

AREA TEMATICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO GOVERNO FEDERAL

RESUMO:

O presente projeto busca realizar a aplicação da Metodologia de Diagnóstico de Situação aos problemas vivenciados em um órgão público do Governo Federal e propor ações que possam sanar os problemas identificados. Para alcançar o objetivo do projeto inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e um estudo de documentos oficiais buscando entender a realidade a ser modificada. A metodologia foi executada por meio da aplicação da ferramenta Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS), após a identificação dos problemas e suas causas foi elaborado um fluxograma explicativo com identificação dos nós críticos e uma árvore dos problemas, o próximo passo foi o apontamento de possíveis ações para mitigar os problemas encontrados. Com o uso da Metodologia de Situações aplicada aos problemas encontrados na SAP/MAPA foi possível correlacionar os problemas às suas causas facilitando assim o apontamento das ações que possam trazer soluções adequadas para cada situação.

Palavras – chave: Gestão Pública; Diagnóstico; Planejamento Estratégico

ABSTRACT:

The present project seeks to apply the Situation Diagnosis Methodology to the problems experienced by a public agency of the Federal Government and to propose actions that can solve the identified problems. To achieve the objective of the project, a bibliographic research on the subject and a study of official documents were initially carried out, seeking to understand the reality to be modified. The methodology was executed through the application of the Situation Diagnosis Methodology tool (MDS), after the identification of the problems and their causes, an explanatory flowchart was elaborated with identification of the critical nodes and a tree of the problems, the next step was the appointment of possible actions to mitigate the problems encountered. Using the Situation Methodology applied to the problems found in SAP / MAPA, it was possible to correlate the problems to their causes, thus facilitating the identification of actions that can bring appropriate solutions for each situation.

Keywords : Public Management; Diagnosis; Strategic planning

1 Introdução

Nos últimos anos a administração pública vem se modernizando, frente as intensas mudanças causadas pela globalização, ofertando serviços públicos de forma mais eficiente e eficaz, buscando com esse movimento atender aos anseios da sociedade. Já em 1997 Giacobbo apontava uma mudança no pensamento dos gestores brasileiros, o autor afirmava que com as mudanças cada vez mais rápidas, gerando transformações, novas ameaças, novas necessidades e exigências cada vez maiores da sociedade, os gestores estavam se mostrando mais atentos à necessidade de mudança.

Segundo Conti (2012) a perda de recursos públicos por má gestão tem superado as perdas pela corrupção, nesse contexto observa-se a necessidade de que os órgãos públicos estejam preparados para realizar uma gestão eficiente e que consiga levar até o cidadão os benefícios que lhe são devidos.

Nesse sentido, o objetivo geral do presente estudo é aplicar a Metodologia de Situações na Secretaria de Aquicultura e Pesca do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SAP/MAPA, buscando identificar os problemas enfrentados pela secretaria, suas causas e pontos críticos e por fim apontar ações que visam sanar os problemas encontrados. Para isso, foram delimitados os seguintes objetivos específicos: aplicar a Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) para identificar os problemas presentes na SAP/MAPA; e por fim apontar ações para mitigar os problemas identificados.

A identificação dos problemas foi realizada através de uma pesquisa documental no Sistema Eletrônico de Informações - SEI, observando os documentos que contem relatos dos atores sociais da instituição sobre os problemas enfrentados pelo referido órgão.

Após a identificação dos problemas e suas causas foi elaborado um fluxograma explicativo com identificação dos nós críticos e uma árvore dos problemas. O próximo passo foi a formulação de ações que possam mitigar os problemas encontrados.

Com o uso da Metodologia de Situações aplicada aos problemas encontrados na SAP/MAPA foi possível encontrar as causas dos problemas e assim fazer o apontamento de ações que possam trazer soluções adequadas para cada situação.

1.2 Justificativa

A escolha do tema se deu em função da autora do presente estudo estar há 10 anos trabalhando no serviço público, sempre observando a atuação dos gestores públicos que passam pelo órgão que trabalha, acreditando em uma gestão de qualidade e sempre com um sentimento de dever para com a sociedade.

Dessa forma, busca como contribuição do estudo aqui proposto alcançar bons resultados das políticas públicas da SAP/MAPA, gerando trabalho e renda para os pescadores e aquicultores. O estudo pretende contribuir também para uma gestão eficiente dentro da secretaria, diminuindo os conflitos existentes entre servidores, gestores e entre departamentos.

Como contribuição acadêmica o estudo poderá ainda trazer contribuições para a pesquisa científica, não esgotando as possibilidades de estudos que busquem resolver os problemas aqui apresentados e melhorar a atuação dos órgãos públicos.

1.3 Objetivo Geral

O propósito geral do presente projeto é aplicar a Metodologia de Situações na SAP/MAPA buscando identificar os pontos críticos, suas causas e as ações necessárias para mitigar os problemas encontrados.

1.3.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral o projeto foi dividido em duas etapas principais, conforme especificado abaixo:

- Desenvolver um planejamento estratégico aplicando a Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) para identificar problemas;
- Apontar ações para mitigar os problemas identificados.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento é uma parte fundamental para alcançar os objetivos de forma mais eficiente, o uso das ferramentas de planejamento na Gestão Pública fornecem um caminho para facilitar a tomada de decisão do gestor, seu uso mostra-se vantajoso em vários estudos como o de Teixeira (2012), Giacobbo (1997), ENAP (2012) e Silva (2019), no entanto, sua utilização requer investimento de tempo, recursos financeiros e capital humano.

O planejamento auxilia os gestores na tomada de decisão, ajudando o gestor a tomar a melhor decisão possível para alcançar os objetivos da organização, permitindo traçar caminhos para levar a organização ao patamar desejado pelos gestores, com os recursos que estão disponíveis, desenvolvendo oportunidades e evitando ameaças (SILVA, 2019).

Segundo Giacobbo (1997) o planejamento estratégico evita que o gestor fique apenas resolvendo situações emergenciais e perdendo tempo em atividades insignificantes. Para Giacobbo os gestores em sua maioria dedicam muito do seu tempo, na verdade a maior parcela do seu tempo, “apagando incêndios”. Giacobbo acredita que culturalmente no Brasil o planejamento é visto de forma indiferente, pois o brasileiro sempre tem aquele “jeitinho” que o ajuda nas horas mais problemáticas, não sendo assim o planejamento visto como necessário. O pensamento de Giacobbo corrobora com o pensamento de Matus (apud Adum e Coelho, 2007) no que se refere aos processos de gestão pública na América Latina, Matus acredita que os gestores não tenham tempo para planejar e nem são cobrados por isso, visto que a gestão pública nesses países é tão ineficiente a ponto de que atividades rotineiras tenham que ser tratadas como algo emergencial. Apesar da distância temporal dessas colocações dos autores, e de que nesse meio tempo o Brasil já tenha iniciado uma cultura voltada para o planejamento, vemos que isso ainda é uma realidade nos

tempos atuais, mesmo que os gestores públicos no Brasil já estejam mais habituados ao planejamento.

Para Vasconcellos Filho (apud Giacobbo, 1997), a implantação do planejamento estratégico não está livre de falhas e dificuldades, o autor identificou em seu trabalho diversas limitações para a implantação do planejamento estratégico, resumimos abaixo as principais limitações citadas por Giacobbo (1997):

- O planejamento estratégico depende, em grande parte, de uma análise ambiental adequada;
- A resistência interna da organização;
- O planejamento é dispendioso é preciso tempo, recursos humanos e financeiros;
- O planejamento é difícil, requer persistência, perseverança e disciplina;
- A capacidade gerencial dos recursos humanos não pode ser negligenciada;

De acordo com Silva (2019), para que o uso das ferramentas de planejamento traga os resultados esperados é importante que sejam seguidos os critérios operacionais corretamente, mas sem se deixar engessar pelas regras, adequando a ferramenta à realidade da organização. As ferramentas de planejamento podem auxiliar o gestor na tomada de decisão, mas ele deve estar sempre adaptado à realidade da organização, de forma a não impedir a sua implementação.

2.2 Metodologia de Diagnósticos de Situação

Segundo Dagnino (2014) a Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) permite um encontro inicial com os conceitos da gestão estratégica pública e com os procedimentos que permitem dar início a esse processo em um órgão governamental.

É importante que o diagnóstico da situação seja bem elaborado para facilitar a construção de ações que estejam adequadas aos problemas encontrados. Durante a aplicação da metodologia é importante focar na formulação do problema, conforme Dagnino (2014) um problema deve ser bem formulado para evitar distorções da realidade, o que poderia acarretar em decisões erradas por parte do gestor.

2.3 A Secretaria de Pesca e Aquicultura do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SAP/MAPA

A Secretaria de Pesca e Aquicultura do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SAP/MAPA é a secretaria responsável pelo fomento de políticas públicas para o setor pesqueiro e aquícola, a nível nacional, gerando trabalho e renda para o setor. A secretaria em estudo tem um longo histórico de transições, era Secretaria Especial da Presidência da República, foi transformada em Ministério, posteriormente foi transferido para o MAPA, posteriormente foi transferido para o MDINC e voltou novamente para o MAPA em 2019.

Em 2003 por meio da Medida Provisória nº 103, convertida na Lei 10.683, de 28 de maio de 2003 (revogada), que dispunha sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e outras providências, foi criada a Secretaria Especial da

Aquicultura e Pesca (SEAP/PR). Antes da criação da secretaria o setor pesqueiro e de aquicultura eram atendidos pelo MAPA (BRASIL, 2003).

No ano de 2009, através da Lei 11.958, a SEAP/PR foi transformada no Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) (BRASIL, 2009). Após uma reforma ministerial em 2015 o MPA foi extinto e suas funções foram incorporadas novamente ao MAPA (AQUAA3, 2015).

Com uma nova reforma ministerial a então Secretaria de Pesca e Aquicultura foi transferida do MAPA para o MDINC em 2016, saindo em 2017 para se tornar Secretaria Especial da Presidência da República (AQUAMAT, 2018). Por fim, em 2019 com outra reforma ministerial a secretaria retornou ao MAPA com vários problemas na estrutura e organização, provavelmente devidos à má gestão ocorrida em todo o período de transições, o que trouxe dificuldades para o andamento das atividades rotineiras da secretaria.

3 Metodologia

Trata-se de um estudo de múltiplos casos por meio de pesquisa exploratória procurando conhecer a realidade a ser transformada. Para alcançar o objetivo do projeto inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e um estudo de documentos oficiais buscando entender a realidade a ser modificada.

A metodologia foi executada por meio da aplicação da ferramenta Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) e foi realizada em 4 momentos. No primeiro momento os problemas foram identificados por meio de pesquisa documental no Sistema Eletrônico de Informações - SEI, observando os documentos que contêm relatos dos atores sociais da instituição sobre os problemas enfrentados pelo referido órgão, principalmente o *Ofício nº 386/2019/GABSAP/SAP/MAPA -MAPA* e o *Relatório de ações 2019 (90 dias de Gestão)* que contém um relato do atual Secretário de Aquicultura e Pesca para a Ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Em um segundo momento, após a identificação dos problemas e suas causas, elaborou-se um quadro de problemas que pode ser observado no quadro 1, incluindo os problemas e suas causas.

Num terceiro momento foi elaborado o fluxograma explicativo da figura 1, com a identificação dos nós críticos na figura 2. Finalizando, após a identificação dos nós críticos foi formulado um plano de ação, conforme pode ser observado nas ações de resolução do quadro 2.

3.1 Aplicação da Metodologia de Diagnóstico de Situação na Secretaria de Pesca e Aquicultura do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

3.1.1 Identificação dos problemas

O quadro de problemas abaixo, quadro 1, foi criado com base nas informações dispostas no ofício nº 386/2019/GABSAP/SAP/MAPA -MAPA que contém um relato do atual Secretário de Aquicultura e Pesca para a Ministra Da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. As descrições das causas foram inseridas pela autora deste texto, tendo em vista não estarem presentes os atores sociais.

PROBLEMA	CAUSAS
Necessidade de Auditoria	Desorganização dos gestores e servidores durante as transições do órgão, situações sem esclarecimento.
Situação do patrimônio SEAP (não há informações claras sobre a situação do patrimônio)	Desorganização dos gestores e servidores durante as constantes transições do órgão.
Convênios e Contratos sem fiscal e gestor responsável (Existência de mais de 300 processos entre ativos, suspensos e em análise, sem tratativas ou informações)	Não há fiscais e gestores nomeados para acompanhamento dos contratos e convênios.
TPP (Terminais Pesqueiros Públicos) sem dados atualizados e com problemas estruturais e uso indevido	Não houve repasse de recursos e acompanhamento da situação dos Terminais
Repasse de subsídio de óleo diesel marítimo sem previsão de pagamento.	Bloqueio do repasse dos recursos
Seguro-defeso não há informações há informações confiáveis.	Não há cruzamento de dados entre os sistemas da SEAP e do INSS
Sistema da SEAP precário, falho, lento e instável	Não houve investimento adequado em tecnologia de informação
Documentos físicos em más condições de armazenamento (molhados, mofados, colados, desaparecidos)	Não há estrutura física adequada para armazenamento dos arquivos
Abertura de PADs e demandas da CGU não respondidas	Desorganização dos gestores e servidores durante as transições do órgão, situações sem esclarecimento.
Demandas à SEAP judicializadas	Atraso nas análises e não cumprimento dos prazos processuais.
Falta de estrutura física nos escritórios regionais	Não foram investidos recursos na compra de equipamentos e melhoria na estrutura física
Lentidão na migração para o MAPA (nomeações de pessoal, transferência de processos)	Não há pessoal em número suficiente e não houve informatização dos processos físicos.

QUADRO 1 – Problemas encontrados na SAP/MAPA.

Fonte: Elaborado pela autora do texto com dados do ofício nº 386/2019/GABSAP/SAP/MAPA -MAPA 2019.

3.1.2 Aplicação da Situação Problema – Fluxograma explicativo

Após a identificação dos problemas e suas causas foi elaborado o fluxograma explicativo conforme figura 1 apresentada abaixo, nele buscou-se retratar as causas dos problemas numa sequência lógica.

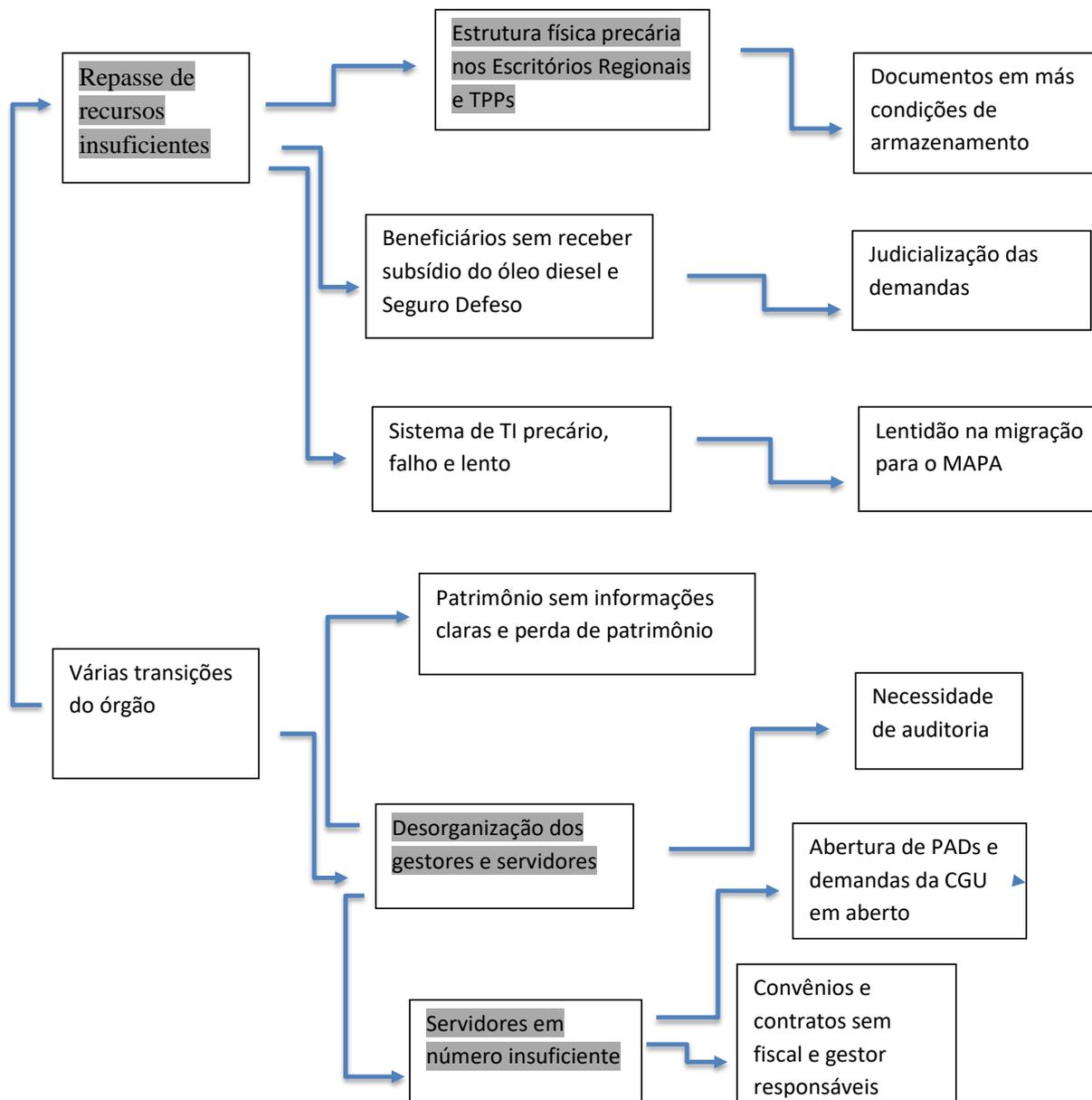


FIGURA 1 – Fluxograma explicativo elaborado pela autora do texto com destaque para os nós críticos. Fonte: Elaborado pela autora do texto

3.1.3 Identificação dos nós críticos

Foram identificados os nós críticos para alguns dos problemas apresentados, nos pontos considerados nós críticos os textos foram destacados na cor cinza. Segundo Dagnino (2014) os nós críticos são os pontos onde devemos centrar nossas ações de resolução.

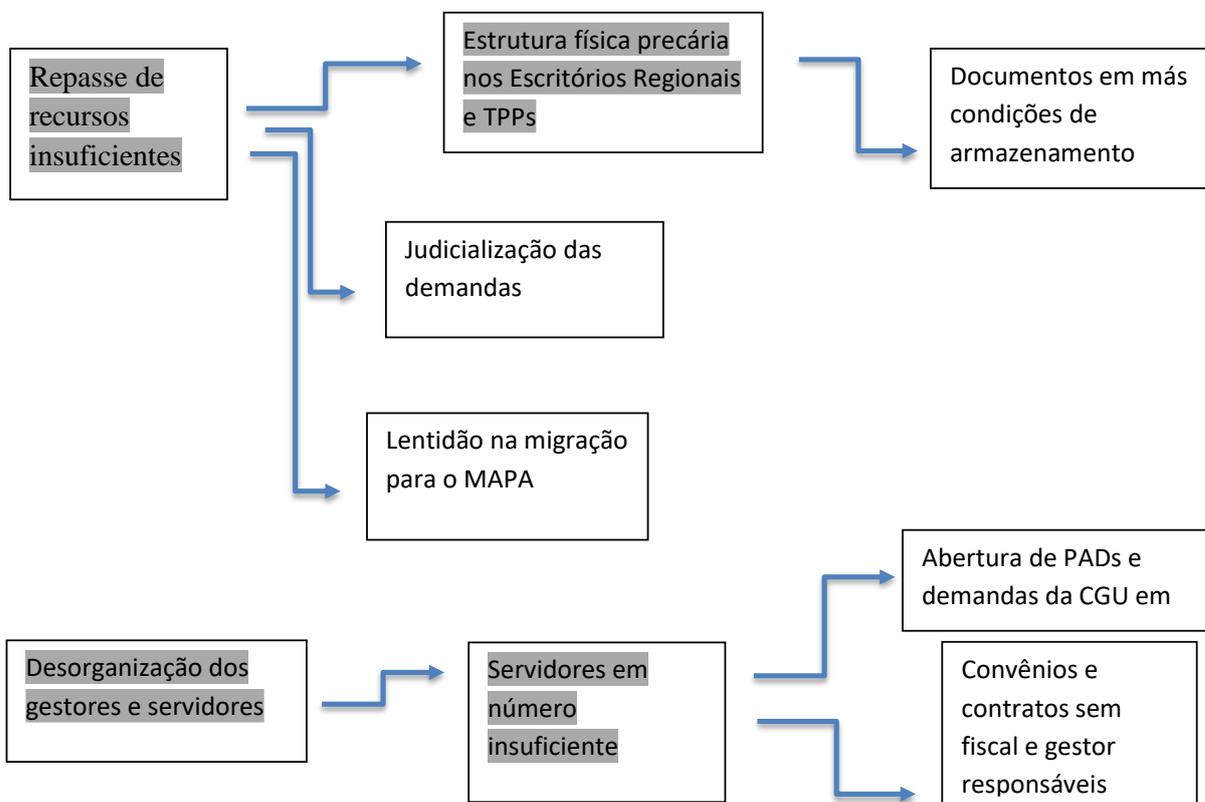


FIGURA 2 – Árvore dos problemas críticos elaborado pela autora do texto.

Fonte: elaborado pela autora do texto.

3.1.4 Ações de resolução

As ações propostas buscam atingir a resolução dos problemas encontrados e com isso proporcionar o bom andamento dos trabalhos da secretaria. Essas ações foram elaboradas pela autora do texto, conforme disposto no quadro 2. Não houve a participação dos atores envolvidos, devido às dificuldades para realizar um encontro com os atores, por haver um curto prazo para a conclusão do trabalho.

QUADRO 2 – Ações de resolução para os problemas encontrados.

PROBLEMA	CAUSAS	AÇÕES DE RESOLUÇÃO
Necessidade de Auditoria	Desorganização dos gestores e servidores durante as transições do	Encaminhar a situação ao Ministério Público e

	órgão, situações sem esclarecimento.	demais órgãos de controle.
Situação do patrimônio SEAP (não há informações claras sobre a situação do patrimônio)	Desorganização dos gestores e servidores durante as constantes transições do órgão.	Realizar levantamento do patrimônio.
Convênios e Contratos sem fiscal e gestor responsável (Existência de mais de 300 processos entre ativos, suspensos e em análise, sem tratativas ou informações)	Não há fiscais e gestores nomeados para acompanhamento dos contratos e convênios.	Nomear fiscais e gestores para acompanhar os processos ativos e para concluir os processos expirados sem resolução.
TPP (Terminais Pesqueiros Públicos) sem dados atualizados e com problemas estruturais e uso indevido	Não houve repasse de recursos e acompanhamento da situação dos Terminais	Realizar levantamento da situação de todas as TPPs e resolver caso a caso.
Repasse de subsídio de óleo diesel marítimo sem previsão de pagamento.	Bloqueio do repasse dos recursos	Viabilizar a liberação de recursos para este fim
Seguro-defeso não há informações confiáveis.	Não há cruzamento de dados entre os sistemas da SEAP e do INSS	Criar grupos de estudo para pensar a viabilidade do cruzamento entre os sistemas
Sistema da SEAP precário, falho, lento e instável	Não houve investimento adequado em tecnologia de informação	Atualizar ou trocar os sistemas utilizados
Documentos físicos em más condições de armazenamento (molhados, mofados, colados, desaparecidos)	Não há estrutura física adequada para armazenamento dos arquivos	Utilizar força-tarefa para digitalização dos processos que estão em condições de serem digitalizados e inserção do processo no SEI. Estudar meios para a recuperação dos processos que estão em más condições
Abertura de PADs e demandas da CGU não respondidas	Desorganização dos gestores e servidores durante as transições do órgão, situações sem esclarecimento.	Designar responsáveis para atender às demandas dos órgãos de controle.

Demandas à SEAP judicializadas.	Atraso nas análises e não cumprimento dos prazos processuais.	Designar responsáveis para atender às demandas tempestivamente as demandas judicializadas.
Falta de estrutura física nos escritórios regionais.	Não foram investidos recursos na compra de equipamentos e melhoria na estrutura física.	Direcionar recursos para os escritórios regionais.
Lentidão na migração para o MAPA (nomeações de pessoal, transferência de processos)	Não há pessoal em número suficiente e não houve informatização dos processos físicos.	Estudar a colaboração de servidores de outro setor do MAPA para agilizar o processo de transferência.

Fonte: Elaborado pela autora do texto.

4. Avaliação e Monitoramento

O Estado em geral é um bom planejador, mas por vezes executa de forma ineficiente e não consegue monitorar as atividades que executa da forma como deveria. A SAP/MAPA deixou de lado, por muito tempo, o processo de monitoramento e avaliação das suas políticas, orienta-se um monitoramento contínuo e centralizado das ações propostas neste projeto, seguido de um processo permanente de monitoramento e avaliação dos resultados das políticas públicas da secretaria. Cavalcanti e Otero (apud Melo e Silva Neto, 2009) afirmam que “se deve inserir, com muita ênfase, a abordagem de avaliação de programas orientada para resultados como componente fundamental de aferição da efetividade das ações do governo.”

Durante a execução do projeto deverão ser realizados relatórios e levantamentos periódicos buscando identificar falhas e possíveis melhorias no curso das ações. Em caso de observação da não colaboração dos servidores ou gestores do setor ou de outros setores para trabalhar com o passivo existente na secretaria é possível estudar a viabilidade de oferecer gratificação aos servidores que estejam dispostos a trabalhar com o passivo existente. A gratificação é justificável tendo em vista que os trabalhos acumulados ou abandonados possuem numerosos problemas que aumentam a responsabilidade dos que irão trabalhar com esse passivo causando desmotivação.

Gerar motivação dentro do serviço público não é uma tarefa fácil e envolve diversos fatores que não podem ser esquecidos. Bergue (2014) nos mostra que no ambiente do serviço público a motivação de pessoas é recoberta de uma complexidade especial advinda de um grande número de características de natureza cultural, política, econômica e legal que tornam esse setor um caso particular.

De toda forma, conhecendo bem o ambiente e percebendo as necessidades dos servidores envolvidos no trabalho, torna-se mais fácil executar programas e ações que visem gerar ou aumentar a motivação dos servidores e com isso ter resultados

positivos na produtividade, com eficiência, eficácia e maior efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

4.1. Indicadores de acompanhamento

O acompanhamento será realizado da forma tradicional realizada pelo órgão, por meio de planilhas e relatórios que deverão ser integrados pela unidade responsável na SAP/MAPA, tendo em vista não haver um sistema informatizado com integração entre os setores que permita o acompanhamento das ações de forma integrada e em tempo real.

QUADRO 3 – Indicadores para acompanhamento da execução de algumas ações do plano.

INDICADOR	META	ACOMPANHAMENTO
Nº de convênios sem fiscal	100 % dos convênios e contratos com fiscal nomeado	Planilha com dados dos convênios e dos fiscais.
Nº de demandas dos órgãos de controle em aberto	100% das demandas atendidas	Relatórios e planilha com número de atendimento às demandas dos órgãos de controle.
Documentos físicos em más condições de armazenamento	100% dos documentos digitalizados e inseridos no SEI	Localmente em cada unidade, verificação e levantamento dos documentos a serem digitalizados. Geração de planilhas e relatório.

Fonte: Elaborado pela autora do texto.

5. Considerações Finais

Ao iniciar a pesquisa constatou-se que a SAP/MAPA apresenta problemas relacionados às várias transições pela qual o órgão passou. Com as várias mudanças administrativas que aconteceram na secretaria ocorreram diversos problemas que atrapalham o bom andamento das políticas públicas comandadas pelo órgão.

Neste contexto, devido a importância das políticas públicas da SAP/MAPA para o setor pesqueiro, observou-se a necessidade de uma análise sobre os problemas dentro da secretaria buscando alcançar uma gestão pública eficiente que possa atender de forma adequada a sociedade civil.

Diante disto a pesquisa teve como objetivo geral aplicar a Metodologia de Diagnóstico de Situações aos problemas relatados dentro da secretaria buscando identificar os problemas mais críticos e suas causas e apontar ações de mitigação.

A aplicação da Metodologia de Situações aos problemas encontrados na secretaria mostrou-se adequada para a situação em estudo, permitindo correlacionar os problemas às suas causas, facilitando assim o apontamento de ações que possam trazer soluções adequadas para cada situação.

Foi possível observar que a falta de planejamento e recursos orçamentários acarretou a escassez de recursos humanos, dentre outros pontos críticos, gerando os demais problemas em cadeia.

Devido à falta de tempo e recursos para a pesquisa não foram aplicados questionários aos servidores do órgão e não houve encontros presenciais com os atores. Recomenda-se para estudos futuros a aplicação de questionários e a realização de encontros com o atores do órgão em estudo para observar a percepção dos atores sobre a situação enfrentada e permitir a participação dos atores na elaboração das ações de mitigação dos problemas.

REFERÊNCIAS

ADUM, José Jamil; COELHO, Gelda Lhamas. O Planejamento Estratégico Situacional - PES, na Gestão Pública: O Caso da Prefeitura da Cidade de Juiz de Fora. **Revista Eletrônica de Economia**, Fac. Integradas Vianna Júnior, 01 set. 2007.

AQUAA3. **Fim do Ministério da Pesca e Aquicultura** - MPA. Out. 2015. Disponível em: <https://www.aquaa3.com.br/2015/10/fim-do-ministerio-da-pesca-e-aquicultura-mpa.html#.Xh4-5XVKhuQ> Acesso em 15 de jan. 2020.

AQUAMAT. **Secretária Especial de Aquicultura e Pesca (SEAP) na Secretária-Geral da Presidência da República.** 2018. Disponível em: <https://www.aquamat.com.br/secretaria-especial-de-aquicultura-e-pesca-seap-na-secretaria-geral-da-presidencia-da-republica/> Acesso em: 14 jan. 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**, 3 ed. ver. Atual, Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC, Brasília, CAPES. UAB, 2014. 114P. il. Especialização em Gestão Pública.

BRASIL. lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. **Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.** Brasília, DF, Maio 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.683.htm Acesso em: 14 de jan. 2020.

BRASIL, lei nº 11.958, de 26 de jun. de 2009. **Altera as Leis nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, e 10.683, de 28 de maio de 2003; dispõe sobre a transformação da Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República em Ministério da Pesca e Aquicultura; cria cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e Gratificações de Representação da Presidência da República; e dá outras providências.** Brasília, DF, Jun 2009. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2009/lei-11958-26-junho-2009-589089-norma-pl.html> Acesso em: 15 de jan. 2020.

CONTI, Jose Maurício. Não falta dinheiro à administração pública, falta gestão. **Consultor Jurídico.** Contas à vista. 2012. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2012-jul-31/contas-vista-nao-falta-dinheiro-administracao-publica-falta-gestao> Acesso em: 14 de jan. 2020.

DAGNINO, Renato. PNAP. **Planejamento Estratégico Governamental.** 3. ed. rev. Atual – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

ENAP. **Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas.** Módulo 5. O Balance Scorecard. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília, 2012.

FREITAS, Keliane Miranda. A Importância da Atuação do Mapa na Promoção de Políticas Públicas para o Desenvolvimento das Indicações Geográficas. *In*: WORKSHOP CATARINENSE DE INDICAÇÃO GEOGRÁFICA. 8., Florianópolis, 2019. **Anais.** Florianópolis: EPAGRI, 2019. p. 342 - 347.

Disponível em: https://1589bc07-b4e0-4e66-ac3a-7e85b8e92780.filesusr.com/ugd/cc0e91_f4dabe29434a475399958e8379aa1938.pdf. Acesso em: 16 jan. 2020.

GIACOBBO, Mauro. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas.** Monografia. Revista TCU. n. 74. Brasília, 1997. Seção

Doutrina

Disponível:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003/1077>. Acesso em: 19 maio 2019.

MELO, Rubem Pinto. P; SILVA NETO, Jose Moreira. Avaliação Qualificada de Resultados: A Presença dos Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência na Gestão do Plano Plurianual 2004/2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo, 2009. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SILVA, Gerson Gomes. **Planejamento Estratégico na Administração Pública**. Disponível em 2019: [http://ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo -
_Planejamento Estrategico na Adm. Publica.pdf](http://ice.edu.br/ice/pag_arquivos/pdf/Artigo_-_Planejamento_Estrategico_na_Adm_Publica.pdf). Acesso em: 19 maio 2019.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU. **Página de Liderança**, Brasília, 01 out 2012. Disponível em 2012: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_ corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca). Acesso em: Abril. 2019.