

# Planejamento estratégico: Um estudo de caso na Superintendência Regional do DNIT no estado da Paraíba

*Dácio Vales Lacerda\**  
*Ilka Maria Soares Campos\*\**

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo geral investigar o entendimento, conhecimento e utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão pelos gestores da Superintendência Regional do DNIT no estado da Paraíba (SR/PB). Esta pesquisa é do tipo descritiva, bibliográfica, documental, assim como qualitativa. A análise foi realizada a partir da aplicação de questionário a um público de 15 servidores que exercem função de gestores, diretamente envolvidos na gestão administrativa e técnica da SR/PB. Com os resultados foi observado que os gestores entendem o que seja Planejamento Estratégico, sabem dos benefícios de sua utilização e conhecem o Mapa Estratégico, porém, a maioria deles desconhecem os Objetivos Estratégicos, Iniciativas Estratégicas e Indicadores Estratégicos. Evidenciando assim a incipiente utilização do Planejamento Estratégico no âmbito da Superintendência Regional da Paraíba.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Gestão Pública. Ferramentas de Gestão. DNIT.

## ABSTRACT

This paper has as general objective to investigate the understanding, knowledge and use of Strategic Planning as a management tool by the managers of the Regional Superintendence of DNIT in the state of Paraíba (SR/PB). This research was the descriptive, bibliographical, documentary, as well as qualitative type. The analysis was carried out from the formulation of a questionnaire to a public of 15 servers that exercise the function of managers, directly involved in the administrative and technical management of SR/PB. With the results it was observed that the managers understand what Strategic Planning is, they know the benefits of its use and know the Strategic Map, but most of them are unaware of the Strategic Objectives, Strategic Initiatives and Strategic Indicators. This demonstrates the incipient use of Strategic Planning within the scope of the Regional Superintendence.

**Key-words:** Strategic Planning, Public Administration. Management Tools. DNIT.

## 1 Introdução

Para Santos (2010) gestão pública é a arte de planejar, organizar, coordenar e controlar assuntos de interesse coletivo por meio da mobilização de estrutura e recursos do Estado. O que na verdade significa garantir o bem-estar da sociedade, satisfazendo suas necessidades mais prementes, zelando pela manutenção dos bens públicos e enfrentando os problemas definidos pelos cidadãos.

Neste contexto o planejamento estratégico ganha destaque, uma vez que os

gestores têm encontrado dificuldade em manter as receitas e despesas equilibradas e o Planejamento Estratégico pode ser utilizado como ferramenta de gestão para manter esse equilíbrio.

Segundo Monteiro e Soares (2012) o Planejamento Estratégico é uma proposta de desenvolvimento em longo prazo, através do estabelecimento de objetivos, estratégias e ações que resultem no atingimento do objetivo organizacional, e no caso do serviço público, esse objetivo resulta no atendimento às necessidades da sociedade.

\* Engenheiro Civil, Especializando no Curso Gestão Pública, daciovaes@gmail.com

\*\* Mestre em Sistema e Computação, Doutoranda em Ciência da Informática, ik.campos@uol.com.br

Assim, esse artigo que tem como objetivo geral investigar o entendimento, conhecimento e utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão pelos gestores da Superintendência Regional do DNIT no estado da Paraíba (SR/PB), e como objetivos específicos verificar a utilização do Planejamento Estratégico no DNIT/PB, verificar os instrumentos utilizados pelos gestores para tomada de decisão e descrever a percepção dos gestores quanto aos benefícios e dificuldades na utilização do Planejamento Estratégico.

A seguir será apresentado o referencial teórico sobre os temas que fundamentam a pesquisa. Depois, na seção três, segue a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados. Na seção quatro, serão apresentados os resultados, bem como a discussão dos mesmos. Por fim, a seção cinco traz as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

No tópico que segue, será realizada a fundamentação teórica sobre o tema pesquisado. Para melhor elucidar, o referencial teórico seguiu a seguinte sequência: o DNIT, o Planejamento Estratégico e o Planejado Estratégico no âmbito do DNIT.

### 2.1 O DNIT

A Organização escolhida para a realização deste estudo foi a Superintendência Regional do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - DNIT no Estado da Paraíba, localizada na Rua Cel. Estevão D'Ávila Lins, nº392 - Bairro de Cruz das Armas, no Município de João Pessoa – PB.

Criado pela Lei Federal nº 10.233, de 5 de junho de 2001, o DNIT tem sede e foro na cidade de Brasília/DF e é caracterizado como uma pessoa jurídica de direito público, submetido ao regime de autarquia federal e vinculado ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil (BRASIL, 2001). É um órgão que compõe a Administração Pública Indireta, a qual foi criada pelo Decreto Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Uma Autarquia é caracterizada como uma “Entidade autônoma, criada por lei específica, com personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e

financeira descentralizada” (MALMEGRIN, 2012).

Dessa forma, o DNIT é detentor de autonomia administrativa, patrimonial e financeira, ou seja, “é órgão gestor e executor, em sua esfera de atuação, da infraestrutura de transporte terrestre e aquaviário, integrante do Sistema Federal de Viação” (DNIT, 2016) e pode instalar unidades administrativas regionais em qualquer parte do território nacional, como é o caso da Superintendência Regional do Estado da Paraíba.

O objetivo do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - DNIT, de acordo com o Art. 80 da Lei nº 10.233/2001 é:

(...) implementar, em sua esfera de atuação, a política formulada para a administração da infraestrutura do Sistema Federal de Viação, compreendendo sua operação, manutenção, restauração ou reposição, adequação de capacidade, e ampliação mediante construção de novas vias e terminais, segundo os princípios e diretrizes estabelecidos nesta Lei.

A estrutura organizacional do DNIT é composta pelo diretor geral com o auxílio de seis diretores setoriais indicados pelo Ministro de Estado dos Transportes, Portos e Aviação Civil e nomeados pelo Presidente da República, que integram a Diretoria Colegiada (BRASIL, 2015).

As deliberações no DNIT ocorrem por meio desta Diretoria e do Conselho Administrativo do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte - CONSAD, criado pelo art. 5º da Lei nº 10.233, de 05 de junho de 2001 que, de acordo com o Art. 5º do Decreto nº 8.489, de 10/07/2015, deve ser composto por seis membros, os quais são: o Secretário Executivo do Ministério do Transportes que preside o conselho; Diretor Geral do DNIT; dois representantes do Ministério dos Transportes; um representante do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e um representante do Ministério da Fazenda.

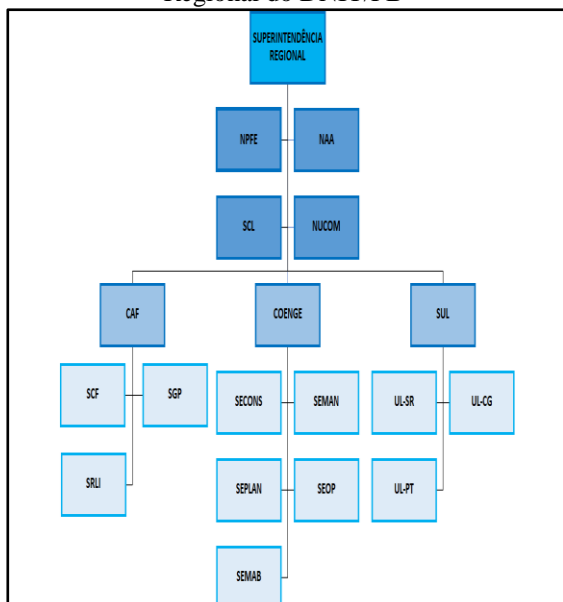
Considerando no âmbito do Estado da Paraíba, de acordo com o decreto supramencionado, o DNIT/PB é considerado um órgão descentralizado, sendo uma Superintendência Regional do Tipo A, tem em sua estrutura definida com diversas Coordenações, Núcleos e Serviços, assim descritos: Superintendência Regional, Núcleo

de Apoio Administrativo (NAA); Núcleo da Procuradoria Federal Especializada (NPFE); Serviço de Cadastro e Licitações (SCL); Núcleo de Comunicação (NUCOM); Coordenação de Administração e Finanças (CAF); Serviço de Contabilidade e Finanças (SCF); Serviço de Gestão de Pessoas (SGP); Serviço de Recursos Logísticos e Informática (SELOG); Coordenação de Engenharia (COENGE); Serviço de Construção (SECONT); Serviço de Manutenção (SEMAN); Serviço de Planejamento e Pesquisa (SEPLAN); Serviço de Desapropriação, Reassentamento e Meio Ambiente (SEMAB); Serviço de Operações (SEOP); Serviço da Unidade Local de Santa Rita (UL-SR); Serviço da Unidade Local de Campina Grande (UL-CG); e Serviço da Unidade Local de Patos (UL-PT).

É importante destacar que para cada cargo disposto acima, existe um servidor substituto, que assume o cargo nas faltas ou impedimentos do titular.

A figura 1 representa o Organograma Funcional da Superintendência Regional do DNIT no estado da Paraíba, conforme seus diversos Coordenações, Serviços e Núcleos descrito anteriormente.

**Figura 1** - Organograma da Superintendência Regional do DNIT/PB



Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2 Planejamento Estratégico

Os princípios do planejamento podem ser observados desde os primórdios da civilização. Sun Tzu que viveu entre 400 e 320

a.C. faz referência em “A arte da Guerra” ao estudo e aplicação das informações e do planejamento, “onde sugere conceitos e variáveis a serem analisadas em qualquer situação de conflito, como um jogo, uma guerra, o mercado e os setores ou variáveis dentro de uma organização” (PRADO *et al*, 2007).

Nicolau Maquiavel em “O Príncipe”, publicado em 1532, apresenta conceitos sobre estratégia e planejamento. De acordo como Japiassú e Marcondes (2008), na obra de Maquiavel o príncipe deveria ter como missão: tomar o poder, assegurar a estabilidade política e construir a República unificada. E para isso, deveria planejar, arquitetar alianças e construir cenários.

Grandes transformações na estrutura econômica da sociedade foram produzidas com o advento da Revolução Industrial. A produção cresceu extraordinariamente, decorrente das novas relações de produção, o que gerou a necessidade de sistematização e gestão da produção, o que estimulou o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão.

Segundo Andreuzza (2018) as grandes guerras mundiais obrigaram os Estados, notadamente suas forças armadas e segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que otimizassem seus recursos, especialmente, os logísticos. Concluindo que, neste contexto, o planejamento estratégico reforça-se como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazos

No Brasil, o planejamento estratégico se desenvolveu sobretudo entre os anos de 1940 e 1980, representado principalmente pelo Plano de Metas de Juscelino Kutischek, o qual Dagnino (2012) diz ter sido bastante bem-sucedido, uma vez que obteve bons resultados; e pelas três edições do Plano Nacional de Desenvolvimento, editados pelos governos militares.

Mais recentemente o Planejamento Estratégico do Estado é o norteador do Plano Plurianual (PPA), que de acordo com Santos (2010, p. 22):

“É uma lei orçamentária que define as ações de governo para um período igual ao do mandato presidencial (atualmente de quatro anos) e evidencia, em quadros demonstrativos, quais serão os programas de trabalho a serem

implementados pelos gestores públicos durante esse período”.

Assim, de acordo com Santos (2010) o PPA define as estratégias, diretrizes e metas do governo a médio prazo. Logo, não se trata de mera proposição de ações a serem implementadas, mas a instituição de um plano de ação, partindo de um planejamento estratégico, evidencie os objetivos do governo, os programas a serem implantados e defina a fonte de financiamento, bem como a metodologia de elaboração, gestão, avaliação e revisão dos programas.

Para Lacombe (2004) o planejamento estratégico é um planejamento sistêmico das metas a longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-lo, enquanto Oliveira (2001) diz que esse tipo de planejamento não contempla ações imediatas e operacionais, os benefícios ocorrerão no médio e longo prazo, mas de maneira racional, lógica e estruturada. Souza (2015, p 222) salienta que:

“O planejamento estratégico consiste em planos gerais que moldam o destino da organização e deverá ser feito respeitando uma sequência de etapas que vão da determinação dos objetivos, até a implementação através de planos táticos e operacionais”.

Importante destacar que o Planejamento Estratégico traz diversas vantagens, dentre elas: identificação das áreas que requerem melhorias, estabelecimento adequado do fluxo de informações, integração entre os profissionais, facilidade e eficiência na alocação dos recursos e fortalecimento do processo orçamentário (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Couto *et al.* (2016) existem diversas metodologias para formulação do Planejamento Estratégico, dentre elas: o Método Grumbach, o Gerenciamento pelas diretrizes (GPD) e o *Balanced Scorecard*. (BSC)

O Método Grumbach foi desenvolvido em 1996 por Raul Grumbach e de acordo com Silva e Gonçalves (2011) agrega ferramentas básicas do Planejamento Estratégicos à metodologia de cenários prospectivos.

Segundo Campos (2013) o Gerenciamento pelas diretrizes são atividades que tem prioridade de manter a empresa competitiva através do alcance de metas por todos os participantes da organização seja ele estratégico, tático ou operacional.

Já a metodologia *Balanced Scorecard* foi desenvolvida na década de 1990 por dois professores da *Harvard Business School*, David Norton e Robert Kaplan. Desde então, esse tem sido aperfeiçoado e se tornou um referencial para a mensuração do desempenho e da gestão da estratégia (DNIT, 2014)

O número de etapas para elaboração do Planejamento Estratégico não é consensual entre os autores, variando entre cinco e oito. Assim, pode-se adotar as seguintes etapas a saber: Definição da identidade institucional; Análise de ambiente; Construção de cenários; Definição de objetivos estratégicos, de indicadores de desempenho e de iniciativas estratégicas; Definição de plano de ação/projetos; Avaliação e controle da estratégia.

A definição da identidade institucional compreende um conjunto de ações onde são definidos a missão, a visão de futuro e os valores institucionais da organização, empresa ou órgão público.

A análise do ambiente compreende a verificação dos fatores externos e internos que podem influenciar na atuação da organização.

A construção de cenários possibilita a organização a se preparar para o futuro, ou seja, são construídas diversas alternativas de futuros e suas interligações.

A definição de objetivos estratégicos, nada mais é do que os propósitos que se quer alcançar, conforme a missão e visão estabelecidas. Os indicadores de desempenho se configuram em critérios que se utiliza para avaliar o progresso da organização e as iniciativas estratégicas são as ações necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais. Segundo Souza (2011), nesta etapa são definidas as metas, ou seja, a quantificação e o tempo em que cada objetivo deve ser alcançado.

O Plano de Ação é objetivamente a implantação da estratégia, ou seja, definição de quem executará as tarefas, quando e como elas serão executadas.

A última etapa é a avaliação e controle da estratégia, que é o acompanhamento do desempenho das ações definidas no plano de ação, nesta etapa é feita a identificação e correção de problemas que podem desviar ou retardar o atingimento das metas, ou seja, dos resultados esperados.

## 2.3 Planejamento Estratégico no DNIT

De modo a atingir seu objetivo e suas atribuições, o DNIT, assim como todos os demais órgãos da administração pública brasileira, está vinculado às leis orçamentárias previstas na Constituição Federal, conforme seu Artigo 165. Instituída pela Constituição Federal de 1988, o Plano Plurianual (PPA) é lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, como instrumento normalizador do planejamento de médio prazo e de definição das macros orientações.

Assim, nesse contexto de planejamento das ações, e na busca por resultados mais efetivos para a sociedade em geral, e aos usuários de infraestrutura de transportes em particular, o DNIT formulou seu Planejamento Estratégico.

A primeira versão do Planejamento Estratégico do DNIT foi desenvolvida pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) e foi apresentada em 2003, englobando levantamentos, estudos e análises, que resultaram no redesenho de alguns processos e orientação para formulação de um plano estratégico.

Em 2006 é elaborado um segundo estudo, chamado “Prosseguimento do Desenvolvimento e Implantação de um Sistema de Gestão Estratégica/Operacional em Apoio à Direção-Geral do DNIT”, este estudo foi realizado pelo Centro de Excelência em Engenharia de Transportes (CENTRAN). Este trabalho teve como propósito desenvolver e apoiar a implantação de metodologia gerencial para um sistema de gestão orientado em ciclos de melhoria contínua, que tenha como base planejamento estratégico de objetivos controlados.

Em 2007 foi elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) um estudo, que resultou no Relatório de Avaliação de Gestão e Proposta de Ajustamento Organizacional do DNIT. Semelhante ao estudo do CENTRAN, esse documento objetivava tornar o DNIT um órgão eficiente e eficaz, ou seja, fazia uma análise e proposição de transformações necessárias ao DNIT, de modo que pudesse cumprir sua missão institucional.

Em 2011, por meio da Portaria Ministerial nº 94/2011, foi criado o Comitê de Planejamento Estratégico – PE/MT. Em novembro deste mesmo ano foi definido um

conjunto de iniciativas para reforçar a governança do Ministério dos Transportes, entre elas, a adoção de providências para implantar metodologias e ferramentas de planejamento e gestão estratégica. Estas iniciativas previam a aplicação da metodologia de gestão *Balanced Scorecard* - BSC em conjunto com mapas estratégicos para comunicar, monitorar e avaliar a execução da estratégia do Ministério dos Transportes e dos órgãos vinculados, quais sejam: DNIT, VALEC, EPL, ANTAQ e ANTT.

Assim, em 2012, foi viabilizada no âmbito do DNIT, através do Programa Modernizando a Gestão Pública – PMGP/MT, a implementação do referido programa. Com o intuito de alavancar a elaboração e a implantação do Planejamento Estratégico foi constituída uma assessoria específica junto a Direção Geral, denominada Assessoria de Gestão Estratégica – AGE, para acompanhar o Programa e cuidar de outros assuntos da agenda estratégica do órgão. Ela faz a articulação entre o Ministério dos Transportes/Movimento Brasil Competitivo e a Direção Geral do DNIT. É também responsável pela implantação das ações do Mapa Estratégico do DNIT.

Na figura 2 será mostrada a evolução do Planejamento Estratégico do DNIT.

**Figura 2** – Evolução do Planejamento Estratégico do DNIT



Fonte: DNIT. Planejamento Estratégico Institucional (2014)

Todo o Planejamento Estratégico do DNIT foi desenvolvido a partir da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), ou seja, como suporte à gestão estratégica objetivando alcançar por meio de apoio contínuo da liderança da organização e de visão integradora (DNIT, 2014).

Nessa metodologia a análise da estratégia se dá sob quatro grandes perspectivas: financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e crescimento, conforme Figura 3.

**Figura 3 – Evolução do Planejamento Estratégico do DNIT**



Fonte: DNIT. Planejamento Estratégico Institucional (2014)

Segundo Silva e Gonçalves (2011) na metodologia BSC a alta direção corporativa pode se ater no comando da organização, consultando poucas variáveis agregadas e sem produzir excesso de informações para tomada de decisão. O que implica em um modelo *top down* do Planejamento Estratégico.

Importante dizer que o Planejamento estratégico está associado à definição da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e mesmo das estratégias gerais de uma organização. Por sua vez, o BSC parte da visão e das estratégias, de forma a tirá-las do papel e transformá-las em ação dentro das organizações, propiciando meios para que sejam projetados e controlados os avanços em perspectivas equilibradas (DNIT, 2014)

### 2.3.1 Planejamento Estratégico Institucional

O Planejamento Estratégico Institucional tem como principal referencial o Mapa Estratégico, que está representado na Figura 4.

**Figura 4 – Mapa Estratégico do DNIT**



Fonte: DNIT. Planejamento Estratégico Institucional, (2014)

Nele são definidos os níveis de atuação da estratégia: Organização Interna, Foco de Atuação e Resultados.

No nível de Organização Interna foram definidos objetivos de Governança, Gestão de Pessoas e Ambiente. No nível de Foco de Atuação foram definidos objetivos de Planejamento, Contratação, Execução e Fiscalização e finalmente a Ampliação e Qualificação da Malha e dos Serviços.

No nível dos Resultados a serem alcançados, são definidas a Missão e a Visão da Autarquia.

Os objetivos estratégicos, segundo Souza (2010) são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico.

Atualmente são vinte os Objetivos Estratégico do DNIT, sendo sete no nível de Organização Interna e treze no nível de Foco de Atuação.

Verifique-se que eles estão listados no Mapa Estratégico. Lembrando ainda que eles estão classificados em diversas áreas, de acordo com o nível que se situam e de acordo com as áreas hierárquicas do DNIT.

A Figura 5 representa os Objetivos Estratégicos do DNIT.

**Figura 5 – Objetivos Estratégicos**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Ampliar a Malha Viária Federal	Elevar o nível de serviço das vias	Assegurar a manutenção da malha viária	Contribuir para a segurança dos usuários
Implantar o planejamento integrado	Aprimorar a gestão socioambiental	Promover a inovação	Melhorar a qualidade dos estudos e projetos de Engenharia
Assegurar a celeridade e qualidade das contratações	Aprimorar o conhecimento sobre o mercado	Garantir a qualidade das obras e serviços	Fortalecer a fiscalização das obras e serviços
Aprimorar a gestão física e financeira das obras e serviços	Alinhar a estrutura organizacional à estratégia	Integrar os sistemas de informações	Implantar a gestão por resultados
Assegurar a transparência da gestão	Implantar a gestão por competências	Desenvolver o capital humano	Aprimorar o ambiente organizacional

Fonte: www.dnit.gov.br

De acordo com Souza (2010) as iniciativas estratégicas podem ser definidas como o conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual e as metas futuras, ou sejam desdobram os objetivos estratégicos.

A definição das iniciativas estratégicas levou em consideração critérios de relevância estratégica, celeridade dos resultados e demandas externas de órgão de controle. O primeiro verifica o impacto da iniciativa no



atingimento do objetivo estratégico, o segundo reflete o prazo que a iniciativa produz efeito e o terceiro reflete as demandas dos órgãos de controle externo.

Importante dizer que para alguns Objetivos Estratégicos há mais de uma Iniciativa. Sendo esta quantidade definida em função da maior ou menor necessidade de atingimento do Objetivo Estratégico, em função de sua importância, no que diz respeito ao impacto.

A Figura 6 representa, de forma esquemática as Iniciativas Estratégicas.

**Figura 6 – Iniciativas Estratégicas**

COORDENAÇÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
<b>DIRETORIA GERAL</b>		
ASSCOM	Assegurar a transparência da gestão	Elaboração e implantação do plano de comunicação
<b>DIRETORIA EXECUTIVA</b>		
CGCL	Assegurar a celeridade e qualidade das contratações	Melhoria dos Processos de Contratação
CGCIT	Aprimorar o conhecimento sobre o mercado	Consolidação do Novo Sistema de Custos Referenciais de Obras
EGP	Assegurar a gestão física e financeira das obras e serviços	Consolidação do Escritório de Empreendimentos
DIREX	Alinhar a estrutura organizacional à estratégia	Consolidação dos Novos Negócios
EGE	Implantar a gestão por resultados	Consolidação do Novo Modelo de Governança
CGCL	Aprimorar o ambiente organizacional	Estruturar Plano de Descentralização
<b>DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E PESQUISA</b>		
DPP	Implantar o planejamento integrado	Desenvolvimento do processo de planejamento integrado
CGDESP	Melhorar a qualidade dos estudos e projetos de engenharia	Melhoria no processo de elaboração e análise de estudos e projetos
CGMAB	Assegurar a gestão socioambiental	Aprimoramento do processo de gestão ambiental
CGPLAN	Implantar o planejamento integrado	Ampliação da utilização da Gerência de Pavimentos
CGOR	Assegurar a gestão socioambiental	Aprimoramento do processo de gestão de reassentamentos e desapropriações
IPR	Promover a inovação	Remodelagem do IPR
DPP	Implantar o planejamento integrado	Implementação da Modelagem da Informação da Construção (BIM) Aplicada a Projetos de Infraestrutura
DPP	Fortalecer a fiscalização das obras e serviços	Programa de Eliminação de Pontos Críticos
DPP	Fortalecer a fiscalização das obras e serviços	Programa de Parcerias para Manutenção Rodoviária (desempenho)
<b>DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA</b>		
CGPERT	Fortalecer a fiscalização das obras e serviços	Utilização de VANTs para Fiscalização e Acompanhamento dos Serviços e Gestão da Malha
CGPERT	Garantir a qualidade das obras e serviços	Modelagem da 2ª Etapa das Obras e Serviços de Sinalização e Segurança Viária BR Legal
CGPERT	Garantir a qualidade das obras e serviços	Implantação do Pesagem em Movimento
CGPERT	Garantir a qualidade das obras e serviços	Implantação do Plano Nacional de Controle de Velocidade – PNCV
CGCONT	Garantir a qualidade das obras e serviços	Integração SUPRA
CGPERT	Garantir a qualidade das obras e serviços	Implantação do Centro Integrado de Controle e Operação
CGMRR	Fortalecer a fiscalização das obras e serviços	Implantação do Novo Modelo de Supervisão para área de Manutenção Rodoviária
<b>DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS</b>		
CGTI	Integrar os sistemas de informações	Remodelagem da TI para Alavancar as Áreas Fim e Para Capturar Valor de Novas Tecnologias
CGTI	Integrar os sistemas de informações	Aprimoramento da Infraestrutura de Informação e Comunicação das Unidades, Colaboradores e Dispositivos Conectados
CGLOG	Implantar a gestão por resultados	Aprimoramento da Infraestrutura e do Ambiente de Trabalho nas instalações do DNIT
CGGP	Implantar a gestão por competências	Definir, Avaliar e Desenvolver as Competências Estratégicas
CGGP	Implantar a gestão por competências	Redesenho do Modelo de Avaliação e Reconhecimento do Desempenho
<b>DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA</b>		
DIF	Implantar o planejamento integrado	Atualizar o Programa Nacional de Segurança Ferroviária em Áreas Urbanas – PROSEFER
DIF	Integrar os sistemas de informação	Gestão do patrimônio Ferroviário
<b>DIRETORIA DE INFRAESTRUTURA AQUAVIÁRIA</b>		
DAQ	Assegurar a gestão física e financeira das obras	Implantação da Sala de Situação da DAQ
DAQ	Fortalecer a fiscalização das obras e serviços	Implementar Modelo de Operação e Manutenção dos Terminais Hidroviários

Fonte: [www.dnit.gov.br](http://www.dnit.gov.br)

Os Indicadores Estratégicos são instrumentos de medição que fornecem informações sobre o esforço e o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas, e sinalizando as necessidades de correções de rumo (DNIT, 2014).

Na Figura 7 estão dispostos seus nomes dos Indicadores Estratégicos do DNIT, atualmente utilizados.

Atualmente são trinta e cinco Indicadores Estratégicos, de acordo com os vinte Objetivos Estratégico definidos, sendo importante destacar que existem para alguns Objetivos Estratégicos, mais de um Indicador.

**Figura 7 – Indicadores Estratégicos**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	ÁREA
Aprimorar a gestão física e financeira das obras e serviços	Taxa de Liquidação de RAP Não-Processados	DIR
	Liquidação com RAP não processado em relação a liquidação total do exercício	DIR
	Taxa de execução do avanço físico dos cronogramas da DIR	DIR
	Taxa de execução financeira dos contratos da DIR	DIR
Alinhar a Estrutura Organizacional à Estratégia	Taxa de medições processadas no período	DIR
	Índice de Cumprimento das Recomendações Internas	AUDINIT
Ampliar a malha viária federal	Índice de Cumprimento das Recomendações CGU	AUDINIT
	Percentual de malha rodoviária sob jurisdição do DNIT pavimentada	CGPLAN / DPP
Aprimorar a Gestão Socioambiental	Proporção de empreendimentos iniciado com gestão ambiental	CGMAB / DPP
	Proporção de obras do DNIT sem autos de infração, resultantes de não conformidades com regulamentos ambientais	CGMAB / DPP
	Número de contrato de obras sem pendências ambientais, quando da renovação da LI ou solicitação da LO	CGMAB / DPP
Assegurar a celeridade e qualidade das contratações	Tempo médio entre a data de abertura do processo de compras até a data de homologação da licitação (Ciclo de Contratação)	CGCL
	Taxa de Lotes Licitados e Não Homologados	CGCL
Assegurar a manutenção da malha viária	Proporção da malha rodoviária administrada pelo DNIT em programas de manutenção estruturada	CGMRR
	Percentual da malha rodoviária federal sob administração do DNIT com medição de qualidade (ICS)	CGPLAN / DPP
Contribuir para a segurança dos usuários	Proporção da malha rodoviária federal em intervenção pelo Programa BR-LEGAL	DIR
	Unidade Padrão de Severidade (UPS) dos Acidentes em Rodovias Federais	DIR
	Proporção de equipamentos de Controle de Velocidade em operação	DIR
Desenvolver o Capital Humano	Índice de Rotatividade	CGGP
	Índice de Horas de Capacitação	CGGP
	Índice de Vagas Preenchidas por tipo de carreira	CGGP
Elevar o nível de serviço das vias	Acréscimo de km de malha rodoviária federal pavimentada sob jurisdição do DNIT	CGPLAN / DPP
	Índice de Relatórios de Fiscalização Recebidos no prazo	CGCONT
Fortalecer a fiscalização das obras e dos serviços	Índice de Processos Administrativos de Apuração de Responsabilidade	CGCONT
	Implantar a Gestão por Competências	Índice do Cumprimento do Plano de Capacitação
Implantar a Gestão por Resultados	Taxa de Execução das Iniciativas Estratégicas	DIREX
Implantar o Planejamento Integrado	Índice de execução do orçamento	CGPLAN
	Integrar os sistemas de informação	Indicador geral do PDTI
Melhorar a qualidade dos estudos e projetos de engenharia	Número médio de aditivos contratuais de projetos	CGDESP / DPP
	Número médio de revisões de projetos	CGDESP / DPP
	Tempo médio de desenvolvimento do projeto (por modalidade)	CGDESP / DPP
Promover a Inovação	Número de manuais novos e revisados	IPR
	Número de normas técnicas elaboradas e revisadas	IPR
	Índice de Pesquisas Acadêmicas Internas e Externas	IPR
	Índice de Especializações de Servidores	CGGP

Fonte: [www.dnit.gov.br](http://www.dnit.gov.br)

### 3 Método de Pesquisa

Os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho foram estruturados em três etapas a saber: Pesquisa bibliográfica utilizando-se da literatura disponível através de livros, artigos científicos, sites governamentais e site do DNIT [www.dnit.gov.br](http://www.dnit.gov.br); Pesquisa documental por meio da coleta das informações sobre o Planejamento Estratégico do DNIT e; Aplicação de questionário estruturado.

Logo, trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa, uma vez que tem como objetivo principal analisar o entendimento, conhecimento e utilização do Planejamento Estratégico no DNIT, por parte dos gestores da

SR/PB, não se pautando, portanto, em instrumentos estatísticos ou numéricos (BEUREN, 2006).

Segundo Gil (2017), as pesquisas deste tipo têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Importante dizer que os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados e sua validade fica limitada a um contexto específico, pois na amostragem da pesquisa há um interesse em se obter informações de um determinado grupo.

Como instrumento de coleta foi adotado um questionário estruturado, o qual foi utilizado como ferramenta de construção a plataforma *Google Forms* e enviado para o endereço eletrônico de cada um dos 15 servidores que exercem cargo de gestão.

O questionário foi estruturado da seguinte forma: um item com uma pergunta sobre o cargo/função do respondente, e três itens com seis afirmações cada um, utilizando escala do tipo *Likert* de cinco pontos (com as âncoras: 1 - Discordo Totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indiferente, 4 - Concordo e 5 - Concordo Totalmente).

A Tabela 1, representa o cargo/função dos 15 gestores aos quais foi enviado e-mail com o questionário. Esse questionário poderia ser respondido e enviado automaticamente de volta ao remetente da pesquisa. A aplicação da pesquisa se deu no período de 28 de setembro a 03 de outubro de 2018.

**Tabela 1 – Respondentes**

<b>RESPONDENTES</b>	
<b>Cargo/Função</b>	<b>Quantidade</b>
Superintendente/Coordenador	3
Chefe de Serviço	9
Chefe de Unidade Local	3
<b>Total</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto aos outros três itens, o primeiro, relacionava-se à investigação quanto ao entendimento, ou seja, o quanto os gestores sabem sobre o tema Planejamento Estratégico; o segundo relacionava-se ao conhecimento, ou seja, o quanto os gestores sabem sobre o Planejamento Estratégico no DNIT e o terceiro relacionava-se à utilização, ou seja, o quanto os gestores utilizam o Planejamento Estratégico, considerando-se, neste caso, a percepção dos gestores relacionada aos indicadores

estratégicos definidos no Planejamento Estratégico do DNIT.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos. Será feita uma análise das respostas dos Servidores-Gestores com relação ao nível de entendimento do que seja Planejamento Estratégico, do nível de conhecimento e de utilização do Planejamento Estratégico no âmbito do DNIT.

Conforme dito anteriormente, o questionário foi enviado através de *e-mail* para 15 servidores-gestores, apenas um servidor-gestor não respondeu ao questionário. A Tabela 2 evidencia o Cargo/Função dos respondentes.

**Tabela 2 – Cargo/Função dos Respondentes**

<b>SEU CARGO/FUNÇÃO</b>	
<b>Cargo/Função</b>	<b>Quantidade</b>
Superintendente/Coordenador	2
Chefe de Serviço	9
Chefe de Unidade Local	3
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

### 4.1 Nível de Entendimento

Na Tabela 3, refere-se às afirmativas gerais a respeito do entendimento dos respondentes sobre o que seja Planejamento Estratégico em geral.

Percebe-se, pelas respostas apresentadas, que todos os servidores-gestores concordam ou concordam totalmente que as ações devem ser planejadas, controladas e avaliadas e que isso traz melhores resultados para os usuários das rodovias. Mostra ainda que 100% deles entendem que o DNIT deve utilizar o Planejamento Estratégico e que a utilização torna o DNIT mais eficiente e efetivo.

Apesar do entendimento do que seja o Planejamento Estratégico, é importante destacar que no âmbito da Superintendência Regional do DNIT no estado da Paraíba, os servidores-gestores não participam ativamente da elaboração do Planejamento Estratégico, ou metas, objetivos, iniciativas e indicadores, e que a tomada de decisão quanto à inclusão de obras ou serviços na PLOA (Projeto de Lei Orçamentária Anual) que gerará a LOA (Lei Orçamentária Anual) é feita através de reuniões de Fórum, realizadas exclusivamente com os



superintendentes regionais, que compilam as informações de cada Superintendência.

**Tabela 3 – Nível de Entendimento**

ENTENDIMENTO SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Afinal, você sabe o que é Planejamento Estratégico?					
Com relação ao seu entendimento do que seja Planejamento Estratégico:	Grau de concordância com a afirmativa				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 – As ações devem ser planejadas pelos gestores	0%	0%	0%	57%	43%
2 – A execução das ações devem ser controladas e avaliadas pelos gestores	0%	0%	0%	50%	50%
3 – Como não visa o lucro, o DNIT não precisa planejar as ações	86%	14%	0%	0%	0%
4 – Se bem planejadas e executadas as ações do DNIT trazem melhores resultados para os usuários de rodovias	0%	0%	0%	21%	79%
5 – O DNIT deve utilizar o Planejamento Estratégico	0%	0%	0%	36%	64%
6 – O Planejamento Estratégico pode tornar o DNIT mais eficiente e efetivo	0%	0%	0%	36%	64%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Assim, pelo resultado apresentado pode-se concluir que os servidores-gestores tem consciência da importância do Planejamento Estratégico para o DNIT.

#### 4.2 Nível de Conhecimento

Na Tabela 4 estão apresentados os dados referentes ao nível conhecimento sobre o Planejamento Estratégico do DNIT.

De acordo com os dados da pesquisa 78% afirmam que o DNIT utiliza o Planejamento Estratégico e todos percebem benefícios à gestão, quando da utilização do Planejamento Estratégico.

Quando se trata do Mapa Estratégico 57%, ou pouco mais da metade dos servidores-gestores o conhecem. Somente 50% conhecem os Objetivos Estratégicos e Iniciativas Estratégicas e apenas 43% conhecem os Indicadores Estratégicos.

Nota-se assim grande divergência no conhecimento do Planejamento Estratégico entre os servidores-gestores no âmbito da Superintendência, o que pode evidenciar a falha na divulgação do mesmo, quer seja a pela relação com a Sede em Brasília ou mesmo dentro da própria Superintendência, uma vez que existem áreas técnicas e administrativas, ou seja, área fim e área meio, que possibilita um

maior ou menor nível de conhecimento sobre o tema.

**Tabela 4 – Nível de Conhecimento**

CONHECIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. E o Planejamento Estratégico do DNIT, você conhece?					
Com relação ao seu conhecimento sobre o Planejamento Estratégico do DNIT:	Grau de concordância com a afirmativa				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 – O DNIT utiliza o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão	7%	0%	14%	71%	7%
2 – O Planejamento Estratégico traz benefícios à gestão do DNIT	0%	0%	0%	57%	43%
3 – Eu conheço o Mapa Estratégico do DNIT	0%	36%	7%	43%	14%
4 – Eu conheço os objetivos estratégicos do DNIT	0%	36%	14%	36%	14%
5 – Eu conheço as iniciativas estratégicas do DNIT	0%	29%	21%	43%	7%
6 – Eu conheço os indicadores estratégicos do DNIT	0%	43%	14%	36%	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Assim, pelo resultado apresentado pode-se concluir que os servidores-gestores apesar de concordarem na afirmação que o DNIT utiliza o Planejamento Estratégico e isso traz benefícios, e que a maioria conhece o Mapa Estratégico, verifica-se que metade dos pesquisados não conhecem os Objetivos Estratégicos, as Iniciativas Estratégicas e os Indicadores Estratégicos.

#### 4.3 Nível de Utilização

A Tabela 5 evidencia a percepção dos servidores-gestores quanto à utilização do Planejamento Estratégico. Neste caso foi considerado que essa percepção se daria a partir da análise de seis Indicadores Estratégicos, de modo ao servidor-gestor aferir o cumprimento daqueles indicadores.

De acordo com os resultados da pesquisa os servidores não têm uma percepção convergente, ou seja, houve uma variação muito grande na percepção do cumprimento dos indicadores.

Para o primeiro indicador 57% concordam ou concordam totalmente que a malha rodoviária está coberta com contratos de manutenção, porém, 29% discordam dessa afirmativa.

O cumprimento do segundo indicador, qual seja, que as licitações são realizadas em tempo reduzido, é percebido por apenas 36%

dos respondentes, enquanto 64% discordam da afirmativa.

O terceiro indicador pesquisado teve a maior variação nas respostas. Para metade dos pesquisados a fiscalização das obras está sendo aperfeiçoada, porém, 36% discorda da afirmativa.

No tocante à integração dos sistemas de TI, 71% discordam da afirmativa e somente 14% percebem os sistemas de TI integrados, enquanto 14% são indiferentes.

O programa de capacitação é outro indicador mal avaliado, uma vez que 71% não percebem sua adequação ao desenvolvimento do capital humano e somente 21% concordam com a afirmação de que o programa é adequado.

Finalmente, metade dos servidores-gestores pesquisados consideram que o ambiente organizacional afeta positivamente na motivação e comprometimento dos servidores, enquanto 36% discordam dessa afirmação e 14% se sentem indiferente ao tema.

**Tabela 5 – Nível de Utilização**

<b>UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DNIT. Como é utilizado o Planejamento Estratégico no DNIT?</b>					
<b>Com relação aos indicadores e objetivos estratégicos:</b>	<b>Grau de concordância com a afirmativa</b>				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 – A malha viária está totalmente coberta com contratos de manutenção	0%	29%	14%	36%	21%
2 – As licitações são realizadas em tempo reduzido	0%	64%	0%	29%	7%
3 – A fiscalização das obras está sendo aperfeiçoada	7%	29%	14%	43%	7%
4 – As sistemas de TI estão integrados	7%	64%	14%	14%	0%
5 – O programa de capacitação do DNIT é adequado ao desenvolvimento do capital humano	0%	71%	7%	21%	0%
6 – O ambiente organizacional afeta positivamente na motivação e comprometimento dos servidores	0%	36%	14%	36%	14%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Dos seis indicadores analisados, apenas o primeiro: a cobertura da malha com contratos de manutenção é bem avaliada, enquanto os demais têm baixa percepção de cumprimento pelos servidores-gestores.

## 5 Conclusão/Considerações

Para Dagnino (2012) a adoção de metodologias de trabalho como o Planejamento

Estratégico permite maior racionalidade, transparência e *accountability* nas ações do governo.

Fazendo uma avaliação final desta pesquisa pode dizer que o DNIT tem um Planejamento Estratégico organizado e implantado, porém, na Superintendência Regional no Estado da Paraíba ele é incipiente, uma vez que seus gestores, em sua maioria, tem entendimento do tema, sabem dos benefícios de sua utilização e conhecem o Mapa Estratégico, entretanto os Objetivos Estratégicos, as Iniciativas Estratégicas e os Indicadores Estratégicos não são de conhecimento da maioria deles, e metade dos respondentes não percebem o cumprimento de Indicadores Estratégicos.

Essa incipiência pode decorrer do processo de implantação, que ocorre da Sede para as Superintendências; da falta divulgação do tema e dos diversos documentos relacionados, principalmente os Indicadores Estratégico; ou mesmo da ineficiência do acompanhamento no cumprimento do Planejamento Estratégico, como um todo, e dos Indicadores Estratégicos, em particular.

Pelo o exposto, o trabalho atingiu seu objetivo, uma vez que foi feita a investigação e análise do entendimento e do conhecimento dos gestores do DNIT sobre Planejamento Estratégico, bem como analisada a utilização do Planejamento Estratégico na autarquia estudada.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos em outras Superintendências Regionais ou uma análise do processo de implantação do Planejamento Estratégico nas Superintendências.

## Referências

ANDREUZZA, Mário G. S. B. **Planejamento Estratégico**. Curso de Pós-Graduação. São Paulo: Sagres. 2018.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – Teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Lei Federal nº 10233/2001, de 5 de junho de 2001**. Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de

Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10233.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10233.htm)>. Acesso em 20 set. 2018.

\_\_\_\_\_. REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Decreto Nº 8.489, de 10 de Julho de 2015**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8489.htm#art15](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8489.htm#art15)>. Acesso em 28 ago 2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 5. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

COUTO, Carlos Henrique da Mota; DUTRA, Karen Estefan; CONCEIÇÃO, André Luiz Zuchi da; SILVA, Gláycy Maria Gomes Rocha da. Planejamento Estratégico no Setor Público: Um Estudo de Caso na Prefeitura de Santos Dumont-MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. Centro de Ensino Superior de São Gotardo**. Nº XIV, jul-dez/2016. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>>. Acesso em: 25 set. 2018.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

DNIT. DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTE. **Planejamento Estratégico Institucional**. Brasília: 2014. Disponível em <<http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/documentos-referenciais/publicacoes-oficiais>>. Acesso em 05 set 2018.

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. **Regimento Interno**. DOU Edição 90, de 12 maio 2016. Seção 1, pág.207 a 226. Disponível em: <[http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/407977](http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/407977)>. Acesso em 20 set. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

JAPIASSÚ, Hilton, MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2008

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

MONTEIRO, Vinícius Generoso; SOARES, Felipe Catão. Planejamento Estratégico como ferramenta competitiva para empresas da Região Central de Poços de Caldas. **Revista Gestão e Conhecimento**. 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. Poços de Caldas. Edição Especial, nov/2012. Disponível em: <[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/10.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/10.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PRADO, Gustavo Andrade; GARCIA, Helenice Leite, ANDRADE, Mario Celso N. de. A arte da guerra aplicado ao binômio custo-qualidade. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_tr580443\\_0491.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr580443_0491.pdf)>. Acesso em 09 out. 2018.

SANTOS, Rita de Cássia. **Plano Plurianual e Orçamento Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O Processo de formulação e implementação de Planejamento Estratégico em instituições do setor público. **Revista de**

**Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011. Disponível em: <  
<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/3833/2607>>. Acesso em: 02 out. 2018

SOUZA, Helcimara Afonso de. **Teoria Geral da Administração**. 1ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

SOUZA, Daniel Luiz de. Planejamento estratégico em organizações públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos. 2010. **Monografia** (Pós-Graduação em Planejamento Estratégico) – Planejamento para organizações Públicas – Universidade Gama Filho. Brasília, 2010. Disponível em: <  
<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/planejamento-estrategico-em-organizacoes-publicas-planejamento-de-longo-prazo-em-organizacoes-publicas-com-a-utilizacao-do-balanced-scorecard-e-de-cenarios-prospectivos.htm> > Acesso em: 01 out. 2018.