



INFORMAÇÃO PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Liara Laís Scheid
Vanessa Unfried Fenner
Carlos Eduardo Ruschel Anes
Dionéia Dalcin

Resumo: São desafios constantes da gestão efetiva dos municípios a estruturação e disponibilização de informações confiáveis, oportunas e personalizadas para apoiar as decisões da administração pública municipal e para elaborar e controlar o planejamento estratégico municipal alinhado aos anseios dos cidadãos. O direito de acesso à informação tem ganhado um destaque, cada vez maior. Sua importância tem sido ressaltada por acadêmicos, pelos especialistas, pela mídia e até pelos governos. O ensaio teórico tem como objetivo relacionar conhecimentos referentes à informação pública como instrumento de planejamento para se alcançar a efetividade do trabalho de um gestor municipal. Como técnica de pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando-se de revisão bibliográfica. Conclui-se que a informação é fundamental para o desenvolvimento do planejamento estratégico no setor público, fornecendo aos gestores meios suficientes para a tomada de decisão acertada, diante da previsão mais precisa dos acontecimentos futuros e da possibilidade de antecipar-se a eles.

Palavras-chaves: Transparência Pública. Gestão Municipal. Desenvolvimento. Participação.

1 Introdução

As transformações sociais, econômicas e políticas no mundo, somadas a concretização da democracia no Brasil, oportunizaram aos cidadãos exigir uma gestão das organizações mais eficiente, assim como a transparência dos atos administrativos (BAUREN; MOURA; KLOEPPPEL, 2013). Apesar de estar em destaque nos dias atuais, o termo transparência tem sua origem no século XIX, mas, somente no século XX é que seu uso tomou o significado que conhecemos hoje, relacionado à política (ZUCOLLOTO; TEIXEIRA; RICCIO, 2015).

O administrador público, consoante ao princípio da continuidade do Estado, precisa prever, organizar, coordenar e controlar os atos da Administração de forma eficiente e responsável e com foco nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade,



moralidade, publicidade e eficiência (OTA, 2014). E isso somente é possível por meio da informação e de um planejamento municipal adequado.

O planejamento, por sua vez, é um instrumento de trabalho utilizado para tomar decisões e organizar as ações de forma lógica e racional, de forma a buscar os melhores resultados e a concretização dos objetivos da sociedade, pautada nos menores custos e no menor prazo possível (BUARQUE, 1999). O principal objetivo do planejamento estratégico em organizações públicas é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que crie valor público (BRYSON, 2004).

Echternacht e Quandt (2017) caracterizam o planejamento como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos da administração pública, visando a coerência, eficiência e eficácia das decisões. Para os autores, trata-se de um exercício sistemático que objetiva reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos pela organização.

Para Rezende (2010), é inquestionável a relevância do planejamento municipal para que as atividades do governo local possam ser pensadas e monitoradas para equilibrar as contas públicas. Para o autor, o planejamento nos municípios busca evidenciar diversos aspectos como: “corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, assegurar a viabilização de estratégias propostas, de objetivos a serem atingidos e de ações a serem trabalhadas” (REZENDE, 2010, p.93).

Partindo desta premissa é que surge o interesse em abordar o tema, devido à relevância que ele tem recebido, tanto em nível local como nacional. E ainda, entre os desafios na gestão pública, nota-se que, em sua maioria, orientam-se para a necessidade de buscas de maneiras e soluções para gerir os recursos e, ao mesmo tempo, oferecer serviços de qualidade à população, os quais poderiam ser minimizados ou supridos com um planejamento eficaz.

Este estudo tem por objetivo relacionar conhecimentos referentes à informação pública como instrumento de planejamento para se alcançar a efetividade do trabalho de um gestor municipal. Desta forma, trata-se de um ensaio teórico, estruturado com base em uma pesquisa bibliográfica realizada a partir da leitura de artigos e estudos anteriormente



desenvolvidos sobre os temas abordados e em outros materiais tais como livros, legislações e materiais em meio eletrônico. Primeiramente, faz-se uma discussão sobre a transparência dos atos públicos e o acesso à informação. Em seguida, aborda-se sobre planejamento e suas contribuições para os governos e seus benefícios para o desenvolvimento. E por fim, são apresentadas as conclusões do estudo e as referências que o embasaram.

2 Transparência na Gestão Pública

No sentido de trazer uma maior transparência nas contas públicas e responsabilização da gestão, foi promulgada, em 2000, a Lei complementar nº 101 de 04 de maio de 2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a qual determinou normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e entre outras providências (CULAU; FORTIS, 2006; BEZERRA; BORGES; VALMORBIDA, 2012; NUNES, et al., 2013). A Lei de Responsabilidade Fiscal ou Lei Complementar 101/2000 reforçou o Princípio da Transparência, pois pressupõe uma ação planejada e transparente, assim como também estabelece instrumentos da transparência na gestão fiscal (CRUZ; PLATT NETO; VIERA, 2006).

Para Figueiredo e Nóbrega (2001), a responsabilidade fiscal pode ser traduzida como sendo o cuidado, o zelo na arrecadação das receitas e na realização das despesas públicas, obrigando o gestor a agir com transparência e de forma planejada. Para os autores, a Lei busca o compromisso do gestor público com uma política fiscal responsável. Coelho e Faria (2011) destacam que a lei compreende, em especial, três objetivos: enfatizar o planejamento nas ações governamentais; dotar a Administração Pública de instrumentos legais para o atingimento do equilíbrio das contas públicas mediante cumprimento de metas fiscais, bem como as medidas de correção de eventuais desvios e; estabelecer o controle social, mediante a utilização de mecanismos de transparência das contas públicas.

A legislação vem se adequando aos anseios da sociedade, ao evoluir para a criação de políticas de acesso à informação, quando editou a Lei Complementar nº 131/2009 – Lei da Transparência, a qual determina a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e a Lei Complementar nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI), que cria mecanismos oportunizando ao cidadão o acesso às informações



públicas, o que fortalece a *accountability*¹. A Internet veio proporcionar aos governantes uma oportunidade única para o desenvolvimento de canais de relacionamento com a sociedade, criando novos serviços, com melhor qualidade, menor custo e viabilizando potencialmente ao cidadão a participação de forma mais efetiva na administração pública (MENEZES, 2006).

Para Pinho (2008), as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) obtiveram crescimento pelo setor governamental por meio do governo eletrônico ou *e-gov*, que representa a informatização das atividades internas e a comunicação com o público externo. Para o autor, a forma central de informatização é a construção de portais governamentais, que funcionam como mediação entre governo e sociedade, e visam apresentar a identidade, os propósitos, as realizações, os serviços e informações, assim como identificar as necessidades dos cidadãos.

Cruz et al. (2015) defendem que a transparência na divulgação de informações sobre os atos da administração pública está relacionada com o planejamento, com a execução orçamentária e com a apresentação de relatórios. Para os governos, as TICs representam mais eficiência em gestão, constituindo-se em instrumento para melhoria na prestação de serviços ao cidadão (CASALI, 2014). Em consonância, Santos (2016) destaca que com o *e-gov*, por meio da utilização da internet, o Estado pode levar mais serviços e informações ao cidadão em localidades mais remotas e de difícil acesso. Assim, as TICs têm a vantagem de minimizar limitações espaciais e temporais. Santos (2016) ainda destaca que as ações de governo eletrônico fortalecem o papel de controle e participação da sociedade na gestão pública, o que oportuniza a sociedade atuar como agente ativo na tomada de decisões.

A ampliação do acesso a informações por parte dos cidadãos fez com que as organizações públicas fossem fortemente estimuladas a adotar práticas com foco no cidadão, na melhoria do desempenho e da transparência da gestão administrativa, e na melhoria da qualidade dos serviços públicos (CAMARGO, 2016). Para o Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC, 2017, p. 27) essa adoção, muito mais que priorizar uma melhor qualidade da gestão e dos próprios serviços públicos, inicia um “movimento para democratizar o acesso a informação e ampliar o debate

¹ Cabe destacar que dentre os vinte atributos relevantes de projetos em desenvolvimento apontados por Klering (2003) está o *accountability*. Para o autor, um projeto deve ter suas contas e seu funcionamento apresentado de forma clara, objetiva e transparente aos seus apoiadores e à sociedade em geral, com prestações regulares de contas.



e a participação popular na construção da agenda de políticas públicas”. Medeiros, Magalhães e Pereira (2014) assinalam que o acesso à informação é essencial para garantir que as políticas públicas implementadas pelos governos sejam potencializadas – desde seu planejamento, até sua execução e avaliação – pela participação dos cidadãos.

3 Planejamento e Transparência na Gestão Pública

O planejamento é uma atividade recente na história das organizações, surgido em decorrência da crescente complexidade das demandas da sociedade (CNM, 2013). O conceito envolve as ideias de antecipação do futuro e redução de incertezas, abrangendo o conhecimento dos ambientes interno e externo da organização (DRUCKER, 1984). Souza (2011), na mesma direção, afirma que o planejamento consiste em prever como um fenômeno ou processo evolui, a partir de simulações, a fim de precaver problemas que provavelmente venham a ocorrer ou de melhor aproveitar prováveis benefícios.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento se baseia em determinar objetivos para serem seguidos pela organização e escolher meios adequados que permitam alcançar tais objetivos. O processo, segundo os autores, utiliza-se de métodos e planos alicerçados em informações, não sendo, portanto, intuitivo.

Uma mesma organização pode desenvolver diferentes tipos de planejamento, para os seus diferentes níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional). É no nível estratégico, topo da hierarquia, que acontece o planejamento que envolve as principais questões, decisões de longo prazo que definem os rumos da organização.

O planejamento estratégico consiste no processo de delimitar ações decorrentes da análise das relações entre ambiente e organização, sendo um importante instrumento de gestão que preconiza a análise para o aproveitamento de pontos fortes internos e oportunidades externas a uma instituição, além do combate aos pontos fracos internos e às ameaças externas que o ambiente apresenta para uma organização (ARAÚJO, 2016). Para Rezende (2006), a informação deve ser a primeira premissa a ser considerada no planejamento estratégico municipal, pois sem informação não será possível elaborar e implementar projetos.

Para Silva (2004) o planejamento estratégico trata-se de um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que venham a definir e orientar uma



organização, em termos: do que ela é, do que ela faz, e porque ela faz aquilo que faz. Kotler (2003), por sua vez, destaca que o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma organização, e o define como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da organização, e as mudanças de suas oportunidades de mercado. Klöppel e Spudeit (2015) reforçam que deve trata-se de um processo contínuo e flexível, além de estar sempre alinhado com os objetivos da organização.

Para Leite e Rezende (2010) a administração pública municipal necessita aproveitar as novas possibilidades proporcionadas pelos avanços das tecnologias da informação e comunicação, pois é imprescindível que o “gestor público municipal disponha de informações gerenciais e estratégicas adequadas, precisas e em tempo ágil, informações oportunas e personalizadas” (LEITE; REZENDE, 2010, p.461). Nesta perspectiva, as TICs viabilizam auxiliar na gestão dos processos internos e externos da administração pública municipal orientando o gestor público no conhecimento de seus cidadãos. É a integração desses elementos ao planejamento estratégico que possibilita a gestão do desempenho municipal (CUNHA, 2000; FREY, 2004)

A transparência pública é construída através de leis que nortearam a sua criação, bem como planos, projetos e relatórios institucionais. Neste sentido, Gonçalves (2005) destaca o planejamento normativo, que passa a ideia de fórmulas prontas e se converte em obrigação, eliminando as complexidades da realidade social e tratando-o como um sistema estruturado e ajustado aos métodos tradicionais. O autor também salienta na visão tradicional sobre a norma ser uma necessidade, racional e coerente, estabelecida sobre o futuro.

Dentre os instrumentos de gestão fiscal que contemplam informações públicas importantes, e que devem possuir ampla divulgação, pode-se destacar: o Plano Plurianual (PPA), o qual é a ferramenta gerencial de planejamento das ações governamentais de caráter estratégico e político, “que deve evidenciar o programa de trabalho do governo manifesto nas políticas, nas diretrizes e nas ações para longo prazo e os respectivos objetivos a serem alcançados, quantificados fisicamente” (CNM, 2013, p. 15); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), um conjunto de instruções para a concretização de um plano de ação governamental, sendo também uma ferramenta de planejamento; e a Lei Orçamentária Anual (LOA), o qual é um plano de trabalho, onde se “estabelece a previsão



de todas as receitas a serem arrecadadas no exercício financeiro e a fixação de todos os gastos que os Poderes e os órgãos estão autorizados a executar” (CNM, 2013, p. 24).

Para a CNM (2013) a integração entre o PPA, a LDO e a LOA é um valioso instrumento para a gestão dos atuais prefeitos, pois difunde as políticas municipais e garante a informação sobre a origem das receitas e sua destinação, o que será avaliado pelos Poderes Legislativos locais e pela população em geral. Söthe (2016, p. 168) afirma que a capacidade do gestor público em “influenciar no desenvolvimento de uma região é possível de ser medida pela qualidade dos gastos públicos realizados”. O autor ainda aponta que a evidenciação correta dos principais indicadores fiscais dos gastos públicos pode servir como um impulsionador no desenvolvimento regional.

Além disso, as informações públicas podem contribuir para outros tipos de planejamento. Nessa conjuntura, pode-se analisar o planejamento local e municipal, o qual é o processo de decisão – tecnicamente fundamentada e politicamente sustentada – sobre as ações necessárias e adequadas à promoção do desenvolvimento sustentável (BUARQUE, 1999). O autor afirma que este planejamento tende a ter uma grande proximidade dos cidadãos e dos problemas, fato este que possibilita mecanismos de participação da população e dos atores sociais, envolvendo a sociedade nas decisões.

Adicionalmente, têm-se também o planejamento participativo, o qual configura-se na participação efetiva dos cidadãos. Para Silva (2004), este planejamento caracteriza-se como meio para o alcance de objetivos de interesse comum, onde se possibilita a articulação, o fortalecimento e a coesão dos atores sociais e incorporam técnicas adotadas às condições existentes aos aspectos, sociais, culturais e econômicos. Para Paiva (2010), trata-se de um envolvimento dos atores com a formulação e implementação de um programa ou ação que repercute na vida de comunidade e cidadãos.

Goerch (2014, p. 110) assegura que por meio de portais de transparência na internet, por exemplo, “a população pode acompanhar informações atualizadas sobre recursos públicos e a atuação da administração direta e indireta e de todos os Poderes e Entes federativos”. Isso proporciona um grande ganho para a sociedade, a qual se vê mais convidada a conhecer e também a participar da democracia (ARAÚJO; SOUZA, 2015).

Para exemplificar, alguns estudos nacionais apresentam indicadores socioeconômicos que exercem influência no nível de transparência pública municipal. Mediante a isso, os estudos de Cruz, Silva e Santos (2009) e Cruz C., et al. (2012)



concluíram que os baixos níveis de transparência fiscal eletrônica são considerados incompatíveis com o desenvolvimento socioeconômico dos municípios.

Somado a isso, a transparência pode ser considerada um instrumento de combate à corrupção, e assim cooperar para a elevação do nível de desenvolvimento, de modo que o uso inadequado e o desvio de verbas e recursos públicos tende a provocar uma redução da atividade econômica e da qualidade de vida da sociedade (BRASIL, 2002). Nesta perspectiva, o desenvolvimento socioeconômico poderia ser promovido pelo maior comprometimento de transparência local.

Rezende (2015) destaca o planejamento estratégico municipal e o planejamento das informações municipais como instrumentos de gestão de grande relevância para as prefeituras. Para o autor, a importância está intrinsecamente ligada a quatro fatores: as dificuldades dos recursos financeiros nos municípios, a obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal, a exigência do Estatuto da Cidade e as pressões dos munícipes e dos interessados na cidade (atores sociais ou *stakeholders*). Nesta perspectiva, o planejamento nos municípios, propicia o envolvimento coletivo dos munícipes com seus anseios e também pode descentralizar e compartilhar as decisões dos gestores locais.

4 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo relacionar conhecimentos referentes à informação pública como instrumento de planejamento para se alcançar a efetividade do trabalho de um gestor municipal. Nesta perspectiva, sabe-se que o bom administrador público sempre deverá ter como alicerce em sua gestão a transparência, para garantir um controle social eficiente, disponibilizando informações sobre as receitas e as despesas públicas. No entanto, também é necessário que ele disponha de informações que lhe são necessárias para a boa execução da administração pública.

As informações têm papel fundamental na realização do planejamento público e concretização dos planos municipais. Possuindo informações pertinentes, precisas e adequadas, em número e qualidade, os gestores e planejadores poderão prever situações futuras com maior precisão e pensar em maneiras para contorná-las ou melhor aproveitá-las, tomando decisões mais assertivas. Em outras palavras, o planejamento será mais eficaz e eficiente.



A correta avaliação dos planos, para possíveis alterações em função de atualizações, também depende da disponibilidade de informações para os planejadores. Fatos novos podem acarretar na necessidade de se modificar os rumos planejados para o município.

Em resumo, as informações públicas podem assessorar e apoiar o administrador público a tomar decisões coerentes para a elaboração de planejamentos que vão ao encontro dos objetivos do município como também dos interesses dos cidadãos. Com a participação da comunidade, os planejamentos municipais e as informações sistematizadas podem auxiliar a gestão das prefeituras e fomentar o desenvolvimento local e regional.

Por se tratar de um ensaio teórico, este estudo faz apenas uma breve contextualização da importância da informação como instrumento de planejamento para a administração municipal. Este tema, porém, carece de um maior aprofundamento teórico. Diante disso, aponta-se o assunto aqui abordado como uma temática de estudo relevante, tendo em vista, a importância do planejamento para as organizações públicas, no que tange a tomada de decisão e desenvolvimento.

Referências

ARAÚJO, L. S. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso PMMG**. 2016. 130f. Dissertação (Mestre em Administração). Universidade FUMEC - Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais, da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

ARAÚJO, E. R. de O.; SOUZA; C. B. dos S. Redes sociais e a disseminação de informações públicas no Brasil. In: XXXVIII ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO. Jul./2015 – São Luís/MA. **Anais...** São Luís/MA, 2015.

BAUREN, I. M. B.; MOURA, G. D. de; KLOEPPPEL, N. R. Práticas de governança eletrônica e eficiência na utilização das receitas: uma análise nos estados brasileiros. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.47, nº2, mar/abr 2013.

BEZERRA, R. O.; BORGES, L. J.; VALMORBIDA, S. M. I. Análise das prestações de contas na internet da universidade do estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 66-82, jan./abr. 2012.

BRASIL. Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei Complementar Federal n.º 101 de quatro de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 2000, p.1-11.



BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

BUARQUE, S. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável:** Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA PCT – INCRA/IICA. Brasília, 1999. Cap. 2 - p.35- 63.

CAMARGO, A. Engajamento, Participação e Transparência como Meios para alcançar a Democracia Digital: o Potencial do uso da Internet. **Revista Comunicação - Reflexões, Experiências, Ensino**, Curitiba, v. 11, n.11, p. 077-089, 2016.

CASALI, C. J. L. **Portal Transparência Bahia: um passo para a construção de um estado mais transparente.** 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social) - Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

CENTRO DE ESTUDOS SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO. **Pesquisa Sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Setor Público Brasileiro:** TIC Governo Eletrônico 2017. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2017. 440 p. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_eGOV_2017_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Relatório Sobre a Implementação da Lei nº 12.527:** Lei de Acesso à Informação. 93 p., Brasília, 2014.

CNM - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Planejamento Municipal –** Brasília: CNM, 2013.

COELHO, A. K. S.; FARIA, J. S. de. A lei de Responsabilidade Fiscal e seu impacto na gestão pública. In: XIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E IX ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, set/2011, Paraíba. **Anais...**Paraíba: Universidade do Vale do Paraíba, 2011. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0076_0313_01.pdf>. Acesso em: 14 out. 2018.

CRUZ, C. da, et al. Um Estudo Empírico sobre a Transparência da Gestão Pública dos Grandes Municípios Brasileiros. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 46, n. 1, p. 153-76, jan./fev. 2012.

CRUZ, C. F. da; SILVA, L. M.; SANTOS, R. Transparência da Gestão Fiscal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do Estado do Rio de Janeiro. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília v. 12, nº 3, p 102-115, set./dez. 2009.

CRUZ, N. F. et al. Measuring local government transparency. **Public Management Review**, v. 18, p. 866-893, 2015.

CULAU, A. A. FORTIS, A.F.M. Transparência e controle social na administração pública brasileira: avaliação das principais inovações introduzidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal. In: XI CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 2006, Guatemala. **Anais...**Guatemala,



2006. Disponível em: < [http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_camara_transparencia-controlesocial-lrf_leonardo_albernaz_200514_\(1\).pdf](http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_camara_transparencia-controlesocial-lrf_leonardo_albernaz_200514_(1).pdf)>. Acesso em: 10 out. 2018.

CUNHA, M. **Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil**. 2000. 172f. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DRUCKER, P. **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

ECHTERNACHT, T. H. de S.; QUANDT, C. O. A gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, Número Especial, p. 35-49, mar. 2017.

FIGUEIREDO, C. M. C.; NÓBREGA, M. **Os municípios e a lei de responsabilidade fiscal: perguntas e respostas**. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2001.

FREY, K. Governança urbana e participação pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

GONÇALVES, R. G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão – um estudo do Planejamento Estratégico Situacional**. Tese de Doutorado (Doutorado do Programa de Pós- Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ), 2005. Disponível em: <<http://teses.ufrj.br/IPPURD/RaquelGarciaGoncalves.pdf>>. Acesso em 02 fev. 2019.

GOERCH, A. B. A Administração Pública e o princípio da publicidade: uma análise jurisprudencial do controle social quanto à lei de acesso à informação. In: ALVES, F. D.; BECKER, F. de O.; SILVEIRA, S. G. **A administração pública municipal e os desafios contemporâneos**. São Paulo: Ed. Perse, 2014.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KLERING, L. R. **Atributos relevantes de projetos de desenvolvimento**. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/nutep/projetos/atributos.html>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

KLÖPPEL, J. V.; SPUDEIT, D. Subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas públicas: estudo de caso na Biblioteca Municipal de Palhoça/SC. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635037/3393>>. Acesso em: 12 out. 2018.

LEITE, L. de O.; REZENDE, D. A. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município. **Revista de Administração Pública - RAP** — Rio de Janeiro, v. 44, n.2, p.459-493, mar/abr 2010.

MEDEIROS, S. A.; MAGALHÃES, R.; PEREIRA, J. R. Lei de acesso à informação: em busca da transparência e do combate à corrupção. **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 55-75, jan./abr. 2014.



MENEZES, G. A. F. de. **A construção da política de governo eletrônico na Bahia e análise do grau de maturidade de sítios de secretarias do governo**. 2006. 192 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Curso de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

NUNES, G. S. F.; et al. Análise dos instrumentos de transparência contidos na lei de responsabilidade fiscal nos municípios da região sul. **Revista Ambiente Contábil** – UFRN – Natal-RN. v. 5. n. 2, p. 128-150, jul./dez. 2013.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), Rio de Janeiro, 2014. Cap. 3 - p. 51-61.

PAIVA, M. das G. de M. V. Análise do Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste (Prodetur/NE) na perspectiva do planejamento estratégico. **Revista de Administração Pública - RAP** — Rio de Janeiro, n.44, v.2, p.197-213, mar./abr. 2010.

PINHO, J. A. G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, ano 42, n.3, p.471-493, maio./jun. 2008.

PLATT NETO, O. A.; CRUZ, F. da; VIEIRA, A. L.. Transparência das Contas Públicas: um enfoque no uso da internet como instrumento de publicidade na UFSC. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 5, p 135-146, jan./jun. 2006.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense. **Revista da FAE**, Curitiba, v.9, n.2, p.87-104, jul./dez. 2006.

_____. Integração do Plano Plurianual Municipal e o Planejamento Estratégico Municipal: proposta e experiência de um município paranaense. **Revista do Desenvolvimento Regional - REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 92 - 119, maio/ago. 2010.

_____. **Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios**. 2015. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/planejamento-de-informa%C3%A7%C3%B5es-p%C3%BAblicas-municipais-sistemas-de-informa%C3%A7%C3%A3o-e-de-conhecimento>>. Acesso em: 31 out. 2018.

SANTOS, G. H. C. **O uso das mídias sociais no poder público: análise do perfil “Senado Federal” no Facebook**. 2016. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Minas Gerais, 2016. Disponível em: <<http://tede.fjp.mg.gov.br/handle/tede/358>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

SILVA, G. P. **Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social**. 2004. 136f. Dissertação (Mestre em Administração) - Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004.



SÖTHER, A. Alteração do Regime Contábil no Setor Público: Impactos nos indicadores fiscais dos municípios da microrregião de São Miguel do oeste – SC. In: LOPES, H. C. **Teorias e Processos de Desenvolvimento**. Chapecó: Ed: UFFS, 2016, p. 148 -173.

SOUZA, M. L. **Mudar a cidade**: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanas. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

ZUCOLLOTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C.; RICCIO, E. L. Transparência: reposicionando o debate. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 137-158, jan./abr. 2015.