

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - CEGP  
MODALIDADE - ENSINO À DISTÂNCIA - EaD**

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS  
INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

**ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Altemar Dutra Peters**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

# **A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Altemar Dutra Peters**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, modalidade Ensino à Distância – EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**

**Orientador: Adayr da Silva Ilha**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Curso de Especialização em Gestão Pública - CEGP  
Modalidade - Ensino à Distância - EaD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o artigo de Especialização

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INSTRUMENTOS DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Adayr da Silva Ilha, Dr. (UFSM)  
Presidente/Orientador**

**Santa Maria, 27 de junho de 2014.**

# A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## THE PUBLIC ADMINISTRATION AND THE TOOLS OF STRATEGIC PLANNING

Altemar Dutra Peters<sup>1</sup>

### RESUMO

A administração pública é a instância encarregada de suprir as necessidades básicas da população. Para alcançar tal propósito, é necessário que esta volte sua atenção para o planejamento de suas ações. Por meio de um planejamento estratégico, o governo federal, com autorização da Constituição Federal de 1988, delega, principalmente aos municípios, a oportunidade de planejar recursos que venham a suprir suas necessidades num determinado período. Nesse estudo teve-se por objetivo identificar os instrumentos de planejamento estratégico oferecidos pela legislação brasileira para o cumprimento dos princípios da administração pública tendo como questão norteadora o seguinte questionamento: Em que medida o planejamento estratégico contribui para que a administração pública alcance a eficiência, a eficácia e a efetividade nos serviços que oferece a população? Como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Ao resgatar a questão norteadora desse estudo, “Em que medida o planejamento estratégico contribui para que a administração pública alcance a eficiência, a eficácia e a efetividade nos serviços que oferece a população?” registra-se que o planejamento estratégico contribui para o aumento da eficiência ao possibilitar a aplicação dos recursos públicos da melhor maneira possível por meio do planejamento; da eficácia, por meio da preocupação do gestor público em alcançar os objetivos por meio dos recursos disponíveis e, por fim, da efetividade, ou seja, da concretização dos anseios da população.

**Palavras-chave:** Administração pública; Planejamento estratégico; Instrumentos de planejamento; LRF.

### ABSTRACT

Public administration is the body responsible for meeting the basic needs of the population. To achieve this goal, it is necessary that this turn your attention to planning their actions. Through strategic planning, the federal government, as authorized by Federal Constitution of 1988 delegates, mainly to municipalities, the opportunity to plan features that will meet your needs in a given period. In this study it was taken out to identify the strategic planning tools offered by Brazilian legislation for compliance with the principles of public administration as a guiding question the following question: To what extent strategic planning contributes to public administration reach efficiency, efficiency and effectiveness in services offered to the population? The methodology used the literature. By rescuing the guiding question of this study, "To what extent strategic planning contributes to public administration reach efficiency, efficacy and effectiveness in the services offered to the population" is recorded that strategic planning contributes to increased efficiency to allow the use of public resources in the best possible way through planning; the effectiveness, through the concern of the public manager in achieving the objectives through the available resources and, ultimately, the effectiveness, because the strategic planning also allow assessment of the goal achieved by the population as the expected improvements.

**Key-word:** Public administration; Strategic planning; Planning instruments; LRF.

---

<sup>1</sup> Possui Graduação em Administração de Empresas - Bacharelado. Aluno do PG – *Lato Sensu* Gestão Pública. UFSM/UAB e EAD.

## 1 Introdução

Sendo a administração pública a instância encarregada de suprir as necessidades básicas da população, nada mais justo do que esta se preocupe com o planejamento. Por meio de um planejamento estratégico, o governo federal, com autorização da Constituição Federal de 1988, delega principalmente aos municípios, a oportunidade de planejar recursos que venham a suprir suas necessidades num determinado período.

Nesse estudo teve-se por objetivo identificar os instrumentos de planejamento estratégico oferecidos pela legislação brasileira para o cumprimento dos princípios da administração pública tendo como questão norteadora o seguinte questionamento: Em que medida o planejamento estratégico contribui para que a administração pública alcance a eficiência, a eficácia e a efetividade nos serviços que oferece a população?

Entre os objetivos específicos, pretende-se caracterizar a administração pública; reconhecer o planejamento estratégico na administração pública; demonstrar os instrumentos utilizados pela administração pública para a efetivação de um planejamento estratégico.

Metodologicamente esse estudo se caracteriza como sendo do tipo descritivo, com delineamento bibliográfico. A coleta de dados se deu por meio de publicações sobre o tema, disponível em livros, artigos científicos, revistas e disponíveis via *web* (Gil, 1999).

O estudo do tema administração pública e planejamento estratégico é importante na medida em que possibilita a um maior número de pessoas, a reflexão a respeito do que sejam os instrumentos de planejamento estratégico da administração, compreendendo que todo cidadão poderá influenciar e ser influenciado por esse planejamento.

Assim, com base em pesquisa bibliográfica, abordam-se, no texto a seguir, temas como administração pública, planejamento estratégico na administração pública e mais especificamente, os instrumentos utilizados pela administração pública para a efetivação de um planejamento estratégico.

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo será abordada a função, importância e princípios da administração pública; algumas definições de planejamento estratégico, bem como, os instrumentos utilizados pela administração pública na elaboração do planejamento estratégico; além da função da Lei de Responsabilidade Fiscal frente a administração pública.

### 2.1 Administração pública

A Administração Pública abriga importante segmento da ciência da Administração, representa o aparato administrativo com que o Distrito Federal, estados e municípios organizam-se para cuidar do interesse coletivo e oferecer uma variedade de serviços públicos capazes de melhorar a qualidade de vida em geral. Desse modo, o progresso e o desenvolvimento de uma nação passam obrigatoriamente pela Administração (Chiavenato, 2008).

O Estado é a organização burocrática que tem o poder de legislar e tributar. Já a estrutura organizacional do Estado, esta representa o aparelho do Estado, sendo composta por três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) em três níveis (União, Estados-membros e Municípios). Essa diferenciação é importante quando se trata de Reformas. “A Reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo, enquanto que a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito, está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania” (Chiavenato, 2008, p. 102).

A Constituição Federal de 1988 trata da Administração Pública no Capítulo VII determinando que a mesma poderá ser direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, devendo obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

De acordo com a Constituição, a Administração Pública *Direta* é exercida pela administração por meio dos seus órgãos internos (presidência e ministros) e a *Indireta*, é exercida pela atividade estatal entregue a outra pessoa jurídica (autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações), surgidas a partir da ampliação da atuação do Estado (Brasil, 1988).

Os princípios de que trata o art. 37º da Constituição Federal, incidem sobre os órgãos que integram a estrutura central do Estado (Poder Executivo, Poder Legislativo e Poder Judiciário), e os entes que integram a Administração Indireta, ou seja, autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e as fundações governamentais ou estatais.

Os princípios constitucionais da Administração Pública, presentes no art. 37º, da Constituição Federal são o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Outros se extraem dos incisos e parágrafos do mesmo artigo, como o da licitação, o da prescritibilidade dos ilícitos administrativos e o da responsabilidade das pessoas jurídicas (Brasil, 1988).

Respeitando o *Princípio da legalidade*, ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei. O princípio da legalidade, na interpretação de Manzione (2002), tem sua origem no próprio Estado de Direito. Assim, a atividade administrativa está subordinada à lei. Isto é, a administração pública só pode fazer o que a lei permite. Salienta ainda o autor, ser o princípio da finalidade decorrente desse princípio. Desse modo, a administração pública só pode agir conforme a finalidade da lei.

Já o *Princípio da impessoalidade* direciona a atuação da Administração Pública a satisfazer os interesses gerais, ao fim público, não podendo beneficiar pessoas em particular. Pelo princípio da impessoalidade, a atuação da Administração Pública deve atender aos interesses gerais, ao fim público, não podendo beneficiar apenas algumas pessoas. Além disso, este fundamento expressa que a atuação da administração se relaciona ao órgão ou entidade administrativa e não ao nome de determinado funcionário (Brasil, 1988).

O *Princípio da moralidade* representa a obediência ao fim maior da administração, qual seja, o bem comum. Toda conduta que fira essa finalidade não atenderá a moral e poderá acarretar a nulidade do ato praticado a ser decretado pela própria Administração ou pelo Poder Judiciário (Brasil, 1988). Para Chiavenato (2008), a moralidade é percebida no comportamento do bom administrador ao escolher, diante de algumas alternativas possíveis, aquela que resultará em maior ganho para a coletividade. Ressalta ainda, que algumas obras, apesar de legais, podem ser imorais por não representarem o interesse público.

O *Princípio da publicidade* é o que exige a transparência dos atos praticados pela Administração Pública. Em regra, todos os atos do Poder Público devem ser divulgados para conhecimento geral. Esse princípio, além de permitir o conhecimento da atuação pública, serve como marco inicial da produção dos efeitos desses atos. Também é importante porque, a partir do conhecimento público dos atos praticados, estes poderão ser controlados pelos administrados (Manzione, 2002). Portanto, a publicidade é requisito de eficácia dos atos administrativos, isto é, para que produza efeito, os mesmos devem ser levados ao conhecimento público.

O *Princípio da eficiência* estabelece que toda ação administrativa deve ser orientada para concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei (Brasil, 1988). Este princípio impõe à administração pública direta e indireta, e a seus agentes, a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa e eficaz, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a

melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social (Moraes, 1999).

Além desses, Manziane (2002, p. 19) cita outros princípios da Administração Pública, sendo eles:

***Princípio da Supremacia do interesse público sobre o privado:*** reafirma que o interesse da coletividade é mais importante que o interesse particular. Ainda, permite que a administração atue de forma arbitrária. Deve sempre atender e se relacionar à função do interesse geral.

***Princípio da Razoabilidade:*** de acordo com esse princípio, a Administração Pública deve atuar em conformidade com a lei. Sendo que em algumas situações, a lei confere certa liberdade ao administrador que deve agir dentro do razoável, atendendo critérios racionais e adequados ao interesse público. Fundamenta-se na legalidade e na finalidade.

***Princípio da proporcionalidade:*** a Administração deve tomar atitudes proporcionais ao ocorrido para solucionar os problemas, ou seja, deve praticar apenas o necessário para atingir o interesse público.

***Princípio da Motivação:*** todos os atos da administração pública devem ser fundamentados para que seja possível a verificação dos motivos e a prática do ato. Isto é, no ato vinculado basta mencionar o fato e o direito a ser aplicado, no ato discricionário, onde a Administração age com maior liberdade, e os fatos e as leis aplicáveis devem ser detalhados.

***Princípio da Probidade Administrativa:*** o funcionário deve servir a administração e não aproveitar-se dela para fins particulares.

Portanto, os órgãos e entes da Administração Pública regem-se por normas quando do cumprimento das atividades que lhes cabe.

Chiavenato (2008) salienta ser a Administração Pública constituída a partir dos recursos administrativos que Distrito Federal, estados e municípios utilizam para oferecer uma multiplicidade de serviços públicos de interesse coletivo. Serviços esses voltados a uma melhor qualidade de vida da população em geral, conforme garante a Constituição Federal vigente. Desse modo, a gestão pública representa o aparelhamento do Estado ao atuar como instrumento do governo na implantação, organização, direção e controle das ações administrativas, buscando atender às necessidades básicas da população. Entre esses recursos administrativos, a gestão pública lança mão do Planejamento Estratégico.

## **2.2 Planejamento estratégico: algumas definições**

Munhoz (1993, p. 17), assim define planejamento estratégico:

É o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

De forma semelhante, Stoner (1985, p. 62), apresenta o Planejamento estratégico como sendo “o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”.

Complementando, Pereira (2010, p. 4) registra ter o planejamento estratégico, o objetivo de “aumentar a competitividade da organização, diminuir os riscos de tomar uma decisão errada, pensar no futuro para construí-lo, integrar decisões isoladas em um plano único, fortalecer os pontos fortes e eliminar os fracos da organização”.

Para Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico representa o processo gerencial que permite desenvolver e manter um ajustamento razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades de mercado”. Ainda conforme o autor, o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos de uma organização de modo que a mesma obtenha lucros e desenvolvimento aceitável.

Oliveira (2007, p. 271), apresenta o planejamento estratégico como sendo “uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores não controláveis pela empresa”.

Da mesma forma, a definição de planejamento estratégico apresentada por Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 72), aponta que:

O planejamento estratégico é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, buscando certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.

No entendimento de Allebrandt e Hofler (2009), o planejamento é a aplicação do conhecimento para a mudança social, dirigida à satisfação e à melhor qualidade de vida da população. Os autores consideram o planejamento uma emancipação social, que facilita a aprendizagem e a participação coletiva num processo no qual o planejamento vai se delimitando em programas e projetos que se supõem exitosos.

O planejamento estratégico é uma prática fundamental na administração em razão dos benefícios que a utilização desta ferramenta proporciona. Entre os benefícios, Matias-Pereira (2007) destaca o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da organização, uma vez que essa ferramenta contribui para o aumento da racionalidade nas decisões, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de obtenção dos objetivos traçados.

Chiavenato (1994, p. 70) define eficiência e eficácia, no seguinte texto:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...).

Sintetizando, o planejamento estratégico é uma metodologia que permite à instituição traçar objetivos a serem alcançados em um determinado período de tempo, delimitando como esses serão efetivados, respeitando os princípios, visando cumprir a missão e respeitando os valores.

### 2.2.1 Planejamento estratégico na administração pública

Quanto ao planejamento na administração pública, Allebrandt e Höfler (2009, p. 35) referem-se ao mesmo como sendo



um processo contínuo, de busca de alternativas capazes de auxiliar nas tomadas de decisão, oferecendo diretrizes para que o governo concentre seus esforços no sentido de obter maior proveito das oportunidades, atingindo seus objetivos, corrigindo os pontos fracos, divulgando o próprio trabalho, esclarecendo estratégias e metas, bem como, iniciando novos programas e projetos.

Especificamente quanto à estratégia no setor público, Allebrandt e Höfler (2009, p. 36) recorrem à definição de Mintzberg (1987) de que a mesma “é uma forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados”. Ainda, a estratégia considera o meio ambiente interno e externo para concretizar a visão e atingir os objetivos, a vocação e os princípios do país.

Decisões estratégicas levam a grandes prioridades, estas, fundamentalmente, precisam estar definidas no espaço temporal, uma vez que serão ações construídas na coletividade, com visão de futuro, concretizadas a partir de passos sucessivos. Entre as ações estão a elaboração de um plano, o qual remete à construção de políticas (grandes prioridades); o estabelecimento de programas, os quais são oriundos do plano e devem ser postos em prática e, projetos de curta duração, originados dos programas (Allebrandt e Höfler, 2009).

Nesse contexto, Lima e Castro (2000, p. 19) apresentam o Orçamento Público como sendo “o planejamento feito pela Administração Pública para atender, durante determinado período, os planos e programas de trabalho elaborados a partir da planificação das receitas e dispêndios, objetivando a continuidade e a melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados a sociedade”. Diante disso, Lima e Castro (2000) reconhecem no Orçamento Público um instrumento de planejamento.

### 2.2.2 Instrumentos de Planejamento Estratégico na Administração Pública

Giacomoni (2007) salienta ser o Orçamento Público um instrumento de planejamento adotado pelas três esferas da Administração Pública, isto é, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, cuja finalidade é prever ou estimar as receitas a serem arrecadadas e, além disso, fixar as despesas a serem realizadas no exercício financeiro seguinte, objetivando a continuidade, eficácia, eficiência, efetividade e economicidade na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

As propostas de planejamento adotadas na Administração Pública (Orçamento Público) estão previstas na Constituição Federal de 1988 através do Plano Plurianual; das Diretrizes Orçamentárias e do Orçamento Anual (BRASIL, 1988, art. 165°).

O primeiro instrumento de Planejamento Estratégico na Administração Pública, o Plano Plurianual (PPA), representa o plano de governo que expressa o planejamento de médio prazo. Evidencia os programas de trabalho do governo para um período de quatro anos especificados em diretrizes, objetivos, metas da administração para as despesas de capital e outras delas decorrentes, e para as relativas aos programas de duração continuada. O PPA permite à sociedade dimensionar suas pretensões diante ao estado de suas finanças (Brasil, 1988).

Entretanto, o governante sempre executará, no primeiro ano de seu mandato, os objetivos, metas e diretrizes estipuladas no plano plurianual do seu antecessor e, conseqüentemente, planejará os objetivos, metas e diretrizes no seu plano plurianual para o primeiro ano do seu sucessor, e assim sucessivamente. Essa situação decorre do fato de que, no primeiro ano de mandato (jan/ago), o Poder Executivo elabora a proposta de governo, a qual será convertida em Proposta Orçamentária e encaminha para o Poder Legislativo. Ainda nesse primeiro ano (set./dez), o Poder Legislativo recebe a Proposta, estuda, efetua as emendas que julgar necessárias, aprova, e remete à sanção do Poder Executivo. No segundo

ano de mandato, o Poder Executivo utiliza o PPA, já transformado em Lei, para nortear a criação das LDOs e LOAs (Angélico, 2006).

O segundo instrumento de Planejamento Estratégico na Administração Pública, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), tem a função de orientar a elaboração e a execução do orçamento anualmente. A partir desse instrumento, o poder Legislativo passa a ter poderes para interferir no decurso da elaboração da peça orçamentária e a condução as finanças públicas, pois, ao aprovar a LDO, estará aprovada a regra para a elaboração do orçamento e para gestão financeira do Município. Assim, a LDO tem entre outras funções a de selecionar dentre os programas e ações incluídas no PPA, quais terão prioridade na execução orçamentária (Brasil, 1988).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) representa o instrumento apresentado pela Constituição para fazer a transição entre o Plano Plurianual e as Leis Orçamentárias Anuais. De acordo com a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes Orçamentárias abrange as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientando 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 (Brasil, 2010).

O terceiro instrumento de Planejamento Estratégico na Administração Pública é a Lei Orçamentária Anual (LOA), a qual viabiliza o plano de governo, permitindo a realização anual dos programas mediante a alocação de recursos para as ações orçamentárias (projetos, atividades e operações especiais) (Brasil, 1988).

A Lei Orçamentária Anual (LOA), elaborada pelo Poder Executivo, estabelece as despesas e as receitas que serão realizadas pela Administração Pública no próximo ano. Nesse sentido, a Constituição Federal determina que o Orçamento deve ser votado e aprovado até o final de cada ano. Compete ao Presidente da República enviar ao Congresso Nacional o Plano Plurianual, o Projeto da Lei de Diretrizes Orçamentárias e as propostas de orçamento (Angélico, 2006).

Além desses instrumentos, apoiando o processo de planejamento municipal, a Constituição Federal definiu regras básicas da política urbana, destacando a necessidade de elaboração e aprovação do Plano Diretor como instrumento norteador da política de desenvolvimento e expansão urbana (Brasil, 1988). Recentemente, a mesma Constituição regulamentou, por meio da Lei n. 10.257 de 2001, o Estatuto da Cidade, como instrumento que também contribui para o crescimento econômico, populacional e territorial dos municípios.

Portanto, a administração pública dispõe de instrumentos que permitem a elaboração de um Planejamento Estratégico, para que dessa forma, a mesma apresente uma gestão pública eficiente, eficaz e efetiva.

### **2.3 A Lei de Responsabilidade Fiscal**

A Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar n. 101/2000) observando o artigo 163º da Constituição Federal, estabelece as normas orientadoras das finanças públicas no País, com o intuito de aprimorar a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos, por meio da ação planejada e transparente que possibilite prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas (Khair, 2001).

A LRF se apoia em quatro eixos: o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade.

Na descrição de Khair (2001, p. 13):

O *planejamento* é aprimorado pela criação de novas informações, metas, limites e condições para a renúncia de receita, para a geração de despesas, inclusive com pessoa e de

seguridade, para assunção de dívidas, para a realização de operações de crédito e para a concessão de garantias. O planejamento resulta na elaboração das leis, especialmente do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do orçamento anual, que deverão ser acompanhadas pelos anexos, os quais permitirão melhor acompanhamento e discussão do seu conteúdo.

A **transparência** é concretizada com a divulgação ampla de quatro novos relatórios de acompanhamento da gestão fiscal, que permitem identificar as receitas e despesas: Anexo de Metas Fiscais; Anexo de Riscos Fiscais; Relatório Resumido da Execução Orçamentária; Relatório de Gestão Fiscal. Portanto, para efeito da Lei de Responsabilidade Fiscal, consideram-se instrumentos de transparência os planos, orçamentos e a Lei de diretrizes orçamentárias, as prestações de contas e o respectivo parecer prévio dos órgãos de controle externo, os relatórios de gestão fiscal e sua versão simplificada e os relatórios resumidos da execução orçamentária e sua versão simplificada.

O **controle** é aprimorado pela maior transparência e qualidade das informações, exigindo uma ação fiscalizadora mais efetiva e contínua dos Tribunais de Contas. Os mecanismos de controle deverão fiscalizar o cumprimento das normas estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal como o cumprimento das metas, obediência aos limites para realização de operações de crédito, destinação dos recursos oriundos da venda de bens do patrimônio, as medidas adotadas para fazer retornar as despesas com pessoal e a dívida aos seus limites.

A **responsabilidade** deverá ocorrer sempre que houver o descumprimento das regras, com a suspensão das transferências voluntárias, das garantias e da contratação de operações de crédito. Os responsáveis sofrerão as sanções previstas na legislação que trata dos crimes de responsabilidade fiscal. As autoridades e demais responsáveis pelo cumprimento das regras trazidas pela Lei da Responsabilidade Fiscal estarão sujeitos às sanções do Código Penal, da Lei de Crimes Fiscais - Lei n. 10.028, de 19.10.2000 e do Decreto-lei nº 201/67, além de outros diplomas legais, todos mencionados na Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Lei de Responsabilidade Fiscal é um código de conduta para os administradores públicos de todo o país, valendo tanto para o Poder Executivo, quanto para o Legislativo e o Judiciário. Ou seja, em obediência a referida lei, todos os gestores devem respeitar as normas e limites no que diz respeito a administração das finanças, prestando contas sobre quanto e como gastam os recursos da sociedade.

#### **4 Considerações finais**

A partir dos objetivos específicos foi possível o entendimento de que a Administração Pública representa os recursos utilizados para a concretização de serviços públicos, garantidos pela Constituição Federal vigente, destinados a proporcionar uma melhor qualidade de vida a população em geral. Enquanto que o planejamento estratégico oferece a metodologia que permite aos poderes executivo e legislativo, traçar objetivos a serem alcançados em um determinado período de tempo, por meio dos instrumentos denominados Plano Plurianual (PPA); Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

Ao resgatar a questão norteadora desse estudo, “Em que medida o planejamento estratégico contribui para que a administração pública alcance a eficiência, a eficácia e a efetividade nos serviços que oferece a população” registra-se que o planejamento estratégico contribui para o aumento da eficiência ao possibilitar a aplicação dos recursos públicos da melhor maneira possível por meio do planejamento; da eficácia, por meio da preocupação do gestor público em alcançar os objetivos por meio dos recursos disponíveis e, por fim, da efetividade, ou seja, da concretização dos anseios da população.

## Referências bibliográficas

ALLEBRANDT, S. L.; HÖFLER, C. E. **Planejamento governamental**. Ijuí: Unijuí, 2009. (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

ANGÉLICO, J. **Contabilidade Pública**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 04 dez. 2013.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 03 dez. 2013.

BRASIL. **Lei n. 10.257, de 10 de julho de 2001. Estatuto da Cidade**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm). Acesso em: 12 dez. 2013.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública - Teoria e Questões com Gabaritos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DAHER, J. **Lei de Responsabilidade Fiscal e o controle da administração pública municipal**. 2010. Disponível em: <http://jorgedaher.wordpress.com/2010/03/21/lei-de-responsabilidade-fiscal-e-o-controle-da-administracao-publica-municipal/>. Acesso em: 13 dez. 2013.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KHAIR, A.A. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Guia de orientação para as prefeituras. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, D. V.; CASTRO, R. G.; **Contabilidade pública**. São Paulo: Atlas, 2000.

MANZIONE, L. **Resumo de Direito Administrativo**. São Paulo: LED de Direito LTDA, 2002.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MORAES, A. **Reforma Administrativa**: Emenda Constitucional nº 19/98. São Paulo: Atlas, 1999.

MUNHOZ, A. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993. Disponível em: <http://www.strategia.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.