



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS – CAMPUS PALMAS**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

KALINE TEIXEIRA DE PAIVA

**A IMPORTÂNCIA DO TCE NO FOMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DOS MUNICÍPIOS TOCANTINENSES.**

Palmas
2020

KALINE TEIXEIRA DE PAIVA

**A IMPORTÂNCIA DO TCE NO FOMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DOS MUNICÍPIOS TOCANTINENSES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do CST em Gestão Pública como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo Superior em Gestão Pública, do Instituto Federal do Tocantins - Campus Palmas.

Orientador: Prof.º Me. Joel dos Santos Brandão

Palmas
2020

Paiva, Kaline Teixeira

A importância do Tribunal de Contas do Tocantins no fomento ao planejamento estratégico dos municípios tocantinenses / Kaline Teixeira Paiva. – Palmas, TO, 2020.

34 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública)– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus Palmas, Palmas, TO, 2020.

Orientador: Me. Joel Dos Santos Brandão

1. Planejamento. 2. Município. 3. Estratégico. I. Brandão, Joel Dos Santos. II. Título.

KALINE TEIXEIRA DE PAIVA

**A IMPORTÂNCIA DO TCE NO FOMENTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DOS MUNICÍPIOS TOCANTINENSES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Coordenação do CST em Gestão Pública do
Instituto Federal do Tocantins – Campus Palmas,
como exigência à obtenção de grau de Tecnólogo
em Gestão Pública.

Aprovado em ___/___/___

BANCA AVALIADORA

Prof.º Me. Joel dos Santos Brandão (Orientador)
IFTO – Campus Palmas

Prof. (a) Me. Ana Carolina Falcão
IFTO – Campus Palmas

Prof.(a) Me Edilson Guedes
IFTO – Campus Palmas

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir a conclusão de mais uma etapa da minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Me. Joel dos Santos Brandão, pela forma com que conduziu a minha orientação, com muita paciência, dedicação e alegria, deixando esse processo bem mais leve.

Aos demais professores que tive o prazer de conhecer ao longo do Curso de Gestão Pública.

RESUMO

A constante busca por um serviço público de qualidade que atenda a demanda da população inclui se preocupar com o planejamento do município. Neste artigo é analisada a iniciativa de um órgão de controle no fomento ao planejamento estratégico em alguns municípios tocantinenses. O objetivo é analisar essa participação e os resultados dessa parceria, tendo em vista que o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins não possui em sua Lei Orgânica e Regimento Interno, norma que exija do Órgão a necessidade de planejar dentro dos municípios. A partir de análise documental, observou-se que a iniciativa contribuiu para se pensar estrategicamente ações para o desenvolvimento dos municípios participantes. No entanto, trata-se de uma iniciativa realizada voluntariamente pelo TCE, não tendo sido transformada em um programa institucional, fato que pode comprometer a continuidade do projeto, bem como o aporte de recursos para ele. O TCE/TO também não possui ferramentas para o acompanhamento dos indicadores nos municípios.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Controle externo.

ABSTRACT

The constant search for a quality public service that meets the demand of the population includes being concerned with the planning of the municipality. This article examines the initiative of a control body to promote strategic planning in some municipalities in Tocantins. The objective is to analyze this participation and the results of this partnership, considering that the Court of Auditors of the State of Tocantins does not have in its Organic Law and Internal Regulations, norms that require the Agency to plan within the municipalities. From documentary analysis, it was observed that the initiative contributed to strategically thinking about actions for the development of the participating municipalities. However, this is an initiative carried out voluntarily by the TCE, and has not been transformed into an institutional program, a fact that can compromise the continuity of the project, as well as the contribution of resources to it. The TCE / TO also does not have tools for monitoring indicators in the municipalities.

Keywords: Strategic Planning. External Control.

LISTA DE SIGLAS

TCE/TO Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

PPA Plano Plurianual

LOA Lei Orçamentária Anual

LDO Lei de Diretrizes Orçamentárias

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LRF Lei de Responsabilidade Fiscal

IPTU Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana

ITBI Imposto Sobre Transmissão “Inter Vivos”

ISSQN Impostos Sobre Serviços de Qualquer Natureza

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. Planejamento estratégico.....	7
2.1.1 Planejamento estratégico no setor público	8
2.2 Planejamento Governamental.....	9
2.2.1 Histórico no Brasil	9
2.2.2 Instrumentos de planejamento.....	10
2.2.3 O planejamento do Brasil é um planejamento estratégico?	11
2.3 Controle externo e planejamento	12
2.3.1 Definição de controle	12
2.3.2 Breve histórico do controle externo.....	13
2.3.3 Competências dos Tribunais de Contas	14
2.3.4 Tribunais de contas e planejamento	15
2.4 Tribunal de Contas do Estado do Tocantins: estruturas e competências	16
2.5 Planejamento nos Municípios Brasileiros	17
2.5.1 Autonomia.....	17
2.5.2 Financiamento	18
2.5.3 Planejamento	20
3. METODOLOGIA	21
4. RESULTADOS.....	22
4.1 Desenvolvimento do projeto.....	23
4.1.1 Dificuldades	24
4.1.2 Benefícios pós implementação	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

O TCE/TO iniciou em 2017 um projeto para auxiliar os municípios tocaninenses a elaborarem os seus planejamentos estratégicos. Os municípios de Brejinho de Nazaré e Pedro Afonso foram os dois primeiros a receber a visita do Tribunal e estão na fase de execução dos seus planejamentos. Trata-se de uma iniciativa inovadora e espontânea do TCE tendo como um dos principais objetivos melhorar a gestão do município a partir da detecção de gargalos que possam ser minimizados e potencialidades a serem exploradas.

Assim a questão a ser respondida a partir desse trabalho é: O TCE/TO está obtendo êxito em seu trabalho de planejamento dentro dos municípios tocaninenses? O planejamento estratégico fomentado pelo TCE/TO nos municípios tocaninenses está sendo implementado a contento e está contribuindo para a melhoria da gestão?

Busca-se, portanto, com este trabalho avaliar o processo de planejamento estratégico nos municípios de Brejinho de Nazaré e Pedro Afonso, verificando-se a efetividade da implementação do plano estratégico e evidenciando as suas contribuições.

O Estado do Tocantins conta com 139 municípios, dos quais apenas 10 possuem população acima de 20.000 habitantes. Portanto, o Estado possui em sua maioria pequenos municípios e nem todas as prefeituras dispõem de servidores suficientemente qualificados. Por isso a participação de órgãos públicos que possuem um corpo técnico mais preparado é essencial para proporcionar a esses municípios uma melhoria nos seus serviços seja por meio de capacitação direta, consultorias ou troca de experiências.

O planejamento é essencial para uma boa gestão, pois orienta a tomada de melhores decisões e ajuda a melhor gerir os riscos. No entanto, é um tema ainda pouco explorado, notadamente no setor público. Por não ser de elaboração compulsória, tal como o Plano Plurianual - PPA, requer-se uma boa dose de convencimento para engajar municípios na elaboração e execução de planejamento estratégico. Considerando ainda a baixa profissionalização dos serviços públicos de municípios pequenos e a essencialidade destes serviços, agravado pela escassez de recursos, o planejamento estratégico se reveste de maior importância ainda,

contribuindo, sobretudo, na prospecção de oportunidades de desenvolvimento desses municípios e de melhorias na gestão dos recursos públicos.

O tema desperta grande interesse da pesquisadora pelo fato de ser aluna do curso de gestão pública e por ansiar mudanças na sociedade acreditando nos resultados de uma boa administração, para a qual o planejamento estratégico bem elaborado pode contribuir.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planejamento estratégico

A importância do planejamento vem desde nossas atividades básicas até a administração de uma organização, seja ela pública ou privada. É uma ferramenta de gestão que possibilita a visualização dos impactos futuros de decisões presentes, e prepara o futuro. Segundo Oliveira (2007, p. xx), “O planejamento estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Há várias definições de planejamento, algumas delas são:

- Planejar é, antes de tudo, responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização, como uma escola por exemplo. (RIBAS; FACINI; TEIXEIRA, 2009, p.22)
- Simplificadamente, pode-se dizer que o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. (ANDREUZZA, 2004, p.4)
- O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas usam para administrar suas relações com o futuro. (MAXIMIANO, 2000, p. 170)

De acordo com estas definições pode se ter uma visão mais concreta da importância do termo planejar. O planejamento estratégico tem sua origem na área militar. Um dos primeiros estrategistas foi Sun Tzu, que escreveu a obra “A Arte da Guerra”, cerca de 500 anos A.C, uma referência de estratégias militares que relata a turbulenta na época dos Estados Guerreiros da China, há quase dois mil anos.

O livro traz uma visão sobre estratégias e planos usados na época para estar à frente dos inimigos. Na tentativa de sair em vantagem na guerra qualquer decisão era previamente planejada pelo general, assim como todas as atitudes que a tropa iria tomar.

2.1.1 Planejamento estratégico no setor público

Giacobbo (1997, p.74) ao discorrer sobre o surgimento do planejamento estratégico e sua importância dentro das organizações aponta que: “O planejamento estratégico surgiu nos anos 60 como possível instrumento de resposta a novas situações geradas no ambiente externo às organizações”. O costume de pensar estrategicamente no setor público somente passou a ser amplamente adotado na década de 80, pois até a década de 70 o foco ainda era o setor privado. Mesmo o planejamento sendo conhecido e utilizado há mais de uma década ainda existem empecilhos para a efetiva utilização dessa ferramenta de gestão. (GIACOBBO, 1997)

Visto que o presente trabalho aborda o planejamento estratégico dentro da gestão pública, cabe ressaltar que, embora não haja concorrência nas organizações públicas como ocorre com as organizações privadas, ainda assim elas precisam prestar um serviço eficiente à sociedade.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta gerencial não apenas para os gestores públicos, mas também para o cidadão, que conhecerá mais claramente os rumos traçados para o município. A importância de definir metas e delimitar a missão e visão bem como estabelecer pontos fortes e fracos da organização é tão significativo para gestão pública como para a privada.

Assim, relacionando aos dias atuais, é visto que para oferecer uma gestão de qualidade ao cliente-cidadão e para auxiliar os seus colaboradores de forma a encaminhá-los a tomar atitudes mais acertadas para o bom gerenciamento da organização, é necessário planejar previamente.

2.2 Planejamento Governamental

2.2.1 Histórico no Brasil

Há décadas o planejamento governamental do Brasil passa por modificações na tentativa de adotar um plano que abrangesse todas as temáticas em suas políticas econômicas. Segundo Maciel, (1989, p. 2) desde a época do império os projetos de governo comungam do mesmo objetivo, o desenvolvimento da Nação. A partir da década de 30 pode se observar a tentativa de implantar um planejamento estratégico no Brasil através de uma sequência de planos. Não se pretende aqui aprofundar nas características específicas de todos os planos, visto que não é o objetivo deste trabalho, além de já existir diversos materiais com esse intuito.

Pagnussat, (2007) mostra que a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e a elaboração do Plano Especial (Plano Especial de Obras Públicas e Aparelhamento da Defesa Nacional) foi uma das primeiras tentativas de desenvolver um planejamento governamental no Brasil, que surgiu no final dos anos 30.

Com o objetivo de tornar o Brasil um país desenvolvido, planos como SALTE (Saúde, Alimentação, Transporte e Energia) foram elaborados na tentativa de reorganizar orçamentos dos gastos públicos. O Plano de Metas, no governo JK, buscava aceleração do crescimento econômico e os Planos Nacionais de Desenvolvimento – PNDs I e II, segundo Maciel (1989), marcaram o auge do planejamento governamental, com ênfase, principalmente, na infraestrutura energética, sendo também o último plano governamental anterior ao que está em vigência atualmente, o Plano Plurianual (PPA).

Esses, entre vários planos que foram adotados pelo governo, atuaram significativamente no desenvolvimento da economia brasileira, e buscavam alcançar uma administração eficaz e eficiente que englobasse todas as prioridades da sociedade e garantisse cidadania a todos. A partir da década de 90, especialmente no governo de Fernando Henrique Cardoso, foi de fato implementado o PPA, que já estava previsto desde a Constituição de 1988.

Em suma, a história do planejamento no Brasil pode ser dividida em quatro fases: a primeira, nos anos 30 e 40 considerada fase orçamentária, fase de elaboração

de diagnósticos. A segunda, desenvolvimentista com implementação dos planos nacionais direcionados para industrialização e estabilização da infraestrutura. A terceira com o objetivo de consolidar a economia; e a quarta de retomada do planejamento a partir do final dos anos 90 que também contou com a elaboração do PPA (PAGNUSSAT, 2007, p .26).

2.2.2 Instrumentos de planejamento

A Constituição Federal de 1988 prevê, em seu artigo 165, três instrumentos de planejamento, a saber:

- I- O plano plurianual
- II- As diretrizes orçamentárias
- III- Os orçamentos anuais

O Plano Plurianual estabelece as diretrizes de médio prazo, a LDO prioriza as ações anuais e a LOA prevê o orçamento das ações. Esses são os únicos instrumentos obrigatórios de planejamento previstos na Constituição Federal. O PPA representou a retomada do planejamento governamental no Brasil, embora tenha recebido críticas devido à “pulverização das ações do governo e a diversidade de objetivos e metas” (PAGNUSSAT, 2007, p. 49).

Seria premeditado falar sobre a eficiência ou não da implementação do PPA, sem citar a avaliação do desempenho dos planos antecedentes. Cavalcante (2007) discorre sobre a experiência do PPA (2000-2003) e destaca que, apesar de ter trazido inovações em sua estrutura, não obteve sucesso na tentativa de introduzir um sistema para avaliar as ações do governo, tão pouco não progrediu em atrelar o planejamento ao orçamento, uma ideia debatida desde o governo de 1996. Nesse cenário foi instituída a LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal) pela Lei Complementar nº 101 de 2000, que disciplina a utilização de recursos públicos como também avalia os resultados do PPA.

De acordo com Pares e Valle (2006), comparando o Brasil com outros países que possuem orçamentos plurianuais, pode considerá-lo um método de planejamento único e individual visto que o mesmo se diferencia por ser vinculado ao orçamento-programa, que foi introduzido pelo Decreto-Lei 200/1967.

Candeas (2014, p. 46) explana sobre o período do PPA 2004-2007 em relação ao crescimento da economia na vigência do mesmo, onde foi possível o

aprofundamento da agenda social. Ele afirma: “durante esse período, pela primeira vez na história, o Brasil se tornou um país majoritariamente de classe média”. Como visto, desde governos anteriores o PPA é tido como instrumento de planejamento que coordena, durante quatro anos, as ações governamentais sendo a principal ferramenta para execução do planejamento de médio e longo prazo.

De modo geral, a LDO vai indicar como o governo irá aplicar o orçamento de cada ano, e a LOA é o orçamento propriamente dito, no qual se estimam as receitas e fixam as despesas de cada ano, uma vez que todas as despesas públicas deverão estar previstas na Lei Orçamentária, e nenhuma será executada sem previsão. Assim, Cavalcante (2007, p.14) afirma: “apesar de incipiente, a ideia de integração entre orçamento e planejamento, que trouxe mais simplificação e visibilidade ao sistema orçamentário brasileiro, conseqüentemente ampliou a transparência da gestão”.

2.2.3 O planejamento do Brasil é um planejamento estratégico?

Embora o PPA seja um dos principais instrumentos de planejamento de médio prazo na administração pública, ainda há dificuldades em tornar este um planejamento estratégico. O Manual Técnico do PPA 2020-2023 faz um apanhado sobre pontos fortes e fracos em PPAs anteriores, a exemplo do PPA 2016-2019 em que destaca como fraqueza, o excesso de atributos o que deixou o PPA demasiado extenso e dificultou e prejudicou a relação do planejamento com a LOA.

Pfeiffer (2000, p. 9) enfatiza o crescimento da aplicação do plano estratégico em toda América Latina inclusive no Brasil e o mesmo acentua o fato do planejamento trazer uma sobrecarga de planos que em geral são muito amplos, sem especificação do que se pretende de fato sobre os temas, além de não ter preocupação quanto a viabilidade e o eixo central do plano, se este é de fato estratégico ou não. Ele também relata sobre o amadorismo dos que atuam nos municípios que também dificulta na aplicação do plano e frisa: “além disso, procedimentos administrativos complicados e a baixa qualificação dos funcionários municipais dificultam um gerenciamento ágil e eficiente.” De Toni (2014) partilha do mesmo pensamento pautando o excesso de ações, objetivos e metas sem foco e seletividade.

Candeas (2014, p.31) por sua vez destaca:

Constata-se a existência de temas prioritários e convergentes, apesar das diferenças de ênfase e de método. Por sua vez, há um déficit de articulação, coerência e continuidade entre pensamento, planejamento e gestão estratégica, o que aponta para a necessidade de uma governança estratégica.

Nesse sentido, é possível afirmar que o Brasil tem um planejamento instável e não duradouro que precisa ainda ser modificado para que apresente características de planejamento estratégico. Mesmo que depois de várias alterações de planos de gestão, acredita-se que se caminha para o alcance de planos de médio e longo prazos alinhados com objetivos estratégicos.

2.3 Controle externo e planejamento

2.3 1 Definição de controle

O Aurélio eletrônico define controle como ato ou efeito de controlar (-se) e/ou instituição, órgão, setor etc. ao qual compete monitorar e fiscalizar. Calixto e Velasquez (2005) relatam que a Lei nº 4320, de 17 de março de 1964, trouxe pela primeira vez os termos controle interno e controle externo atribuindo controle interno ao poder Executivo e o externo ao Legislativo.

Entende-se que toda ação feita dentro do âmbito público necessita de controle, visto que entre os pilares da administração pública estão inclusos os princípios da legalidade e impessoalidade, segundo o qual se deve fazer somente aquilo que a lei autoriza e praticar atos somente em favor do interesse público, sendo vedada atos em interesse particular. Deste modo, o ato de controlar irá garantir a efetivação destes por meio da fiscalização dos atos.

O controle regido pelos artigos 70 e 71 da CF age afirmando a legalidade e transparência nos atos administrativos e/ou de tudo que é considerado ou manuseia dinheiro público. Este está subdividido entre: controle interno, externo e social. Ambos se distinguem pelo fato de o controle interno ser o autocontrole da instituição enquanto o externo é realizado por órgãos independentes e autônomos para garantir imparcialidade ao fiscalizar, verificar e corrigir. Por fim o controle social será exercido por qualquer contribuinte e está definido pelo art. 31, § 3 da CF.

Sobre a integração das duas formas de controle, Avon (2012, p. 114) diz:

Sendo assim, fica ressaltada a importância do controle interno, na medida em que suas ações antecipam-se às do controle externo, contribuindo para a menor demanda de atuação deste, além de depurar as ações dos agentes públicos e de preservar a orientação da Administração.

Quanto a relação dos tipos de controle e a atuação destes, Calixto e Velasquez (2005) consideram que o controle externo apresenta algumas limitações quanto ao ato de fiscalizar e que para suprir estas necessidades as instituições utilizam do controle interno que além de auxiliar o controle externo age como forma de prevenção.

Azevedo (2016, p. 3) atesta sobre a congruência do controle externo e interno: “Impende esclarecer ambos os controles, interno e externo, se complementam, na medida em que a principal função do primeiro consiste em apoiar os trabalhos realizados pelo segundo, devendo haver, sempre, uma cooperação entre os dois sistemas”.

2.3.2 Breve histórico do controle externo

Desde o período colonial o controle esteve presente no âmbito da administração pública, pois desde a antiguidade entende-se que aquilo que é público deve ser fiscalizado, com o objetivo de conter qualquer uso irresponsável, além de controlar entrada e saída do dinheiro público. Baptista (2005) relata a criação do conselho da fazenda em 1808 pelo príncipe regente da época, este conselho foi considerado por muitos historiadores o embrião dos Tribunais de Contas pois inicialmente trouxe princípios como o da legalidade, regularidade e honestidade com o objetivo de fiscalizar os gastos do governo.

O decreto 966-A de 1980 em seu art. 1º cria um Tribunal de Contas que funcionará prestando revisão e julgando todas as operações relacionadas às receitas e despesas pública. Conforme Filho (2007) Apesar de institucionalizado em 1891, apenas em 17 de janeiro de 1893 foi instalado de fato o Tribunal de Contas, conferindo as competências de liquidação de receitas e despesa bem como na verificação de sua legalidade antes de serem prestadas ao Congresso. Isso tudo, colocando em mérito o empenho do Ministro da Fazenda, Serzedello Corrêa no governo de Floriano Peixoto, para que assim o Tribunal viesse a funcionar.

E depois de ser modificadas suas competências enfim com a Constituição de 1988, o Tribunal de Contas da União teve suas atribuições estendida. Hoje o controle está a cargo do Congresso Nacional auxiliado pelo Tribunal o qual compete atribuições para atuar de forma independente sendo fiscal da parte financeira do setor público, podendo inclusive aplicar penalidades àqueles que descumprirem a lei.

2.3.3 Competências dos Tribunais de Contas

Maranhão (1990 p. 223) ressalta que a necessidade de se estabelecer novas bases para fiscalizar a execução orçamentária motivou a criação dos Tribunais de Contas. Ele diz: "Surgiram dessa conveniência de emprestar um caráter técnico ao aludido controle, " seja ele preventivo como na Bélgica, seja repressivo, ou, ainda, misto, como é o caso brasileiro".

É importante destacar que a constituição federal não deixa margem para subentender-se que o Tribunal é um órgão subordinado a outros poderes. No tocante ao controle externo e às competências dos Tribunais de Contas, o artigo 71 determina.

Art. 71. "O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete".

Em seu inciso I, que trata da apreciação das contas, refere-se ao fato de o TCU não julgar as contas do Presidente da República, apenas emitir parecer prévio. Também deixa claro que qualquer que gerencie, guarde, administre, arrecade e utilize de bens públicos será considerado um gestor de recursos públicos assumindo um compromisso, ciente que se seus atos estiverem fora da legalidade os mesmos poderão sofrer sanção, destacando mais uma vez, a responsabilidade e função de fiscalizar o erário público que cabe aos Tribunais. Qualquer repasse da União para estados ou municípios serão auditados pelo Tribunal de contas da União.

Além de prestar contas ao Congresso Nacional e suas respectivas casas e comissões ainda poderá aplicar penalidades, avaliar ilegalidades e instituir prazo para correção de atos ilegais, como também sustar os atos caso não atendidos. Além disso, compete a qualquer tribunal de contas, apreciar atos de admissão de pessoal como também os atos de concessão de aposentadoria e pensões, ambos para fins de registro.

2.3.4 Tribunais de contas e planejamento

É relevante ressaltar que o planejamento torna o trabalho de uma organização mais eficiente e de fato melhora o desempenho organizacional, isso conseqüentemente ajuda na redução de gastos e na melhor gestão de recursos públicos. Ao analisar as competências e os principais objetivos do trabalho dos tribunais de contas, observa-se um grande interesse em fiscalizar os bens públicos garantindo a legalidade e legitimidade dos atos.

Do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins capítulo II, seção I da Fiscalização da Gestão Fiscal do Governador e dos Prefeitos Municipais evidencia que o Tribunal fiscalizará as normas referentes a gestão fiscal do Estado e Município o atingimento das metas estabelecidas na LDO, como o cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais. Logo, é visto que o Tribunal tem participação fundamental no controle de gastos a fim de garantir uma gestão baseada em transparência e melhor organização administrativa.

Após analisadas as competências do Tribunal, faz-se um apanhado sobre os benefícios específicos do planejamento. Pfeiffer (2000) vem destacando as mudanças possíveis na organização através de um plano estratégico. O autor citado aborda ainda sobre o fortalecimento da competência, ou seja, a maior capacidade da organização cumprir com compromissos que lhe foram designados por meio de um mandato de forma mais eficaz, além do aumento da eficiência da organização ou seja, alcançar os mesmos objetivos utilizando menos recursos. Em contraponto aos benefícios ele ressalta razões para não se iniciar um plano estratégico, entre elas está a falta de capacidade técnica para tal, pois segundo ele “uma organização não dispõe de capacidade e competência técnica mínimas para conduzir o processo” (PFEIFFER, 2000, p.25).

Visto que os Tribunais têm participação fundamental no controle de gastos para garantir uma gestão baseada em transparência e melhor organização administrativa é essencial salientar o papel do Tribunal no auxílio prestado dispondo de capacidade técnica e também para garantir a efetivação deste planejamento e de fato o mesmo está sendo eficaz e suficiente.

Assim em virtude das atribuições que compete ao tribunal, inclusive de acompanhar e averiguar o planejamento do estado e municípios, entende-se o

interesse destes no planejamento dos entes, visto que agem com o intuito de avaliar a legalidade, legitimidade e transparência das contas e atos executados pelos gestores que se encontram sob controle rotineiro realizado pelo órgão competente.

2.4 Tribunal de Contas do Estado do Tocantins: estruturas e competências

Os Tribunais de Contas dos Estados fiscalizam as contas, bens e recursos de cada um dos Estados e seus respectivos municípios, exceto os municípios de São Paulo e Rio de Janeiro, que possuem o Tribunal de Contas do Município (TCM).

O Tribunal de Contas do Estado do Tocantins foi criado pela Lei nº 001/89, de 23 de janeiro de 1989, e instalado em Miracema do Tocantins, então Capital Provisória do Estado, em 5 de maio daquele ano, logo após a promulgação da Lei nº 36/89, que estabelecia normas para o seu imediato funcionamento. A partir de 1º de janeiro de 1990, com a mudança da Capital do Estado para Palmas, cidade criada e planejada para esse fim, o Tribunal de Contas também mudou sua sede. (TOCANTINS T. D., s.d.)

Lopes e Bringel (2016) apontam como principais dispositivos legais que norteiam o TCE/TO, a Lei Orgânica estadual nº 1284, de 17 de dezembro de 2001, e seu Regimento Interno 002 de 2002. Estes determinam as principais funções do Tribunal de forma geral e específica.

A Lei Orgânica atribui ao Tribunal a função essencial de apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador e Prefeito dos municípios tocantinenses. Também fica a cargo do Tribunal atribuições como: julgar as contas dos ordenadores de despesa ou qualquer que seja responsável pelos bens públicos; verificar legalidade dos atos de admissão de pessoal; avaliar a execução das metas previstas nos instrumentos de planejamento assim como aplicar penalidades aos devidos responsáveis, que descumpra a lei ou traga prejuízo ao erário público.

Fundamentada em seu Regimento Interno art. 2º, a missão do TCE/TO se constitui em satisfazer as necessidades da sociedade, na aplicação apropriada dos recursos públicos, garantindo transparência e eficácia no sistema de fiscalização dos atos administrativos. Ademais faz saber que possui jurisdição própria e privativa em todo o território do Estado do Tocantins.

Quanto ao parecer prévio (art. 16 RI) do Tribunal, neste constarão informações sobre a gestão orçamentária, patrimonial, financeira e fiscal do exercício, visando aferir se o balanço geral está em harmonia com a situação financeira do Estado em 31 de dezembro, assim como verificar a legalidade das operações orçamentárias, concluindo pela aprovação ou rejeição das contas, podendo também haver ressalvas e observações com medidas sugeridas pelo relator para correção das falhas.

Instrução Normativa nº 04 de 14 de agosto 2019 confere ao Tribunal de Contas do Tocantins fiscalizar e supervisionar a gestão estadual e municipal que se dará, entre outros, também por meio de análise dos instrumentos de planejamento Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, assim como os relatórios de gestão fiscal, Relatório Resumido de Execução Orçamentária e Relatório da Gestão Fiscal – RREO e RGF. (TOCANTINS, 2019)

Compete ainda ao órgão de controle externo decidir sobre auditorias, inspeções e monitoramento a serem realizadas nas entidades administrativas dos poderes assim como decidir sobre denúncia feita por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato.

2.5 Planejamento nos Municípios Brasileiros

2.5.1 Autonomia

A autonomia dos municípios brasileiros vem surgindo de forma crescente e só se dá por total e plena na Constituição de 1988. É possível analisar detalhadamente alguns pontos que garantiam autonomia dos municípios em cada período da história brasileira delimitado pela regra constitucional vigente.

A primeira Constituição, instituída em 1824, aponta que em cada província, haveria um presidente escolhido pelo Imperador, que teria autonomia para retirá-lo quando quisesse. Na Constituição de 1891 a autonomia dos municípios fica a critério dos mesmos, para que se organizem como acharem melhor.

Na constituição de 1934 fica facultado a eleição dos Prefeitos e dos Vereadores da Câmara, no entanto nas capitais e estâncias hidrominerais o Prefeito poderá ser nomeado pelo Governador. Fica delegado aos municípios o poder de decretar seus impostos e taxas e como aplicar o que for arrecadado. Na constituição

de 1937 a escolha do Prefeito fica a cargo do Governador e, além de ter garantia em decretar impostos e taxas atribuídas nesta, poderão organizar os serviços públicos locais.

No que diz respeito à Constituição de 1946, a eleição dos Prefeitos e Vereadores fora decretada, salvo os Prefeitos das capitais como os municípios onde houver estâncias hidrominerais naturais, quando beneficiadas pelo Estado ou pela União ou onde for declarado base ou porto militar de excepcional importância para a defesa externa do País. Ademais, são mantidas outras garantias como organizar, arrecadar e aplicar recursos como melhor lhe convém.

Em 1967 observa-se uma mudança, pois é adotada a eleição direta de Prefeito, vice-Prefeito e Vereadores realizada simultaneamente em todo o país dois anos antes das eleições gerais (para Governo, Câmara e Assembleia). Já a Emenda Constitucional de 69 modifica esse dispositivo e estabelece a mesma data em todo o país. No entanto, ainda havia brechas para nomeações em alguns casos.

2.5.2 Financiamento

Sobre arrecadação de tributos e a aplicação de suas rendas previsto na alínea “a” do art. 15, da Constituição Federal de 1967, é importante ressaltar que, antes disso, os municípios não tinham a obrigação de prestar contas e nem de publicar balancetes. Ainda de acordo com o parágrafo 2º do referido artigo, só era prevista remuneração dos Vereadores apenas para capitais e municípios com população superior a trezentos mil (300.000) habitantes, dentro dos limites e critérios fixados em lei complementar. (Redação dada pelo Ato Institucional nº 7, de 1969) e isso é alterado para duzentos mil habitantes (200.000) na emenda de 69.

A Constituição vigente de 1988 deu plena autonomia aos municípios e a assegurou mediante a elaboração da Lei Orgânica. Estabeleceu o voto direto e secreto, o poder de legislar sobre assuntos locais e o da competência de instituir tributos.

Ainda sobre sua jurisdição, deverá atender os serviços públicos de interesse local em geral, como realizar atendimento de serviço essencial à comunidade, inclusive de transporte coletivo que por sua vez é considerado essencial, prestar assistência nos serviços de atendimento à saúde da população, promover

ordenamento de território, manter programas de educação infantil e fundamental e proteger ao patrimônio cultural.

Com a autonomia adquirida, os municípios brasileiros ainda enfrentam algumas dificuldades para exercer poder pleno em seu território. Dowbor (2016, p.30) em uma de suas obras defende a tese do poder local e afirma que “Cidades que conseguiram excelência de qualidade de vida, desde Barcelona a Vancouver ou Amsterdã, todas geraram processos decisórios com ampla autonomia local e sistemas participativos sofisticados”. Ele ainda destaca que o Brasil começou a dar o pontapé inicial em referência a sua autonomia muito tardio e compara os financiamentos dos municípios característicos a de países pobres.

Santos (2011 p. 221) relaciona a autonomia municipal com o tamanho da população afirmando serem os municípios maiores beneficiados pois usufruem da descentralização e lhes permitem serem protagonistas de políticas públicas, quanto aos menores, dependem do FPM limitando-os dentro das redes federativas.

Embora os municípios tenham ganhado autonomia com a Constituição de 1988, a maioria ainda é muito dependente de transferência de recursos da União. Assim, o financiamento dos municípios ocorre ou por receitas próprias ou transferências intragovernamentais. Essas transferências de recursos financeiros podem ser divididas em obrigatórias e voluntárias. (PÚBLICA, 2018)

As transferências voluntárias, regulamentadas pelo Decreto 6.170/2007, ocorrem por meio de convênios, contratos de repasses e termo de parceria. Gomes (2013) define transferências voluntárias como entrega de recursos correntes ou de capital da União a estados, municípios, Distrito Federal e entidades privadas sem fins lucrativos a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorram de determinação constitucional ou legal. Nas transferências da União para municípios, o governo federal repassa o maior valor e o governo local executa o que foi proposto, prestando contas do que foi feito com o recurso ao final.

Quanto às transferências obrigatórias, estas podem se subdividir em constitucionais e legais e se diferenciam pelo fato de a primeira não precisar de nenhuma formalidade ou apresentar alguma contrapartida para receber o recurso.

A principal transferência constitucional, de grande relevância para os municípios, é o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), que é constituído por

percentuais do Imposto de Renda (IR) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) (BRASIL, 1988).

Segundo Mendes (1994, p.31), há uma excessiva demanda de transferência para os municípios, sendo mais específico 85% das receitas dos municípios são provenientes de transferências o que ocasiona um baixo esforço vindo da arrecadação municipal. O autor ainda analisa a dependência em relação ao FPM em que aborda dois possíveis cenários. O primeiro seria o citado anteriormente, o município reduz seu esforço de arrecadação por receber transferências excessivas; já o segundo cenário seria aquele em que o município, por mais que se esforce, tem uma quantidade relativamente baixa de arrecadação local pelo fato de ter pequena base tributária, o que também o deixaria dependente deste fundo.

Por sua vez, as transferências legais podem ser classificadas em diretas, automáticas e fundo a fundo. No caso das transferências diretas, o dinheiro é transferido do governo federal direto a contas bancárias dos municípios que estão vinculados a determinados programas de governo. Em segundo, as transferências automáticas se constituem basicamente no repasse de recursos sem acordos ou convênios e geralmente são usadas em programas de educação. Por fim, as chamadas Fundo a Fundo são as transferências que dispensam a utilização de convênios e fazem repasse direto de recursos provenientes de fundos da esfera federal para fundos da esfera estadual, municipal ou do Distrito Federal. (GOMES, 2013)

No que diz respeito às receitas próprias, compete aos municípios instituir os seguintes impostos : Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana- IPTU; Imposto Sobre Transmissão “Inter Vivos” - ITBI; Impostos Sobre Serviços de Qualquer Natureza-ISSQN. Além desses tributos, os municípios obtêm receitas de taxas, contribuições de melhoria e receitas patrimoniais, de prestação de serviços, obtidas com alienação de bens e decorrente da dívida ativa. (BIJOS, 2013).

2.5.3 Planejamento

Cabe destacar aspectos relativos à capacidade local, tendo em vista que cada município possui uma realidade e quanto mais desenvolvida for a capacidade local, maior a capacidade em gerar tributos pelas empresas e prestadores de serviços. Além disso os investimentos e a manutenção de serviços que já existem devem ser

planejados, e é necessário pensar previamente as metas a serem efetivadas pela Administração para que haja harmonia entre planejamento e execução de investimentos (ANSELMO, 2013).

Em face da dependência dos municípios de recursos da União e a baixa capacidade de empreender, há uma grande necessidade de planejar ações que conduzam os municípios a um futuro de menor dependência.

Desse modo, fica patente a essencialidade de um plano estratégico nos municípios, levando em consideração que planejar é organizar o presente e prospectar o futuro da organização para se desenvolver as ações do município e da prefeitura e para se produzir resultado dentro da administração. Rezende (2006, p. 2) afirma que “o planejamento estratégico municipal pode constituir um instrumento de política pública relevante para o desenvolvimento local e regional [...]”.

A importância do planejamento hoje abrange vários outros aspectos. Pode ser levado em consideração o fato do PPA ser o único instrumento de planejamento legal de um município e este por sua vez ser muito formal e orçamentário.

Nesse contexto, vê-se a relevância de um planejamento estratégico para, por exemplo, atrair empresas para o município com intuito de aquecer a economia, impulsionando o desenvolvimento local e regional e gerando receitas para a cidade. O plano estratégico também traz metas em cada área da administração com demandas que visam atender os anseios dos munícipes. De acordo com Pfeiffer (2008, p.7), o planejamento estratégico municipal é uma ferramenta de gerenciamento que possui um único objetivo que é o de tornar o trabalho de um município ou prefeitura mais eficiente.

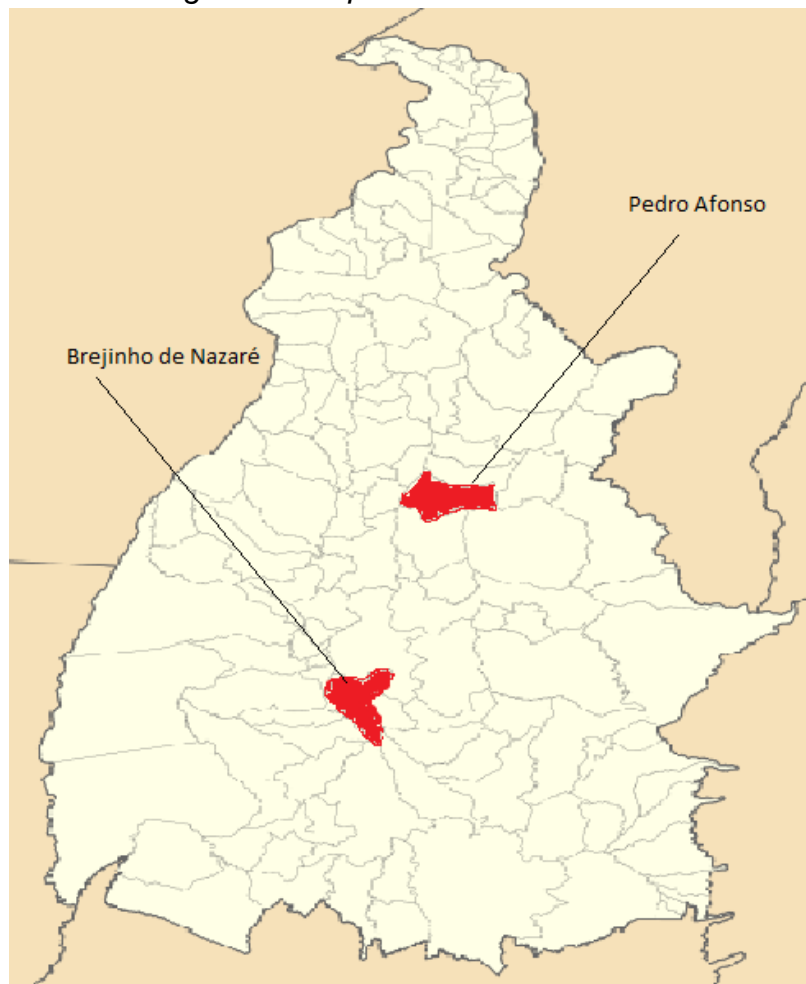
3. METODOLOGIA

O tipo da pesquisa caracteriza-se como bibliográfica sendo utilizados livros, artigos, revistas, internet e documentos primários e secundários do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Koche (2016, p.123) define: “a pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”. Em relação a abordagem e tipo de estudo trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo, onde a obtenção dos resultados se deu através de análise documental e coleta de dados em

documentos oficiais do TCE-TO (Lei Orgânica e Regimento Interno), além de ter sido feita uma reunião com o conselheiro idealizador do projeto.

A pesquisa analisou documentos referentes aos planejamentos estratégicos realizados nos municípios de Brejinho de Nazaré e Pedro Afonso do Tocantins que aconteceram nos anos de 2017 e 2018. O município de Brejinho situa-se a 101 km da cidade de Palmas Tocantins e Pedro Afonso a 179 km. Segundo dados do IBGE, a população estimada dos municípios em 2020 é de 5.519 habitantes em Brejinho de Nazaré e 13.773 em Pedro Afonso. A ilustração a seguir indica no mapa do estado do Tocantins, os municípios de Brejinho e Pedro Afonso.

Figura 1 - Mapa do Tocantins



Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre. (2011)

4. RESULTADOS

Os tribunais de contas têm a missão de fiscalizar os municípios jurisdicionados no que se refere aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário,

operacional e patrimonial (BRASIL, 1988); no entanto, não se inclui, explicitamente entre suas competências, a obrigatoriedade em fomentar planejamento estratégico. Não obstante, a busca pelo bem-estar da sociedade, pelo desenvolvimento socioeconômico e, principalmente, de uma melhor gestão dos recursos públicos, fez com que esse se dispusesse a dar assistência e orientar nesse planejamento.

A ideia do projeto de ajudar os municípios a elaborar um planejamento estratégico partiu inteiramente do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins e, cabe destacar, que não se encontrou evidências de projetos similares em outros tribunais. Na execução do projeto, o tribunal utilizou apenas servidores do seu próprio corpo técnico, previamente capacitados, sem a participação de consultores externos.

4.1 Desenvolvimento do projeto.

O conselheiro José Wagner Praxedes é o relator responsável pelo projeto que tem o objetivo de auxiliar o gestor na elaboração de políticas planejadas, visando à promoção do crescimento econômico e melhor utilização dos recursos públicos.

O projeto foi implantado em 2017 no município de Brejinho de Nazaré e, segundo o próprio Tribunal, logo em 2018 já foi possível ver melhoria em todas as áreas do município com resultados positivos que impactaram diretamente a população (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS, 2018). Além de proporcionar uma visão de inovação, busca favorecer o desempenho da gestão pública, fortalecendo a ideia de transparência, eficiência e combate à corrupção.

O programa de planejamento estratégico que o Tribunal fomentou em alguns dos municípios tocantinenses ainda não possui uma norma que o institucionalize, ou um cronograma que preveja essa ação nos 139 municípios, mesmo que em uma das reuniões o presidente do Tribunal de Contas, conselheiro Severiano Costandrade, tenha acentuado a intenção em estender a ideia aos demais municípios (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS, 2019).

O Plano de Brejinho (2017-2021) foi desenvolvido com uso do *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta que permite medir gestão e desempenho. Foi analisado o ambiente interno e externo do município, estabelecidas metas e objetivos e elaborados os programas e o plano de ação. Atualmente, o plano se encontra em execução com previsão de posterior avaliação.

Ao elaborar o plano, os benefícios esperados com a realização deste eram: fortalecimento da ideia de pensar a longo, médio e curto prazo; direcionar esforços e mobilizar recursos para os objetivos da organização; potencializar o foco nos resultados institucionais; priorizar e estabelecer ações estratégicas e promover alinhamento e entendimento da visão de futuro.

A princípio o projeto se iniciou com um processo de conscientização e orientação, através de encontros e workshops com a participação da equipe do Tribunal de Contas, com isso se intencionava sensibilizar primeiro os gestores e, posteriormente, a população. O segundo passo foi promover a definição da identidade institucional e aplicar a matriz SWOT, uma ferramenta útil na fase de diagnóstico. Em relação à matriz feita do município de Brejinho de Nazaré, é possível analisar a presença de mais pontos fracos do que pontos fortes.

4.1.1 Dificuldades

O principal fator para a realização do evento é o interesse e a receptividade do município para se colocar à disposição e abrir de fato as suas portas, prestando a assistência necessária para o desempenho satisfatório dos trabalhos. Ao aderir ao programa, os municípios buscam a melhoria da gestão municipal, e o Tribunal busca incentivar boas práticas e de fato alcançar todos os municípios do estado do Tocantins.

A maior falha dos gestores quando se trata em aplicar métodos de desenvolvimento, muito provavelmente seja a dificuldade de planejar tendo como base a realidade do seu município. Embora o PPA se constitua em um instrumento de planejamento, sua elaboração tem se tornado um rito para cumprir uma obrigação constitucional. No entanto, na maioria das vezes, por não ser participativo não inclui os reais anseios da comunidade, tornando-se uma peça superficial e sem efetividade. O planejamento estratégico não vem, portanto, para extinguir o PPA, pelo contrário, ele vem com o intuito de fortalecer as suas metas.

A iniciativa de implementar o projeto no município de Pedro Afonso surgiu a partir do projeto piloto em Brejinho, coordenado pela 1º relatoria que tem como titular o conselheiro Severiano Costandrade, até então, o vice-presidente do TCE.

Ao analisar o plano de Pedro Afonso (2018-2022) foi possível notar as mesmas técnicas de elaboração e as mesmas ferramentas usadas do projeto piloto, desde a definição da identidade da organização até as formas de implementação. No entanto, como cada município possui uma realidade, as metas são próprias e específicas, oriundas do diagnóstico de cada um deles.

Pode ser observada no plano de Pedro Afonso uma maior quantidade de metas nas áreas de saúde, desenvolvimento econômico e saneamento básico. Também é importante ressaltar a busca pela vinculação do plano plurianual com o plano estratégico observado no 12º objetivo do Plano Estratégico de Pedro Afonso: Fortalecer os instrumentos de planejamento (PPA, LOA E LDO) integrando-os ao plano estratégico.

4.1.2 Benefícios pós implementação

Os benefícios esperados do planejamento estratégico de Pedro Afonso, consistem nos mesmos de Brejinho, tendo em vista que a execução de ambos busca, no geral, objetivos análogos, tal como empregar a ideia de pensar em médio e longo prazo e disseminar a ideia de pensar estrategicamente as ações.

Sobre a efetividade e os resultados da aplicação do planejamento, o conselheiro Praxedes destaca: “O Planejamento Estratégico de Brejinho de Nazaré foi implantado em 2017, para ser cumprido até 2021 e o mais interessante é que muitas das metas já chegaram a 100%”. (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS, 2019). No entanto, não foi apresentado relatório de acompanhamento do programa pelo TCE. Ainda não existe um sistema, resolução/norma disponibilizado para que o TCE ou os municípios de Brejinho e Pedro Afonso acompanhem os resultados do planejamento após este ter entrado em execução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi avaliar a importância do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins no fomento ao planejamento estratégico nos municípios de Brejinho de Nazaré e Pedro Afonso, bem como averiguar se essa ação foi efetiva e quais as contribuições proporcionadas pelo Tribunal aos municípios. Para isso foram analisados os dois planos estratégicos e documentos oficiais do TCE/TO verificando

qual o interesse e influência que o tribunal exerce e como se deu sua participação na implementação do projeto.

Após a realização desse trabalho, verificou-se a importância da iniciativa e a necessidade da sua institucionalização no Tribunal, buscando transformar essa ação em um programa com metas e recursos financeiros e materiais específicos. Importante também que o programa não tenha caráter compulsório, mas que seja realizado mediante adesão voluntária dos municípios, podendo ser pensado formas de se premiar aqueles que participam e alcançam melhorias na gestão decorrentes do planejamento.

Dessa forma, conclui-se que os objetivos deste trabalho foram adequadamente atingidos, visto que se evidenciou as contribuições do fomento ao planejamento dos municípios. Ademais, ficou evidenciada a importância do planejamento estratégico nas instituições públicas para o aprimoramento da gestão pública. Destacando, apenas, a necessidade de institucionalização da iniciativa, transformando-o em programa no âmbito do Tribunal, a fim de expandi-lo, destinar recursos orçamentários a ele e elaborar campanhas de divulgação com regras para a adesão dos municípios e incentivos à participação.

Assim, a pesquisadora propõe para trabalhos futuros a avaliação dos resultados da aplicação do projeto nos municípios de Brejinho e Pedro Afonso, visando o levantamento dos impactos sobre a comunidade.

REFERÊNCIAS

- ANDREUZZA, M. G. S. B. Planejamento estratégico. **Sagres Política e Gestão Estratégica**, 2012.
- ANSELMO, J. L. **Tributo municipal. Série Educação Fiscal para a Cidadania**. Fundação Prefeito Faria Lima Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal: Cepam, 2013.
- AZEVEDO, J. M. **Tribunais de Contas e suas competências constitucionais: limites à atuação do Poder Judiciário**. Fórum Administrativo–FA, Belo Horizonte, v.16, 59-67, 2016.
- BAPTISTA, G. **O controle externo e os tribunais de contas**. Revista do Curso de Direito do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas- UniFMU, 2005.
- BIJOS, D. **Federalismo, instituições políticas e relações intergovernamentais: um estudo sobre os elementos determinantes das transferências voluntárias da União para os municípios do estado de Minas Gerais**. 2013. 119 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciência Política)—Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- CALIXTO, G. E., & VELASQUEZ, M. D. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, 64-81, 2005.
- CAVALCANTE, P. L. O Plano Plurianual: resultados da mais recente reforma do Planejamento e Orçamento no Brasil. **Revista do serviço público**, 129-150, 2007.
- DE ALBUQUERQUE MARANHÃO, J. C. Origem, importância e competência do Tribunal de Contas: a constituição de 1988 e o Tribunal de Contas. **Revista do TCE-PE**, v. 2, n. 2, p. 219-235, 1990.
- DOWBOR, L. **O que é o Poder Local?** Imperatiz-MA: Ética, 2016.
- FILHO, A. J. Tribunal de Contas da União e a Natureza Jurídica de suas decisões. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 9, n. 84, p. 171-194, 2007.
- GIACOBBO, M. O desafio da Implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, 73-108, 1997.
- GOMES, L. D. **Repasso de recursos: convênio ou transferência fundo a fundo**. Orçamento Público em Questão. Senado Federal, 2013.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Vozes, 2016.
- LOPES, L. M., & BRINGEL, L. L. A eficácia do controle de constitucionalidade exercido pelo tribunal de contas do estado do Tocantins. **Revista ESMAT**, 185-206, 2016.
- MACIEL, E. A crise do planejamento brasileiro. **Revista do Serviço Público**, 1-11, 1989.
- MÁRIO, G. S. **Planejamento estratégico**. 1-40, 2004.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

MENDES, M. **Proposta para um novo federalismo fiscal: novos critérios de distribuição para o FPM e criação do Fundo de Participação das Regiões Metropolitanas. Banco Central do Brasil (DIPOM)**, 1994.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAGNUSSAT, J. L. **Coletânea planejamento e orçamento governamental**. Enap, 1-256, 2007.

PARES, A., & VALLE, B. **A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios**. Enap, v. 1, 229-270, 2006.

PFEIFFER, P. **Texto para discussão 37: planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Enap, 1-38, 2000.

PLANO ESTRATÉGICO DE PEDRO AFONSO, 2018. Fonte: Prefeitura de Pedro Afonso -TO: disponível em <https://drive.google.com/file/d/1DiUGv4YMkNyaS6va-jDvhvbTDTAGCBYx/view> acesso em: 10 de dezembro de 2020.

PLANO ESTRATÉGICO DE BREJINHO DE NAZARÉ, 2017. Fonte: Prefeitura de Brejinho de Nazaré – TO: disponível em <https://brejinhodenazare.to.gov.br/files/74/Planejamento-Estrategico/689/Planejamento-Estrategico-2017-2021.pdf> acesso em: 10 de dezembro de 2020.

PÚBLICA, C. L. **O que são e para que servem as transferências de recursos para os municípios?**, 2018 disponível em <https://www.clp.org.br/o-que-sao-e-para-que-servem-as-transferencias-de-recursos-para-os-municipios-ead2/>. Acesso em: 25 de jun de 2020.

RIBAS, A. J., TEIXEIRA, G., & FACINI, M. A. **Planejamento estratégico**. Paraná: Unicentro, 2014.

SANTOS, A. P. (2011). Autonomia Municipal no Contexto Federativo Brasileiro. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, 209-250, 2011.

TOCANTINS, T. D. (s.d.). Disponível em História: <https://www.tce.to.gov.br/sitetce/institucional/historia>. Acesso em :25 de Jun de 2020

TOCANTINS, TRIBUNAL DE CONTAS. **Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins**. Palmas -TO, 2002. Disponível em file:///C:/Users/HOME/Desktop/TCC/Regimento%20Interno%20do%20TCE-TO%20de%2004.12.2002_Em%20Vigor%20atualizado%20em%206.5%202019.pdf. Acesso em: 29 de julho de 2020.

TOCANTINS, TRIBUNAL DE CONTAS, 2018, disponível em: <https://www.tceto.tc.br/planejamento-estrategico-ja-apresenta-resultados-em-brejinho-de-nazare/>. Acesso em: 23 de nov de 2020.

TOCANTINS, TRIBUNAL DE CONTAS, 2019. Disponível em: <https://www.tceto.tc.br/plano-estrategico-de-pedro-afonso-e-avaliado-como-divisor-de-aguas-para-o-municipio/> Acesso em 24 de Nov de 2020.