

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EFICIÊNCIA DA GESTÃO TRIBUTÁRIA: Formulação e Implementação na Secretaria da Fazenda de Mossoró/RN

**Abraão Padilha de Brito<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

O presente trabalho analisa o processo de formulação do planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda de Mossoró (SEFAZ), e seu modelo de execução. Importante para a compreensão da temática se discute a formação da estratégia, buscando compreender como este processo acontece e sua complexidade. O planejamento estratégico da SEFAZ utilizou o *Balanced Scorecard (BSC)* e o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) em sua formulação e implementação, e se propõe a analisar as variáveis destas metodologias neste processo. Adentrando nas etapas do modelo orientador do planejamento estratégico da SEFAZ, será exposto como foi realizada a construção do referencial estratégico e do mapa estratégico e a sua execução, para ao final ser apresentado os resultados obtidos, de forma a mostrar que os objetivos estratégicos de resultados da instituição foram atingidos e contribuíram para o cumprimento de sua missão da SEFAZ. O planejamento, apesar de se encontrar no estágio inicial de execução tem apresentado significativos ganhos de eficiência da gestão. É preciso, porém a consolidação da cultura de planejamento no órgão de modo que todo o corpo funcional compreenda a sua importância e contribuam efetivamente com a solidificação desta cultura.

**Palavras-chave:** Estratégia. Planejamento Estratégico. Secretaria da Fazenda. *Balanced Scorecard*. Gerenciamento Pelas Diretrizes.

---

<sup>1</sup> Secretário de Fazenda do Município de Mossoró/RN, Auditor Fiscal do Estado do Rio Grande do Norte, Mestre em Gestão Pública pela UFRN. E-mail: abraaopadilha@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O planejar acompanha o desejo de empreender do ser humano, seja para a realizações de grandes empreendimentos, seja para conclusão de pequenos projetos cotidianos.

Ao discorrer sobre a atividade de planejar Oliveira (2010), reforça a ideia de planejamento como um processo contínuo de pensamento:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de curso de ações alternativos a serem seguidos, para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável.

Desse modo, o planejamento estratégico é um processo que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Para Drucker, citado por Rezende (2011), o planejamento estratégico é mais do que um simples impulso inicial de formulação da estratégia:

O planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro tomar decisões atuais que envolvem riscos: organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistêmica, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico, portanto, busca organizar a instituição para o cumprimento do seu propósito de existência, de modo que seus processos sejam planejados e acompanhados, sempre se buscando a efetividade.

O presente trabalho analisará como se deu o processo de formulação e implementação do planejamento estratégico da Secretaria de Fazenda de Mossoró (SEFAZ).

O objetivo deste artigo é apresentar experiência real de formulação e implantação do planejamento estratégico na SEFAZ, de modo a contribuir para que as instituições pública ou privada compreendam o processo e suas diversas possibilidades.

Na qualidade de líder do projeto, o autor participou intensamente do processo de construção e execução do planejamento estratégico e o presente trabalho reflete esta visão particular de vivência em todas fases, desde a concepção até a efetiva execução da estratégia.

Inicialmente serão discutidas questões referentes a formulação da estratégia para posteriormente apresenta-se apontamentos sobre metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) e do Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD).

Analisaremos posteriormente as etapas do modelo orientador do planejamento estratégico da SEFAZ, o processo de construção do referencial e do mapa estratégico da instituição e a execução do planejamento

Por fim serão apresentados e discutidos os resultados, as perspectivas futuras e os desafios para a consolidação da cultura de planejamento da SEFAZ.

## 2. A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para Mintzberg et al (2006) é preciso compreender os processos pelos quais a estratégia se forma, pois o seu simples conceito, largamente difundido, não é bastante para explicá-la:

Assim a estratégia não é a apenas a noção de como lidar com o inimigo ou um grupo de concorrentes ou o mercado, como é mencionado em grande parte da literatura e seu uso popular. Ela também nos leva a algumas questões mais fundamentais sobre organizações como instrumento para a percepção e ação coletiva

A estratégia como definição da constante busca por realizar algo com eficiência, eficácia e efetividade é algo desafiante para as organizações, pois seu conceito, apesar de muito difundido no meio acadêmico e profissional apresenta complexidades a depender do ponto de observação do analista, Mintzberg et al (2010) expõe um enfoque mais complexo e completo para a conceituação da estratégia:

**Estratégias como planos e padrões** – (...) ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões do seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e outra de estratégia realizada.

**Estratégia como algo deliberado e emergente** – as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. A escola do planejamento reconhece ambas, com óbvia preferência pelas primeiras. Mas há um terceiro caso, que chamamos de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão.

**Estratégia como posições e perspectivas** – como posição a estratégia olha para baixo, para o “X” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente e para fora, para o mercado. Em comparação, como perspectiva, a estratégia olha para dentro, dentro da organização, dentro da mente dos estrategistas, mas também para cima, para a grande visão da empresa.

**Todos os Ps** – Uma quinta também está em uso: estratégia é um truque, isto é uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Percebe-se que ao tratar de estratégia a complexidade é algo intrínseco, porém na vivência profissional a estratégia se apresenta muita mais complexa do que sua definição, o estrategista apenas pressupõe linhas gerais da estratégia que podem se confirmar no processo de execução e daí surge quase sempre a necessidade de incrementar a estratégia inicial de modo a efetivá-la, e isso envolve muitos *insight*, experiências passadas e projeções futuras, posições e perspectivas.

### 3. BALANCED SCORECARD E GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

No início dos anos noventa os resultados financeiros das empresas foram criticados por serem como únicos balizadores de desempenho, pois representavam apenas parte da métrica de medição dos resultados organizacionais.

Neste cenário, Robert Kaplan e David Norton apresentaram uma nova forma de medida de desempenho, que além de basear-se em indicadores financeiros também utilizam os indicadores não financeiros.

Para Kaplan e Norton (2018) o *Balanced Scorecard* oferece um modelo para a descrição da estratégia que cria valor e contém vários elementos importantes:

- O desempenho financeiro, indicador de resultado (*lag indicator*), é o critério definitivo do sucesso da organização.
- O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro.
- Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes.
- Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia.
- Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas.

Assim, boa parte dos modelos de formulação do planejamento estratégico utilizam a metodologia do *BSC*. Nas organizações públicas ou privadas este modelo vem ganhando espaço, por proporcionar uma boa comunicação da estratégia no ambiente interno e externo, possibilitar o alinhamento da estratégia a visão da organização e proporcionar o monitoramento do desempenho de acordo com os objetivos estratégicos definidos.

O grande desafio da organização na implementação do planejamento estratégico é transformá-lo em ação real, de modo que, mesmo no curto prazo, se perceba o seu desenvolvimento e os *stakeholders* compreendam que as funções por eles exercidas estão impactando diretamente os objetivos estratégicos da instituição.

Quanto ao Gerenciamento Pelas Diretrizes (*hoshin kanri*) há de se destacar que ele auxilia a organização na implementação e acompanhamento das ações operacionais, que repercutem diretamente no alcance objetivos estratégicos.

Na visão de Ayala (2010), o *hoshin kanri* proporciona aos empregados incorporarem em suas rotinas a contribuição para o cumprimento dos objetivos da empresa:

O *Hoshin Kanri* possibilita o gerenciamento das estratégias através dos distintos níveis da empresa e através das diferentes funções hierárquicas, possibilitando a união dos esforços de toda a organização para alcançar objetivos-chave para o negócio (WITCHER; BUTTERWORTH, 2001). O princípio fundamental sobre o qual descansa o *Hoshin Kanri* é que cada empregado da organização, sem importar sua atividade ou hierarquia, deve incorporar na sua rotina uma contribuição para o cumprimento das prioridades-chave para o sucesso da companhia (WITCHER; CHAU, 2007).

Para Campos (2013) a filosofia do Gerenciamento Pelas Diretrizes apresentam alguns pontos de atenção:

- a) O gerenciamento pelas diretrizes é centrado na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas. É um sistema que focaliza o esforço de todos.
- b) O gerenciamento pelas diretrizes é implementado para conduzir as mudanças que se fazem necessárias para que os resultados possam ser atingidos. No entanto, muitas pessoas ainda acreditam que podem obter resultados sem promover mudanças.

- c) O gerenciamento pelas diretrizes se baseia na inovação. É uma busca permanente da melhor forma de fazer as coisas.
- d) O mercado impõe metas desafiadoras, de difícil atingimento. Se nada for feito no processo que gera o resultado, a meta não será atingida. Atingir essas metas implica conduzir mudanças rigorosas na organização.
- e) O sistema de gerenciamento pelas diretrizes é um meio para conduzir essas mudanças rigorosas.
- f) Não se pode almejar um sistema de gerenciamento pelas diretrizes que seja perfeito e complexo no seu primeiro ano. Dentro da mentalidade do melhoramento contínuo, devemos começar de forma bem simples, envolvendo todas as pessoas da organização e, então, aperfeiçoar gradativamente a prática do sistema.

O gerenciamento pelas diretrizes é um sistema que permite desdobrar os objetivos da organização em iniciativas estratégicas, que por sua vez são desmembradas em ações e atividades, de forma que entrelaçam as ações cotidianas ao mapa estratégico e seus objetivos.

Conforme Redi (2005), citado por Ayala (2010), o *BSC* resulta útil para a explicitação, discussão e alinhamento das estratégias, enquanto que o *Hoshin Kanri* viabiliza a implantação ou desdobramento destas estratégias em toda a organização.

Observa-se que para a apresentação da estratégia, no processo de formulação do planejamento, o *BSC* traduz e apresenta a estratégia da organização de forma eficiente, por outro lado o *GPD* facilita a implementação da estratégia, dinamizando seu processo de execução e monitoramento.

Assim, as duas metodologias convivem harmoniosamente no processo de formulação e implementação do planejamento estratégico, pois o *BSC* comunica a estratégia com eficiência e o *GPD* a transforma em ação proativa.

#### **4. ETAPAS DO MODELO ORIENTADOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SEFAZ**

O objetivo maior do planejamento estratégico está no desenvolvimento de estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado em todas as dimensões, não existindo um modelo ideal, pois, existem vários que são eficazes e cabe a organização identificar o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

O processo de construção do planejamento estratégico da SEFAZ teve início com o Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Prefeitura de Mossoró e o Tribunal de Contas do Estado, com o objetivo de implantar o Planejamento Estratégico na SEFAZ.

O modelo orientador do planejamento estratégico na Secretaria foi trabalhado em cinco etapas: diagnóstico, estabelecimento de diretrizes, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle.

O diagnóstico foi o primeiro passo na elaboração do planejamento estratégico da SEFAZ, foi através dele que a organização procurou municiar-se de informações que iriam nortear o seu direcionamento estratégico.

Na etapa do estabelecimento de diretrizes foi construído o referencial estratégico e o mapa estratégico, baseados na análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidade e das questões estratégicas da Secretaria, coletados na etapa do diagnóstico.

Na formulação da estratégia se enfatizou a construção e definição dos indicadores de desempenho, pois são eles essenciais para analisar o desempenho dos processos e verificar o alinhamento desses com a estratégia estabelecida.

Na etapa de implementação da estratégia foram construídos os Planos de Execução, fundamentais para colocar em prática os objetivos e metas estabelecidos no processo de planejamento estratégico e suas construções se deram através de reuniões gerenciais e *workshops*.

Destaque-se que a SEFAZ concluiu as fases de iniciação, planejamento, e encontra-se na fases de execução, monitoramento e encerramento dos planos que serão executados ao longo do biênio 2019/2020.

Na etapa do controle estratégico foram estabelecidos padrões de medida e avaliação que serão a base para comparação dos resultados presentes e futuros almejados, em seguida se definiu como medir os desempenhos apresentados a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo e posteriormente serão comparados os resultados realizados com os resultados esperados, analisando possíveis desvios que estejam dentro ou ultrapassem as barreiras que foram estabelecidas no planejamento, propondo-se ações corretivas, se necessárias, com a adoção de medidas ou providências para eliminar os desvios encontrados.

A seguir será apresentado o processo de construção do referencial e do mapa estratégicos da instituição, processos essenciais para o processo de elaboração do planejamento estratégico.

## **5. O PROCESSO DE CONTRUÇÃO DO REFERENCIAL E DO MAPA ESTRATÉGICO**

O processo de construção do referencial estratégico consistiu na escolha do destino pretendido pelo órgão para os próximos 8 (oito) anos – 2019-2026, sob a análise do seu papel perante a sociedade e de suas competências legalmente definidas na estrutura organizacional do município.

Sendo assim, foram definidas a Missão, Visão de Futuro e os seus Valores, por meio do alinhamento das expectativas inferidas em questionários previamente aplicados em suas diversas unidades internas, bem como das contribuições e discussões realizadas.

Essas discussões tiveram como objetivo a formulação do Mapa Estratégico, que consistiu a base do Plano Estratégico e, por conseguinte, no primeiro passo para a elaboração da estratégia da SEFAZ

Neste momento trabalhou-se para traduzir o referencial estratégico, em objetivos claros e de fácil compreensão, que possibilitaram direcionar o comportamento e o desempenho da organização visando alcançar o destino pretendido.

O produto final desta fase foi o referencial e o mapa estratégicos, elaborados em reuniões da equipe de facilitadores do TCE/RN e servidores da SEFAZ.



Figura 1- workshop de elaboração do referencial e mapa estratégicos

Neste *workshop* participaram em torno de 25 técnicos da SEFAZ, representando um terço da instituição, que trabalharam na elaboração do referencial e do mapa estratégicos e consequentemente na concepção dos objetivos estratégicos sob as perspectivas de Resultado, Processos Internos e Pessoas e Recursos.



Figura 2 - Mapa estratégico da SEFAZ

Encerrada esta etapa do planejamento, se iniciou a fase de execução da estratégia, etapa de grandes desafios e que se prolonga por todo o ciclo do planejamento, como será visto na seção seguinte.

## 6. O PROCESSO DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de execução da estratégia é o mais susceptível a descontinuidade, mas quais os motivos e razões e o que fazer para diminuir os riscos do fracasso nesta fase é o que discutiremos, apresentando o caso da SEFAZ.

Nas palavras de Mellon e Carter (2015) as pessoas tendem a focar na criação da estratégia e na sua compreensão em vez de como se realiza o salto para a realidade.

O processo de execução do planejamento estratégico da SEFAZ teve início com a priorização dos objetivos estratégicos que iriam ser trabalhados no biênio 2019/2020.

Essa definição se deu de forma participativa, por meio de reunião da equipe para a seleção dos objetivos estratégico e, dos nove objetivos definidos, no mapa, nas perspectivas de processos interno e de pessoas e recursos, foram selecionados os seguintes:

1. ALCANÇAR A EXCELENCIA NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS;
2. COMBATER A SONEGAÇÃO FISCAL E DAR MAIOR EFETIVIDADE AOS PROCESSOS DE FISCALIZAÇÃO E COBRANÇA;
3. DESENVOLVER O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NAS NECESSIDADES DA INSTITUIÇÃO.

Na fase seguinte foram traçadas as ações institucionais para a realização dos objetivos estratégicos priorizados e essas ações foram agrupadas em iniciativas Estratégicas que foram desdobradas em ações institucionais, conforme o quadro abaixo:

Tabela 1- iniciativa estratégica e ações institucionais

INICIATIVA ESTRATÉGICA	
Modernizar o fluxo processual interno	
AÇÃO INSTITUCIONAL	SETOR(ES) ENVOLVIDO(S)
Implementar o Processo Eletrônico.	
Mapear e redesenhar e elaboras manuais do fluxo dos e procedimentos administrativos e operacionais.	
Implantar o sistema de agendamento informatizado para o atendimento ao público.	

Esta iniciativa estratégica e suas ações institucionais estão ligadas ao objetivo estratégico, **ALCANÇAR A EXCELENCIA NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS**, de modo a proporcionar um entrelaçamento entre o estratégico e o tático/operacional.

Na proposição de fortalecer o envolvimento dos gestores na execução do planejamento estratégico, criou-se a contratualização de resultados, que são compromissos assumidos pelos gestores para alcance das metas no biênio 2019/2020.

Para o monitoramento do planejamento estratégico foi criado na estrutura organizacional da SEFAZ um Núcleo de Gestão Estratégica (NUGES), responsável pelo acompanhamento da execução do planejamento.

O NUGES elaborou um plano de acompanhamento da estratégia que permite avaliar se o planejamento da Secretaria está alcançando os resultados esperados, pois a organização está ciente que o controle estratégico, desempenha papel fundamental para o alcance das metas institucionais, fornecendo informações para avaliação do planejamento estratégico.



Assim, o controle estratégico, monitorando o desempenho e corrigindo possíveis desvios, certificará se o que fora anteriormente planejado está sendo executado de forma satisfatória.

Uma das maneiras utilizadas para realizar o controle estratégico está sendo por meio dos indicadores de desempenho, pois estes são ferramentas capazes de fornecer subsídios para avaliação do atingimento dos objetivos organizacionais, sendo possível mensurar “como” e “se” a organização está caminhando rumo ao cumprimento do seu planejamento.

## 7. ANALISE DOS RESULTADO

Para avaliar se a organização está cumprindo sua missão analisou-se o desempenho de ações diretamente relacionadas ao objetivo de resultado “APROXINMAR A RECEITA EFETIVA DA RECEITA POTENCIAL”.

Quando se fala em planejamento, não necessariamente se tem por marco temporal a sua formalização, pois no decorrer do processo já se inicia na organização uma cultura de planejamento que, de imediato, repercute nos resultados da organização.

No tocante a recuperação de créditos inscritos na dívida ativa, por exemplo, os resultados apresentados foram significativos para os dois principais tributos do município:

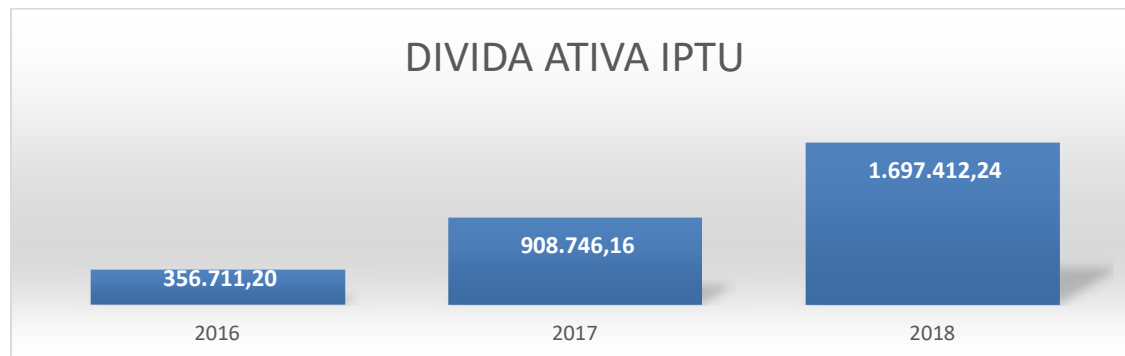


Gráfico 1 – Evolução da recuperação de créditos tributários inscritos na dívida ativa do IPTU

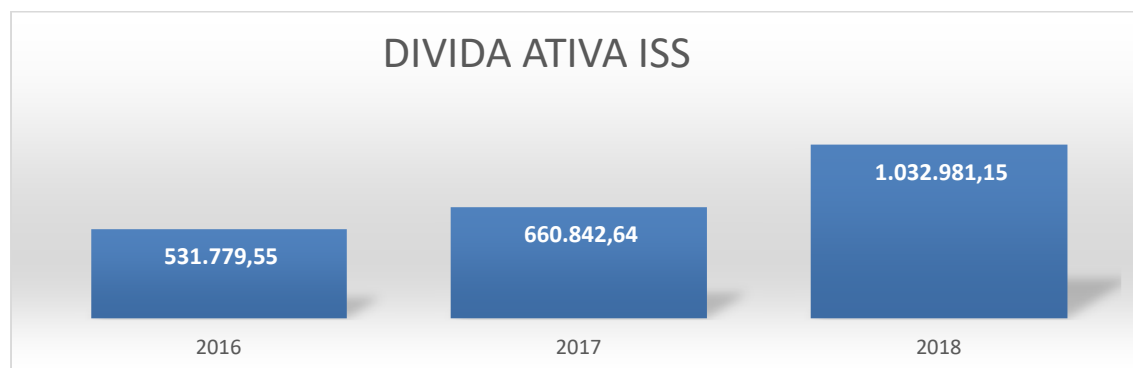


Gráfico 2 – evolução da recuperação de créditos tributários inscritos na dívida ativa do ISS

Esses resultados apontam para uma maior efetividade do processo de cobrança, contribuindo para o combate à sonegação fiscal, medida muito importante para se atingir os objetivos estratégicos da SEFAZ.

No tocante a arrecadação dos tributos de competência do município a receita própria vem evoluindo desde 2017, fato incomum em plena crise econômica em que se encontra o Brasil e agravada no município pela política de desinvestimento da Petrobrás, que repercute diretamente na economia local, visto ser a atividade exploração de petróleo e gás natural grande geradora de emprego e renda na região.

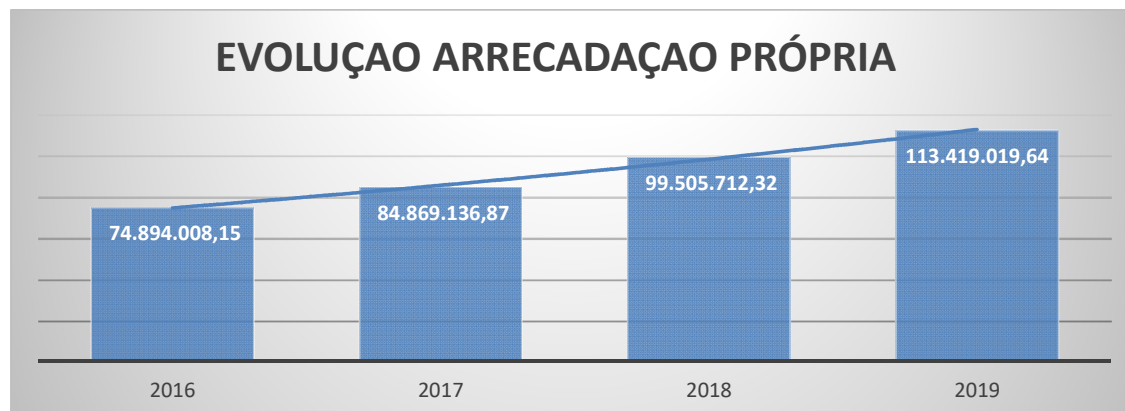


Gráfico 3 – evolução da arrecadação própria

Analisando o histórico dos últimos quatro anos da arrecadação própria do município se obteve o seguinte panorama: em 2016, comparando-se com 2015, a arrecadação caiu em (-0,1%), considerando o IPCA/2016, de 8,48%, verificou-se um decréscimo real de (-8,49%); em 2017 houve crescimento 13,3%, descontando-se o IPCA do ano de 2,80%, o incremento real foi de 10,5%, em 2018 houve novamente crescimento de 17,2%, menos o IPCA de 3,5%, incremento real de 13,7%, e em 2019 a projeção e de crescimento nominal acima de 13%.

Estes números refletem a positividade da implementação do planejamento estratégico na organização, pois por meio dele direcionou-se as atividades da instituição para ações e projetos que repercutem nos objetivos de resultados e conseqüentemente no cumprimento da sua missão institucional.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho analisou-se como se deu o processo de formulação e execução do planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda de Mossoró.

Importante para a compreensão da temática foi discutido, inicialmente, o processo de formação da estratégia, buscando elucidar como este processo aconteceu e a complexidade de sua formulação.

Considerando que o planejamento estratégico da SEFAZ utilizou o *BSC* e o *GPD* no processo de formulação e implementação respectivamente, discutiu-se a possibilidade e as vantagens que estas metodologias apresentam neste processo.

Adentrando nas etapas do modelo orientador do planejamento estratégico da SEFAZ, discutiu-se o processo de construção do referencial e do mapa estratégicos para em seguida elucidar a trajetória da execução, e foram apresentados, no final, os resultados obtidos, de forma a mostrar que atingiram positivamente os objetivos estratégicos da instituição e contribuíram para o cumprimento de sua missão.

A SEFAZ encontra-se no estágio inicial de execução do planejamento estratégico, mas já se percebe significativos ganhos de eficiência da gestão. É preciso, porém a consolidação da

cultura de planejamento no órgão de modo que todo o corpo funcional compreenda a importância do planejamento e contribuam efetivamente comprometendo-se com a solidificação desta cultura.

## 9. REFERÊNCIAS

AYALA, Nestor Fabian. **A utilização do *Hoshin Kanri* para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta.** Dissertação mestrado. Programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes (*Hoshin Kanri*): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio.** 5ª ed., Falconi Editora. Nova Lima, 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. ***Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.*** Alta Books. Rio de Janeiro, 2018.

MELLON, Liz; CARTER, Simon. **Transformando Visão Estratégica em Ação Proativa.** M. Books. São Paulo, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Bookman. Porto Alegre, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4ª ed., Bookman, Porto Alegre, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 28ª ed., Atlas, São Paulo, 2010.

REZENDE, Denise Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios.** Atlas, São Paulo, 2011.

**ANEXO****TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO  
13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte**

*“Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.*

*Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso. ”*

**Abraão Padilha de Brito**  
-Autor-