realizados com valores acima do mercado”.

Nesse contexto, diante de algumas limitações tais como “a possibilidade de os órgãos promotores da licitação negociarem com os fornecedores o melhor preço e diminuir o período necessário para a realização do processo licitatório, surgiu a modalidade de licitação pregão, como uma ruptura da Lei 8.666/93”.

A modalidade pregão foi então, criada no âmbito da União, pela Medida Provisória 2.026/00, posteriormente convertida em 2002 para a Lei nº 10.520/ 2002, para que os Estados e Municípios também pudessem utilizar.

Assim como está especificado em lei essa modalidade pode ser usada além da forma presencial, ou seja, de forma eletrônica, na compra de bens e na contratação de serviços comuns, considerado aqueles cujos níveis de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital,

por meio de especificações descritivas usuais no mercado (BRASIL, 2002). Já o pregão, foi regulamentado, no âmbito da União, pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005.

A partir dos tópicos apresentados foi possível perceber que o planejamento é a base de atuação do administrador. Foram apresentados alguns exemplos práticos de como os mapas estratégicos foram aplicados e utilizados como ferramentas auxiliando os gestores a transformarem estratégias em objetivos estratégicos.

Visto que o objetivo dessa investigação visou observar a maneira com que o planejamento estratégico afeta a eficiência especificamente do setor de compras e licitações do DMAE de Poços de Caldas-MG fez relevante também contextualizar historicamente conceitos relacionados a licitação e pregão, tendo por base que no âmbito público as compras têm processos exclusivos para que as aquisições aconteçam. Isso porquê, pretende-se nos resultados e discussões ampliar quais os benefícios o DMAE terá ao alinhar as operações cotidianas com a estratégia e a visão organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Posto que o tema central dessa pesquisa diz respeito a importância do planejamento estratégico nas organizações aplicado ao processo de compras e licitações,

A pesquisa se classifica quanto a abordagem do problema como qualitativa e caracterizada como exploratório/descritiva (GIL, 2002), visto que essa pesquisa teve como objetivo identificar os benefícios e limitações acerca do tema da importância do planejamento estratégico para o Departamento Municipal de água e esgoto de Poços de Caldas - MG através de revisão bibliográfica. Conforme descrito por Perovano (2016),

A análise qualitativa consiste em um processo rigoroso e lógico no qual se atribui sentido aos dados analisados que permite vincular os dados coletados com uma descrição e interpretação inicial; desmembrá-la de maneira processual e em partes menores; observar o comportamento das análises iniciais em relação aos novos conceitos; e fornecer os elementos para a elaboração de novas descrições (PEROVANO, 2016 p. 63).

Diante disso, pode-se dizer que essa pesquisa utilizou como base teórica o método da revisão bibliográfica, apoiada na análise de livros e artigos científicos selecionados na base indexadora do Google Acadêmico e na Biblioteca Virtual Library. Segundo as considerações de

Tretini e Paim (1999 p.17), a revisão bibliográfica, se fez necessária e importante para “apoiar decisões do estudo, instigar dúvidas, verificar a posição de autores sobre uma questão, atualizar conhecimentos, reorientar o enunciado de um problema”.

Foram buscados artigos através das plataformas citadas com os hipertextos: DMAE de Poços de Caldas – MG, planejamento estratégico na gestão pública e relevância do planejamento estratégico para a administração pública. Foi utilizado também o acesso a plataforma Library de livros digitais para que fossem investigadas contribuições acerca do planejamento no setor público no qual foram encontrados livros que foram utilizados tais como os de Toni (2016) e Rezende (2018), Barbosa (2020) dentro outros que foram citados no decorrer dessa investigação.

Nas buscas no *google* acadêmico, a princípio foram selecionados dois artigos de cada subtítulo do referencial teórico com base na leitura de seus respectivos resumos e, a partir das citações utilizadas em cada artigo, foram sendo apresentados novos autores que foram sendo utilizados no decorrer da investigação uma vez que as consistências da pesquisa e as contribuições de outras em relação ao tema foram identificadas.

Uma vez que os artigos foram escolhidos a partir da análise do resumo, foi feita a leitura de cada um deles integralmente para que finalmente através da análise de conteúdo pudesse ocorrer a triagem sobre quais texto poderiam contribuir teoricamente e até mesmo de maneira pratica através de exemplos assim como foi citada na figura 2 e 3 sobre como ocorreram o planejamento estratégico em organizações públicas brasileiras.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE) de Poços de Caldas – MG e o processo licitatório**

O DMAE integra a área de Saneamento Ambiental do município e trabalha com captação, tratamento e a distribuição da água tratada, e ainda, a coleta do esgoto dos imóveis, tratando-o e devolvendo à água à natureza, em condições próximas às características naturais (DMAE, 2020).

Segundo o site do DMAE (2020) a missão desta autarquia é:

Assegurar o abastecimento de água e o esgotamento sanitário nos padrões de qualidade e eficiência exigidos, propiciando condições básicas de saúde pública à

população de Poços de Caldas e contribuindo para a melhoria do meio-ambiente (DMAE, 2020).

E ainda, o Decreto – Lei nº 200/1967 define autarquia como “serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios para executar atividades típicas de Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”.

Assim depreende-se o DMAE é um órgão da administração indireta com personalidade jurídica própria que possui competência para atuar no exercício de atividades administrativas de forma descentralizada, ou seja, possui autonomia administrativa para desenvolver suas atividades.

A utilização da modalidade de licitação pregão nos processos licitatórios de compra do DMAE - Poços de Caldas é tratada na obra de Sette e Ribeiro (2018). As autoras colocam que apesar do pregão ser uma incorporação recente no primeiro ano de sua implantação no DMAE já foi possível ser registrado uma economia financeira bastante satisfatória para a autarquia. As autoras constataram que os processos licitatórios se tornaram mais “ágeis e flexíveis, o que ocasionou uma série de ganhos para a organização” (SETTE e RIBEIRO, 2018 p.2).

Dentre os ganhos citados pode-se elucidar que assim como Sette e Ribeiro (2018 p.40) mostra “em um primeiro momento foi analisado que o pregão gerou vantagens para o DMAE, tais como: redução de preços pagos, racionalização de procedimentos, minimização do tempo durante todo o processo e maior competitividade”.

Todavia, em contrapartida houve um fator desvantajoso dessa implantação da modalidade de pregão para licitação de bens dessa organização apontado pelas autoras de que “em algumas licitações os produtos adquiridos pela autarquia não satisfaziam as necessidades destas, isto é, apresentaram-se em inconformidade com o solicitado no processo licitatório (SETTE e RIBEIRO, 2018 p.2).

Além disso, essas autoras colocam ainda como desvantagem da implementação do pregão eletrônico: “a participação de empresas não idôneas, a dependência tecnológica e o encerramento do certame sem que se tenha atingido o menor preço” (SETTE e RIBEIRO, 2018 p.40).

Após o levantamento das fragilidades Sette e Ribeiro (2018, p. 40) buscaram identificar as causas das fragilidades do pregão e concluíram que a principal delas é a má elaboração das especificações técnicas dos produtos. E, segundo essas autoras:

“A especificação técnica do produto está diretamente ligada à participação de empresas não idôneas, uma vez que ao se fazer uma especificação mal formulada, com lacunas, abre-se espaço para que esse tipo de empresa participe das licitações, ocasionando recebimento de bens com especificações insatisfatórias para o DMAE. O que prejudica o processo licitatório como um todo, já que as empresas que possuem produtos de acordo com as especificações, considerados de qualidade, e com certificado, não possuem condições de ganhar uma licitação, porque apresentam custos superiores a essas empresas”.

Sette e Ribeiro (2018 p.3) trazem subsídios às questões relativas as tentativas de soluções desses problemas já implementadas. Para a realização de sua pesquisa, as autoras utilizaram a análise de conteúdo da documentação de arquivos da empresa, pesquisas de acervos bibliográficos e entrevistas baseadas no viés do Método de Análise e Melhoria de Processos - MAMP, que culminou no desenvolvimento de um Plano de Ação para o problema citado da má elaboração das especificações técnicas dos produtos, a partir da sugestão de melhoria dessas especificações.

Todavia, percebe-se que o pode ter melhorado nesse sentido é a qualidade dos produtos com a capacitação dos funcionários no quesito descrição de mercadorias e, da responsabilização de quem o solicita. Mas, na prática ainda em 2021 o que se percebe é que a construção de um planejamento estratégico pode gerar resultados ainda mais satisfatórios.

Outro autor que traz luz a essa investigação é Oliveira (2016) que, em sua obra que trata da gestão das compras via processos como um instrumento para o planejamento no DMAE. Em sua análise esse autor identificou através de um estudo de caso na empresa em voga, que há “a necessidade de mudanças imediatas nas atividades para minimizar e eliminar a ausência de planejamento e demora nas tramitações (OLIVEIRA, 2016 p.2).

Em relação a organização sobre qual se pretende analisar o processo de compras e planejamento foi apresentada a atuação da empresa e sua importância para o povo de Poços de Caldas-MG e, ficou perceptível que as estatísticas de saneamento básico na cidade de Poços de Caldas-MG revelam que essa não é uma questão problemática na cidade.

Assim, em relação a análise da missão organizacional do DMAE de Poços de Caldas-MG foi possível perceber que enquanto organização a missão está sendo cumprida, mas ainda assim isso não impede que como uma organização com cunho público não tenha que cada vez mais aperfeiçoar-se em suas funções evitando desperdício e fomentando o caráter de publicidade, economicidade além de outros princípios éticos da administração pública.

As definições de compras nos órgãos públicos também foram apresentadas de modo a conectar e apresentar o processo de como ela ocorre nesse órgão e as literaturas encontradas a respeito desse tema. Assim, foi apresentado por exemplo autoras como Sette e Ribeiro (2008) que mostraram como a inclusão do processo licitatório do pregão a partir das limitações das modalidades licitatórias existentes anteriormente ao pregão geraram resultados positivos em questão de economia para o departamento em voga.

Os principais resultados encontrados foi que a implantação dessa modalidade de compra trouxe ao setor serão apresentadas na tabela a seguir elaborado pelo autor com base nas informações de Sette e Ribeiro (2008 p.2)

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens da implantação da modalidade de licitação pregão no DMAE a partir de 2005

| Vantagem   | Desvantagem   |
|--|---|
| Redução de preços pagos<br>Racionalização de procedimentos,<br>Minimização do tempo durante todo o processo<br>Maior competitividade<br>Processos mais ágeis e flexíveis | Produtos adquiridos pela autarquia não satisfaziam as necessidades<br>Inconformidade com o solicitado no processo licitatório<br>Ampliação da participação de empresas não idôneas<br>Dependência tecnológica e o encerramento do certame sem que se tenha atingido o menor preço |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações de Sette e Ribeiro (2008).

Por fim, através da interpretação da tabela 1 percebe-se algumas vantagens e desvantagens que a implantação da modalidade de licitação incidiu no DMAE de Poços de Caldas-MG o que também dá base para a ampliação da capacidade analítica sobre as limitações do setor de compras e licitações do DMAE de Poços de Caldas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir para a discussão da importância do planejamento estratégico para a gestão pública, especificamente para o departamento de gestão de

compras e licitações municipais. O estudo foi analisado com vistas a corroborar com o setor de compras do Departamento municipal de Água e Esgoto (DMAE) de Poços de Caldas – MG.

A partir do levantamento bibliográfico produzido, foi possível inferir que as ações do planejamento estratégico podem ser úteis ao setor de compras e licitações municipais uma vez que pode atuar com vistas a melhorar a comunicação entre o setor de compras e os setores demandantes do serviço, tais como, da área de engenharia e construção civil, da área de projetos, da oficina de eletromecânica e/ou do setor de transporte, operando de forma com que as necessidades desses setores sejam estipuladas e enviadas ao setor de compras de modo com que a comunicação adquira cada vez mais um caráter de interligação.

Isso porque, assim como foi mostrado no decorrer da investigação a falta de planejamento e previsão das compras reduz a concorrência entre os fornecedores, e a obtenção de três orçamentos de fornecedores visando a obtenção de melhores preços. Por isso é importante que aconteça cada vez menos a existência de compras fracionadas, pois podem gerar a não ocorrência de compras diretas pelo fato de participar um fornecedor local apenas.

No caso do DMAE, o estudo mostrou que a comunicação e o compartilhamento de necessidades dos demais setores está relacionado a oportunidades de outras empresas poderem também participar da cotação de preços e do processo de licitação garantindo o princípio da isonomia no processo licitatório.

Desta forma, o trabalho evidencia que o planejamento estratégico pode ser útil ao DMAE para a obtenção do menor preço, propiciando a concorrência entre distintos fornecedores locais, o que é interessante para o setor público.

Em relação as limitações dessa pesquisa, pode-se ressaltar a falta de dados organizacionais que poderiam terem sido trazidos caso a organização os cedesse para uma maior compreensão dos fatos afim até mesmo de se comparar o que foi trazido pela literatura de Sette e Ribeiro (2008) e Oliveira (2016) e o panorama atual.

Todavia, isso não impede que em futuras pesquisas além de se incluírem esses dados de maneira ética, projeta-se que de fato sejam exploradas as diversas ferramentas existentes para a construção de um planejamento estratégico bem como sua construção e a geração dos dados de sua aplicação para fins estatísticos de resultados e controle.

## REFERÊNCIAS

SETTE, K.O; RIBEIRO, M.M. **A utilização da modalidade de licitação pregão nos processos licitatórios do DMAE-Poços de Caldas- MG.** Revista Científica da FAI, Santa Rita do Sapucaí, MG, v.8, n.1, p. 32-42, 2008. Disponível em< [https://www.fai-mg.br/portal/download/revista\\_cientifica\\_2008/pub\\_dw\\_artigo\\_dmae.pdf](https://www.fai-mg.br/portal/download/revista_cientifica_2008/pub_dw_artigo_dmae.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2021.

OLIVEIRA, T.A.M; SIQUEIRA, C.M; ALMEIDA, E.J.M. **Gestão das compras via processos: instrumento para o planejamento.** Anais Provisório alta-20ªEEMS\_2.pdf. 2016. Disponível em: <<http://sistema.trabalhosasemae.com.br/repositorio/2016/10/trabalhos/61/531/t531t23e10a2016.pdf>>. Acesso em: 31 de ago. 2021.

DE TONI, Jackson. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública** [livro eletrônico]/Jackson De Toni. Curitiba: InterSaberes, 2016. (Série Gestão Pública) 2 Mb; PDF.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência organizacional: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios** [livro eletrônico]/ Denis Alcides Rezende. Curitiba: InterSaberes, 2018. 2Mb; PDF.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: < [http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas,** Rev. Adm. Pública, vol. 40, no 2. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a06.pdf>>. Acesso em 26 out. 2020.

PEROVANO, D. G. (2016). **Manual de metodologia da pesquisa científica.** Curitiba: InterSaberes.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em enfermagem: uma modalidade convergente-assistencial.** Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo.** Brasília: Ipea, 1993. Tomos I e II.

LAFER, Bety N. **Planejamento no Brasil.** São Paulo: Perspectiva, 1970

BRASIL. Palácio do Planalto. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 31 de ago. de 2021.

IBGE, **Panorama da População de Poços de Caldas – MG, Brasil no último censo**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/pocos-de-caldas/panorama>. Acesso em: 28 set. 2020.

REVISTA SANEAMENTO AMBIENTAL, **DMAE de Poços de Caldas-MG**. 2006. Disponível em: < <https://www.sambiental.com.br/revista/171/>>. Acesso em: 31 ago 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 maio 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 jun. 1993.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.520, de 17 de junho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências, Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 jul. 2002.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 2.026, de 4 de maio de 2000**. Institui, no âmbito da União, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 4 maio 2000.

BACELLAR FILHO, Romeu. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **A administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. Trad. e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ROCHA, A.G.F. **Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Livro virtual.

ALMEIDA, M.B. **Planejamento Estratégico para a gestão pública**. Editora: Contentus. Ed. 1º (2020). 102 pg.

PRADIME. **Planejamento estratégico na Gestão Pública na perspectiva da gestão democrática**. Módulo 9 do Curso de Especialização em Gestão da Educação Municipal da Secretaria de Educação Básica do MEC oferecido pela Universidade Federal da Paraíba. Disponível na plataforma *moodle* do curso (<http://cursos.mec.gov.br/pradime/ufpb/my/>). Brasília: MEC/SEB/PRADIME, 2016.

OLIVEIRA, G.S. **Planejamento Estratégico na Gestão Pública: uma perspectiva da gestão democrática**. Revista Campos do Saber – ISSN2447-5017 Página Volume 5 - Número 1 - jan. /jun. de 2019. Disponível em: <<https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/251/228>>. Acesso em: 1 de set. 2021.

ANDRADE, I.M.S; FONSECA, R.R. **A Importância Do Planejamento Estratégico Situacional Na Administração Pública**. ANAIS IX SIMPAC. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1340>>. Acesso em: 1 de set. 2021.

AMORIM, Naves Sonia. **Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade**. Revista do Serviço Público, Ano 51, nº02, abril a junho 2000.

PENNA, R. **Gestão Pública: interlocuções e experiências** [recurso eletrônico]. / Luciana Rodrigues Ferreira; Carlene Ferreira Nunes Salvador (Org.) – Dados eletrônicos. Belém, PA: EGPA, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Plano Estratégico 2006 – 2010**. Secretaria de Planejamento e Gestão – Seplan. Brasília, 2006. Disponível em<[https://portal.tcu.gov.br/data/files/68/87/41/17/06DEF610F5680BF6F18818A8/Plano\\_estrategico\\_TCU\\_2006-2010.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/68/87/41/17/06DEF610F5680BF6F18818A8/Plano_estrategico_TCU_2006-2010.pdf)>. Acesso em: 3 de set. 2021.

MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA. **Gestão Estratégica: Um novo paradigma para o setor público**. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2>. Acesso em: 3 de set. de 2021.

CORDEIRO, M. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. - 2 ed. Ver. E atual. – Curitiba: Intersaberes, 2014.

BARBOSA, M.A. **Planejamento Estratégico para gestão pública**. [Recurso eletrônico] / Milton de Almeida Barbosa. Curitiba: Contentus, 2020. 102 p. il. Color.