



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCO RAUL FÉLIX PINTO**

**O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:**  
**O PLANO PLURIANUAL DE CANINDÉ/CE 2014/2017**

**FORTALEZA**

**2017**

FRANCISCO RAUL FÉLIX PINTO

O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O  
PLANO PLURIANUAL DE CANINDÉ/CE 2014/2017

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel de Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Kílvia Souza Ferreira.

FORTALEZA

2017

FRANCISCO RAUL FÉLIX PINTO

O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O  
PLANO PLURIANUAL DE CANINDÉ/CE 2014/2017

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Kílvia Souza Ferreira.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Kílvia Souza Ferreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Marcia Zabdiele Moreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Alane Siqueira Rocha  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e à Nossa Senhora de Fátima, que me deu forças e inspiração para enfrentar mais este desafio em minha vida.

Aos meus pais, que nunca mediram esforços para nos incentivar e nos deixar o maior legado que podem deixar aos filhos: conhecimento e bom exemplo.

Aos meus irmãos, que sempre estiveram a meu lado dando forças para enfrentar barreiras e superar obstáculos.

À minha namorada, por estar sempre comigo nas horas boas e ruins.

Aos demais amigos e familiares que sempre acreditaram em meu potencial para chegar aonde os meus sonhos alcançarem.

## RESUMO

Para que o Estado consiga alcançar seu objetivo maior, o interesse público e o bem comum, o uso de ferramentas da Administração, mais precisamente o Planejamento Estratégico, faz-se essencial para que se possa desfrutar de um Estado que ofereça serviços públicos de qualidade.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância do uso do Planejamento Estratégico na efetivação de políticas públicas no município de Canindé.

O levantamento de dados foi feito a partir de pesquisa bibliográfica, ou seja, por meio de material já publicado, como livros, revistas e artigos científicos, bem como foi necessária a pesquisa documental a respeito do Plano Plurianual do Município de Canindé-CE. A relevância do referido estudo se encontra no fato de que quando se observa as políticas públicas no Brasil, muitas vezes o projeto em si não sai do papel e, através do uso de ferramentas de Administração, poder-se-ia melhorar a qualidade do serviço público. Por fim, sabendo-se que a Administração Pública deve zelar pela eficiência em seus procedimentos, será feita a interseção da teoria jurídica com a teoria administrativa.

Concluiu-se que existem tanto na Constituição Federal quanto em leis Estaduais e Municipais meios que façam com que a Administração Pública seja pautada pelo Planejamento Estratégico, bem como pelo princípio da eficiência, uma vez que todas as esferas governamentais são obrigadas a elaborar seus Planos Plurianuais e cumprir as Leis de Diretrizes e Leis Orçamentárias. No entanto, falta aos nossos gestores públicos a iniciativa de utilizar o Planejamento Estratégico como ferramenta de controle e eficiência para que as políticas públicas sejam implementadas de forma positiva à sociedade.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal. Plano Plurianual. O caso Prático do Plano Plurianual de Canindé 2014/2017.

## **ABSTRACT**

In order for the State to achieve its highest goal, the public interest and the common good, the use of Management tools, more precisely Strategic Planning, is essential if one is to enjoy a State that offers quality public services. Thus, the present research has as general objective to analyze the importance of the use of Strategic Planning in the implementation of public policies in the Municipality of Canindé.

The data collection was done from bibliographical research, that is, by means of already published material, such as books, magazines and scientific articles, as well as the documentary research on the Plurianual Plan of the Municipality of Canindé-CE. The relevance of this study lies in the fact that when one observes public policies in Brazil, the project itself is often not left out of the role and, through the use of Management tools, one could improve the quality of the service public.

Finally, knowing that the Public Administration must ensure efficiency in its procedures, the intersection of legal theory with administrative theory will be done. It has been concluded that there are both in the Federal Constitution and in State and Municipal laws that allow the Public Administration to be guided by Strategic Planning, as well as by the principle of efficiency, since all governmental spheres are obliged to elaborate their Pluriannual Plans and comply with the Laws of Budgetary Guidelines and Laws. However, our public managers lack the initiative to use Strategic Planning as a tool for control and efficiency so that public policies are implemented in a positive way to society.

**Keywords:** Public Administration. Strategic Planning in Municipal Public Administration. Plurianual Plan. The Practical Case of the Plurianual Plan of Canindé 2014/2017.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2</b>	<b>ESTADO E SOCIEDADE</b> .....	08
<b>2.1</b>	<b>Do surgimento da sociedade</b> .....	08
<b>3</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL</b> .....	11
<b>3.1</b>	<b>Princípios da administração pública</b> .....	12
<b>3.2</b>	<b>Planejamento estratégico</b> .....	16
<b>3.2.1</b>	<i>Dos processos administrativos</i> .....	16
<b>3.2.2</b>	<i>Da administração estratégica</i> .....	18
<b>3.2.3</b>	<i>Das etapas do planejamento estratégico</i> .....	19
<b>4</b>	<b>A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E O PLANO PLURIANUAL</b> .....	22
<b>4.1</b>	<b>A Lei de responsabilidade fiscal</b> .....	22
<b>4.2</b>	<b>O plano plurianual: conceito</b> .....	23
<b>4.2</b>	<b>Plano plurianual e planejamento estratégico</b> .....	26
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	28
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	28
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	31
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
	<b>ANEXOS</b> .....	35



## 1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho, serão abordados temas de Administração Pública e Planejamento Estratégico, com o intuito de utilizar esta ferramenta como agente catalisador da gestão pública no que diz respeito à eficiência e na busca de melhor prestação do serviço público junto à população, tendo em vista que existem métodos da Administração que podem ser utilizados na iniciativa pública como meio de alcançar adequadamente os seus objetivos.

A pesquisa tem como objetivo geral demonstrar a importância do uso do Planejamento Estratégico na efetivação de políticas públicas no Município de Canindé. E como objetivo específico explicar a importância da utilização do Planejamento Estratégico na Administração Pública e estudar o caso concreto do Plano Plurianual do Município de Canindé dos anos de 2014 a 2017.

Este estudo monográfico tem como intuito principal apresentar meios já existentes na legislação brasileira que podem ser utilizados como ferramentas gerenciais na Administração Pública.

No Capítulo 01, será abordado o conceito de Estado, direitos, garantias e sua principal função. Após, serão apresentados os Princípios da Administração Pública. Já no Capítulo 02, será feita uma abordagem dos processos administrativos, do que se trata a Administração Estratégica e conceituados os passos para implementar o Planejamento Estratégico. Tal ferramenta é muito utilizada na iniciativa privada e sempre tem alcançado resultados satisfatórios no alcance dos seus objetivos.

O Capítulo 03 versa sobre os procedimentos metodológicos da presente pesquisa.

No que diz respeito ao Capítulo 04 explicar-se-á o que se trata a Lei de Responsabilidade Fiscal, dando ênfase ao Plano Plurianual, a sua importância e como o mesmo deve ser feito. Será realizado também um paralelo entre o Plano Plurianual e o que foi estudado acerca de Planejamento Estratégico.

Por fim, será apresentado o Plano Plurianual do Município de Canindé como um caso prático do que diz respeito ao uso do Planejamento Estratégico na Administração Pública, para que se possa ter a experiência se há ou não estratégia na gestão pública.

## 2 ESTADO E SOCIEDADE

### 2.1 Do surgimento da sociedade

Os seres humanos nem sempre viveram em uma sociedade organizada como se conhece atualmente. Sem o poder organizado, os indivíduos viviam em situação de anarquia, isto é, em total ausência de organização, podendo também ser denominado de Estado de todos contra todos.

Neste sentido, entendeu Hobbes (2002, p. 33):

[...] não haverá como negar que o estado natural dos homens, antes de ingressarem na vida social, não passava de guerra, e esta não era uma guerra qualquer, mas uma guerra de todos contra todos. Pois o que é a guerra, senão aquele tempo em que a vontade de contestar o outro pela força está plenamente declarada, seja por palavras, seja por atos? O tempo restante é denominado paz.

O homem é naturalmente sociável. Mas, não foi só isto que o levou a se organizar em sociedade. Antes, vivia-se em constante conflito entre os próprios homens em busca da sobrevivência.

Rousseau (2002, p. 31), assim descreveu como seria o pacto social:

Suponho que os homens que chegam a este ponto, em que os obstáculos que impedem sua conservação no estado de natureza, levam, por sua resistência, para as forças que cada indivíduo pode empregar para se manter nesse estado. Esse estado positivo, então, não pode subsistir e o gênero humano pereceria se não mudasse sua maneira de ser. Portanto, como os homens não podem engendrar novas forças, mas apenas unir e dirigir as existentes, não possuem outros meios para se conservar senão formar, por agregação, um conjunto de forças, que possa levar à resistência, empregar um único móvel e fazê-los agir em conformidade com eles.

Com o passar do tempo, o indivíduo descobriu que vivendo em grupos, o ser humano era mais forte, seja em busca de alimento, seja para se defender de outros grupos de animais ou de seres humanos.

Em um primeiro momento, aquele que tinha mais força ou mais experiência passou a ditar o que era certo e o que era errado dentro da comunidade, sendo o comando maior do grupo, o líder ou então o rei daquela comunidade.

Por muito tempo, este foi o sistema de governo que vigorou em várias sociedades, dando até mesmo a este líder um cunho espiritual, possuindo o poder por vontade de Deus ou sendo o próprio ser divindade.

Uma das primeiras limitações do poder político exercido pelo líder de uma comunidade, deu-se no século X a.C, na instituição do Reino de Israel pelo Rei Davi, que se intitulava um enviado de Deus, responsável por organizar a sociedade por meio da lei divina, e não como outros monarcas faziam à época.

Comparato (2008, p. 41) tratou sobre o tema:

Em manifesto contraste com os regimes monárquicos de todos os outros povos do passado e de sua época, o reino de Davi, que durou 33 anos (966 a.C. a 963 a.C.), estabeleceu, pela primeira vez na história política da humanidade, a figura do rei-sacerdote, o monarca que não se proclama deus nem se declara legislador, mas se apresenta, antes, como delegado do Deus único e o responsável supremo pela execução da lei divina. Surgia, assim, o embrião daquilo que, muitos séculos depois, passou a ser designado como o Estado de Direito, isto é, uma organização política em que os governantes não criam o direito para justificar o seu poder, mas submetem-se aos princípios e normas editados por uma autoridade superior.

Com o passar do tempo, percebeu-se que esta não seria a melhor forma de governo à medida que o poder centralizado nas mãos de uma só pessoa não garante que esta tomaria sempre as melhores decisões visando ao bem de todos.

Neste diapasão, Bobbio (2004, p. 06) entende que:

(...) os direitos nascem quando devem ou podem nascer. Nascem quando o aumento do poder do homem sobre o homem cria novas ameaças à liberdade do indivíduo ou permite novos remédios para as suas indigências: ameaças que são enfrentadas através de demandas de limitação de poder; remédios que são providenciados através da exigência de que o mesmo poder intervenha de modo protetor [...]

Neste período de desenvolvimento da sociedade, o homem entendeu que deveria ter impostos limites, regras, para que pudessem viver de forma harmoniosa.

Para que fosse conhecido e praticado pelos participantes destas comunidades, os valores norteadores deveriam estar escritos, podendo assim ser cobrados por quem não os praticasse ou não obedecesse às regras impostas.

É neste sentido principal que diverge a monarquia clássica da democracia. Em estando o poder centralizado num só líder, na maioria das vezes este poder era absoluto, incontrolável por parte daqueles que faziam parte da sociedade, onde sua vontade, nem sempre visando o melhor para todos, era a lei indiscutivelmente.

Decorre daí a necessidade de proteger os cidadãos da vontade absoluta do soberano, impondo limites ao seu poder, através de regras previstas e documentadas, para que seja a lei maior do que o Estado, acima até mesmo da vontade do líder supremo daquela comunidade.

Neste sentido, Moraes (2008, p. 30) explica que:

O povo escolhe seus representantes, que, agindo como mandatários, decidem os destinos da nação. O poder delegado pelo povo a seus representantes, porém, não é absoluto, conhecendo várias limitações, inclusive com a previsão de direitos e garantias individuais e coletivas do cidadão relativamente aos demais cidadãos e ao próprio Estado.

Os avanços na sociedade organizada trouxeram direitos aos participantes desta, uma vez que antes da existência das Constituições, os países, historicamente já haviam sofrido com os mandos e desmandos de um déspota, líder soberano, que era quem ditava a lei que norteava cada Estado.

Desta feita, com a existência de Constituições como a lei maior do país, tanto os governantes como os governados sabem dos limites impostos pelo país, não estando ninguém acima ou abaixo da lei.

Todo este processo histórico tem o condão de explicar sinteticamente de que maneira surgiu o Estado como se conhece, como um poder organizado, que emana do povo, que tem um líder escolhido pelo próprio povo, com limitações ao poder rigorosamente previsto numa lei maior, a Constituição do país.

### 3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

No Brasil, a divisão dos poderes em Poder Executivo, Legislativo e Judiciário ocorreu inicialmente em 1824, na monarquia absolutista de D. Pedro I, juntamente com o Poder Moderador, que poderia ser superior a qualquer um dos poderes anteriormente citados, caso fosse de interesse do imperador.

De 1824 a 1889 durante o Império, de 1991 a 1988, durante as Repúblicas e Ditaduras que houveram pelo país, sempre esta divisão dos poderes existiu em maior ou menor proporção.

Do ponto de vista administrativo, a organização da gestão pública se baseou no modelo burocrático. Sobre este aspecto, Castro (2006, p. 01) informa que:

O Estado, tradicionalmente calcado no modelo burocrático de administração, foi submetido a grandes questionamentos a partir da década de 70, que colocaram este modelo em xeque no mundo todo, seja sob o ponto de vista econômico, social ou administrativo. O modelo burocrático, baseado em organização dirigida por procedimentos rígidos, forte hierarquia, total separação entre o público e o privado e ênfase nas atividades-meio não mais atendia às necessidades da administração pública.

O modelo burocrático é baseado no sentido de que a coisa pública não pode ser organizada sem a possibilidade do controle de qualquer cidadão que tenha interesse em acompanhar o que é feito nas gestões públicas. Isto pode ser feito simplesmente observando o processo administrativo pelo qual passou qualquer ato administrativo.

No entanto, a grande burocratização do Estado Brasileiro, mesmo tendo como motivo maior a possibilidade do controle, afeta a eficiência do Estado, de modo que a burocracia por si só torna qualquer ato administrativo mais lento. Mesmo não sendo o modelo ideal a ser utilizado, este modelo continua a ser bastante presente até os dias atuais.

Neste sentido, trata ainda o autor:

Enquanto muitos países eram sacudidos por essa verdadeira revolução, o Brasil atravessou a década de 80 alheio a esse processo. Ao contrário, em 1988 a Nova Constituição se voltava para o modelo burocrático. A Constituição Federal de 1988 em muitos aspectos significou um grande avanço, como na questão dos direitos sociais e individuais. (CASTRO, 2006, p. 02)

A Constituição Federal se trata do documento solene no qual estão resguardados todos os procedimentos administrativos pelos quais todas as esferas de poder do país têm como manual a ser seguido em suas gestões.

O desafio maior do Estado Brasileiro se concentra na necessidade de implantar na Administração Pública, ferramentas administrativas capazes de fazer um Estado altamente burocrático também ser eficiente.

Neste sentido, ponderou a autora (SALGADO, 2012, p. 200):

A evolução da gestão brasileira para um modelo que atenda a todos esses requisitos constitucionais requer a superação de grandes desafios. O primeiro é o da reorientação política e técnica das estruturas executivas do estado para a atuação centrada no controle de resultados, o que exige a superação do atual modelo autocentrado da burocracia pública, baseado, fundamentalmente, no controle de meios, assim como remoção de obstáculos culturais e comportamentais existentes no controle burocrático, como o apego a velhos costumes, o burocratismo desnecessário, a submissão formalista a normas, o ritualismo exagerado e o receio à mudança, à experimentação de novas práticas abertas à participação e ao controle social.

É público e notório que o Estado brasileiro possui dificuldades em fazer projetos saírem do papel. Se o que é planejado não consegue ser implementado, há algo de errado na no processo de organização.

É exatamente este o maior desafio da gestão pública e do presente trabalho: tentar entender o porquê deste fenômeno que não só revolta a todos os cidadãos, como também faz com que de alguma forme isto retorne ao mesmo não como benefícios pela sua contribuição com impostos, mas sim como malefícios pela má utilização pelo dinheiro público mal gerido.

### **3.1 Princípios da administração pública**

Os princípios são conceituados como mandamentos nucleares de um sistema. Dessa forma, os princípios estão para as leis assim como o alicerce está para a casa. Mesmo que este não seja visto a olho nu, serve para que a casa seja edificada.

Há que se observar também que os princípios nem sempre estão descritos na lei. Ainda assim, estes norteiam a atuação do legislador, do intérprete e dos indivíduos.

Nos dizeres de Martins (2012, p. 08):

Princípio vem do latim *principium, principii*, com o significado de origem, começo, base. Num contexto vulgar, quer dizer o começo da vida ou o primeiro instante. Na linguagem leiga, é o começo, o ponto de partida, a origem, a base. São normas elementares, requisitos primordiais, proposições básicas. Princípio é, portanto, começo, alicerce, ponto de partida, “vigas mestras”, requisito primordial, base, origem, ferramenta operacional.

Desta forma, princípios da Administração Pública são os alicerces norteadores da gestão pública em todas as esferas públicas. Estes estão descritos na Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, *caput*: Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Conforme já mencionado, na Constituição estão descritos todos os elementos que o Estado deseja implementar em sua execução. Pela simples leitura do artigo anterior, fica explícito que em todas as esferas administrativas do setor público estatal, devem estar presentes os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No que diz respeito ao princípio da legalidade, Bulos (2015, p. 1015) destaca que:

O princípio da legalidade administrativa apresenta força vinculante. Por isso, a Administração Pública somente pode impor aquilo que a lei autorizar. Trata-se de uma projeção das liberdades públicas, que dirige o regime administrativo dos órgãos governamentais, evitando o arbítrio e o abuso de poder.

Desta feita, cabe ao gestor do serviço público fazer tão somente o que é permitindo em lei, não podendo ultrapassar tal limite, sob pena de arcar com a responsabilidade jurídica por tal ato.

Assim sendo, a atividade administrativa no âmbito público é um tanto cerceada pelo que a lei impõe, o que de um certo ponto parece petrificar o serviço público, tendo em vista que o administrador só pode fazer até o limite do que a lei permite.

No entanto, o princípio da legalidade visa evitar arbitrariedades que podem haver por parte do gestor público, uma vez que determinados cargos possuem poderes que podem ser utilizados para o uso coletivo ou para o interesse pessoal. Exatamente visando que o interesse pessoal seja superior ao interesse público, o princípio da legalidade tem a grande função de servir como inibidor da má utilização da máquina pública.

Neste diapasão, cumpre observar acerca do princípio da impessoalidade. Sobre este princípio, ainda Bulos (2015, p. 1016) informa que:

O princípio da impessoalidade, consectário natural do princípio da finalidade, impõe que o ato administrativo seja praticado de acordo com os escopos da lei, precisamente para evitar autopromoções dos agentes públicos. Sua palavra de ordem é: banir favoritismos, extravios de conduta, perseguições governamentais, execrando a vetusta hipótese da ilegalidade e do abuso de poder. A impessoalidade visa, pois, coibir o desvio de finalidade de ato comissivo ou omissivo na Administração Pública, impedindo que o administrador pratique ação ou omissão para beneficiar a si ou a terceiros.

Resta assim evidente que o princípio da impessoalidade é um desdobramento natural do princípio da legalidade, no qual o gestor público não pode se utilizar do Estado como ferramenta para alcançar benefícios a si ou a terceiros.

É importante destacar a situação política atual do país, onde se observa vários agentes públicos utilizando a máquina estatal a seu próprio interesse, o que claramente é uma afronta ao princípio da impessoalidade.

Sobre o princípio da moralidade, explica Di Pietro (2002, p. 79):

Em resumo, sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a idéia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa.

A Administração Pública é feita por órgãos com o intuito maior de fazer o bem à coletividade. No entanto, não são raros os exemplos do cotidiano em que agentes públicos se utilizam do cargo ou função que exercem com intenções pessoais.

Tal conduta ofende a própria crença por parte da população na Administração Pública, uma vez que todos os cidadãos são obrigados a cumprir as leis, mas não veem os agentes públicos as cumprindo. Aquele que comete um crime de furto, roubo, comete um crime contra uma pessoa e isso é punível.

No entanto, um gestor público quando comete um ilícito, este está cometendo um crime à sociedade como um todo e isso deve ser mais punível ainda do que qualquer outro crime cometido contra um indivíduo no singular. Por muitos anos, os crimes deste tipo não eram punidos e a possibilidade de cometê-lo e ficar a salvo fez com que muitos outros agentes públicos não agissem com moralidade, ética, honra junto ao Estado como um todo.

No entanto, ao se observar o momento atual, no qual políticos de diversas esferas e os maiores empreiteiros do país estão sendo presos, segundo os jornais de todo o país, a sensação de impunidade diminui, tendo em vista que quando as pessoas que cometem tais crimes estão sendo punidos, então faz com que aquele que pensa em não utilizar a moralidade dentro da Administração Pública pense antes de cometer algum ilícito.

No intuito de inibir a ação daqueles administradores públicos que queiram utilizar para si a máquina estatal, há o princípio da publicidade, por meio do qual toda e qualquer ação ou procedimento do Estado deve ser feito por meio de atos públicos.

Sobre este princípio, Bullos (2015, p. 2019) pontua que:

O princípio da publicidade administrativa tem por escopo manter a total transparência na prática dos atos da Administração Pública, que não poderá ocultar do administrado o conhecimento de assuntos que o interessem direta ou indiretamente. A concretização da publicidade dá-se no momento que vem a lume o Diário Oficial, ou os editais ou os outros documentos encarregados de divulgar os atos públicos, cuja produção dos efeitos apenas se inicia com a publicação.

Assim sendo, todo e qualquer ação feita por parte do poder estatal deve sempre ser pública à população, sob pena de nulidade do ato, uma vez que se o ato não tiver sido informado à sociedade de alguma forma, seja por meio de diário oficial ou de edital ou qualquer outro meio que a lei permitir.

Por fim, destaca-se o último princípio da Administração Pública e aquele que mais interessa para o objeto do nosso trabalho, o princípio da eficiência. Sobre este, observa-se:

Pelo princípio da eficiência busca-se a presteza, o rendimento funcional, a responsabilidade no cumprimento de deveres impostos a todo e qualquer agente público. Seu objetivo é claro: obter resultados positivos no exercício dos serviços públicos, satisfazendo as necessidades básicas dos administrados. Princípio moderno da função administrativa, a eficiência é um reclamo contra a burocracia estatal. Sua finalidade é combater a malversação dos recursos públicos, a falta de planejamento, os erros repetidos mediante práticas gravosas. BULLOS (2015, p. 1020)

É a partir deste ponto, o da eficiência, no qual será feita a interseção da teoria jurídica com a teoria administrativa. Sabendo-se que a Administração Pública deve zelar pela eficiência em seus procedimentos, porque então infelizmente este princípio da eficiência não é posto em prática na gestão pública?

Ainda sobre o tema, os autores Berwig e Jalil (2017) informam que:

A inclusão expressa do princípio da eficiência na Constituição da República faz com que o bom resultado nos serviços e um melhor aproveitamento do dinheiro, sejam condutas exigíveis do administrador pela sociedade. Poderíamos dizer que estabelecido como princípio constitucional, a eficiência passa a se constituir direito subjetivo público do cidadão. Esse princípio é uma poderosa arma da sociedade no combate a má administração. Ele dá legitimação para o controle do exercício da atividade do agente público, tanto pelo cidadão como pela própria Administração Pública. E este controle, abrange tanto a competência vinculada, como a discricionária dos agentes públicos. Isso porque o objetivo do princípio da eficiência é a própria satisfação do interesse público.

Quando se observa que alguns setores da Administração Pública não funcionam corretamente, um dos motivos está na falta de utilização de técnicas gerenciais no serviço

público e é sobre um possível meio de organização administrativa que será tratado no capítulo seguinte.

### **3.2 Do planejamento estratégico**

O planejamento estratégico compreende as seguintes diretrizes: dos processos administrativos; da administração estratégica; e, das etapas do planejamento estratégico.

#### ***3.2.1 Dos processos administrativos***

Administrar significa, antes de tudo, estabelecer mecanismos eficazes com a intenção de se alcançar algo, seja no ambiente público ou privado.

Para que isto seja possível, deve-se conhecer a teoria da Administração para que se possa utilizar isto na prática. Para Chiavenato (2004), o autor mais renomado quando se trata do estudo da Administração, “...processo administrativo é o nome dado ao conjunto de funções administrativas, envolvendo planejamento, organização, direção e controle.”

Ainda Chiavenato afirmava que Fayol (apud Chiavenato, 2004, p. 84), um dos precursores da Administração, entendia que as funções administrativas seriam planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, o que posteriormente foi unificado comandar e coordenar como uma única função, tornando-se direção.

O planejamento trata-se do processo pelo qual se toma decisões acerca dos objetivos que a organização almeja alcançar num determinado tempo. O referido autor (CHIAVENATO, 2004, p. 119) trata ainda que “...planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los.

Dito isto, planejar é o meio para que se alcance determinado objetivo. No que se refere à administração pública, se o objetivo é servir à coletividade, sem o devido planejamento, o serviço torna-se ineficiente e ineficaz.

Ainda segundo Fayol (apud Chiavenato, 2004, p. 84), organizar consiste em dividir as responsabilidades, ou seja, as atividades a serem desenvolvidas, de forma a facilitar a sua execução. A organização trata de ordenar de forma lógica os procedimentos a serem seguidos, dividindo-os em comandos ou departamentos.

Chiavenato (2004, p. 82) lembra ainda a diferença entre administração e organização, o que é importante ser destacado:

Para ele, Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e compreensivo de Administração – como um conjunto de processos entrosados e unificados – abrange aspectos que a organização por si só não envolve, tais como previsão, comando e controle. A organização abrange apenas a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo (como previsão, comando, coordenação e controle). Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos, definir os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

Desta feita, a organização como um dos princípios da Administração nos dá a ideia da estrutura que deverá existir dentro da empresa, seja pública ou privada, de modo que seja possível ter conhecimento da forma e procedimentos a serem seguidos no cotidiano e gerenciamento da mesma, bem como as funções que cada órgão e pessoas terão dentro da mesma.

Ainda segundo Chiavenato (2004, p. 87), “... Direção é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais, e ainda a de funcionar como líder da empresa”.

Desde sempre na sociedade, o ser humano tem a necessidade de ter um líder que tome as decisões pela coletividade. Na Administração não seria diferente. Uma das principais funções administrativas está na direção da empresa ou do projeto que será executado.

Com relação ao controle, este é a necessidade de verificar se os procedimentos estão de acordo com as regras e os princípios da empresa. O Controle trata-se de estabelecer padrões e indicadores de desempenho que permitam assegurar que as atitudes tomadas são as que a empresa espera.

Através do controle das atividades, é possível aumentar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as metas da organização certificando-se, assim, de que todo o planejamento está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o que foi previsto.

### 3.2.2 Da administração estratégica

Após esclarecido o que se trata administração, faremos uma abordagem do conceito de estratégia. Esta pode ser conceituada como “... a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessário para alcançar essas metas”. (CHANDLER, 1962, p. 13)

Sobre o conceito de estratégia, conceitua o autor:

(...) estratégia é definida como um caminho, ou maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos – controláveis e externos – não controláveis – da empresa. (OLIVEIRA, 2011, p. 05)

Conforme o que foi esclarecido, já sabemos que estratégia se trata de traçar um plano com objetivos e metas a serem alcançados, o que não dá para ser feito se não tivermos conceitos administrativos para nortear o plano em questão.

Desta feita, explica ainda o autor acima que Administração Estratégica:

(...) é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos (...). (OLIVEIRA, 2011, p. 06)

A partir do que foi destacado, entende-se assim a união da administração com a estratégia e o porquê do seu estudo conjunto ser importante no que se refere a observar o que se trata o planejamento estratégico.

No que se refere a planejamento e a situação do país, Gaj (1990, p. 03) aponta que:

Os erros do planejamento e a ideia de desenvolver a qualquer custo produziram uma dívida impagável, uma máquina deficitária, uma elevada estatização, uma intervenção estatal burocrática nos mais variados setores e aspectos da vida econômica e um custo social que levará muito tempo para ser resgatado. A nação está consciente de que sem planejar adequadamente o futuro estará sujeita a percorrer caminhos indesejados. Somente com uma estratégia de futuro absolutamente clara será possível encontrar o rumo de um destino acima das ambições e paixões individuais e de grupos.

O autor aborda a necessidade do planejamento no Brasil no contexto do início dos anos 1990, mas que não deixam de ser bem atuais, à medida que ainda não se encontra no setor público, já abordado anteriormente, situações em que as organizações funcionam sem o

mínimo de planejamento e estratégia, o que ocasiona a realidade negativa que tão bem conhecemos de má qualidade em estrutura e serviços públicos.

Esta análise fundamenta o estudo do uso do planejamento estratégico no serviço público, à medida que tal ferramenta pode ser utilizada para melhorar a realidade que conhecemos no que diz respeito à administração pública, em alguns setores ineficiente e inoperante, mas que em alguns bons exemplos através do uso do planejamento, já passam a melhorar.

### ***3.2.3 Das etapas do planejamento estratégico***

Existem várias teorias e modos de se fazer o planejamento estratégico, seja de uma empresa pública ou privada, mas todos sempre há uma concatenação de ideias no que diz respeito às etapas a serem seguidas no que tange a realizar um determinado objetivo por parte da organização.

Na maioria dos casos, as etapas do planejamento estratégico são: o início do projeto, o planejamento do mesmo, sua execução, o controle do que está sendo feito e o seu encerramento.

Sobre este ciclo de planejamento:

Esse processo de planejamento é em geral organizado como um ciclo de planejamento. Esse ciclo frequentemente começa com uma revisão, no âmbito corporativo, do ambiente competitivo global e das orientações corporativas para as várias divisões e negócios. Em seguida, solicita-se que divisões e unidades de negócios atualizem suas estratégias de longo prazo e indiquem como essas estratégias se encaixam nas principais prioridades e metas da empresa. Em terceiro lugar, planos divisionais e de unidade de negócios são revistos, avaliados, ajustados, coordenados e integrados em reuniões entre gerente corporativos e gestores da divisão ou da unidade de negócios. Por fim, planos, operacionais detalhados são desenvolvidos no âmbito da divisão ou da unidade de negócios e obtém-se aprovação final da matriz da corporação. (KLUYVER, 2007, p. 15)

O autor acima destaca as fases por quais passa o planejamento estratégico desde a sua implantação ao encerramento, fases estas que serão abordadas no decorrer do trabalho.

Na fase de iniciação do planejamento estratégico, é necessário a tomada de decisão de querer implementar, para que o objetivo seja escolhido. Neste momento do processo, informa-se que:

...o planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na

elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática. OLIVEIRA (2011, p. 39).

Em face do exposto, fica explícito que é nesta fase do planejamento que serão discutidos os pontos fortes e os pontos fracos, a ideia central do que se quer alcançar e quais os passos a serem seguidos para se alcançar o que se almeja.

Em seguida, há a fase de planejamento propriamente dita, na qual se utilizará as informações levantadas na fase inicial para elaborar o cronograma, as funções, as medidas a serem adotadas, a fim de se colocar o plano em prática.

Ao explicar esta fase, o autor nos ensina que:

Em seguida, é realizado um planejamento detalhado do projeto, para permitir sua execução e controle. Enquanto o planejamento preliminar visa à compreensão do problema ou da necessidade e sua forma de realização, o planejamento detalhado precisa definir todas as atividades que envolvem utilização dos recursos, com a explicitação dos produtos de cada “pacote de trabalho”, seus requisitos e seus destinos. As interfaces, os diversos processos técnicos e administrativos e compromissos internos são preestabelecidos. (VALERIANO, 2008, p. 127)

Após a fase do planejamento, há o momento em que o que foi previamente estabelecido será posto em prática na organização, momento no qual se dá o ápice da mudança de estratégia dentro da empresa, no qual será visto acontecer o que pensado anteriormente. Sobre este momento, Johnson nos informa que:

O gerenciamento da mudança estratégica geralmente é uma parte importante no processo de colocar a estratégia em ação. Isso inclui a necessidade de compreender como o contexto de uma organização pode influenciar a perspectiva de mudanças e os diferentes tipos de papéis par as pessoas na mudança de gerenciamento. Também se consideramos estilos que podem ser alavancados para a mudança de gerenciamento e as alavancas que podem realizar a mudança. (JOHNSON, 2011, p. 38)

Durante a execução, para que a organização possa saber se o que foi planejado está mesmo sendo adotado ou seguido, é fundamental que haja o controle dos processos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Sobre este ponto, Oliveira nos ensina que:

Esta é uma fase muito importante pela possibilidade de se analisar, debater e configurar o modelo ideal de controle estratégico. A maior parte das empresas tem conhecimento de sua necessidade, mas poucas são as que efetivamente, com qualidade, este processo. O resultado final do processo de controle é a informação.

Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação de cada um dos itens do processo estratégico. (OLIVEIRA, 2011, p. 188)

Por fim, há a fase de encerramento ou conclusão do planejamento que foi elaborado. Não que o projeto tenha que ter um ponto final dentro da organização, mas como qualquer planejamento, há um prazo a ser concluído determinado objetivo e é neste ponto do planejamento que serão feitas as conclusões do que realmente se conseguiu a partir do que era o objetivo e o que foi alcançado até ali. Sobre o encerramento desta fase, destaca-se:

Uma vez atingido o objetivo, o projeto deve ser encerrado, com algumas disposições finais, a partir da aceitação do produto. Deverão ser tomadas providências para a conclusão dos contratos, encerramento administrativo, devolução de materiais, espaços etc. e, antes da dispensa e dissolução da equipe, deve ser procedida uma avaliação geral e levantamento das lições aprendidas. (VALERIANO, 2008, p. 128)

A implementação do procedimento de planejamento estratégico, em qualquer que seja a organização, pública ou privada, trata-se de uma grande ferramenta a ser utilizada no que diz respeito a alcançar qualquer que seja o objetivo, uma vez que com o auxílio do planejamento estratégico, o gestor sempre tem à sua disposição o plano que pode contribuir com o alcance do que foi pré-estabelecido.

## **4 A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL E O PLANO PLURIANUAL**

### **4.1 A Lei de responsabilidade fiscal**

O planejamento estratégico no que se refere à Administração Pública não se trata somente de vontade política, mas também de possibilidade financeira para realizar ou não determinada política pública.

Sabendo disto, o legislador originário positivou constitucionalmente a necessidade de haver um planejamento por parte de todas as esferas do Poder (Estados, Municípios, Governo Federal e Distrito Federal). Este está previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, visa a regulamentar a Constituição Federal, a parte da Tributação e do Orçamento (Título VI), cujo Capítulo II estabelece as normas gerais de finanças públicas a serem observadas pelos três níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal.

Em particular, a LRF vem atender à prescrição do artigo 163 da CF de 1988, que informa que:

Lei complementar disporá sobre: I - finanças públicas; II - dívida pública externa e interna, incluída a das autarquias, fundações e demais entidades controladas pelo poder público; III - concessão de garantias pelas entidades públicas; IV - emissão e resgate de títulos da dívida pública; V - fiscalização das instituições financeiras; VI - operações de câmbio realizadas por órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; VII - compatibilização das funções das instituições oficiais de crédito da União, resguardadas as características e condições operacionais plenas das voltadas ao desenvolvimento regional.

A LRF atende ainda à prescrição do artigo 165 da Constituição, mais precisamente, o inciso II do parágrafo 9º. De acordo com este dispositivo, “... cabe à Lei Complementar estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta, bem como condições para a Instituição e funcionamento de Fundos”.

Dito isto, fica bem claro que o legislador constituinte quis resguardar o planejamento e gerenciamento financeiro em todos os entes federativos, com o intuito de os recursos públicos atenderem o seu objetivo principal, que é de atender às necessidades dos cidadãos e do Estado como um todo.

O artigo 1º §1º da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar Nº 101, de 4 de Maio de 2000) estabelece:

Art. 1o Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1o A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Da simples leitura do artigo, fica bem evidente o objetivo gerencial da referida lei. No entanto, cabe destacar também que a lei é relativamente nova, tem menos de 30 anos, o que implica que é necessário determinado período de adequação, tendo em vista que nem todos os gestores municipais tem qualificações técnicas para seguir estritamente o que prevê o mandamento jurídico acima citado.

A lei de Responsabilidade Fiscal serve como parâmetro para o Plano Plurianual, a Lei Orçamentária Anual (LOA) e para a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Será feita uma abordagem conceitual sobre as três supracitadas leis que compõem o sistema de planejamento orçamentário, com foco no plano Plurianual, que será o tema do estudo de caso.

#### **4.2 O Plano Plurianual: Conceito**

O Plano Plurianual (PPA) está previsto na Constituição Federal de 1988 e foi regulamentado pelo Decreto Nº 2.829, de 29 de outubro de 1998. Trata-se de um plano/planejamento que deve ser feito a cada quatro anos por todas as entidades da federação, com o objetivo de estabelecer diretrizes, metas e objetivos.

O Plano Plurianual é formatado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo por uma lei quadrienal, ou seja, válida pelos 04 (quatro) anos já citados, sendo este sujeita a prazos e ritos diferenciados de tramitação, tendo vigência a partir do segundo ano de um mandato do Poder Executivo (Prefeito, Governador, Presidente) até o final do primeiro ano do mandato seguinte.

Assim, todos os governos da esfera executiva ficam obrigados a fazer um planejamento estratégico e seguir as diretrizes e metas estabelecidas no seu próprio PPA. O mesmo entra em vigor a partir do 2º ano de gestão até o 1º ano do próximo mandato para

impedir a descontinuidade de políticas e obras públicas de importância estratégica para o município cidade, estado ou país, mesmo que a próxima gestão seja de outro partido político.

Destaca-se o que está na Constituição Federal, lei maior do país sobre o plano plurianual:

Art. 48. Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, não exigida esta para o especificado nos arts. 49, 51 e 52, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre: II - **plano plurianual**, diretrizes orçamentárias, orçamento anual, operações de crédito, dívida pública e emissões de curso forçado;

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no **plano plurianual**, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: I - o **plano plurianual**; § 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

Conforme acima exposto, a lei maior prevê em vários momentos no decorrer do seu texto o plano plurianual, como meio previamente estabelecido para facilitar o planejamento estratégico na esfera pública.

De acordo com o que leciona o renomado autor Giacomoni (2010, p. 219):

A Constituição Federal de 1988 trouxe diretrizes inovadoras de grande significado para a gestão pública. Em primeiro lugar, cabe destacar a criação dos novos instrumentos: o plano plurianual e a lei de diretrizes orçamentárias. Com os novos instrumentos, valoriza-se o planejamento, as administrações obrigam-se a elaborar planos de médio prazo e estes mantêm vínculos estreitos com os orçamentos anuais.

Acertadamente, sobre o Plano Plurianual, Holanda (2015, p. 16) ensina que:

Feitos os devidos esclarecimentos conceituais, conclui-se que, por intermédio do Plano Plurianual, a administração pública traça objetivos e metas para o período de quatro anos, direcionando sua ação para os mais variados setores da atividade econômica, buscando o desenvolvimento, por meio de investimentos e aquisições de bens de capital, e a manutenção do correto funcionamento dos serviços públicos.

Cumprido salientar ainda que o Plano Plurianual terá papel fundamental no orçamento municipal anualmente, tendo em vista que o mesmo é utilizado como parâmetro para a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias, cuja vigência é anual e está prevista na Constituição Federal, em seu artigo 165, §2º, que assim preleciona:

A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Em resumo, a Lei de Diretrizes Orçamentária é uma lei de periodicidade anual, que orienta as diretrizes da elaboração da lei orçamentária anual (LOA). A LDO sinaliza o que o governo pretende realizar prioritariamente no exercício financeiro subsequente. Giacomomi (2010, p. 223) leciona que:

Uma Lei de diretrizes, aprovada previamente, composta de definições sobre prioridades e metas, investimentos, metas fiscais, mudanças na legislação sobre tributos e políticas de fomento a cargo de bancos oficiais, possibilitará a compreensão partilhada entre Executivo e Legislativo sobre os vários aspectos da economia e da administração do setor público, facilitando sobremaneira a elaboração da proposta orçamentária anual e sua discussão e aprovação no âmbito do legislativo.

Por fim, resta conceituada a Lei de Diretrizes Orçamentária, instrumento de iniciativa do Poder Executivo, que se conceitua como a forma que o gestor público pretende gastar os recursos públicos, pois expõe suas metas, prioridade e atividades nas políticas públicas. A LOA está prevista no artigo 165, §5º, da Constituição Federal, que assim estabelece:

§5º. A lei orçamentária anual compreenderá: I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público; II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

Juntos, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) servem como planejamento estratégico legal junto às esferas federais, estaduais e municipais da Administração Pública.

Mesmo que o gestor público não tenha qualquer experiência no que diz respeito à administração ou estratégia, este está legalmente obrigado a utilizar estes mecanismos previstos constitucionalmente como forma de orientar os gestores públicos em seus governos.

### 4.3 Plano Plurianual e Planejamento Estratégico

Inicialmente, cumpre destacar que foi abordado e conceituado nos capítulos anteriores o que é a Administração Pública e o Planejamento Estratégico.

Neste capítulo, será destacado o que existe de planejamento estratégico na Administração Pública, se é utilizado ou não na prática, e como poderia ser melhor utilizado.

Atualmente, existem manuais de elaboração do Plano Plurianual que são utilizados como fontes de orientação no que diz respeito a todos os aspectos formais e legais exigidos. Tanto o Governo Federal quanto o Governo Estadual atuam no sentido de orientar os municípios na Elaboração de seus respectivos planos.

O Plano Plurianual deve ser dividido em planos de ação, que necessariamente devem conter: Objetivo; órgão do Governo responsável pela execução do projeto, valor, prazo de conclusão; fontes de financiamento; indicador que represente a situação que o plano visa alterar; necessidade de bens e serviços para a correta efetivação do previsto; regionalização do plano, etc.

Em cada uma destas etapas deve ser designado um responsável pela execução. Para cada ação do Plano Plurianual nomeia-se um gerente, que terá entre suas principais tarefas, estabelecer conexões entre os entes envolvidos para aprimorar a execução do plano.

É importante destacar que a cada ano deve ser feita uma avaliação que tem como um de seus objetivos principais otimizar o investimento dos recursos públicos e evitar que eles se desviem dos objetivos, metas e diretrizes iniciais. Será a partir dessa avaliação, e da leitura dos indicadores da execução, que o orçamento do próximo ano será definido, sobretudo no que se refere ao acesso ao Fundo de Desenvolvimento dos Municípios. Nenhum investimento, cuja execução ultrapasse um exercício financeiro, poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual, sob pena de crime de responsabilidade.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2016) elaborou um guia chamado Programa de Apoio à Elaboração e Implementação dos PPAs municipais no intuito de ajudar os municípios na elaboração do seu Plano Plurianual. Neste, destaca-se:

(...) o PPA não pode ser apenas um documento burocrático, para cumprir apenas um requisito legal ou uma imposição dos órgãos de controle. A elaboração do PPA deve ser vista como uma oportunidade de o governo municipal compatibilizar sua estratégia de governo com os objetivos do seu programa eleitoral escolhido pela população democraticamente. Além disso, o planejamento municipal para os próximos 4 anos deve ser compatibilizado com o planejamento estadual e federal,

com as oportunidades que as ações do Estado e da União podem criar para o município.

Infelizmente, o que foi destacado acima é exatamente a realidade do que acontece na maioria dos municípios brasileiros, onde a elaboração e existência do Plano Plurianual é tão somente para o cumprimento do requisito legal, não sendo o mesmo utilizado no cotidiano da administração pública. Sobre este tema, trata ainda o guia (BRASIL, 2016):

Muitos planos estratégicos fracassam ou se tornam peças protocolares e burocráticas porque sua gestão é muito vulnerável e artesanal. Outro motivo de falha sistemática é a ausência de liderança – que deve iniciar pelo Prefeito – para motivar e orientar sua equipe. Em ambas as situações se requer uma competente análise da estratégia do plano plurianual. O plano não é neutro, ele carrega uma visão de cidade que pode contrariar por exemplo, os interesses dos especuladores imobiliários ou de atividades econômicas altamente poluidoras, por exemplo. Muitos planos falham porque não logram obter apoio de aliados ou neutralizar opositores.

A partir do que foi dito, o plano não pode ser algo engavetado e de conhecimento unicamente da gestão municipal, tanto que antes de tudo, o mesmo deve ser aprovado pela Câmara Municipal e, também, deve ser debatido com todos os setores da sociedade civil organizada, uma vez que no decorrer de sua implementação, sem dúvidas terá conflitos de interesses difusos e individualistas. Cabe ao gestor ter pulso para implementar, bem como estratégia de negociação, para que se possa chegar aos resultados esperados.

## 5 METODOLOGIA

A princípio, a pesquisa tem abordagem qualitativa, com análise indutiva dos dados a fim de se refletir a respeito do assunto, pois “Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural” (GODOY, 1995, p.62).

O levantamento de dados foi feito a partir de pesquisa bibliográfica, a qual “é realizada a partir de fontes secundárias, ou seja, por meio de material já publicado, como livros, revistas e artigos científicos” (RODRIGUES, 2006, p.89). Também foi necessária a pesquisa documental que, segundo Lakatos e Marconi (2008), é “a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas”.

A pesquisa documental é entendida por Severino (2007, p.122) como:

[...] fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

Apresentados os métodos, tecer-se-ão, na sequência, alguns comentários sobre o que foi analisado nesta investigação. No decorrer da busca pelo Plano Plurianual do Município escolhido na pesquisa, houveram alguns percalços que serão melhor explicados no capítulo seguinte, mas que deixou ainda mais conclusiva o resultado da pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de conciliar o que foi estudado durante o decorrer do trabalho, decidiu-se aliar a teoria à prática com a observação do caso prático do Plano Plurianual em um dos municípios do interior do Estado do Ceará, com o intuito de observar o tratamento dado a um Plano Plurianual.

A cidade escolhida foi Canindé, tendo em vista que este pesquisador é natural de esta cidade, o que facilitaria o acesso aos dados. Primeiramente, foi feita uma visita à Secretaria de Administração do Município de Canindé, local onde veria se encontrar o referido plano. Na ocasião, foi solicitado o acesso ao Plano Plurianual referente ao ao Período de 2014 a 2017. A razão da escolha desse plano está no motivo de ser o vigente, o que de

alguma forma facilitaria a observação se o que foi planejando estava realmente sendo posto em prática.

Foi informado que o Plano não se encontrava nesta Secretaria, mas um dos funcionários informou o número da Lei referente ao Plano, qual seja: Lei nº 2234/2013. De posse do número da Lei, foi feito contato com uma colega que trabalha na Câmara Municipal de Canindé, que prontamente se dispôs a buscar a referida lei.

No entanto, a lei supracitada não fora encontrada no setor de Arquivos de Leis, e iniciou-se um longo prazo de espera, sem sucesso, o que já demonstra que a lei que deveria ser uma ferramenta do uso do planejamento Estratégico na Administração Pública não passava de um mero texto burocrático, que nem mesmo estava a ser encontrado nos arquivos.

Com o passar do tempo e sem um retorno por parte da colega, foi feita uma visita ao setor de arquivos. Nesta, não encontrada Lei nº 2234/2013, mas tão somente o Autógrafo de Lei nº 029/2013, que é o documento que tem por finalidade remeter o projeto aprovado definitivamente para a sanção do Chefe do Poder Executivo, sendo também a reprodução da redação final do texto que fora aprovado.

Todo o imbróglgio na busca da lei demonstra-se o descaso da gestão com o Plano Plurianual, tendo em vista que não foi encontrada nem na Câmara Municipal nem na Secretaria de Administração a lei referente ao PPA (Plano Plurianual).

De posse do Autógrafo de Lei nº 029/2013, foi feita a análise objetiva do texto legal. Em sua capa, o PPA (Plano Plurianual) 2014/2017 denomina-se Plano Plurianual Participativo. No entanto, não foram encontradas informações de como havia sido o processo participativo, se haviam tido ou não reuniões entre a sociedade civil e o governo no intuito de esclarecer se havia a participação popular.

No que diz respeito à lei, a partir de observações de outros PPAs (Plano Plurianuais) que foram analisados, como por exemplo o da Prefeitura de Canoas, no Rio Grande do Sul, a lei em si tem o mesmo modelo, apenas informando que a mesma dispõe acerca do Plano Plurianual, que trará as informações relativas às despesas financeiras, que serão estruturadas em programa, objetivos, ações, produto, unidade de medida, meta, valor e fonte de recursos, conforme informa o § 1º do art. 2º da lei do PPA de Canindé.

Após a lei, encontra-se o Perfil Básico Municipal de 2012, contendo as principais informações geográficas e econômicas sobre o município

Há também uma planilha referente às fontes de recursos financeiros detalhadas de 2014 a 2017. Os recursos somam um montante R\$ 876.864.949,00 (oitocentos e setenta e seis milhões oitocentos e sessenta e quatro mil novecentos e quarenta e nove reais).

Isto implica uma análise de que um município com cerca de 90.000 habitantes como a cidade observada tem de orçamento quase 1 (um) bilhão de reais em quase 04 (quatro) anos. Segundo o próprio PPA analisado, sendo necessário haver um planejamento a curto e médio prazo para aplicação desses recursos, sob pena de, em sendo mal aplicados, o Município, mesmo tendo possibilidade financeira para tal, não obtenha políticas que possam melhorar de alguma forma a vida dos seus cidadãos.

Após a planilha de recursos financeiros, o que se observa no Plano Plurianual vigente no município de Canindé são 60 páginas em que há em grande parte o Perfil Básico já citado.

Há no Plano uma planilha de distribuição dos recursos já citados anteriormente entre as diversas Secretarias do Município. No entanto, faltou informar de que forma os programas ali elencados seriam postos em prática ou mesmo individualizar o que cada programa faria, quais as consequências, em que prazo o mesmo seria alcançado, etc.

Após tudo quanto foi exposto acerca do quanto o PPA juntamente com o planejamento estratégico pode ser fundamental na gestão do município, ao se observar com um exemplar do mesmo, há uma grande frustração, tendo em vista que o que foi encontrado não se pode caracterizar com uma ferramenta plausível que possa ser entendida como uma ferramenta de gestão a quem for ler.

É certo que há informações contábeis que talvez ao leitor que seja um pouco mais leigo nessa área seja de difícil compreensão e para quem seja da área fique bem claro o que todos aqueles dados representam.

No entanto, a quem busca o PPA como uma norma programática, onde estará elencado todas as políticas públicas a serem organizadas e geridas num prazo de 04 anos, infelizmente o que se observa é o que a pesquisa já informava: que o PPA era meramente um documento para constar que a lei foi cumprida, mas que verdadeiramente foi sequer observado ao longo da gestão municipal, tanto que não foi nem mesmo encontrado no estágio inicial desta pesquisa.

Desta feita, finaliza-se o estudo de caso com um sentimento de que há mais a ser feito e que é possível sim utilizar o Plano Plurianual com a finalidade para que foi criado, para

que seja sim uma ferramenta de grande importância dentro da gestão municipal e não somente um documento com o simples condão de cumprir a lei que diz que é obrigatório.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração Pública sempre fez parte diretamente da vida deste pesquisador, por ser um meio de se implantar o que é de direito à coletividade através de políticas públicas e também porque seu genitor trabalhou como servidor público nas diversas secretarias do Município de Canindé. Ao ter a oportunidade de estudar Administração na Universidade Federal do Ceará, tem-se o grande privilégio de estar em um dos melhores cursos de Administração do país.

A possibilidade de colocar em prática todas as teorias aprendidas nos bancos da universidade na Administração Pública é talvez o único caminho possível de se ver um dia a população usufruindo de todos os direitos e garantias descritas na Constituição Federal do país.

Ao analisar com mais afinco o que se trata o Estado e a Administração Pública no Brasil, verifica-se que a Constituição Federal de 1988, já estabeleceu diretrizes de como a gestão pública poderia fazer para pôr em prática os projetos que fossem da sua responsabilidade nas diversas áreas no que se refere a saúde, educação, etc.

Através dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o gestor público já tem um alicerce de como deve se pautar as suas ações no âmbito da gestão pública.

No que diz respeito ao Planejamento Estratégico, a Constituição obriga o gestor público a programar como serão utilizados os recursos do seu mandato a partir do 2º ano de mandato até o primeiro ano do próximo gestor através do Plano Plurianual.

No entanto, infelizmente como acontece em várias outras esferas no Brasil, o Plano Plurianual é mal utilizado, sendo feito pelas gestões somente para cumprir o que manda a lei, e não sendo utilizado como ferramenta de planejamento a curto e médio prazo. O que foi encontrado no município de Canindé é apenas um retrato do que acontece nos demais Municípios do país, conforme já destacado.

Cumprir observar também que os gestores públicos dos pequenos Municípios são eleitos pela população local e são obrigados legalmente somente a saber ler e escrever, o que significa dizer que muitas vezes os mesmos não tenham sequer nível superior, o que é de fácil observação que por conta desta situação os mesmos não saibam o que se trata planejamento quanto mais estratégico.

No entanto, tanto as câmaras municipais quanto as prefeituras têm a faculdade de contratar assessorias especializadas em Gestão Pública para auxiliá-los no decorrer dos seus mandatos. Na prática, o que ocorre é que estas assessorias já citadas até podem fazer um Plano Plurianual com todo o planejamento de uma forma bem eficiente, mas não necessariamente será cumprido ou acompanhado pelo gestor público.

De todo o exposto, conclui-se que existem sim tanto na Constituição Federal quanto em leis Estaduais e Municipais meios que façam com que a Administração Pública seja pautada pelo princípio da eficiência e pelo Planejamento estratégico, uma vez que todas as esferas governamentais são obrigadas a fazer seus Planos Plurianuais e cumprirem as Leis de Diretrizes e Leis Orçamentárias.

No entanto, falta aos gestores públicos a iniciativa de utilizar o Planejamento Estratégico como ferramenta de controle e eficiência para que as políticas públicas sejam implementadas de forma positiva à sociedade.

Desta feita, o objetivo de analisar o planejamento estratégico como ferramenta de grande importância na administração pública foi alcançado, tendo em vista que foi observado que existem sim meios de utilizá-lo como por exemplo o Plano Plurianual. A grande deficiência não está na falta de previsões legais e sim na má utilização destas por partes dos gestores públicos.

Esta pesquisa pode trazer novos estudos na área, como por exemplo o acompanhamento do novo Plano Plurianual que será implementado de 2018 a 2021, desde o seu início de vigência até a sua finalização, acompanhando fielmente o que está sendo ou não implementado.

Resta aos cidadãos brasileiros acompanhar o que está sendo feito pelas gestões atuais e aprender a cobrar, por exemplo, o que foi prometido na campanha que os elegeram, tendo em vista que tais projetos deveriam ser o retrato do planejamento que eles deveriam cumprir durante seus mandatos.

## REFERÊNCIAS

- BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. O princípio constitucional da eficiência na administração pública. Administrativo. **Âmbito Jurídico**. Rio Grande, 12 jul. 2017. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=4536](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4536)>. Acesso em: 14 jan. 2016.
- BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BULOS, Uadi Lammêgo. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. *In*: 30º Encontro da ANPAD. **ANPAD 2006**, Salvador, 23 a 27 dez. 2006. 11 p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2015.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, Arilda Schmit. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php>>. Acesso em: 27 dez. 2016.
- HOBBS, Thomas. **Do cidadão**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- HOLANDA, Isac Salomão Magalhães Pinto. **Orçamento público e participação popular: uma análise das vantagens do orçamento participativo para a administração pública**. Fortaleza: [s.n.], 2015.
- JOHNSON, Jerry. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Artmed S.A., 2011.
- KLUYVER, Cornelis A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2 ed. São Paul.: Perason Prentice Hall, 2007.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Sérgio Pinto. **Instituições de Direito Público e Privado**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, Gilmar Ferreira. **Curso de Direito Constitucional**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2008.

**O que é o Plano Plurianual**. Disponível em: < <http://www.gestaopublica.org.br/o-que-e-o-plano-plurianual-municipal/>>. Acesso em: 05/jun/2017, às 12h25min

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do Contrato Social**: princípios de direito político. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha. **Inovação na gestão pública**. Democracia, direito e gestão pública: textos para discussão. Brasília: IABS, 2012.

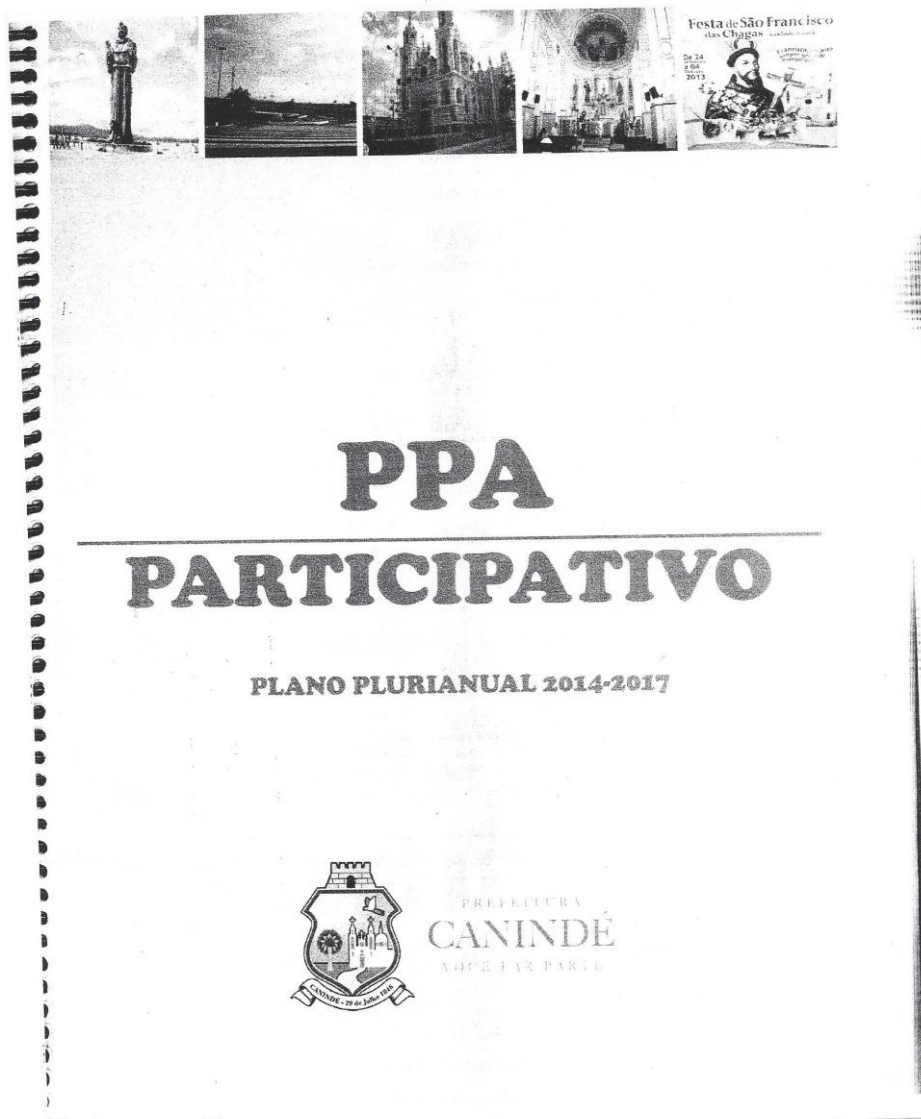
SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2008.

Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar n ° 101, de 4 de maio de 2000

**ANEXO**

## ANEXO A – PLANO PLURIANUAL





PODER LEGISLATIVO  
CÂMARA MUNICIPAL DE CANINDÉ  
FUNDADA EM 21 DE JUNHO DE 1947

**AUTÓGRAFO DE LEI Nº 029/2013, DE 23 DE OUTUBRO DE 2013.**

**EMENTA:** Dispõe sobre o Plano Plurianual do Município para o quadriênio 2014 a 2017, e dá outras providências.

**A CÂMARA MUNICIPAL DE CANINDÉ DECRETA:**

**Art. 1º** - Os objetivos e metas da Administração para o quadriênio 2014/2017 serão financiados com os recursos previstos no Anexo I desta Lei.

**Art. 2º** - O Plano Plurianual da Administração Pública Municipal de CANINDÉ para o quadriênio 2014/2017 contemplará as despesas de capital e outras delas decorrentes, e para as relativas aos programas de duração continuada e está expresso nas planilhas dos ANEXOS II desta Lei.

**§ 1º** - As planilhas que compõem o Plano Plurianual, representadas no Anexo II desta Lei, serão estruturadas em programa, objetivos, ações, produto, unidade de medida, meta, valor e fonte de recursos.

**§ 2º** - Para fins desta Lei, considera-se:

**I - Programa**, o instrumento de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos;

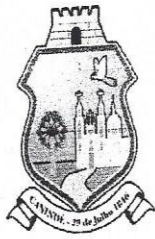
**II - Objetivos**, os resultados que se pretende alcançar com a realização das ações governamentais;

**III - Ações**, o conjunto de procedimentos e trabalhos governamentais com vistas à execução do programa;

**IV - Produto**, os bens e serviços produzidos em cada ação governamental na execução do programa;

**V - Metas**, os objetivos quantitativos em termos de produtos e resultados a alcançar.

**Art. 3º** - As metas da Administração para o quadriênio 2014/2017, consolidadas por programas, são aquelas constantes do Anexo III desta Lei.



PODER LEGISLATIVO  
CÂMARA MUNICIPAL DE CANINDÉ  
FUNDADA EM 21 DE JUNHO DE 1847

**Art. 4º** - As metas físicas e fiscais por ações em cada programa serão demonstradas na forma do Anexo II desta Lei.

**Art. 5º** - Os valores constantes dos Anexos desta Lei estão orçados a preços correntes com projeção de inflação de 6% ao ano.

**Art. 6º** - As alterações na programação somente poderão ser promovidas mediante Lei específica votada na Câmara.

**Art. 7º** - O Poder Executivo poderá aumentar ou diminuir as metas físicas estabelecidas a fim de compatibilizar a despesa orçada com a receita estimada em cada exercício de forma a assegurar o permanente equilíbrio das contas públicas.

**Art. 8º** - As prioridades da Administração Municipal em cada exercício serão expressas na Lei de Diretrizes Orçamentárias e extraídas dos Anexos desta Lei.

**Art. 9º** - Nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no Plano Plurianual, ou sem lei que autorize sua inclusão.

**Art. 10** - O Poder Executivo poderá inserir nos Programas constantes deste Plano, metas fiscais que serão executadas no exercício, desde que as referidas metas estejam previstas na Lei de Diretrizes Orçamentárias, para aquele exercício.

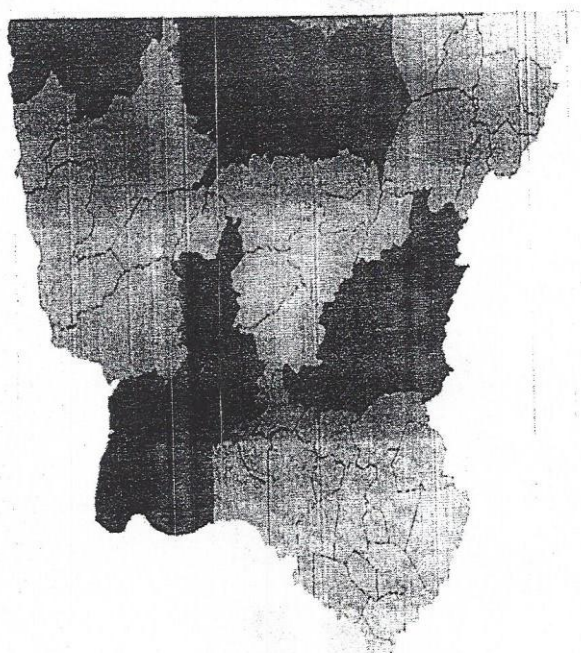
**Art. 11** - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Sala da Presidência da Câmara Municipal de Canindé, aos 23 de Outubro de 2013.

*Pedro Mirialdo Marques Uchôa*  
Presidente



**PERFIL BÁSICO MUNICIPAL**  
**2012**  
**CANINDÉ**



PLANO PLURIANUAL 2014 / 2017 - FONTES DE FINANCIAMENTO

Unidade Gestora - Descrição da Receita	2014	2015	2016	2017	Valor R\$
<b>PREFEITURA MUNICIPAL DE CANINDE</b>					
RECEITAS CORRENTES	154.553.708,00	182.373.376,00	215.200.565,00	253.936.690,00	806.064.359,00
RECEITA TRIBUTÁRIA	6.019.468,00	7.102.972,00	8.381.508,00	9.890.180,00	31.394.128,00
IMPOSTOS	5.482.280,00	6.469.090,00	7.633.527,00	9.007.562,00	28.592.459,00
TAXAS	537.188,00	633.882,00	747.981,00	882.618,00	2.801.669,00
RECEITAS DE CONTRIBUIÇÕES	8.721.025,00	10.290.810,00	12.143.155,00	14.328.923,00	45.483.913,00
CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS	6.996.025,00	8.255.310,00	9.741.265,00	11.494.693,00	36.487.293,00
CONTRIBUIÇÕES ECONÔMICAS	1.725.000,00	2.035.500,00	2.401.890,00	2.834.230,00	8.996.620,00
RECEITA PATRIMONIAL	902.980,00	1.065.516,00	1.257.309,00	1.483.625,00	4.709.430,00
RECEITAS DE VALORES MOBILIÁRIOS	801.780,00	946.100,00	1.116.398,00	1.317.350,00	4.181.628,00
OUTRAS RECEITAS PATRIMONIAIS	101.200,00	119.416,00	140.911,00	166.275,00	527.802,00
RECEITA DE SERVIÇOS	6.521.788,00	7.695.710,00	9.080.938,00	10.715.507,00	34.013.943,00
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	130.825.022,00	154.373.526,00	182.160.762,00	214.949.698,00	682.309.008,00
TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS	128.808.382,00	151.993.891,00	179.352.792,00	211.636.294,00	671.791.359,00
TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO	69.634.984,00	82.469.281,00	96.959.752,00	114.412.507,00	363.176.524,00
TRANSFERÊNCIAS DOS ESTADOS	10.881.333,00	12.839.973,00	15.151.169,00	17.878.379,00	56.750.854,00
TRANSFERÊNCIAS MULTIGOVERNAMENTAIS	48.292.065,00	56.994.637,00	67.241.871,00	79.345.408,00	251.863.981,00
TRANSFERÊNCIAS DE CONVÊNIOS	2.016.640,00	2.379.635,00	2.807.970,00	3.313.404,00	10.517.649,00
OUTRAS RECEITAS CORRENTES	1.563.425,00	1.844.842,00	2.176.913,00	2.568.757,00	8.153.937,00
RECEITAS DE CAPITAL	13.575.211,00	16.018.749,00	18.902.124,00	22.304.506,00	70.800.590,00
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ALIENAÇÃO DE BENS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFERÊNCIAS DE CAPITAL	13.575.211,00	16.018.749,00	18.902.124,00	22.304.506,00	70.800.590,00
TRANSFERÊNCIAS INTERGOVERNAMENTAIS	3.082.000,00	3.636.760,00	4.291.377,00	5.063.825,00	16.073.962,00
TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	4.000.000,00	13.000.000,00
TRANSFERÊNCIAS DOS ESTADOS	82.000,00	636.760,00	1.291.377,00	1.063.825,00	3.073.962,00
TRANSFERÊNCIAS DE CONVÊNIOS	10.493.211,00	12.381.989,00	14.610.747,00	17.240.681,00	54.726.628,00
TRANSFERÊNCIA DE CONVÊNIOS DA UNIÃO E DE SUAS ENTIDADES	9.000.000,00	10.000.000,00	12.000.000,00	14.000.000,00	45.000.000,00
TRANSFERÊNCIA DE CONVÊNIOS DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL E	1.493.211,00	2.381.989,00	2.610.747,00	3.240.681,00	9.726.628,00
OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Geral</b>	<b>168.128.919,00</b>	<b>198.392.125,00</b>	<b>234.102.709,00</b>	<b>276.241.196,00</b>	<b>876.864.949,00</b>