



GT - ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA SAÚDE PÚBLICA NO RIO GRANDE DO NORTE

Jeane Pessoa Medeiros, Dinara Leslye M.S. Calazans

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os desafios enfrentados na implementação das ações na saúde do pública do RN, de acordo com o planejamento disposto no Plano Plurianual (PPA- 2020-2023), partindo do pressuposto que o PPA é um mecanismo de gestão governamental e que há poucos estudos empíricos de sua execução em governos subnacionais, como é o caso do Rio Grande do Norte. Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa. Realizou-se inicialmente uma revisão de literatura, do tipo de escopo para identificação de variáveis de interesse para o estudo. Foram definidas a priori, aquelas relacionadas aos desafios para implementação da Estratégia na Administração Pública: Processos, Estrutura e Pessoas. Para coleta de dados realizou-se uma busca ativa no portal de transparência do governo do estado e consulta à unidade de planejamento dos instrumentos de gestão do SUS por meio do canal de ouvidoria, considerando o princípio da publicidade e as diretrizes estabelecidas no Art. 3º da Lei 12.527 – Lei de Acesso a Informação para acesso aos relatórios gerenciais de execução do PPA. Como resultados, obtiveram-se os dados consolidados do ano de 2022. Verificou-se que os principais desafios na implementação são relacionados à i) estrutura, principalmente tecnológica com deficiência de equipamentos de informática; ii) processos, inclusive licitatórios, como baixa qualificação processual e morosidade nos trâmites; iii) orçamento, com necessidade de créditos adicionais para execução do planejado. O Plano Plurianual é de extrema importância para o orçamento público pois é um instrumento de planejamento governamental, entretanto, não há como o PPA ser utilizado como instrumento de gestão para a saúde pública visto que essas adequações não estão com 100% de atendimento e suas informações são de difícil acesso.

Palavras-chave: PPA. Instrumento de Gestão. Planejamento Estratégico. Governos Subnacionais

1 INTRODUÇÃO

Segundo (Toni, 2021), a forma de colocar em prática o planejamento estratégico na esfera do governo, envolve sugestões, discussões e utilização de técnicas organizacionais onde o intuito é ter uma visão de futuro de médio e longo prazo.

Portanto, o planejamento estratégico, diferente do planejamento institucional ou organizacional, que prioriza e limita-se a entender, processar e projetar mudanças no âmbito organizacional, é entendido aqui como uma capacidade de governar, de “produzir governo” (Toni, 2021 (p. 13).

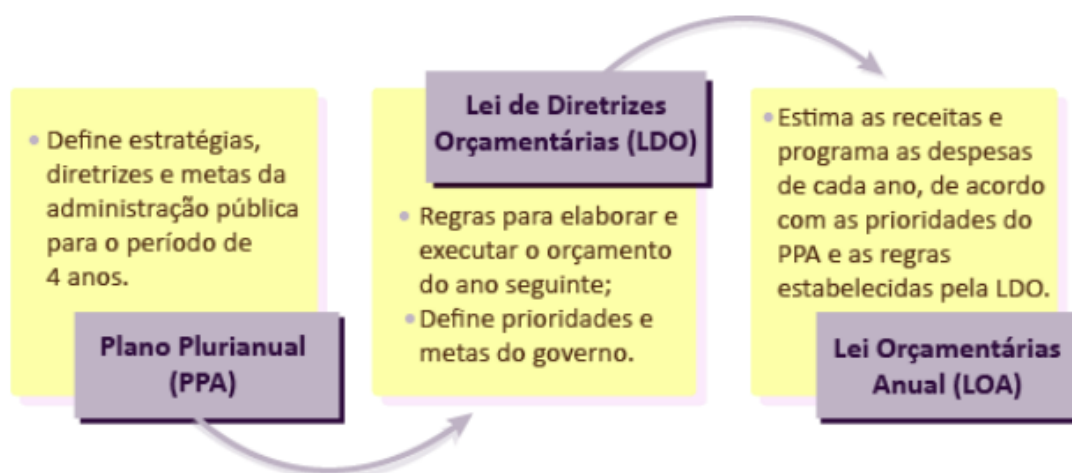
O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento de planejamento previsto na Constituição Federal brasileira que orienta os governos subnacionais e determina objetivos, diretrizes e metas a serem seguidos pela Administração Pública, devendo seguir como instrumento de gestão nas ações governamentais. “A Administração



Pública pode ser definida como o conjunto harmônico formado por entidades, órgãos e agentes públicos, destinados a exercer as atividades inerentes ao Estado e aos seus fins” (Araujo, 2014, p. 7).

Mas, para analisar o PPA como instrumento de gestão tem sido um desafio recorrente pois é necessário buscar métodos de avaliar se o PPA está sendo colocado em prática em conjunto com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), conforme representado na figura 1.

Figura 1 - Instrumentos do Orçamento Público



Fonte: Gadelha (2017).

Nesse viés, o gestor público necessita conhecer o processo, desde a elaboração do orçamento, bem como, os instrumentos de gestão que descreve como o mesmo está elaborado. Deve ainda, garantir no exercício de sua gestão, técnicos qualificados para conduzir o processo de elaboração desde o Plano Plurianual -PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentária -LDO e Lei Orçamentária Anual- LOA e também, executar o orçamento de forma planejada com vista a eficácia das políticas públicas (Pimentel,2022, p.28).

“Quanto mais participativo for o planejamento do plano, maior a chance de ele atender as necessidades da população e direcionar os recursos para essas áreas prioritárias” (PIMENTEL, 2022, p. 30).

O PPA inclui uma série de programas temáticos, em que são colocadas as metas (expressas em números) para os próximos anos em diversos temas. Os constituintes atribuíram grande importância ao PPA, como podemos ver no parágrafo 1º do artigo 167 da Constituição, que determina que nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro (um ano) poderá ser iniciado sem ser incluído antes



no PPA, sob pena de crime de responsabilidade. Um PPA sempre começa a vigorar a partir do segundo ano do mandato, terminando no primeiro ano do mandato seguinte (CALDAS, 2022, p. 19).

A importância de qualquer planejamento estratégico, a par da qualidade do seu conteúdo, está na sua praticidade e viabilidade de implantação. Afinal, o planejamento só adquire significado ao vincular-se à ação organizacional (Rezende, 2011; Falqueto et. Al., 2019).

Em encontro realizado para elaboração do próximo plano plurianual, o titular da pasta de Planejamento e Finanças, ressaltou que o grande desafio do PPA é conciliar desejos e possibilidades, diante das limitações orçamentárias e financeiras. Contudo, destaca que o PPA não é e não deve ser o único instrumento de planejamento do Estado, devendo fazer parte de um alinhamento com outros instrumentos, sendo fundamental a participação da sociedade (Sesap, 2023).

O planejamento estratégico, embora difundido e elaborado de forma participativa, encontra dificuldades para ser implantado em ambientes dinâmicos e complexos, como propostas genéricas e não estruturadas, sem metas específicas com escopo definido, nem recursos estimados para sua implementação (Toni, 2021). O autor afirma ainda que o planejamento governamental não é efetivo ou não funciona porque dirigentes, funcionários públicos e gestores políticos não dominam plenamente a metodologia e instrumentos técnicos para a implementação do plano e, ainda, por ser formal, burocrático, dialogando pouco com a realidade de implementação das políticas públicas da Instituição.

Apesar da existência de um treinamento prévio com gestores para elaboração do Plano Plurianual, considerado pelo governo do RN como uma prática fundamental para que a Administração Pública alcance seus objetivos com mais eficiência e efetividade, e ciente de que o PPA é um instrumento de planejamento que define as prioridades e metas do governo para um período de quatro anos, orientando a aplicação dos recursos públicos de forma mais assertiva e transparente (Sesap, 2023), não se verificam o mesmo empenho para aplicação das práticas de monitoramento e avaliação.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordar esse assunto, apresenta-se o contexto do Instrumento de Gestão e se este atende para que seja possível nortear a Administração Pública através do PPA.

2.1 Planejamento estratégico da Administração Pública

O planejamento estratégico, embora difundido devido às vantagens proporcionadas às organizações, encontra dificuldades para ser implantado em ambientes dinâmicos e complexos (Falqueto et. Al., 2019).

Dentre as técnicas utilizadas na esfera privada que foram adaptadas para o setor público destaca-se o Planejamento Estratégico utilizando o Balanced Scorecard (BSC). Posto isto, o presente estudo possui como objetivo descrever os desdobramentos do neoliberalismo no planejamento estratégico em uma organização pública (Paiva, 2022).

Os decisores acreditam que os cenários podem ser delineados ex ante as definições de objetivos futuros por equipes que produzem comprometimento, é melhor planejar, para evitar surpresas, que não planejar, promove-se alinhamento estratégico entre o desejado pela governança e os resultados alcançados. Assim, o Planejamento Estratégico (PE) tem encontrado praticantes tanto no setor privado quanto no público, como instrumento de redução de incertezas e norteador dos passos futuros dos dirigentes no sentido de obtenção de resultados superiores (Silva e Gonçalves, 2011).

2.1.1 - O PPA como instrumento de gestão

Os Instrumentos de Gestão são as ferramentas disponibilizadas ao Poder Público para colocar em prática o que foi descrito, através de planejamento de metas, definição de indicadores e mecanismos de acompanhamento e avaliação.

Para tanto, além de se estender a visão do planejamento para os resultados finalísticos (efetividade) de médio e longo prazo, as ações orçamentárias deverão representar o bem ou serviço real gerado para a sociedade em conjunto com os seus efetivos custos apropriados. Em muitos planos plurianuais, verificam-se ações orçamentárias cujo foco são os insumos e não os reais produtos que serão gerados por meio de uma atividade ou projeto, o que, muitas vezes, faz com que tais ações se tornem apenas grandes aglomerados de insumos (RAUPP, SANTOS, 2015).



O Ciclo Orçamentário é composto pelas fases de elaboração da proposta, apreciação legislativa, execução, controle e avaliação. Para o PPA, LDO e LOA utiliza-se os ciclos orçamentários estrito e estendido para maior compreensão.

No Ciclo Orçamentário Estrito (que lembra a ferramenta PDCA), como pode ser visualizada na figura 2, segundo (Gadelha, 2017), a proposta orçamentária de cada órgão será enviada à Secretaria de Orçamento Federal para consolidação e posterior encaminhamento ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que a enviará ao Presidente da República.

Figura 2 - Ciclo Orçamentário Estrito

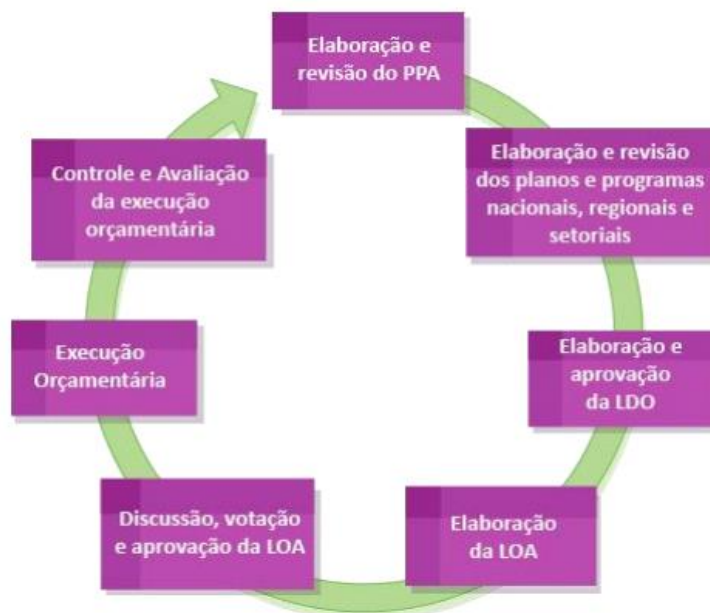


Fonte: Gadelha (2017).

No Ciclo Orçamentário Estendido como pode ser visualizada na figura 3, é possível verificar a elaboração e revisão do PPA, elaboração e aprovação da LDO e a discussão, votação e aprovação da LOA, segundo (Gadelha, 2017), o controle da execução da lei orçamentária permite assegurar que os recursos sejam aplicados conforme previsto nas leis orçamentárias. Sobre essa última fase do ciclo orçamentário estendido, a Constituição Federal de 1988 estabelece dois sistemas de controle institucionais: o controle externo e o controle interno.



Figura 3 - Ciclo Orçamentário Estendido



Fonte: Gadelha (2017).

A ferramenta para a operacionalização do processo de monitoramento, de acordo com o modelo desenvolvido, deve compor o mesmo sistema informatizado e integrado pelo qual é gerenciado o processo de elaboração do PPA, a LDO, a LOA, a execução orçamentária e financeira, facilitando assim a migração de informações orçamentárias e financeiras para compor o monitoramento da prestação dos bens e serviços por meio dos Objetos de Execução (RAUPP; SANTOS, 2015).

3 METODOLOGIA

O presente estudo trata de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizada junto à Secretaria de Saúde Pública do Rio Grande do Norte.

Realizou-se inicialmente uma revisão de literatura, do tipo de escopo para identificação de variáveis de interesse para o estudo.

Deve esclarecer, portanto, os pressupostos teóricos que dão fundamentação à pesquisa e as contribuições proporcionadas por investigações anteriores. Essa revisão não pode ser constituída apenas por referências ou sínteses dos estudos feitos, mas por discussão crítica do "estado atual da questão" (GIL, 2002, p. 162).



As palavras-chave utilizadas foram: PPA, Instrumento de Gestão, Lei e Saúde, que foram colocadas no mecanismo de busca das bases de dados (portal Capes, Scielo e google acadêmico), onde foram encontrados 13 (treze) estudos/artigos. Desse modo, primeiramente foi feita a análise do título, ele sendo pertinente com o objetivo do trabalho esse estudo/artigo foi escolhido, posteriormente foi feita a leitura dos resumos para ver os que mais se adequavam com o trabalho, e assim, selecionar os 06 (seis) estudos/artigos para discussão dos resultados. Foram definidas, então, como variáveis aquelas relacionadas às dimensões gerenciais que constituem desafios/restrições para implementação da Estratégia em organizações públicas: Processos, Estrutura e Orçamento.

Para coleta de dados realizou-se uma pesquisa documental para acessar o documento de acesso público referente ao PPA (2020-2023) elaborado pelo governo do estado e uma busca ativa no portal de transparência do governo do estado, além de consulta à unidade de planejamento dos instrumentos de gestão do SUS vinculada à Diretoria de Planejamento da SESAP/RN, por meio do canal de ouvidoria, considerando o princípio da publicidade e as diretrizes estabelecidas no Art. 3º da Lei 12.527 – Lei de Acesso a Informação, para acesso aos relatórios gerenciais de execução do plano, intentando compreender sobre os desafios enfrentados pela Sesap/RN para sua implementação.

Como retorno da coleta, obtiveram-se os dados consolidados do ano de 2022 pela referido órgão e estes foram analisados por análise temática simples, considerando as variáveis definidas a priori.

De acordo com a diretoria de planejamento da Sesap/RN, responsável pelo planejamento dos instrumentos de gestão do SUS, "é sabido que um dos maiores desafios enfrentados pelo Sistema Único de Saúde é o subfinanciamento", conforme relato, "estão sendo analisadas as formas de financiamento e os modelos de gestão. Uma das formas eficientes de gestão dos recursos, se dá por meio da implementação dos consórcios interfederativos que assegure uma integração de recursos (União, Governo do Estado e Municípios) na organização e gestão das ações de saúde em cada região, com racionalização na utilização dos recursos, melhoria da eficácia/eficiência/efetividade do sistema."



4 RESULTADOS

A SESAP possui em seu planejamento alguns objetivos, onde em seu planejamento, “dezesseis (16) objetivos que visam garantir o acesso da população a uma rede de saúde pública mais qualificada, justa e ampliada.”

Segundo a diretoria de planejamento da Sesap/RN, responsável pelo planejamento dos instrumentos de gestão do SUS, “no exercício de 2022 houve avanços significativos quanto aos objetivos propostos, tendo em vista as novas parcerias estabelecidas junto às fundações, universidades, entidades privadas sem fins lucrativos e municípios, bem como a implementação de atos normativos como o Notifica RN”. De acordo com o relato, a pasta acredita que as parcerias e o esforço técnico dos atores envolvidos podem “promover ações mais estruturantes ao SUS do Rio Grande do Norte e garantir à população um acesso mais qualificado à rede pública de saúde.”

Percebeu-se ainda que algumas metas vinculadas aos objetivos não tiveram execução de ações por falta de orçamento previsto, como é o caso da iniciativas “Implantação e implementação de ações e serviços de saúde, voltados ao envelhecimento saudável da população”, “implantação e implementação de serviços e ações de vigilância em saúde, incluindo apoio técnico, logístico e financeiro” e “Qualificação da gestão e dos profissionais e implantação do apoio integrado aos municípios”, incluídas em objetivos do programa estratégico RN+SAUDÁVEL, o que denota uma fragilidade já na elaboração do plano. Esse aspecto que já havia sido observado por Caldas (2022) ao observar inconsistências entre o planejamento das ações e do orçamento. No campo da gestão da saúde isso se agrava se não houver um planejamento efetivo, alinhado a um orçamento que seja capaz de priorizar as ações voltadas à necessidade da população.

Na análise dos objetivos, para o RN+SAUDÁVEL, havia um total de 12 metas, onde apenas 01 não foi iniciada, de acordo a diretoria, “O programa RN + Saudável foi implementado no exercício de 2019 com o propósito de fortalecer as ações de promoção à saúde no Estado do Rio Grande do Norte. Com o novo organograma estabelecido no órgão, o programa encontra-se gerido pela Diretoria de Políticas



Intersetoriais e Promoção à Saúde, onde conta com comitês intersetoriais para acompanhamento e implementação de ações definidas por 4 eixos, tendo a adesão de 40 municípios."

No contraponto, algumas iniciativas tiveram suas metas orçamentárias com indicadores de mais de 75% já atingidos até 2022, onde o objetivo era (apoiar programa e estabelecer metas de redução das taxas de mortalidade materno-infantil), das 06 metas, 03 foram concluídas e 03 estão em andamento, (aprimorar práticas de planejamento e gestão no SUS estadual, assentada na regionalização), das 03 metas, 03 estão em andamento e (criar uma política de desenvolvimento científico e tecnológico do SUS-RN, em parceria com as Universidades e os Institutos Federais, com apoio dos órgãos nacionais de fomento, e a cooperação dos organismos internacionais), das 02 metas, 01 foi concluídas e 01 está em andamento.

Em relação aos desafios na implementação três dimensões se destacaram:

Relacionados à estrutura, principalmente tecnológica com deficiência de equipamentos de informática, conforme a diretora "Existe uma deficiência de equipamentos de informática na secretaria, decorrente do fim da vida útil dos equipamentos e das dificuldades de aquisição (administrativas e orçamentárias). A baixa qualidade da rede elétrica das unidades diminui consideravelmente a vida útil dos equipamentos. Além de as reformas e construções serem executadas sem as conformidades técnicas necessárias dificultando a resolução dos problemas."

Relacionados aos processos, inclusive licitatórios, como baixa qualificação processual e morosidade nos trâmites, "As problemáticas que envolvem os processos licitatórios nesta Secretaria de Estado, estão relacionadas a falta de um fluxo processual bem definido, o que ocasiona atrasos dos processos licitatórios, tendo ainda questões relacionadas a valores e o planejamento das compras, que causam a frequente suspensão de licitações."

E, por fim, relacionados às questões orçamentárias, com necessidade de créditos adicionais para execução do planejado, "Quanto às questões orçamentárias, cabe destacar o déficit que a saúde do estado apresenta. Frente a isso, a problemática também tem relação com o processo de planejamento e execução, onde faz-se necessário realizar um acompanhamento técnico mais próximo das unidades



descentralizadas, auxiliando e capacitando os servidores quanto à temática, com vistas a dar maior eficiência aos gastos”

É necessário que os entes federativos olhem com mais zelo para o orçamento público, buscando maneiras de solucionar os problemas já existentes, e analisando novas formas de impedir que outros possam vir a sobrecarregar ainda mais esse orçamento.

Posteriormente, fazer um ciclo de acompanhamento como na ferramenta PDCA (planejar, executar, checar e agir), com foco em resolver a raiz do problema e não as “possíveis causas”, e criar indicadores e metas que possam deixar claro a proposta apresentada e o que foi tratado, fazendo com que os processos fiquem mais claros e sucintos.

Com o objetivo de analisar se o PPA seria um instrumento de gestão na saúde pública para os governantes, e buscando formas de planejamento e monitoramento foi verificado que segundo (Borges, 2021) que a capacitação conceitual da equipe técnica de 2020 2023 se mostrou presente em ambos os processos.

Para organizar e viabilizar a administração pública, o Plano Plurianual - PPA declara as políticas e metas previstas para um período de 4 anos, assim como os caminhos para alcançá-las. Esse plano deve ser elaborado por meio de audiências públicas na comunidade com a participação efetiva da população e Instituições parceiras da gestão. Quanto mais participativo for o planejamento do plano, maior a chance de ele atender as necessidades da população e direcionar os recursos para essas áreas prioritárias (Pimentel, 2022).

Quanto às ações orçamentárias - elementos que compõem a dimensão operacional do Planejamento Plurianual - elas são tratadas na Lei Orçamentária Anual e não constituem a estrutura do PPA. Apesar disso, as ações orçamentárias têm um papel relevante para o PPA, uma vez que contribuem para o atendimento dos objetivos dos Programas Temáticos. (Borges, 2021).

Além disso, a disparidade entre os recursos financeiros previstos pelo plano de longo prazo e a dotação e execução no médio prazo demonstra a insuficiência para o alcance de uma situação mais favorável para a assistência em saúde pública, o que se reflete nos resultados dos indicadores em saúde (Heidrich, 2015).



A mediação entre o PPA e o Orçamento geral da União (OGU) passaria a ser feita pela LDO, que estabelecerá prioridades, metas e custos para o exercício subsequente, entre os programas constantes do PPA. Poderia ser artifício interessante, caso buscasse promover o ajustamento conjuntural do plano às mudanças de realidade detectadas para o novo exercício (Garcia, 2000).

Quanto à integração entre planejamento e avaliação estão previstos processos de monitoramento e avaliação. O monitoramento abrangerá os programas e as ações orçamentárias e não orçamentárias. Os resultados intermediários e os investimentos plurianuais prioritários são monitorados com maior frequência. Em relação à visão estratégica com foco em resultados, o PPA deve ser um instrumento efetivo de planejamento e governança do governo (Freire, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano Plurianual é de extrema importância para o orçamento público pois é um instrumento de planejamento governamental, estando previsto no Artigo 165 da Constituição federal, ele estabelece as diretrizes, objetivos e metas.

Ele busca a Organização dos propósitos da administração pública em programas, Integração com o orçamento e a Transparência, e através do PPA é que é elaborada a LDO e a LOA.

No PPA é incluído todas as necessidades no decorrer dos quatro anos de vigência, lembrando que este pode ser alterado anualmente, mas para uma tomada de decisão é importante saber se o que o Plano está atendendo as necessidades públicas ou se há a necessidade de ajuste.

Entretanto, segundo a diretoria de planejamento da Sesap/RN, apesar de haver um monitoramento, nem sempre as metas conseguem ser cumpridas pois existem indicadores, mas elas precisam passar por ajustes.

No Portal da Transparência temos a opção da Ouvidoria / Whatsapp (84) 98128-1103 e (84) 98156-5934 e também no site: www.sic.rn.gov.br, mas quando contatado, não houve retorno.

Com isso, não há como o PPA ser utilizado como instrumento de gestão para a saúde pública visto que essas adequações não estão com 100% de atendimento e suas informações são de difícil acesso.



Existe um *GAP* quando se verifica que existe uma meta a ser cumprida, mas não há indicador que possa comprovar efetivamente o cumprimento desta, uma vez que ao planejar, definir, e colocar em prática é necessário checar se está sendo atendido e se não, por qual motivo.

Uma possível solução para essa problemática seria uma maior atenção dos entes federativos, a não só se preocupar com a construção do PPA, mas também a seu monitoramento e execução.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Sebastião. **Evolução da Administração Pública no Brasil focando o princípio da eficiência**. Campina Grande: UEPB, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8460/1/PDF%20-%20Sebasti%C3%A3o%20Brito%20de%20Ara%C3%BAjo.pdf> . Acesso em 25 mai. 2023.
- CALDAS, Wadson. **Análise dos instrumentos de planejamento e gestão orçamentária na saúde pública estadual**. Natal: UFRN, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/48938/1/AnaliseInstrumentosPlanejamento_Caldas_2022.pdf. Acesso em 31 jul. 2023.
- FALQUEATO et. Al., 2019. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Revista da Avaliação da Educação Superior** . 24 2. Jul 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?format=html#> . Acesso em 15 ago 2023.
- FIRMINO, Rodrigo. Plano Plurianual como proxy para medir capacidades estatais: um estudo sobre o planejamento governamental nos municípios da região metropolitana de Porto Alegre. **Revista Brasileira de Gestão Urbana** - dez 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/urbe/a/CwpGKTJVDkbJJp8SWqSfVsn/#>. Acesso em: 08 abr. 2023.
- GADELHA, Sérgio Ricardo de Brito. **Introdução ao Orçamento Público. Módulo 1 – Entendendo o Orçamento Público**. [Material didático]. Enap, Escola Nacional de Administração Pública Diretoria de Comunicação e Pesquisa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3167/1/Modulo%201%20-%20Entendendo%20o%20Orçamento%20Publico.pdf> . Acesso em 30 jul. 2023.
- GARCIA, Ronaldo. **Artigo especial PPA: O que não é e o que pode ser**. IPEA.2000. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/politicas_sociais/bps_20_artigoespecial.pdf . Acesso em 31 jul. 2023.



GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HEIDRICH, Rosanne. Gestão pública em saúde e o planejamento de longo e médio prazo no RS: Análise de caso do rumos 2015 e do PPA 2008/11 da SES/RS. **Estudos de Planejamento**. 2018. Disponível em: [Artigo_4 HEIDRICH_GESTÃO PÚBLICA EM SAÚDE.pdf](#) . Acesso em: 11 mar. 2023.

IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/panorama>.

PIMENTEL, Daizes Caldeira. **Gestão pública: uma proposta de adequação no planejamento e orçamento público para unidades de saúde em Parintins-AM**. Paratins: UFAM, 2022 Disponível em: https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/6253/8/TCC_DaizesPimentel.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

PAIVA, Mariela. **Fundação Hermominas: o planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado na administração pública**. Minas Gerais: UNIFAL, 2022. Disponível em: <http://bdtd.unifal-mg.edu.br:8080/handle/tede/1993> . Acesso em 15 maio 2023.
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <http://www.transparencia.rn.gov.br/>

RAUPP, Fabiano; SANTOS, Guilherme. Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA. **Administração Pública** 49 6 nov.-dez 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/t8NJ6qsxkyLHXFP74nk74yK/?lang=pt#> . Acesso em: 11 mar. 2023.

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio. São Paulo: Atlas , 2011. Disponível em: http://www.denisalcidesrezende.com.br/index.php?view=detail&id=29&option=com_joomgallery&Itemid=68 . Acesso em 15 ago. 2023.

Rio Grande do Norte. Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão. Disponível em: [REPUBLICAÇÃO_Lei_Ordinaria_n_10.842_Rep._por_inc.doe_19.06.2021.PDF](#)

Rio Grande do Norte. Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão. Disponível em : <http://www.seplan.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=81198&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Programas>

SANTOS, Guilherme Kraus dos; RAUPP, Fabiano Maury. Monitoramento e avaliação de resultados dos programas governamentais delineados no PPA. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 49(6):1429-1451, nov./dez. 2015. Disponível em:



<https://www.scielo.br/j/rap/a/t8NJ6qsxkyLHXFP74nk74yK/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 11 mar. 2023.

SILVA, Flávia; GONÇALVES, Carlos. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, vol. 4, núm. 3, set - dez, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>.

SESAP/RN. Rio Grande do Norte. Secretaria de Saúde Pública. Secretaria da Administração debate competências para Plano Plurianual [matéria]. Governo do Estado do RN. Terça-feira, 15 de agosto de 2023. Disponível em: <http://www.saude.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=309821&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=Materia>.

TONI, Jackson. Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público. [Material didático]. Enap, Escola Nacional de Administração Pública Diretoria de Comunicação e Pesquisa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em 30 jul. 2023.