

Elaboração da Diretriz Estratégica do Grupo PET Engenharias da UNIPAMPA - campus Bagé

Emilene Mendonça da Silva (Universidade Federal do Pampa) emilene_ms@hotmail.com
Filipe César Azambuja Rodrigues (Universidade Federal do Pampa) frodrigueseq@gmail.com
Mariana Antonov Benvegnú (Universidade Federal do Pampa) marianotonovep@gmail.com
Estevão Martins de Oliveira (Universidade Federal do Pampa) estevan.oliveira@unipampa.edu.br

Resumo:

Uma diretriz organizacional auxilia na elaboração das metas desejadas por uma corporação, promovendo uma perspectiva do perfil desejado da organização no futuro. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo a realização de uma diretriz estratégica, a missão, a visão e os valores do Grupo PET-Engenharias. O Programa de Educação Tutorial (PET) é desenvolvido por membros de instituições de ensino superior, onde trabalham para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, buscando atender as necessidades do grupo, da comunidade acadêmica e da sociedade em geral. Em vista disto, elementos importantes na estruturação deste trabalho como a revisão bibliográfica acerca dos conceitos de um planejamento estratégico resultaram na estruturação de uma diretriz estratégica, em que a elaboração da missão, visão e valores permitem um melhor direcionamento para as ações futuras da organização.

Palavras chave: diretriz estratégica, PET-Engenharias, UNIPAMPA.

Development of the Strategic Guideline for the PET Engenharias Group from UNIPAMPA – campus Bagé

Abstract

An organizational guideline helps on the elaboration of the desired goals for a corporation, promoting a perspective of the aspired profile for organization's future. Thereby the present article has as its objective the execution of a strategic guideline for the PET Engenharias group and the establishment of its mission, vision and core values. The Programa de Educação Tutorial (PET) is performed by members of higher education institutions and they work for the inseparability between education, research and extension, seeking to fulfill the necessity of the group, the academic community and the society in general. In view of this, important elements in the structure of this work as the bibliographic revision about the concepts of a strategic planning resulted in the structuring of a strategic guideline, in which the elaboration of the mission, vision, and core values allow a better directioning for the future organization's actions.

Key-words: strategic guideline, PET-Engenharias, Unipampa

1. Introdução

Com a globalização houve um aumento veloz das mudanças tecnológicas e também das complexidades e incertezas que estão presentes no dia a dia das organizações lucrativas ou não, sendo necessária a incorporação de ações estratégicas aos seus processos de gestão. Em

organizações sem fins lucrativos, a utilização do planejamento estratégico vem sendo utilizada com mais frequência, apesar de ainda ser incipiente, contudo, bastante promissora. A adoção dessas práticas assegura a essas instituições, de forma equilibrada, sintonia com o ambiente externo, qualidade, eficácia e um melhor uso dos seus recursos. Esta, é a essência da auto sustentação estratégica das organizações não lucrativas na atualidade.

A elaboração de uma diretriz organizacional auxilia na realização das metas que se desejam atingir em um certo período, proporcionando uma perspectiva do perfil desejado da organização no futuro (OLIVEIRA, 2010). Souza (2010) define que os objetivos principais da diretriz organizacional são a identificação das responsabilidades, o estabelecimento do direcionamento comum a ser seguido pela corporação, a garantia do posicionamento e o estabelecimento de alternativas para a mensuração do sucesso, buscando a potencialização dos resultados.

Essa diretriz é responsável pela definição da missão, visão e valores da corporação. A missão é definida como o propósito da organização, ou seja, é o que, para quem e como a corporação faz, quais são seus diferenciais e por que ela faz (SERTEK *et al.*, 2011). A visão é a imagem que a organização pretende ter de si mesma no futuro, ou seja, uma perspectiva do cenário ou do sonho da corporação, tendo relação direta com a importância das oportunidades que a organização pode ter no futuro. Já os valores são os princípios nos quais a organização se sustenta, e descrevem o que a corporação acredita e pratica (REZENDE, 2008).

A organização a ser analisada será o grupo PET-Engenharias da Universidade Federal do Pampa, campus Bagé. O programa de educação tutorial (PET) é um projeto constituído por grupos organizados a partir de cursos de graduação das instituições de ensino superior do país, onde realizam projetos de ensino, pesquisa, extensão e gestão. O grupo PET-Engenharias se caracteriza por ser um grupo multidisciplinar que abrange as cinco engenharias presentes no campus (alimentos, computação, energia, produção e química).

Assim, o presente trabalho tem como objetivo estabelecer uma diretriz organizacional para o grupo PET-Engenharias e definir a missão, visão e valores do mesmo.

2. Revisão Bibliográfica

Este tópico apresenta conceitos pertinentes ao trabalho, que permitem o desenvolvimento do mesmo e alcance dos objetivos propostos. Portanto, são apresentados os conceitos de planejamento estratégico, bem como missão, visão e valores.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico envolve inúmeras definições, bem como abordagens distintas para sua aplicação. Muitas das descrições possuem o foco em relacionar os objetivos da organização com seu ambiente previsto para o futuro (BAILE, 1998). Conforme Olsen e Eadie (1982), planejamento estratégico pode ser elucidado como ações e decisões fundamentais que servem para guiar o que é uma organização ou entidade, o que esta faz e porque o faz, produzidos a partir de um esforço disciplinado.

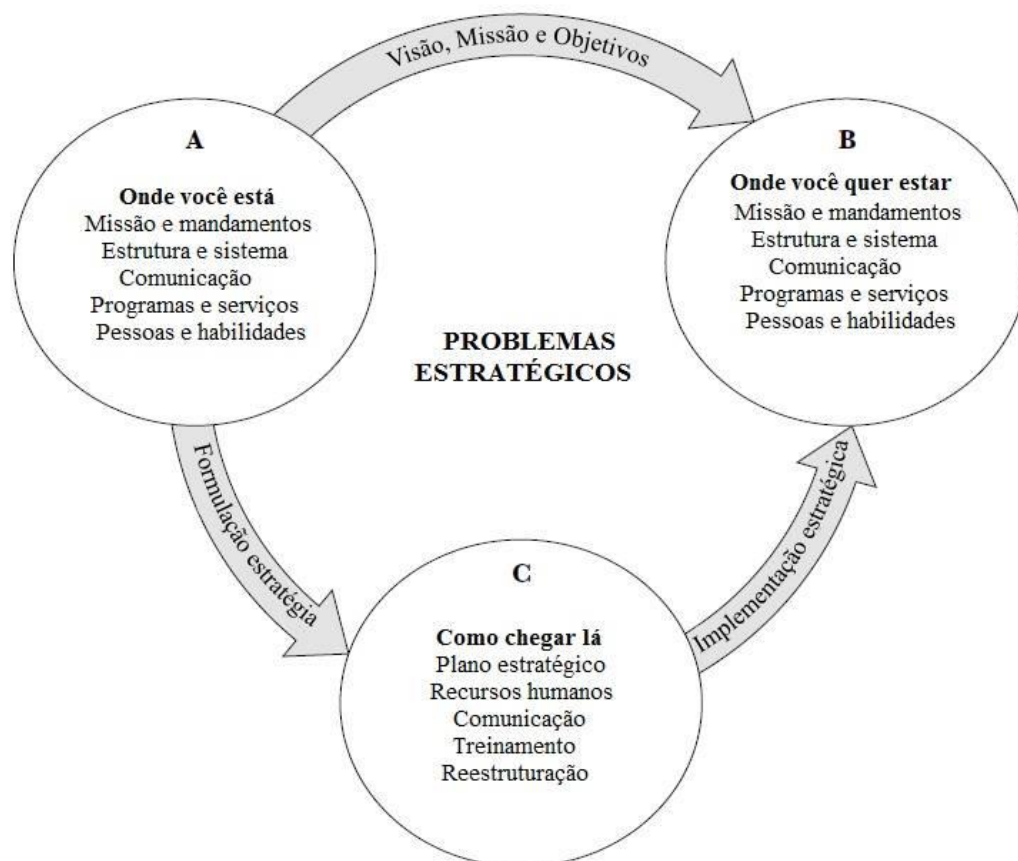
Conforme Mintzberg (1973), qualquer organização possui uma estratégia, mesmo que esta não é estabelecida de acordo com o planejamento estratégico. Este, por sua vez, é de acordo com o autor, apenas uma maneira com que as organizações podem elaborar suas estratégias (planning mode), cujo propósito principal é a previsibilidade do ambiente.

Já Ansoff (1990) defende que somente um número pequeno de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua aplicando as antiquadas

técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Esta via de processo, quando orientada para o mercado, se dá por uma gestão de negócios a fim de desenvolver e manter um ajuste executável entre objetivos, habilidades e recursos de uma corporação e as oportunidades de um negócio que se mantém em contínua mudança. Com o planejamento estratégico objetiva-se estruturar os negócios e produtos de uma companhia, proporcionando o crescimento e lucros desejados (KOTLER, 2000).

A Figura 1 representa o ABC de um planejamento estratégico. O conteúdo de A e B representam onde você está e para onde deseja ir, respectivamente, sendo ambos, o motivo da existência da organização, sua estrutura e sistemas, comunicação, programas e serviços, pessoas e habilidades, entre outros. Já o conteúdo de C é o plano estratégico em si, recursos humanos, comunicação, além de outros, os quais significam a forma para chegar ao objetivo almejado (BRYSON, 2004).



Fonte: Adaptado de Bryson, 2004

Figura 1 – O ABC do planejamento estratégico

2.2 Missão

A missão pode ser explicada como a razão pela qual a organização existe. Segundo Sertek *et al.* (2011), missão pode ser definida como o propósito de uma organização. Allison e Kaye (2015) apontam que o estabelecimento de uma missão auxilia ainda a organização em decidir o que não fazer. Ademais, “uma missão é um propósito que integra a variedade de papéis que um sistema desempenha” (ACKOFF, 1981).

“A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz, por que faz, para quem ela atua e visando a produzir qual impacto na sua clientela. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por quê ou para quê existimos?”. A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos ou serviços ofertados pela instituição” (TRIBUNAL DE CONTAS, 2016).

O Quadro 1 apresenta algumas orientações para a concepção da missão em uma organização.

Ação	Orientação
Identificação dos clientes externos	Os clientes externos são aqueles que compõem os segmentos de mercado que interessam à organização.
Compreensão das necessidades dos clientes (empresas, sociedade, Universidade)	As três ações anteriores servem apenas de base para que a organização conceba sua missão. Não basta que uma organização responda positivamente às necessidades articuladas de seus clientes (HAMEL & PRAHALAD, 1995). Ela deve compreender por que elas existem. A organização deve analisar por que um cliente adquire seu produto ou contrata seu serviço.
Definição do propósito básico da organização	O propósito básico de uma organização é como uma estrela guia no horizonte. Ele não muda, mas inspira mudança. Collins e Porras (1996), dizem que o propósito de uma organização deve ser o mesmo durante no mínimo 100 anos. Não se deve confundir o propósito básico com objetivos específicos ou estratégias adotadas (que mudam inúmeras vezes nesses 100 anos). O propósito básico de qualquer organização é atender a uma ou mais das necessidades básicas de seus clientes (típicas da natureza do ser humano) que motivam o surgimento de suas expectativas (usualmente tratadas como necessidades ou demandas) em relação a produtos e serviços.
Identificação de outros elementos do “sistema”	Os “outros” elementos mais comuns são: acionistas, empregados, fornecedores e comunidade. Em se tratando de comunidade, a organização pode pensar desde a sua relação com o vizinho ao lado até o mundo com seus bilhões de habitantes. Governos municipal, estadual e federal também podem ser considerados.
Definição de outros valores a serem agregados	São os valores que a organização pretende agregar aos outros elementos do sistema. Assim como a definição do propósito básico da organização, estes valores não devem ser limitantes, ou seja, devem ser abrangentes. Somados ao que se busca satisfazer em termos de clientes externos, representam a contribuição da organização para a sociedade.
Comunicar a missão	É recomendável, porém prescindível, que a missão seja enunciada de forma documentada. Isto favorece sua consolidação, disseminação e eventuais revisões.

Fonte: Adaptado de Porto, 1997

Quadro 1 - Orientações para a concepção da missão

Os propósitos da organização precisam responder aos itens acima expostos para o estabelecimento da missão. Conforme Candemir e Zalluhoglu (2013), a missão é crucial para o desenvolvimento de um plano estratégico e representa sua existência organizacional. Os referidos autores abordam também que a missão pode mudar em função da evolução das condições ambientais da organização.

2.3 Visão

Para definir a visão de uma organização não há normas a serem seguidas (SENGE, 1990). No mundo existem diversos tipos de organizações e cada uma se idealiza no futuro de diferentes maneiras, portanto, se houvesse um modelo a ser seguido, ele não se enquadraria adequadamente para todos os perfis de organizações.

De acordo com Sertek *et al.* (2011), existe certa confusão na aplicação das nomenclaturas missão e visão, inclusive com uso indiscriminado por algumas pessoas, todavia, são diferentes. Enquanto a missão descreve a razão de ser da organização, a visão expressa o desejo do que a empresa pretende ser.

Para Bryson (2004), a missão representa o propósito organizacional, enquanto que a visão vai além e procura expressar como a organização deve estar quando o trabalho é muito bem feito em relação ao seu ambiente e aos principais interessados.

Segundo Hitt *et al.* (2008), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos mais amplos, do que pretende realizar”. Dentro desta concepção, a visão engloba em parte, as ações que a organização vai realizar para atingir a visão desejada.

“A visão da Empresa descreve como queremos a organização no futuro” (SERTEK *et al.*, 2011). Por este ponto de vista, a visão advém dos resultados, os quais são desejados e os aspectos que precisam ser abordados para alcançá-los.

Para Bennis e Nanus (1985) a visão associa uma imagem realística, realizável e atrativa para o futuro da organização, uma condição em algum sentido melhor do que está agora.

2.4 Valores

Os valores são os preceitos essenciais e permanentes de uma organização, considerados como os princípios de orientação permanente, valores essenciais que não mudam, devem resistir ao tempo e têm importância intrínseca para o pessoal interno da organização (ESTRADA E ALMEIDA, 2007).

Os valores comumente concentram-se em diretrizes de trabalho, qualidade e pessoas (CANDEMIR e ZALLUHOGLU, 2013). Estes autores exemplificam como valores de uma organização a integridade, qualidade e excelência em prestação de serviços.

Conforme Casagrande (2001), os valores legitimam a existência da organização, seu modo de ordenação e funcionamento, incluindo o modo de conduzir os negócios e práticas, num contexto social mais amplo.

A determinação e o conhecimento dos valores de uma organização ajudam a alinhar o pensamento e ações dos seus colaboradores aos objetivos que a organização deseja atingir (ALLISON e KAYE, 2015). Da mesma forma, os princípios auxiliam na escolha das estratégias de uma organização, pois ações consonantes com seus princípios contribuem positivamente para a construção e reconhecimento da sua imagem pública. Entretanto, ações dissonantes com seus princípios podem danificar irreversivelmente sua integridade e imagem pública (BRYSON, 2004).

3. Metodologia

No presente trabalho a definição da visão, missão e valores foi realizada através de um estudo de caso, com caráter exploratório. As análises foram efetivadas pelos responsáveis da elaboração da diretriz estratégica e expostas a todos os integrantes do grupo PET-Engenharias, os quais fizeram suas contribuições.

A visão e os valores foram determinados por meio de análise do conceito dos mesmos e por meio de uma pesquisa da visão e valores adotados em diversas organizações renomadas. Para complementação da definição da visão, foi realizada uma discussão baseada no questionamento abaixo, proposto por Oliveira (2013).

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?

Para a determinação da missão foi utilizada como guia a metodologia de Porto (1997), a qual se baseia em uma série de ações com suas respectivas orientações. Com base nesta, as ações foram analisadas, adaptadas e as que não se adequavam ao propósito da organização foram suprimidas. Em seguida, foram identificadas as orientações para cada ação, conforme os ideais do grupo PET-Engenharias. Ademais, as orientações previamente definidas foram sintetizadas com o auxílio das questões abaixo transcritas, a fim de se obter a missão da organização.

- Por que o grupo existe?
- O que o grupo faz?
- Para quem?

4. Contexto do trabalho

O trabalho tem como foco a análise do PET-Engenharias da UNIPAMPA, campus Bagé no Rio Grande do Sul. O PET foi criado em 1979 com o nome *Programa Especial de Treinamento*, sendo coordenado pela CAPES, no entanto em 1999 o programa passou a ser supervisionado pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação, sendo seu nome alterado para *Programa de Educação Tutorial*. Este é constituído por grupos tutoriais de aprendizado, que buscam propiciar aos discentes envolvidos uma formação ampla e através da realização de atividades e projetos, os quais possam complementar sua formação acadêmica dos alunos (MEC, 2016).

A organização em questão, o PET-Engenharias, fora fundada em 2012. Esta é constituída de discentes que cursam as cinco engenharias (alimentos, computação, energias, produção e química) existentes no campus. As características multidisciplinares do PET-Engenharias permitem aos petianos uma formação ampla, com conhecimento nas áreas de todas as engenharias que constituem o programa. O grupo desenvolve atividades nos pilares de ensino, pesquisa, extensão e atividades no campo de gestão, cultura e política, visando a indissociabilidade destes, além de atender as necessidades do grupo, da comunidade acadêmica e da sociedade.

5. Resultados e Discussão

Ao analisar a estrutura gerencial e os processos de funcionamento do Grupo PET-Engenharias, foi possível identificar que faltava ao mesmo, uma visão estratégica de gestão, bem como a

missão, visão e valores organizacionais estabelecidos. No entanto, dispunha de uma gestão orientada para as atividades desenvolvidas, ou seja, planos de operações.

Para dar início à implementação do Planejamento Estratégico, deu-se especial atenção à definição das diretrizes estratégicas do grupo. Desta forma, percebeu-se que os integrantes do mesmo desconheciam os benefícios que esta ferramenta poderia proporcionar à organização. Por conseguinte, foram realizados estudos teóricos acerca do conteúdo e deu-se início ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico - Diretrizes Estratégicas.

Desta maneira, obtiveram-se as orientações para a concepção da missão do Grupo PET-Engenharias de acordo com suas respectivas ações, baseadas em Porto (1997), as quais são apresentadas pelo Quadro 2.

Ação	Orientação
Identificação dos clientes externos	Comunidade acadêmica, arredores da Universidade e o meio empresarial.
Compreensão das necessidades dos clientes (empresas, sociedade, Universidade)	Profissionais qualificados, cidadãos críticos, informação e conhecimento.
Definição do propósito básico da organização	Promover a difusão do conhecimento e informações que tragam impacto positivo, gerando discussões que estimulem a diversidade de pensamento.
Identificação de outros elementos do “sistema”	Professores, servidores, terceirizados, discentes, comunidade, Universidade e MEC.
Definição de outros valores a serem agregados	Pensamento crítico. Pluralidade (de ideias, cultura, pensamento, pessoas).
Áreas atendidas	Ensino, pesquisa, extensão, gestão, cultura e política.

Fonte: Autores, 2016

Quadro 2 - Concepção da missão para o Grupo PET-Engenharias

As respostas para as questões que serviram de auxílio para a definição da missão são apresentadas pela Tabela 1.

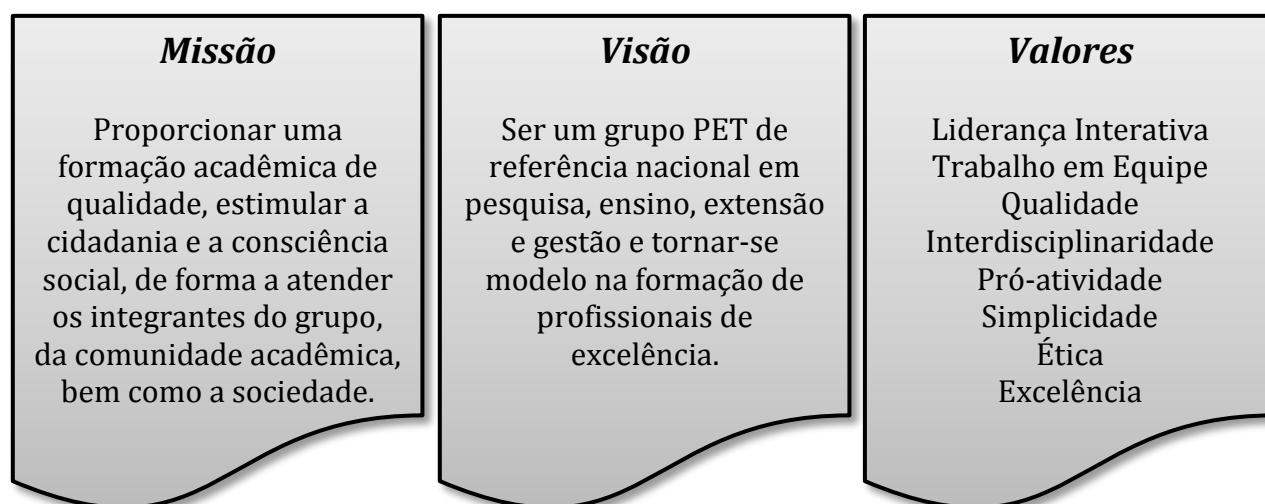
Perguntas	Respostas
Por que o grupo existe?	Para proporcionar uma formação acadêmica de qualidade, estimular a cidadania e consciência social.
O que o grupo faz?	O grupo trabalha com os três pilares da educação: ensino, pesquisa e extensão, exercendo ainda atividades em gestão, cultura e política.
Para quem?	Para atender os alunos do grupo, da comunidade acadêmica, bem como a sociedade.

Fonte: Autores, 2016

Tabela 1 – Questionário-auxílio para a definição da missão

Aliando as informações contidas no Quadro 2 e na Tabela 1, foi possível definir a missão do Grupo PET-Engenharias. Já a visão, segundo Porto (1997), deve simbolizar um estado futuro desejado do grupo, ser de longo prazo, possuir uma descrição de fácil compreensão, ser inspiradora e impulsionadora, além de estar em conformidade com os valores centrais da organização. Assim, a visão da organização do grupo em questão foi baseada nas análises e discussões previamente mencionadas.

Depois de estabelecidas a missão e a visão, foram definidos os princípios norteadores para os comportamentos, atitudes e decisões dos envolvidos de forma que a organização execute sua missão e ambicione sua visão. Deste modo, a Figura 2 apresenta a missão, visão e valores do Grupo PET-Engenharias.



Fonte: Autores, 2016

Figura 2 – Missão, visão e valores do Grupo PET-Engenharias

Adiante são elucidados os valores e seus respectivos embasamentos.

- **Liderança Interativa:** buscamos transformar a interação entre os integrantes do grupo a mais positiva possível, encorajando a participação de todos na disseminação das informações e tomada de decisões.
- **Trabalho em equipe:** agimos de forma conjunta na realização de tarefas, buscando valorizar cada indivíduo, permitindo que todos façam parte das tomadas de decisões.
- **Qualidade:** buscamos grau máximo de qualidade na execução de todas as atividades e projetos desenvolvidos pelo grupo.
- **Interdisciplinaridade:** desenvolvemos atividades que busquem integrar as cinco engenharias do campus Bagé, de forma que haja maior conectividade entre as áreas do saber.
- **Pró-atividade:** agimos de forma a tomar a iniciativa em dadas atividades e ações com agilidade e inteligência.
- **Simplicidade:** estimulamos o potencial criativo buscando empregar soluções efetivas de forma mais simples.

- **Ética:** valores morais e princípios que norteiam a conduta do grupo.
- **Excelência:** buscamos o aprendizado, conhecimento e trabalhos de alta qualidade.
- **Respeito:** respeitamos as diferenças e a liberdade de opinião.

5. Conclusão

O trabalho exposto teve por objetivo elaborar uma diretriz organizacional do grupo PET Engenharias, o qual se utilizou de ferramentas contidas na literatura para conceituar e definir a missão, visão e valores que caracterizam o grupo. Cabe ressaltar que o PET estrutura-se de maneira séria, aspectos pedagógicos e sociais para a formação de cidadãos com conhecimentos acadêmicos, além de sua melhor qualificação como pessoa humana e um membro da sociedade. Todavia, os integrantes do PET-Engenharias, sentindo que aliados a uma estrutura gerencial para os processos de funcionamento do mesmo, poderiam com esta ferramenta, proporcionar benefícios à organização do grupo.

A diretriz estratégica consiste na elaboração da missão, visão e valores da organização e aplicá-los no cotidiano de suas ações. Em vista dos argumentos apresentados pode-se concluir que toda organização, de qualquer área, seja institucional, pública ou privada, demanda uma diretriz estratégica como norteadora de seu planejamento estratégico ao longo prazo, pois esta auxilia no alinhamento de sua estratégia com o seu propósito, suas aspirações e seus princípios.

Agradecimentos

Nossos sinceros agradecimentos ao prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano, por todo suporte técnico, bem como suas sugestões e considerações contribuídas para a elaboração do presente trabalho.

Referências

- ALLISON, M.; KAYE, J. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. 3 ed. New Jersey: Wiley, 2015.
- ANSOFF, I. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BAILE, K. C. *A Study of Strategic Planning in Federal Organizations*. 1998. 185 f. Dissertation (Doctor of Philosophy). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. Falls Church, Virginia, 1998.
- BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York, 1985.
- BRYSON, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- CANDEMIR, A. *Exploring the Innovativeness and Market Orientation Through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, p. 619-628, 2013.
- CASAGRANDE, R. J. *Valores Organizacionais: Uma Análise no Contexto Educacional*. Rio de Janeiro, (dissertação de mestrado), Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. *A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2008.
- KOTLER, F. *Administração de Marketing*. 10 ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- MEC-Ministério da Educação. *Programa de Educação Tutorial*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pet/manual-de-orientacoes>>. Acesso em: 29 ago. 2016.
- MINTZBERG, H. *Strategy - making in three modes*. *Califórnia Management Review*. v. 16, n.º 02, p. 44-53, 1973.

OLIVEIRA, A. M. V. *Unidade: Estabelecimento da Diretriz Organizacional Campus Virtual Cruzeiro do Sul.* Disponível em: <https://arquivos.cruzeirodosulvirtual.com.br/materiais/disc_2010/mat_grad_gen/unidade3/teorico.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Prática.* 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLSEN, J. B.; EADIE, D. C. *The Game Plan: Governance with Foresight.* Washington, D.C.: Council of State Planning Agencies, 1982.

PORTO, M. A. *Missão e Visão Organizacional: Orientações para a sua Concepção.* In: ENEGEP, Porto Alegre, 1997.

REZENDE, D. A. *Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas e Públicas.* Rio de Janeiro: Bransport, 2008.

SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday, 1990.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e Planejamento Estratégico.* 3ed. São Paulo: Ibplex, 2011, 8ª Reimpressão.

SOUZA, D. L. *Planejamento Estratégico em Organizações Públicas, Planejamento de Longo Prazo em Organizações Públicas com a Utilização do Balanced Scorecard e de Cenários Prospectivos.* 2010. 73f. Dissertação (pós-graduação em planejamento estratégico). Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Planejamento e Gestão.* Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/referencial-estrategico/referencial-estrategico.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2016.