TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL
TRE - TOCANTINS
BIBLIOTECA

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO TOCANTINS
Pró-reitoria de Extensão e Pós-graduação
Diretoria de Pós-graduação
Curso de Pós-graduação Lato-sensu em Gestão Pública e Qualidade

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PROJETOS: NOVOS RUMOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Carlos Augusto Mendes Motta

Téldima Guida Pinheiro Kicheze

Maria do Carmo Barbosa

Palmas – TO

2009

Recebi em 30-01-09
Antônio Fábio Vieira Pinto
Coord. de Pós Graduação
UNITINS

108 Sul, alameda 11 Lote 03 Cx. Postal 173 - CEP: 77020-122
Palmas – Estado do Tocantins

UNITINS
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO TOCANTINS
Pró-reitoria de Extensão e Pós-graduação
Diretoria de Pós-graduação
Curso de Pós-graduação Lato-sensu em Gestão Pública e Qualidade

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PROJETOS: NOVOS RUMOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso(TCC) elaborado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato-sensu* em Gestão Pública e Qualidade, desenvolvido pela Fundação Universidade do Tocantins – UNITINS.

Alunos: (1) **Carlos Augusto Mendes Motta**

(2) **Téldima Guida Pinheiro Kicheze**

(3) **Maria do Carmo Barbosa**

Orientador: **Prof. Msc. Nelson Russo de Moraes**

Avaliação/conceito atribuído ao trabalho:

_____

108 Sul, alameda 11 Lote 03 Cx. Postal 173 - CEP: 77020-122
Palmas – Estado do Tocantins

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PROJETOS: NOVOS RUMOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Resumo

O planejamento estratégico na Administração Pública representa um grande passo para a mudança de paradigmas nesse setor. Reflexo das mudanças ocorridas na esfera privada, o hábito de planejar estrategicamente tem mudado a qualidade dos serviços prestados pelo poder público. Os gestores públicos estão aprendendo a investir em qualidade e preparando melhor seus colaboradores para a gestão de projetos que é fundamental para a execução de ações planejadas. Toda mudança representa um desafio aos gestores, haja vista a árdua tarefa de empreender e planejar, mantendo todas as ações dentro das diretrizes estratégicas institucionais. Mudanças organizacionais foram alterando rotinas de longos anos com o desenvolvimento científico, tecnológico, gerencial, econômico e social. Estas mudanças exigem um alto grau de coragem, conhecimento e visão estratégica dos gestores, de modo a galgarem êxito. É hora de mudar a filosofia gerencial e buscar novos conceitos e ferramentas, focalizando-se nos recursos humanos e estimulando as competências. Nesse sentido, este trabalho se propôs a contribuir para uma melhor visão da implantação do Planejamento Estratégico dentro da Administração Pública, seus resultados e conseqüências, em busca da melhoria do serviço público Para ilustrar, trouxe o exemplo da Justiça Eleitoral, que tem mostrado resultados satisfatórios nos serviços prestados ao eleitor e à sociedade como um todo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico - Gestão Pública - Gestão de projetos – Processos - Justiça Eleitoral.

INTRODUÇÃO

Neste estudo, buscou-se apresentar uma visão geral de planejamento estratégico no serviço público, na perspectiva de que o sucesso deste depende fundamentalmente da gestão dos projetos, pois, o planejamento por si só é apenas um conjunto de idéias transpostas para o papel. Planejar vai além da elaboração de planos. Implica na aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades para surtir efeito, o que significa gestão de projetos, que por sua vez envolve iniciá-lo e finalizá-lo passando pelas etapas de planejamento, execução e atividades de controle.

As mudanças que observamos no mundo globalizado, causam impacto expressivo nas organizações, refletindo inclusive na Administração Pública. Hoje se faz necessário um nível qualificado do gestor e que os modelos de administração, também acompanhem a evolução das mudanças tecnológicas e as decorrentes da globalização.

A organização representa um sistema onde as atividades são conscientemente coordenadas por um grupo de pessoas, sendo estruturadas através de sistemas abertos (por receberem insumos, transformarem esses insumos e produzirem resultados), possibilitando a satisfação de uma variedade de necessidades que podem estar voltadas para a produção seja no campo industrial, comercial ou de serviços, inclusive os de natureza pública.

A melhora na eficiência dos serviços prestados pelos órgãos públicos brasileiros passa pela prática recentemente adotada de planejar estrategicamente as ações para dar satisfação à sociedade da aplicação do dinheiro público e para que todos

os aspectos da gestão da Instituição se integrem em torno de propósitos comuns visando o cumprimento de sua missão institucional.

Um exemplo prático de planejamento estratégico no serviço público pode ser observado na Justiça Eleitoral que planeja detalhadamente a realização de uma eleição. Um ano antes da data do pleito, o Tribunal Superior Eleitoral – TSE - aprova o calendário eleitoral que prevê prazos e datas limites para todas as ações direta ou indiretamente pertinentes àquele pleito, exercidas tanto pelas instituições encarregadas de realizá-lo quanto pelos eleitores e candidatos.

De acordo com informações disponibilizadas em sua página oficial na *internet*, o Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins possui a certificação ISO 9001-2000, para a qual o planejamento estratégico é requisito imprescindível. Para esta instituição, o sistema foi implantado "*buscando a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade tocantinense(...).* Isso mostra que as organizações estão se modificando para se adaptarem aos novos tempos. As empresas, para não serem engolidas pela concorrência; as instituições públicas, para darem uma resposta à sociedade que se torna mais consciente a cada dia e cobra a aplicação correta dos recursos públicos.

Espelhando-se na iniciativa privada, o serviço público tem mostrado preocupação em atender de forma proativa o seu "cliente", entenda-se cidadão. O modelo de administração adotado pela iniciativa privada vem sendo paulatinamente implantado na administração pública que está buscando novos caminhos para alcançar seus objetivos e o principal deles, indubitavelmente, é planejar de forma estratégica.

Uma organização quando se encontra diante da competitividade, procura descobrir outros caminhos que possam ultrapassar o concorrente, procurando estar à frente

deles em termos de qualidade, produtividade e preço. Ela procura descobrir algo que os concorrentes não possuem, e constata que a vantagem competitiva de sua empresa se encontra no capital humano e intelectual, daí ela empregará todas as suas forças para vencer o concorrente.

Numa organização pública não existe competitividade, uma vez que o seu objetivo natural é atender a sociedade proporcionando serviços públicos. No entanto, a sociedade como cliente receptora desses serviços, há muito reclama pela presteza na entrega dos mesmos, e, no âmbito judiciário o clamor não é diferente, razão pela qual a Justiça Eleitoral tem primado pela excelência na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

A eficiência do sistema eleitoral brasileiro é mundialmente reconhecida e o Tribunal Superior Eleitoral já realizou eleições em outros países como Argentina, Paraguai, México e Equador. Os brasileiros conhecem o resultado final de uma eleição presidencial aproximadamente cinco horas após o encerramento da votação. É inegável que sem um planejamento detalhado e gestores eficientes e bem preparados na condução dos projetos que antecedem a parte operacional, isso não seria possível.

2 – REFERENCIAL TEORICO

2.1 Planejar – uma nova ordem no contexto organizacional

O desenvolvimento de relações sociais levou o homem à construção da sociedade, que por sua vez está pautada em uma intrincada teia de relações que assumiram força a partir das formalidades das organizações, distribuídas nos diversos setores da sociedade. Para garantir sucesso nas atividades a que se propõem, quer seja a competitividade ou o bem estar social, a necessidade de melhor organizar as atividades, orientando o trabalho de pessoas ou formalizando um orçamento, fez com que as organizações incorporassem o conceito de planejamento às suas vidas.

O planejamento trouxe ao contexto organizacional o sentido de busca de cumprimento das metas planejadas, especialmente nas instituições públicas que há bem pouco tempo adotaram a prática de planejar suas ações direcionando-as para um objetivo final em um constante processo de aprimoramento da qualidade de seus serviços e\ou produtos. De maneira geral o planejamento leva as empresas à obtenção de maiores níveis de lucro sobre o capital; e o Estado, ao aumento quantitativo e qualitativo do atendimento às demandas públicas.

Para o termo planejamento pode-se encontrar diversas definições, trazidas por dicionários referenciais, por sites especializados ou debatidos por autores das mais diferentes áreas, uma vez que este tema se torna campo comum e introdutório a diversas áreas do conhecimento, tais como: Administração, Pedagogia, Gestão Pública, Biologia, Economia, Serviço Social e absolutamente todas as outras.

O planejamento organizacional está indubitavelmente relacionado com estratégia, que, originada da palavra grega *strategos* ,era conceituada como a posição do general no comando de um exército em guerra e depois passou a ser entendida como o caminho escolhido para vencer os diversos desafios internos e externos de uma instituição.

O campo do planejamento não é novo no âmbito da gestão, porém a definição de planejamento estratégico vem sendo delineada por diversos autores, de maneira que se torna bastante relevante apresentar algumas derivações que podem ser utilizadas como sua definição.

Segundo Morais (1992), planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão, que leva em conta seus efeitos futuros em termos de objetivos desejados e meios para alcançá-los. Seguindo sua definição compraz a valorização do sentido de continuidade e de que nada está ou estará permanentemente acabado.

Já Oliveira (1993), em seus trabalhos, define planejamento estratégico como um conjunto de providências a serem tomadas pelo administrador para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Este autor remete o planejamento ao prisma do desdobramento da situação presente em ações futuras, nos elevando a perspectiva de concretização de planos e metas.

Meyer Jr. (1992) entende o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que objetiva proporcionar aos tomadores de decisão uma estrutura que permita o exame do ambiente onde atua a organização. Esta visão traz mais valor

ao planejamento, atribuindo-lhe perspectiva de um estilo de gestão que prima por analisar e indicar os melhores caminhos.

Por outro lado, Hobrock (1991) conceitua planejamento estratégico como um exercício intelectual onde os processos estão concentrados na disponibilidade dos recursos como forma de antecipar o futuro. Em sua definição Hobrock (1991), tal qual Morais (1992), apresenta a importância do planejamento estratégico cotidiano para o sucesso da gestão organizacional.

Em sua definição, Bryson (1989), destaca o planejamento estratégico como a gestão disciplinada de esforços para conduzir a organização aos seus objetivos. Assim, Bryson utiliza uma linha mais objetiva ao definir o planejamento estratégico.

Na concepção organizativa de Idalberto Chiavenato (1999), assim como Bryson, planejamento estratégico tem relação direta e objetiva com a consecução de seus objetivos, estando a serviço da gestão, assim, para este autor, planejamento estratégico é a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos.

Desta forma, está presente em todos os conceitos acima, de forma explícita ou não, a relação direta de PE com alcance de objetivos, observando os recursos e talentos disponíveis. Ou seja, decorrem do mais importante norteador de ações institucionais, o planejamento estratégico, a necessidade de agir de forma a alcançar objetivos, que por sua vez culminam na elaboração e execução de projetos específicos com este fim.

Antes de adentrar ao campo mais experimental deste trabalho, faz-se necessário trazer como referencial três definições importantíssimas: eficácia, eficiência e efetividade. Isso por que todo e qualquer planejamento busca a obtenção de qualidade em um ou mais destes três níveis, de acordo com o grau de profundidade de suas ações.

Assim sendo, para gerir bem uma empresa, seja ela pública ou privada, é necessária a compreensão dos conceitos a seguir:

- Eficiência: diz respeito à otimização na aplicação dos recursos financeiros e materiais disponíveis na organização;

- Eficácia: capacidade demonstrada pela empresa de atingir os objetivos e metas previamente estabelecidos;

- Efetividade: capacidade que os resultados alcançados têm de produzir mudanças significativas e duradouras no público beneficiário.

Uma entidade pode ter um conjunto de estratégias que se relacionam intrinsecamente entre si (níveis de planejamento – estratégico, tático e operacional), devendo-se partir de estratégias maiores e estratégias decorrentes, podendo-se formar o que é conhecido como uma árvore de estratégias. Um bom exemplo disso é caso uma estratégia seja estabelecer um sistema mais rígido de crédito, onde algumas metas poderiam ser: instalar um sistema de informação com o histórico do cliente, contratar a prestação de serviços de empresas que dêem informações cadastrais, como SPC ou SERASA. (Martinho Isnard Ribeiro de Almeida – Manual de Planejamento Estratégico – pág 29)

Nota-se então, que uma estratégia desenhada em nível de planejamento institucional se desdobra em uma seqüência imensa de ações que se traduzirão em projetos, mas que também significarão uma cadeia demandante de planejamento nos níveis intermediários e operacionais para programar as macro-definições. Assim, fica claro que de uma estratégia surgem PROJETOS a serem "administrados" e o sucesso deles implicam diretamente no sucesso da estratégia. Como no exemplo acima, o primeiro projeto poderia ser denominado "Cadastro e gerenciamento de clientes por análise histórica" demandando à respectiva área de TI o desenvolvimento de um software específico.

Estudos do *Project Management Institute* (PMI) – organização responsável pelo desenvolvimento das práticas em gerenciamento de projetos no mundo revela que 78% das organizações dizem ter problemas de prazo em seus projetos, 64% de custo, 44% problemas de qualidade e 39% insatisfação do cliente.

Estes dados indicam que uma considerável parte das empresas tem uma grande possibilidade de fracassar em suas respectivas estratégias.

2.2 Planejamento estratégico – um olhar sobre o serviço público

No setor público, as maneiras de tornar um planejamento prático, perpassam por instrumentos e metodologias que buscam sistematizar planos em estruturas documentais concretas, variando entre planos anuais; plurianuais; por setor ou área temática da organização; financeiro e assim por diante. Todas estas formas possuem em comum a preocupação mais geral de fazer com que a organização defina objetivos, cronogramas, organogramas e orçamentos. Em outras palavras,

como a organização vai se preparar para cumprir sua missão se traduz em planejar estrategicamente.

Neste setor da sociedade (poder público), os instrumentos de planejamento perpassam pela estrutura do PPA (Plano Plurianual), LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), se desdobrando em políticas públicas, que por sua vez são estruturados em planos, programas e projetos.

Na visão de Webster, Reif e Bracker (1989), as experiências insatisfatórias com o planejamento estratégico resultaram de:

- Falta de compromisso total da alta administração;
- Pouca ênfase na construção da base de dados;
- Engano ao pensar que, uma vez definidos, os objetivos cuidariam de si mesmos;
- Fracasso em integrar planejamento e estratégia;
- Falta de atenção na implementação de estratégias.

Assim, parte-se do conceito de que planejamento estratégico na gestão pública é uma ferramenta que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão e direcionam, com racionalidade, a aplicação dos recursos disponíveis, visando atingir determinados objetivos, metas e ações a curto, médio e longo prazo, por meio das pessoas. É isto que permite estabelecer uma rota

comum para superar com conhecimento do cenário das dificuldades e das potencialidades do ambiente.

Para Tavares (1991), há algumas distinções sobre as organizações públicas e privadas. Para ele a empresa pública é ao mesmo tempo instrumento e parte de um processo político, que legitima suas metas. Caracteriza-se ainda por uma forte dependência na obtenção de recursos. Além disso, há vários aspectos que interferem na geração de seus próprios recursos: a definição de suas linhas de atuação, de seus segmentos de mercado ou ainda, da função dos preços dos produtos que vende ou dos serviços que presta. Nem sempre investe por decisão própria. Quando investe, na maior parte das vezes emprega recursos oriundos ou autorizados pelo governo. Está geralmente sujeita a inúmeros controles, muitos deles decorrentes da vontade de seus proprietários e outros resultantes da obtenção e aplicação de recursos financeiros.

Desde o princípio entendemos que o planejamento estratégico exige a participação direta de todos os atores envolvidos na atividade funcional, pois consiste em uma ferramenta de gestão por natureza interativa.

As pessoas são a chave para o processo de transformação na área pública, pois, sendo estimuladas e capacitadas poderão tornar-se produtores de resultados positivos.

Mas, para isso, é necessário a criação de um ambiente favorável à revisão, à simplificação e a integração de PROCESSOS básicos do planejamento estratégico, permitindo transformar a gestão pública em uma máquina inovadora, onde possam surgir idéias que possam ser implementadas e que apresentem resultados.

Numa organização pública não existe competitividade, uma vez que o seu objetivo natural é atender a sociedade proporcionando serviços públicos. No entanto, a sociedade como cliente receptora desses serviços, que por sua vez reclama pela presteza da entrega desses serviços.

Em se tratando de serviço público, ultrapassará melhor os desafios para a realização das atividades cotidianas, o gestor público que tiver visão organizacional, que disponha de tecnologia, conhecimento, informação e que saiba agregar valor. Quanto mais visão se tem do que se espera obter com a prestação do serviço público, tanto mais terá o gestor condições de superar, de maneira eficaz e eficiente, os complexos problemas que aflige o dia-a-dia da instituição, no sentido de proporcionar ao cliente externo, um serviço de qualidade e ao cliente interno um alto grau de satisfação no exercício de suas atividades laborais.

Para tanto observamos que vários fatores contribuem para o sucesso no planejamento estratégico, onde o ponto de maior relevância está na capacitação e interação das pessoas dentro das instituições públicas, pois, a maioria dos processos é feitos de forma mecânica e burocratizada, proporcionando ao agente executor do processo tornar-se apenas um mero executor e não um conhecedor do processo que executa.

A essência de uma gestão pública eficiente está no conhecimento, pois uma visão compreensiva e não tecnocentrada proporciona uma dimensão integrada possibilitando a criação e repercussão do conhecimento – riqueza maior de qualquer organização, inclusive e principalmente do governo. Princípios, estrutura organizacional, pessoas, processos e tecnologia fazem parte de um todo

inseparável. Deixar de lado qualquer uma dessas dimensões pode até ser confortável, pode dar menos trabalho, mas o resultado será sempre a frustração.

A transformação através das práticas inovadoras na gestão pública é um processo longo e possível, onde são necessárias algumas mudanças como:

- Fomentar a profissionalização do serviço público, revisando os cargos e as carreiras, e ampliando o espaço dos cargos de carreira, preenchido mediante concurso.

- Promover profunda revisão legal que facilite o ingresso do setor público na era do conhecimento.

- Estabelecer novas formas de remuneração vinculadas à produtividade.

- Estimular o trabalho em equipe, transdisciplinar e intersetorial.

- Criar, dentro de cada órgão, fábricas de inovação no serviço público, utilizando a gestão do conhecimento como modelo conceitual.

- Utilizar de forma crescente as novas tecnologias para organizar a máquina pública e agilizar e aprimorar a entrega de serviços a população.

Tais mudanças e transformações no setor público são perfeitamente possíveis de serem realizadas, pois inúmeros são os bons gestores públicos que estão preparados para construir um Estado eficiente, remodelado, eficaz e transparente.

É sob essa égide que as instituições públicas devem operar, pois se isso não ocorrer, ficarão para trás, inviáveis e malsucedidas. É preciso que se inovem na medida em que procurem se adaptar e se antecipar às mudanças ambientais. Os administradores precisam estar antenados e plugados nas transformações, embora o gestor público não se encontre em posição relativa de um concorrente e não se encontre disputando um lugar no mercado, tem ele o poder-dever de exercer uma excelente administração, posto que a sociedade está atenta e exigente de bons serviços públicos.

Para o gestor público é importante no processo do Planejamento Estratégico conhecer e mapear o ambiente externo, porém não é suficiente. É preciso também conhecer profundamente a organização, suas potencialidades e suas fragilidades. O diagnóstico estratégico da organização busca fazer uma avaliação da organização, levando em conta seus recursos organizacionais, bem como a cadeia de valor e os sistemas de valores utilizados. O importante é saber utilizar todos esses aspectos de forma coesa e integrada para obter efeito sinergético e sistêmico que são atributos fundamentais para a gestão estratégica.

É um grande desafio manter uma força tarefa de trabalho eficiente que se adapte às necessidades do serviço a ser prestado pela organização. As pessoas são dotadas de características próprias e de habilidades e conhecimentos diversificados e passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. As pessoas dependem da organização para atingir seus objetivos pessoais, e, as instituições dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar os resultados pretendidos.

No mundo moderno, tornou-se imperioso o modelo de gestão onde exista um sistema de comunicação em que se procure partilhar os objetivos entre os gestores e os colaboradores, onde esses últimos deixam de ser agentes passivos e agem ativamente no sentido de auxiliar a administrar a instituição.

Portanto, os novos modelos de gestão devem estar relacionados com a estratégia de recursos humanos, em que os gestores podem desenvolver habilidades humanas para lidar com a equipe de trabalho, no alcance dos objetivos organizacionais, na construção de uma infra-estrutura eficiente para reduzir custos e para o incentivo da melhoria contínua, no envolvimento e capacidade das pessoas quanto a incentivá-las ao treinamento, no estabelecimento de um clima de credibilidade e respeito, no qual os funcionários possam ter confiança e respostas às suas perguntas, definindo os valores com ênfase na liberdade e na participação da equipe.

Para a gestão é importante que o processo de planejamento estratégico seja de fato consolidado, vivenciado, construído pelos servidores, pois, o que muito se vê na administração pública são as alterações na Alta Direção, logo, para que o planejamento seja algo producente, é importante que ele deixe raízes profundas na instituição, de forma a não ser levado pelos ventos das alterações de cargos de direção.

O planejamento estratégico deve ser visto não só como um programa, mas como um aprendizado, onde todos os ocupantes de cargos públicos, inclusive os administradores, adquiram a melhor forma de se efetuar as atividades, possibilitando um funcionamento eficiente do Estado, de forma a assegurar, em detrimento das

mudanças administrativas, o meio mais eficaz de se desenvolver os trabalhos diários, independentemente do lugar aonde venham estar.

Portanto, é possível perceber que, apesar das dificuldades apresentadas na implantação e manutenção de mudanças dentro de uma organização pública voltada para o Planejamento Estratégico, considerando-se a sua cultura organizacional fundamentada numa estrutura marcada pela burocracia, instabilidade administrativa e outras ineficiências, é viável a realização de novas abordagens administrativas, de forma a possibilitar uma rede de ações e resultados positivos dentro da organização.

2.3 Planejamento no sistema eleitoral brasileiro

O planejamento do sistema eleitoral brasileiro, que emana de um Plano Nacional, elaborado inicialmente pelo Tribunal Superior Eleitoral desdobrando-se em políticas públicas diversas adotadas pelos tribunais regionais, e convergentes no plano de nossa Constituição Federal que nos "transformou" em cidadãos, inclusive com o direito de eleger nossos representantes. Direito este sem condições de ser efetivado sem a adoção precípua do Planejamento.

A participação política dos cidadãos constitui objetivo prioritário da Justiça Eleitoral que, para facilitar essa participação política de forma efetiva, através do processo eleitoral, utiliza mecanismos que permitam implementar políticas eleitorais modernas e adequadas.

Tendo como Missão "Assegurar os meios efetivos que garantem à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado" a Justiça Eleitoral tem o desafio de realizar eleições num país de extensão continental

(8.547.403,5 km^2), no qual votam 125.913.479 eleitores, utilizando 430 mil urnas eletrônicas.

Composta de um corpo técnico em TI de 13.000 pessoas, 1.436.000 mesários, com apoio logístico e policiamento dos segmentos militares brasileiros, a Justiça Eleitoral, com um eficiente planejamento, consegue entregar à população o resultado de eleições em aproximadas 5 horas, onde, no caso de eleições municipais, concorrem às vagas mais de 300.000 candidatos.

De acordo com informações colhidas na rede mundial de computadores, páginas oficiais, o planejamento das eleições é iniciado com bastante antecedência: *"O Tribunal Regional Eleitoral (TRE) da Paraíba realizou, na manhã desta quarta-feira (13), palestras explicativas sobre a segurança da urna eletrônica e o planejamento das eleições deste ano"*. (disponível em <http://www.tre-pb.jus.br>); *"A Justiça Eleitoral termina uma eleição e já começa a planejar outra. O sucesso dos pleitos começa com a realização de reuniões preparatórias como esta"*, afirma o Diretor-Geral do TSE, *Athayde Fontoura Filho*, em reunião em Brasília, em julho/2007. O Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba também começou cedo a preparar as eleições 2008:

> "Depois do encerramento do prazo para a regularização dos títulos de eleitores que faltaram os três últimos pleitos, os cartórios eleitorais visam as eleições municipais de 2008. Dentro das ações previstas para o Planejamento Estratégico 2007, foram definidas as ações a serem aplicadas este ano, já que estas têm grande importância no processo eleitoral do Rio Grande do Norte".

(disponível em <http://www.direito2.com.br/tse/2007> acessado em 26/01/2009)

Diante do exposto, nota-se que o dia reservado para o cidadão exercer sua cidadania, escolhendo os seus representantes através do voto direto começa a ser planejado detalhadamente com bastante antecedência para que tudo transcorra conforme o previsto.

3- CONCLUSÃO

Em virtude do que foi discutido, conclui-se que administração se faz por meio das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar que são os pilares para a sustentação de qualquer organização. Um fato é irrefutável: planejar sempre vem em primeiro lugar ao conjunto das ações e a tomada de decisões coerentes.

O planejamento estratégico associado a gestão de projetos, serve como suporte de adequação as necessidades que devem ser trabalhadas e adaptadas dentro da instituição, pois propicia aos entes envolvidos no processo de execução mensurar o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, proporciona à população uma visão clara do que está sendo realizado, onde envolve um modo de pensar presente para estabelecer um futuro desejado.

Para que as instituições públicas tenham sucesso é necessário que sejam adaptadas à metodologia de formulação do planejamento estratégico e as condições e realidades existentes.

Conclui-se ainda, a partir desse estudo, que o planejamento está na raiz do sucesso de todos os empreendimentos de um órgão, porém, a manutenção da perspectiva de sucesso está condicionada à forma como o gerenciamento irá mobilizar o interesse dos servidores e sua satisfação diante dos resultados concretos atestados pelos diversos indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Antônio. Organização & Métodos. São Paulo: Athas.2000.

ARAÚJO, Luis César G. de. Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Athas, 2001.

FERRER, Florencia e LIMA, Cristian. Gestão Pública Eficiente. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MORAES, Rodrigo Marques. Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica. Caderno de Administração. 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas. Atlas. São Paulo. 2006.

MEYER JR. Planejamento Universitário: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: Temas de Administração Universitária. UFSC. Florianópolis. 1991

HOBROCK, Brice G. Criando uma Biblioteca do Futuro Através de um Plano Estratégico. **Jornal da Biblioteca Administrativa** . 1991.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Manual de Planejamento Estratégico. Atlas. São Paulo. 2003.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. Administração Estratégica de Serviços. Atlas. São Paulo. 1994.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Brasport. São Paulo. 2008

"Direito2". Disponível em <HTTP://www.direito2.com.br/tse/2007/mai/8/tre-cartorios> Acessado em 26/01/2008.

"Jornal O Mercado". Disponível em <HTTP://www.jornalomercado.com.br> Acessado em 26/01/2008.

"TRE-PB". Disponível em <HTTP: //www.tre-pb.jus.br> Acessado em 26/01/2008.