



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
COORDENADORIA INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS - CIPE
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

WAGNER FREIRE DE ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL: A GESPÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA CONTÍNUA
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

CAMPINA GRANDE-PB
2012

WAGNER FREIRE DE ARAÚJO

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: A GESPÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Monografia apresentada à Universidade Estadual da Paraíba, em atendimento às exigências para obtenção do certificado de Especialista em Gestão da Organização Pública.

Orientadora: Prof^ª Ms Fabiana da Silva França

Campina Grande-PB
2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

A663i

Araújo, Wagner Freire de.

A importância da administração estratégica na gestão pública municipal [manuscrito]: a gestão pública como instrumento de melhoria contínua na administração pública. / Wagner Freire de Araújo. – Campina Grande, 2012.

45 f.: il.: color

Monografia (Especialização em Gestão da Organização Pública). – Universidade Estadual da Paraíba, Coordenação Institucional de Projetos Especiais - CIPE, 2012.

“Orientação: Profa. Ma. Fabiana da Silva França, DEAC”.

1. Gestão Pública 2. Administração Estratégica 3. Excelência I. Título.

21. ed. CDD 351

WAGNER FREIRE DE ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO
PÚBLICA MUNICIPAL: A GESPÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE
MELHORIA CONTÍNUA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

APROVADA EM: 06 DE JUNHO DE 2012.

BANCA EXAMINADORA

Fabiana da Silva França

Prof. Ms. Fabiana da Silva França - Orientadora

Maria Aparecida Barbosa Carneiro

Profª Dra. Maria Aparecida Barbosa Carneiro - Examinadora

Célia de Castro

Prof. Ms. Célia de Castro – Examinadora

**CAMPINA GRANDE - PB
2012**

Ao Grande Arquiteto do Universo
Pela sua Onipresença, Onipotência e Onisciência.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor DEUS, inteligência suprema, causa primária de todas as coisas.

Aos meus pais Elias (*in memoriam*) e Maria Eunice, pelos ensinamentos (teoria) e pelos exemplos (prática) dados a mim no dia a dia, e que serviram de sustentáculos para que eu me tornasse o ser humano que hoje sou.

A minha esposa Anna Karla e meus filhos Anna Elisa e Elias Antonio, pela magia que me proporcionam no meu cotidiano, fazendo-me entender a essência do verdadeiro amor, que os tornam a razão de minha existência e insistência.

Aos meus irmãos José, Walter e Josenice, que assim como os demais familiares sempre acreditaram na minha capacidade.

A todos os professores, tutores e monitores pela dedicação, companheirismo e principalmente incentivo nos momentos mais importantes e necessários. Agradeço de maneira especial à tutora Sara Henrique Pontes Nunes e à professora Fabiana da Silva França pelas preciosas orientações, as quais tornaram este trabalho bem mais capacitado.

Aos funcionários da UEPB pela presteza e paciência em nos atender durante todo este curso.

A todos os colegas que conheci e pude compartilhar momentos especiais de experiência e engrandecimento.

Muito Obrigado.

Deus não escolhe os capacitados, mas capacita os escolhidos.
Maria Clara

RESUMO

A evolução da gestão pública nos últimos anos vem trazendo para os envolvidos no processo algumas nuances que necessitam ser analisadas sob os mais diversos aspectos. Primeiramente, os gestores que precisaram se atualizar para acompanhar a demanda cada vez mais crescente de serviços oferecidos à sociedade, montando estratégias cada vez mais bem estruturadas, voltadas para as metas prepostas, com visão no presente e no futuro e com o pensamento voltado para a responsabilidade social e sustentabilidade de todo o processo. Depois, os funcionários públicos executores das estratégias planejadas, que também precisam se reciclar constantemente para realizar de forma adequada o que foi planejado, atuando diretamente como um elo entre os serviços disponibilizados e aqueles que recebem estes serviços, agindo em preceito com as normas de moral que devem conduzir os servidores públicos. E finalmente aqueles que efetivamente recebem esses serviços, os chamados clientes-cidadãos, que também estão cada vez mais conscientes de seus direitos, mais exigentes, fazendo com que os serviços sejam cada vez mais rápidos, com boa qualidade e voltados cada vez mais para a sustentabilidade do ambiente. Neste sentido o presente trabalho buscou verificar a importância do planejamento estratégico no âmbito da gestão pública municipal e a percepção de como o mesmo poderia ser aplicado, levando-se em consideração a necessidade de aperfeiçoamento dos principais agentes envolvidos no processo: os gestores, os técnicos e a sociedade. O método empregado foi o de pesquisa bibliográfica, onde realizamos uma introdução à Gespública, Instrumento de Avaliação de Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, estudando os critérios e itens de avaliação. Concluímos por entender que a Gespública é um importante instrumento de mudança organizacional e que se apresenta como um diferencial no sentido de mudar para melhor a administração pública, notadamente na esfera municipal, que por estar mais próximo dos cidadãos, representa hoje o principal agente de distribuição de desenvolvimento regional exercendo funções antes oferecidas pela esfera federal. Finalizamos identificando que a administração estratégica se tornou imprescindível para a administração pública e que para ser melhor desempenhada se faz necessário que seus gestores estejam cada vez mais preparados e que busquem sempre melhorarem continuamente através de reciclagem e utilizando instrumentos modernos e confiáveis a exemplo do Gespública.

Palavras-chave: Administração estratégica. Gestão pública. Excelência.

ABSTRACT

The evolution of public management in recent years has brought to those involved in the process some nuances that need to be analyzed under different aspects. First, managers who needed to upgrade to keep up with demand ever-increasing services offered to society, riding strategies increasingly well-structured, focused on the goals proposals, with a vision now and in the future and with her thoughts on social responsibility and sustainability of the whole process. Then the officials executing the planned strategies, which also need to recycle constantly to perform adequately what was planned, acting directly as a link between services provided and those who receive these services, acting on the precept with the moral standards which should lead public servants. And finally those who actually receive these services, so-called customer-citizens, who are also increasingly aware of their rights, more demanding, so that services are getting faster, with good quality and turned increasingly to environmental sustainability. In this sense the present work aims to evaluate the importance of strategic planning in the management of municipal and public perception of how the same could be applied, taking into account the need to improve the key players involved in the process: managers, technicians and society. The method used was the literature, where we do an introduction to *Gespública*, Assessment Instrument of Public Management, the Ministry of Planning, Budget and Management, studying the criteria and assessment items. We conclude that by understanding *Gespública* is an important tool for organizational change and presents itself as a differential in the direction of change for the better administration, particularly at the municipal level, that by being closer to citizens, now represents the primary distribution agent regional development before acting offered by the federal government. We conclude that identifying strategic management has become essential for public administration and to be better performed it is necessary that their managers are increasingly prepared and always seek to improve continuously through recycling and using modern and reliable instruments such as the *Gespública*.

Key-Words: Strategic administration. Management publishes. Excellency.

LISTA DE SIGLAS

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

MPO - Ministério do Planejamento e Orçamento

RG - Relatório de Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA ESTRATÉGIA AO CONTROLE	15
2.1 Administração Estratégica	15
2.1.1 Informação como recurso estratégico	16
2.1.2 Análises estratégicas do ambiente	17
2.1.3 Diretrizes organizacionais	19
2.1.4 Formulação das estratégias	20
2.1.5 Execução das estratégias formuladas	22
2.1.6 Controle das estratégias implementadas	23
2.2 Administração Pública	24
2.2.1 Conceito de Estado	24
2.3 Gestão Pública Municipal	25
2.4 Modelo de Excelência em Gestão Pública	27
2.4.1 Princípios e fundamentos	29
2.4.2 Critérios e itens de avaliação	38
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	38
3.1 Caracterização da pesquisa	38
3.2 Ambiente da pesquisa	39
3.3 Procedimentos Metodológicos	39
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERENCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Segundo Saldanha (2006), a evolução da gestão pública acompanha as transformações do papel do Estado e as mudanças de objetivos dos governos. Isso fica bem claro, pois já na década de 30, em muitos países, as empresas estatais, por meio de um processo de nacionalização, passaram a exercer um papel fundamental para o progresso de várias nações. Porém, foi necessário que o Estado assumisse, naquela época, a produção, distribuição e controle tanto de produtos quanto de serviços, basicamente os de infra-estrutura.

Contudo, nos últimos anos, com o processo de globalização totalmente formalizado na cultura mundial, tornou-se necessário que o estado também sofresse adaptações às novas regras e realidade do mundo moderno e efetuasse a distribuição da maioria dessas tarefas às demais esferas do poder público tanto estadual quanto municipal.

O poder público municipal começou a ganhar notadamente mais importância no Brasil nos últimos 25 anos quando o retorno à democracia levou sua associação de forma inseparável com o processo descentralizador que se instalou em nosso país, fazendo com que muitas atribuições do governo central migrassem para os estados e principalmente para os municípios.

As políticas propostas na década de 80, em decorrência da necessidade de reformar o Estado, redefinindo o seu papel e fazendo com que o mesmo deixasse de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via de produção de bens e serviços, para se adequar a uma nova função de “Estado gerencial”, exigiu que o poder público municipal se adequasse a essa nova realidade. Dotada de novas atribuições emanadas pelo poder central, a esfera municipal teve que assumir tarefas que não estava acostumada a desempenhar, sem qualquer tradição e conhecimento para isso, como também o fizeram sob uma grave crise econômica mundial que assolou o planeta, notadamente o mundo capitalista durante a década de 80.

Assim sendo, após a promulgação da constituição em 1988 e mais à frente com o processo de globalização e modernização das comunicações que fez com que as pessoas de modo geral conseguissem informações, antes quase que inatingíveis, agora com muita rapidez e segurança. Toda esta estrutura fez com que os cidadãos tomassem cada vez mais consciência de seus direitos

enquanto clientes do poder público, fazendo com que os mesmos tornem-se mais exigentes para com os gestores públicos, que por sua vez tiveram que se adaptar a nova realidade mundial. Estes gestores, agora conscientes do novo papel dos municípios no contexto do Estado precisam estar mais preparados para assumir a ‘coisa pública’ de maneira a satisfazer todas as necessidades de seus munícipes em congruência com os princípios básicos que norteiam a administração pública.

Em face de essa nova realidade, torna-se necessária a utilização da administração estratégica como recurso de apoio aos desafios constantes e presentes na vida da edilidade municipal, e para isso é imperativo o uso de ferramentas eficazes no apoio a esta administração que necessita ser inovadora nos vários campos em que atua.

É nossa intenção com o presente trabalho, verificar a importância da administração estratégica para a condução, por parte do poder público, dos destinos dos órgãos sob sua responsabilidade, pois se trata de matéria de interesse social e ainda não muito explorada no campo dos trabalhos acadêmicos mais atualizados.

O governo federal, através do Ministério do Planejamento e Orçamento, disponibiliza desde o ano de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, GESPUBLICA, que é um instrumento que serve para avaliar a gestão de empresas públicas em qualquer de suas esferas e que foi utilizada no presente trabalho de pesquisa com o intuito de servir como referencia, muito embora que teórica, para que através de seus critérios de avaliação, seja demonstrado o compromisso de prestação de serviços no poder público com qualidade e transparência.

Com as muitas e profundas transformações globais ocorridas, principalmente nos últimos anos e notadamente nos campos sociais, políticos, culturais e econômicos, os cidadãos cada vez mais conscientes de suas necessidades e de seus direitos, estão exigindo modelos de gestão, particularmente de seus governantes, cada vez mais inovadores e que expressem as capacidades e habilidades destes de estarem à frente dos processos que são muito importantes para a melhoria da qualidade de vida da sociedade como um todo. Se por um lado, faz-se necessário que se encontrem respostas rápidas para os problemas, cujas causas por diversas vezes fogem ao controle do administrador público, porém que precisam ser enfrentados e resolvidos o mais rápido possível, com soluções práticas e com a supremacia do interesse público (MADEIRA, 2008), por outro lado, é uma tarefa essencial explorar e disponibilizar as chances e oportunidades

relacionadas a tais transformações, tanto em favor da administração pública quanto da própria população (REZENDE; FREY, 2005).

Justifica-se a importância do presente trabalho, pois o mesmo pretende demonstrar a relevância de se estabelecer estratégias bem definidas e direcionadas ao interesse comum tanto para a sociedade como um todo, quanto para o Gestor que necessita demonstrar sua capacidade de verdadeiro empreendedor e administrador dos recursos públicos, cada vez mais fiscalizado pela sociedade nos tempos atuais, tendo como embasamento os critérios utilizados pelo Governo Federal, através do Modelo de Excelência em Gestão Pública e Desburocratização do Ministério do Planejamento e Orçamento. Vale salientar ainda, a afinidade do pesquisador com o tema do trabalho, bem como a carência de trabalhos acadêmicos direcionados a área em questão, sendo esta uma ótima oportunidade do aluno por em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer do presente curso, justificados pelo desprendimento dos professores à luz das disciplinas ministradas.

Diante do exposto podemos verificar que o poder público municipal passou a ser o principal agente de distribuição no desenvolvimento regional em nosso país, ou seja, com esse poder ficou a responsabilidade de atuar como agente representativo do governo em sua esfera mais próxima da população. Assim sendo, cabe ao município, diante das profundas mudanças globais, sociais, econômicas e políticas, criar novos e inovadores modelos de gestão, utilizando instrumentos, procedimentos e formas de ação mais eficazes e capazes de realizar em curto espaço de tempo as necessidades de seus clientes-cidadãos.

Esses desafios requerem estratégias cada vez mais bem formuladas, dentro do modelo de gestão pública, realizando investimentos que satisfaçam os anseios da população, formatando programas bem planejados e em consonância com as metas e objetivos anteriormente estabelecidos, em perfeita sintonia com o desenvolvimento da região, visando garantir as mudanças necessárias para que essas metas sejam atingidas, sempre com uma visão focada principalmente nas forças atuantes, valores agregados e sustentabilidade garantida, pois essa é a garantia que se faz necessária para que não fiquem comprometidas as premissas básicas da sustentabilidade, tão necessárias aos gestores modernos, principalmente os guardiões dos bens públicos.

Com isso apresentamos o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância de uma administração estratégica para a qualidade e desempenho do governo municipal?

Na formulação do presente trabalho foi buscado estudar a estratégia dentro da administração pública, sua importância e como deve ser a sua implantação, buscando sempre que sejam atingidos os objetivos intrínsecos, pautados nos princípios éticos que devem nortear a gestão dos bens públicos, utilizando em nosso caso um instrumento de mensuração e comportamento já existente em nossa administração pública, a Gespública. Para isso estruturamos esta monografia de modo a, inicialmente estudar a própria administração estratégica, desde seu contexto histórico até a sua formulação propriamente dita, de como as informações podem e devem ser tratadas dentro das diretrizes das empresas, de modo a se buscar atingir os seus objetivos institucionais através da perfeita execução do que foi inicialmente planejado e do devido controle do que foi efetivamente executado. Depois foi estudada a administração pública, do conceito de estado à gestão pública municipal, dada a importância desta esfera para o governo uma vez que é a que se encontra mais próxima da população e, portanto, ser mais acessível aos cidadãos que buscam efetividade e eficácia daqueles que gerenciam o erário público. Por fim descrevemos em maiores detalhes a Gespública, como instrumento facilitador para avaliação da gestão pública, uma vez que já foi devidamente reconhecida e formatada pelo Ministério do Planejamento e Orçamento. Informamos os seus princípios e fundamentos, e quais os critérios e itens que são utilizados para realizar a avaliação dos órgãos que a aplicam e como este importante instrumento pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso na busca por um gerenciamento público hodierno e que produza os efeitos desejados por todos os cidadãos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Verificar a importância da formalização de estratégias no poder âmbito do poder público, e de que forma estas são percebidas pelos agentes diretamente envolvidos, de modo que os seus resultados sejam eficazes, duradouros e realistas, tomando como referencial os critérios e itens de avaliação adotados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, através do Modelo de Excelência em Gestão Pública do Ministério do Planejamento e Orçamento.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a importância do planejamento para o desenvolvimento e gerenciamento das organizações e sua aplicabilidade no setor público, notadamente no poder público municipal;
- b) Destacar as estratégias e os seus planejamentos e critérios ligados à gestão pública municipal como facilitadores de políticas desenvolvimentistas e cumpridoras de seus compromissos junto à sociedade;
- c) Fazer uma leitura no ponto de vista teórico da importância de se verificar o nível de mudança comportamental dos agentes envolvidos com o processo de gestão pública (gestores, funcionários, sociedade), tomando como referencial os critérios e parâmetros de avaliação da gestão pública, preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Gespública, através do Modelo de Excelência em Gestão Pública do Ministério do Planejamento e Orçamento;

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA ESTRATÉGIA AO CONTROLE

2.1 Administração Estratégica

A administração estratégica é um processo que sempre envolve desafios constantes e que exigem uma percepção diferenciada e cada vez mais qualificada por parte dos gestores e administradores em quaisquer tipos de empreendimento.

Não existe consenso entre os autores profissionais e acadêmicos de letras sobre o termo estratégia, chegando a alguns autores considerar que uma tentativa de alcançar uma definição única poderia ser considerada enganosa. Porém se faz necessário, apenas para efeito de ilustração que abordemos ao menos a origem etimológica da palavra estratégia que vem do grego ‘strategia’ que naquela época era utilizada no contexto militar e significava generalato, ou posto militar inerente ao general. Fora do contexto militar a expressão estratégia já era utilizada como habilidade em administrar, e já na época de Péricles (450 A.C) significava poder, liderança e administração. Na década de 60 houve um esforço concentrado de diversos autores para articular uma definição mais abrangente do termo estratégia, e apesar das diferenças apresentadas todas as definições tem em comum a idéia de que a mesma tem por objetivo a melhoria do desempenho operacional das organizações. Podemos sintetizar uma definição que contempla a dificuldade de sintetizar a estratégia, segundo Fonseca (2003), a estratégia é tem conceito multidimensional e depende da situação no contexto, o que dificulta uma definição de consenso.

Conforme Cohen (2008, p 221), “Estratégia é o plano mais amplo e abrangente da empresa para a consecução de seus objetivos”. Ora, partindo deste entendimento verificamos que, aquilo que num primeiro momento entendemos por ‘política’ na realidade é ‘estratégia’, como por exemplo, quando se diz que a ‘política da empresa é sempre dar razão ao cliente’, pois toda e qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, tende a buscar os seus objetivos da maneira mais rápida e eficaz quanto possível,

necessitando para isso de um plano bem estruturado que envolva uma metodologia gerencial que permita estabelecer a direção a ser seguida pela organização (KOTLER, 1975).

Administrar estrategicamente representa um diferencial muito grande em uma empresa com relação à outra, pois nela encontramos um conjunto de ações, planos, tendências de futuras realizações que tem em vista representar maior facilidade quando se pretende atingir um objetivo específico. Para isso se faz necessário que se realize um planejamento estratégico.

Segundo Valença e Félix (2001), estratégia no campo da administração não deve ser preocupação de dirigentes de pequenas empresas, pois é algo demasiadamente complexo para que seja realizado por sistemas simples. Compartilhamos dessa opinião, sobretudo quando os autores deixam claro que os dirigentes necessitam desenvolver em si o pensamento estratégico, pois assim atingem um pensamento refinado mais adequado as realidades de cada empreendimento.

Todavia, se faz necessário um entendimento maior quanto à diferenciação a ser realizada entre administração estratégica e planejamento estratégico e a qual iremos enfatizar durante o decorrer do presente trabalho.

2.1.1 Informação como recurso estratégico

A administração estratégica precisa ser subsidiada com as mais diversificadas informações para que possa desempenhar a suas funções de forma satisfatória, por isso a informação e seus respectivos sistemas desempenham importantes serviços dentro de qualquer organização, e por esse motivo deve ser vista como um recurso que deve ser estrategicamente bem controlado para que possa gerir os melhores resultados possíveis, dentro de uma eficácia cada vez mais exigida pelos agentes envolvidos nos mais diversos aspectos.

Porém torna-se necessário utilizar a informação de forma adequada com o objetivo de atingir aquilo que se é proposto. Mas sendo a informação uma forma de interação basicamente humana e sendo o ser humano o ativo mais precioso dentro de uma organização, faz-se necessário que se invista na capacitação das pessoas tanto quanto em tecnologia, ou mais.

Segundo Turban (2004, p 326), “informação são dados organizados ou processados, precisos e fornecidos no momento oportuno”. Porém, faz-se necessária a interação entre os dados a serem processados com a forma de organização, a fim de transformá-lo em informação e no momento oportuno em conhecimento, para que possa ser mais bem aproveitado por aqueles que necessitam.

Em qualquer empreendimento que se necessite a utilização de estratégia se faz necessário que se tenha informação do mercado e ambiente onde se deseja programar a estratégia. A informação precisa ser conseqüente, lógica, e verdadeira, para que seja útil ao fim a que se propõe a sua utilização, e principalmente apresentar-se disponível no tempo certo e na quantidade ideal. Sem essas qualificações o resultado será uma sobrecarga de trabalho para as pessoas envolvidas no projeto, o que muitas vezes chega ao ponto de inviabilizá-lo. A informação correta aplicada em tempo preciso tende a aperfeiçoar todo o processo a ele destinado tornando-se com isso um importante diferencial competitivo que deve ser explorado de maneira eficaz pelo gestor de qualquer organização.

De acordo com Pruzac (1994), quanto mais informação nós temos mais conhecimento adquirimos sobre qualquer aspecto a ela relacionado. O mesmo conclui seu raciocínio afirmando que quanto mais informação correta os usuários de qualquer sistema tenha, maior será a dificuldade de seu concorrente em acompanhá-lo no mercado. Em um mundo de acirrada competitividade, este sem dúvidas é um diferencial que deve ser levado em consideração e que certamente colocará o empreendimento em clara vantagem com relação a outros que não tenham gestores que compartilhem deste raciocínio.

Entendemos também que, uma administração focada em planejamentos bem feitos está mais inclinada a fortalecer as suas competências corporativas e assim obterá maior vantagem e resultados duradouros e eficazes, o que certamente possibilitará o encurtamento do caminho da efetividade organizacional.

2.1.2 Análises estratégicas do ambiente

Podemos afirmar que investigar as análises estratégicas é de fundamental importância para o estudo da administração estratégica, pois é nesse processo que deve ser feito um monitoramento detalhado do ambiente, para que se possa identificar os riscos e as oportunidades que naturalmente surgirão no decorrer do processo.

Neste sistema, devem ser estudados todos os fatores inerentes à organização sejam internos ou externos. Conforme Oliveira (2004, p 69) “[...] esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade interna e externa da empresa”. Esta deve corresponder à primeira fase do processo de planejamento, também chamada de diagnósticos aplicados, pois procuram identificar qual a real situação em que se encontra a organização dentro do contexto geral.

Segundo Ansoff (1981), foi a partir da década de 50 que as organizações começaram a se preocupar de forma mais significativa com o seu ambiente e as primeiras que tiveram essa preocupação foram as que trabalhavam visando lucro, sendo que mais tarde as demais empresas também começaram a se preocupar com este diagnóstico.

A análise estratégica é um instrumento de importantíssima relevância para a gestão municipal, principalmente se levarmos em consideração as dificuldades financeiras por que passam os municípios de maneira geral e principalmente depois que foi colocada em prática a Lei de Responsabilidade Fiscal e pelo nível de conscientização cada vez mais crescente da população como agente fiscalizador dos gestores públicos.

No âmbito municipal as análises estratégicas podem ser divididas em três partes: análises da cidade, análises externas à cidade e análises da administração municipal. Conforme Rezende (2005, p 25), “As três partes propostas são desmembradas em subfases gerando seus respectivos produtos para serem aprovados pelos envolvidos no planejamento estratégico municipal”. Entendemos que, na prática cada município apresenta sua própria realidade e cada qual deve adaptar esta fórmula da maneira mais adequada, respeitando-se os princípios e fins da estratégia e suas respectivas peculiaridades. Estas análises também são conhecidas como diagnósticos municipais e procuram identificar a situação mais próxima possível da realidade em que o

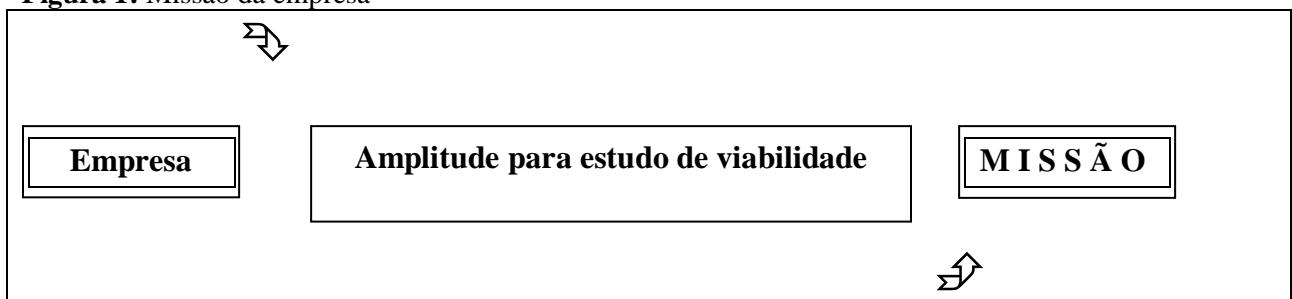
município encontra-se inserido e como sua administração está se comportando com relação as variáveis internas e externas, sabendo-se que informações erradas tomadas nessa fase do processo podem prejudicar o desenvolvimento de toda a metodologia e conseqüentemente a análise poderá ficar prejudicada.

2.1.3 Diretrizes organizacionais

Nesta fase do processo deve ser escolhida uma ou mais metas para que a organização atinja os objetivos prepostos. Atualmente existem dois indicadores que são amplamente utilizados para nortear a direção a ser tomada pela organização com relação as suas diretrizes, que são: a missão e os objetivos.

Segundo Oliveira (2004), a missão é a razão de ser da empresa, acrescentamos que na mesma deve estar contida toda a disponibilidade que a empresa tem de satisfazer uma necessidade do cliente como membro de uma sociedade. Para se estabelecer uma visão bem focada com o futuro e com as metas estabelecidas, faz-se necessário que o gestor tenha uma posição de orientação com relação aos demais componentes do quadro de colaboradores da organização, fazendo com que exista uma amplitude maior entre as pessoas gerando um forte elo entre a empresa e a sua missão, conforme exemplificado na figura 1.

Figura 1: Missão da empresa



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

A outra diretriz que deve ser considerada pela organização é quanto aos objetivos organizacionais e cujo conceito passa necessariamente pelos resultados que se pretende obter a partir do seu planejamento. O objetivo em si poderá ser geral, neste caso focar toda a empresa, ou circunstancial ou específico que sugere uma ação mais direcionada a determinado setor ou área.

Neste momento se torna necessário que se diferencie bem qual a diferença entre objetivo e desafio, pois conforme Oliveira (2004), objetivo é o alvo ou ponto que se pretende atingir e desafio é a quantificação, com prazos definido do objetivo estabelecido.

As diretrizes de uma organização devem oferecer alternativas e gerar novas idéias, bem como efetuar um acompanhamento sistemático de todo o processo, tem o foco voltados para as ações a serem realizadas pelos vários setores da organização. Normalmente corresponde a segunda fase do processo de planejamento estratégico, sendo que as diretrizes estão diretamente relacionadas com os caminhos que foram traçados e com os programas de atividades, com conjuntos de instruções, de indicações de ações e normas e procedimentos a serem utilizados durante a efetivação dos planos.

2.1.4 Formulação das estratégias

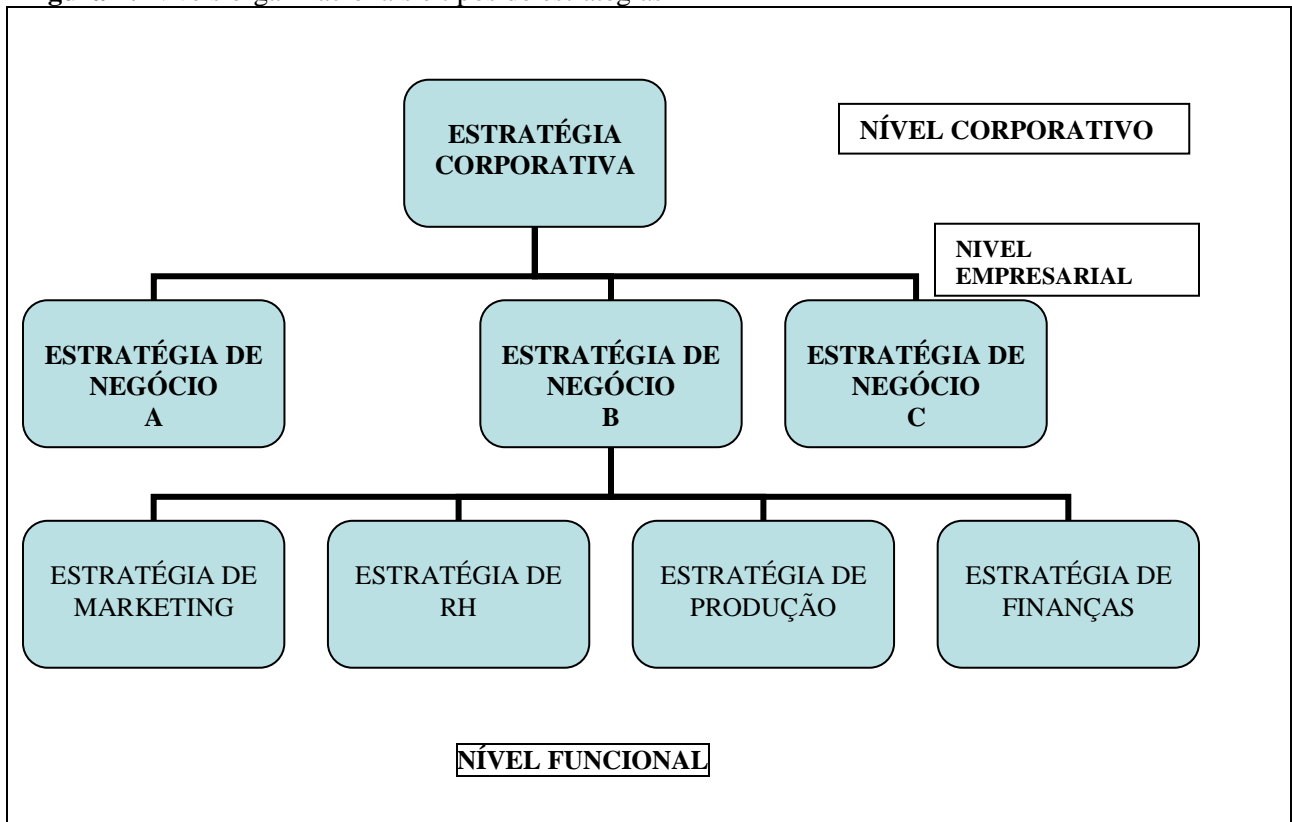
A formulação de estratégia deve ser sempre realizada com a visão presente e futura de como a organização está no contexto em que se encontra inserida. As pessoas responsáveis pela formulação da estratégia precisam estar atentas para as mudanças que ocorrem no ambiente em que a empresa se encontra, pois estas mudanças devem ser encaradas como parte de todo um processo e quanto melhor se preparar para ela menor será seu impacto nos resultados operacionais.

Para melhor aproveitamento no momento de se planejar de forma adequada uma estratégia para que a mesma venha atingir de forma satisfatória os seus objetivos, devem ser observados através de uma análise preliminar bem apurada os ambientes internos e externos à organização, pois assim teremos um diagnóstico mais preciso da situação e conseqüentemente mais chances de obtermos sucesso com a estratégia pensada. O estudo do ambiente faz com que tenhamos uma visão mais detalhada dos fatores que atuam no momento da análise, fazendo com que tenhamos dados mais concretos sobre a situação, institucionalizando um processo mais saudável e preciso que irá contribuir de forma mais segura, principalmente se desejamos resultados mais expressivos do ponto de vista técnico e duradouros e economicamente viáveis financeiramente.

O processo de desenvolvimento de estratégias também deve observar os aspectos legais e burocráticos pertinentes ao que se está planejando, pois deve existir integridade das informações utilizadas de modo a que não exista nenhum impedimento legal quanto a atuação da organização no ambiente em que se está propondo agir.

A formulação estratégica pode ser dividida nos diversos níveis da organização, todavia, conforme Chiavenato (2003), esta divisão se dá basicamente em três categorias (níveis) que assim se apresentam (figura 2): Nível corporativo ou organizacional, nível empresarial e nível funcional. Apesar da figura mostrar os níveis representativos utilizados principalmente nas corporações da iniciativa privada não vemos nenhum empecilho na utilização da mesma para uma empresa pública, ou no nosso caso, qualquer órgão da administração pública municipal.

Figura 2: Níveis organizacionais e tipos de estratégias



Fonte: Adaptado de Maximiano (1997)

Segundo Rezende e Castor (2006), os municípios preocupados com seu sucesso e com a qualidade de vida de seus munícipes devem integrar ou alinhar os seus diferentes planejamentos. Igualmente assim entendemos, pois em uma gestão moderna faz-se necessário planejar as ações de forma que estas sirvam de embasamento para a implantação de estratégias que tenham como foco principal a satisfação de todas as pessoas atendidas pelo poder gestor e para que isso aconteça são imperativos que as estratégias sejam formuladas dentro de princípios éticos, morais, econômicos e conscientes da capacidade de cada membro da administração pública.

Em um sentido mais amplo a estratégia é todo esforço empreendido para se atingir um objetivo anteriormente traçado ou uma meta proposta. Apesar de parecer simples em sua essência a formulação de estratégia exige um conhecimento de onde se deseja chegar, o que deve ser feito para se chegar a esse lugar, como deve ser feito tal meta, qual o tempo estimado para atingir esse objetivo, quando o mesmo será realizado e quanto custará este empreendimento.

O processo de formulação de estratégias não é uma ciência exata, não existe uma ‘receita de bolo’ pronta nos livros, porém faz-se necessário que as estratégias sejam no mínimo adaptadas a cada realidade de cada organização para que seja efetivada da maneira mais eficaz possível e os resultados alcançados esteja o mais próximo das metas anteriormente traçadas.

2.1.5 Execução das estratégias formuladas

É nesta etapa do processo que se faz necessário colocar em prática o que foi anteriormente formulado, ou seja, aproveita-se de forma efetiva, o que foi desenvolvido nos processos que antecederam dentro da administração estratégica. Sem o preparo e a implementação efetiva da estratégia antes formulada, torna-se impossível para a organização a obtenção de qualquer resultado que possa ser mensurado de forma eficaz, prejudicando sobremaneira uma possível análise organizacional (CERTO; PETER, 1993).

Faz-se importante dentro do processo de execução, analisar as vantagens das estratégias disponíveis e ao alcance da organização, pois com os objetivos traçados e focados torna-se possível o deslocamento de recursos necessários para que os mesmos sejam atingidos, e

logicamente esta informação é de suma importância para o administrador que está à frente desse despendimento, uma vez que é nesse momento que o papel dos líderes é importante no momento de tomada de decisões que podem ser fundamentais para a execução do projeto.

A execução da estratégia planejada é a essência do trabalho que deve ser executado de forma a não comprometer o resultado desejado, exige comprometimento e paixão pelos resultados e o engajamento de toda a equipe para que tudo ocorra exatamente como planejado. Não se trata de uma tarefa fácil de ser realizada, pois é nesse momento que os obstáculos surgem com maior frequência o que ao nosso entender é fruto da falta de integração entre o planejamento corporativo e o planejamento negocial, pois devemos lembrar que, na maioria das vezes, os executivos são treinados para efetuar planejamentos e não para executá-los, deve-se lembrar, porém, que a execução das estratégias também é responsabilidade do gestor e não deve ser tratada como uma tarefa de nível inferior da hierarquia.

Para que aconteça uma execução de forma bem realizada se faz necessário que exista um conjunto de diretrizes muito bem definidas e que o processo seja apresentado de forma detalhada a todos os que participarão de sua execução, pois caso contrário corre-se o risco de ver todo o trabalho ser prejudicado ou mesmo perdido. Para Hrebiniak (2006), dentre os erros mais comuns na implementação de uma estratégia está o de não haver um plano bem definido e bem debatido com os integrantes das equipes.

2.1.6 Controles das estratégias implementadas

Controle é a fiscalização exercida sobre determinada atividade para que não se desvie das normas previamente estabelecidas. Na administração estratégica, foca-se no controle e na avaliação do projeto anteriormente planejado, e com relação a um planejamento estratégico municipal é a forma de monitorar e avaliar o mesmo, com o intuito de assegurar um funcionamento de forma adequada com o que foi anteriormente planejado (CERTO; PETER, 1993).

É nesse momento que deve se ter muito cuidado com um item de fundamental importância para os administradores que estão à frente do projeto que é a responsabilidade social, que vem a ser a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização como um todo e o bem estar da sociedade de forma geral. É muito importante que se reconheça a existência de tais obrigações e que as mesmas causam impacto sobre toda a administração estratégica na organização como um todo.

De acordo com Oliveira (2004), a função do controle num processo estratégico tem algumas finalidades específicas, das quais enumeramos aquelas que ao nosso entender são as mais importantes para o processo a que cada uma se dispõe, que são:

- a) Identificar problemas, falhas e erros, com a finalidade de corrigi-los e evitar reincidências desnecessárias;
- b) Fazer com que os resultados obtidos estejam próximos aos esperados;
- c) Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando resultados satisfatórios dentro das situações previstas; e
- d) Proporcionar informações gerenciais periódicas que permita análise rápida e correta sobre o que está sendo feito e por consequência o que precisa ser melhorado. Nesta fase os constantes feedback's são ferramentas muito importantes para o desenvolvimento de estratégias bem organizadas.

2.2 Administração Pública

2.2.1 Conceito de Estado

O conceito de Estado é impreciso na ciência política. É comum confundir-se Estado com governo, com estado-nação ou país, e mesmo com regime político, ou com sistemas econômicos. Na tradição anglo-saxã, fala-se em governo e não em estado, perdendo-se assim, desta forma a noção de distinção entre governo e estado. Já na tradição européia, o estado é frequentemente

identificado ao estado-nação, ou seja, país. De qualquer maneira é necessário que o conceito de estado esteja claramente diferenciado dos demais termos. O estado é uma parte da sociedade, uma estrutura política e organizacional que se sobrepõe a própria sociedade.

Segundo Santos (2003) o estado não é somente governo, ou seja, o aparato burocrático composto pelos políticos e pelos profissionais que compõem o seu quadro organizacional. Nosso pensamento deve estar envolvido em um raciocínio mais complexo quando utilizamos a expressão estado-sociedade para entendermos o estado em sua totalidade que deve compreender uma forte interação entre a organização governamental e a sociedade a que ela deve servir.

Neste contexto, podemos entender o estado como uma organização burocrática ou aparelho que se diferencia das demais organizações porque é a única que dispõe do poder extroverso, que ultrapassa os seus próprios limites organizacionais. Enquanto as organizações burocráticas possuem normas que apenas a regulam internamente, o estado é constituído por um conjunto de leis que regulam toda a sociedade. Para Maluf (2002), “o estado é entendido como a sociedade política necessária, dotada de um governo soberano, a exercer o seu poder sobre uma população, dentro de um território bem definido, onde cria, executa e aplica seu ordenamento político, visando o bem comum”.

Há períodos em que se torna difícil distinguir o estado da sociedade civil, tal a predominância e abrangência do primeiro. Em outros períodos, a sociedade civil se destaca nitidamente do estado e divide com ele o poder. Este movimento quase de simbiose existente entre estes os dois sistemas nos permite definir que o estado é representado por um poder organizado que se relaciona através de um diálogo progressivo e constante com a sociedade civil que por sua vez pode ser entendida como a forma através da qual as classes diversas se organizam fora do estado para efetuar controle sobre esse e pô-lo a seu serviço. O estado é por isso, a forma através da qual os setores predominantemente mais poderosos da sociedade civil impõem, ou tentam impor, sua vontade sobre o restante da população.

Então existem várias formas de imaginarmos a instituição ‘estado’ como agente organizador dos mais diversos setores, visando atingir seus objetivos, dentre os quais destacamos a necessidade de aumentar a sua eficiência, eficácia, efetividade e a qualidade de sua própria atuação visando a satisfação do cidadão. Assim, cada vez mais vemos a sociedade mobilidade em

tomar iniciativas que busquem uma melhoria contínua na gestão pública, principal elo entre o estado e a população necessitada de seus serviços.

2.3 Gestão Pública Municipal

Para Wosniak e Rezende (2008), “gestão municipal pode ser entendida como gestão da prefeitura e de seus órgãos, institutos, autarquias e secretarias”.

Na gestão pública municipal é possível a transparência no uso dos recursos públicos, porém para que isso ocorra com a devida coerência, na visão dos autores acima citados, se faz necessário que os gestores municipais tenham a preocupação com o sucesso do próprio município bem como com a qualidade de vida dos munícipes, sendo que para isso ocorrer de forma responsável torna-se necessário que haja uma perfeita integração ou alinhamento de seus diferentes planejamentos. Com o pensamento de administrador temos a obrigação de concordar com o acima exposto, pois um planejamento estratégico municipal deve englobar, de forma intimamente ligada, todos os planos e movimentar os instrumentos disponíveis de modo a agregar os valores de forma equilibrada e consciente.

O gestor público municipal tem a importante missão de administrar de forma eficiente os bens e interesses municipais através de atividades bem planejadas, executando os seus atos de gestão baseados em ações que estejam em conformidade com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, finalidade, continuidade, indisponibilidade e igualdade, conforme art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988. Não só por ser constitucional e regido sob a forma da lei, mas os princípios ditos devem compor o pensamento comportamental de qualquer gestor, seja público ou privado, pois tratam-se de proposições intimamente ligadas as culturas modernas e voltadas para o interesse comunitário e que devem reger o cotidiano do gestor responsável. Gasparini (1995) conceitua cada um dos itens acima de forma a nos fazer entender com mais propriedade a importância de cada um deles: Legalidade: está associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da Lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e

responsabilização do seu autor; Impessoalidade: qualquer atividade de gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza; Moralidade: os atos e atividades públicas devem obedecer aos princípios morais; Publicidade: este princípio torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos, e outros documentos da administração pública para conhecimento, controle e início de seus feitos. O instrumento oficial é o jornal, público ou privado, destinados à publicação dos atos. Em geral são utilizados os Diários Oficiais; Finalidade: impõe-se à administração pública a prática de atos voltados para o interesse público; Continuidade: os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param; Indisponibilidade: o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores; Igualdade: todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública;

2.4 Modelo de Excelência em Gestão Pública

O entendimento de que atualmente o maior desafio delegado ao setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se tornasse imperativo a busca por um modelo de excelência em gestão orientado para o atendimento ao cliente-cidadão e direcionado para o foco principal em resultados sustentáveis. Este modelo deve servir de guia para que as organizações públicas busquem as transformações gerenciais necessárias para que as mesmas enfrentem a nova realidade mundial em tempos de modernização crescente, globalização em todos os setores e conseqüentemente pessoas mais bem informadas e bem mais exigentes quanto aos seus deveres e principalmente direitos.

A partir do pensamento acima descrito, foi criado pelo Governo Federal através do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 1997 o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, que é um conjunto de orientações e parâmetros que serve para avaliação da gestão tendo como referencia o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Gespública.

Este instrumento é atualmente utilizado para a avaliação e melhoria da gestão das organizações que aderirem ao Gespública, bem como para a avaliação dos Relatórios de Gestão (RG) das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública aqui estudado tem padrão internacional, que expressa o entendimento atualizado sobre a gestão contemporânea em seu estágio mais avançado de conhecimento e de desenvolvimento, sendo assim considerado um verdadeiro “estado de arte”, que deixa de ser um instrumento técnico para torna-se uma verdadeira obra de arte. Este pensamento existe a partir de um pressuposto básico de que a administração pública tem que atingir todos os seus objetivos para com o bem comum sem deixar de levar em consideração as suas próprias particularidades.

O propósito de se adotar um modelo de excelência específico, moldado para as características inerentes ao setor público, é de considerar os princípios, conceitos e a linguagem características da natureza pública das organizações e que tem impacto direto sobre a sua gestão, devendo respeitar, entender e considerar os aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações de iniciativa privada, sem que haja prejuízos com relação ao entendimento do que a administração pública necessita, nos dias atuais, trabalhar com o intuito de se manter sempre excelente e eficiente para ao que se propõe.

Apesar de considerarmos que as funções básicas dos gestores públicos e privados serem praticamente idênticas em sua essência, conforme afirma Saldanha (2006), algumas características são inerentes à natureza pública e por isso mesmo servem como diferencial quando comparamos as mesmas com outras organizações de caráter privado. Algumas delas são bastante relevantes sob o seu aspecto de serventia ao bem comum fazendo com que as organizações públicas tornem-se extremamente importantes para a função social que o governo deve desempenhar. Citamos abaixo algumas das características consideradas relevantes se comparadas com as da iniciativa privada: As organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade de prestação de serviços, o que a diferencia das organizações de mercado que são conduzidas pela vontade, necessidade e interesse privados.

O controle social é requisito essencial para a administração pública atual em regimes democráticos, o que necessariamente implica em transparência de suas ações e atos e na

institucionalização de canais de participação social, enquanto nas organizações privadas prevalece a proteção e a preservação dos interesses dos dirigentes e acionistas. A administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos com igualdade e qualidade. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de mercado, estabelecendo diferencial de tratamento para clientes preferenciais. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente. Já as empresas privadas buscam o lucro financeiro e formas de maximizar os investimentos dos cotistas e dirigentes. As atividades públicas são financiadas com recursos públicos, oriundos dos impostos e taxas pagas pelos cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços público e produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas. A administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos e a sociedade de maneira geral enquanto a iniciativa privada direciona as suas ações para os clientes atuais e os potenciais.

2.4.1 Princípios e fundamentos

No dicionário da língua portuguesa encontramos a definição para princípio como sendo preceito ou regra aplicada a alguém ou alguma coisa. Os princípios são a base fundamental de qualquer sistema (SALDANHA, 2006). É óbvio, em nossa forma de pensar, que para que qualquer sistema funcione de forma adequada e eficaz, faz-se necessário que o mesmo obedeça a princípios previamente definidos e em se tratando de princípios públicos, os mesmos devem estar em consonância com os regimentos internos e em conformidade com a lei, para que encontre respaldo nesta mesma legislação no momento da sua aplicabilidade.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como base principal os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial (Brasil, 2008).

Os fundamentos de excelência gerencial partem da premissa segundo a qual é preciso que a gestão seja excelente na sua forma de atuar sem deixar de ser pública na sua essência, portanto deve ter como base os fundamentos da própria gestão de excelência contemporânea e por isso

mesmo condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. A junção desses princípios e fundamentos define o que modernamente se entende como excelência em gestão pública. Para o gestor atingir resultados eficazes se faz necessário o entendimento de que quanto mais demanda existir e mais escassos forem os recursos, maior capacidade de gestão será exigida, fazendo com que seja necessário que os gestores estejam cada vez mais preparados para enfrentar esse ambiente. Os principais fundamentos que orientam este modelo de gestão são:

Pensamento sistêmico: É o entendimento das relações de interdependência que existe entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, tendo como foco principal o bem estar da sociedade como um todo.

Devemos procurar entender as organizações como sistemas vivos que interagem com o meio em que estão inseridas e por isso mesmo necessitam de dinamismo e estratégias bem definidas para realização de suas metas. Assim sendo precisamos aprender a valorizar as redes formais com os usuários dos serviços disponibilizados, com os parceiros e interessados de forma geral. Porém é necessário também que exista uma relação de informalidade entre as pessoas que integram essa cadeia de relacionamento, tanto entre si como com pessoas de outras organizações ou entidades. Esse inter-relacionamento compõe a organização de forma sistêmica e completa e é a base do pensamento sistêmico que deve ser buscado pelo gestor hodierno.

Uma forma prática de desenvolver a idéia de pensamento sistêmico é tentar incorporá-la de forma continuada aos processos internos e externos, aos produtos, serviços e relacionamentos, associado ao compromisso de romper com os paradigmas e barreiras encontradas naturalmente no setor público de maneira geral. Assim, deve-se buscar a otimização do uso dos recursos públicos e produzir resultados eficazes para a sociedade, procurando a cultura da inovação e da persistência.

O segundo fundamento a que nos reportamos é ***Aprendizado organizacional***. Segundo Kissil (1998), para uma organização existir de modo sustentável e sobreviver a todas as nuances de um mercado altamente competitivo e que existam revitalizações e inovações, deve-se mudar a cultura organizacional da mesma, e para que isso aconteça da melhor maneira possível, é necessário que exista uma busca constante pela aprendizagem dentro e fora da organização. A busca contínua e o alcance de novos patamares de conhecimentos, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão e avaliação e compartilhamento de informações e experiências deve

fazer parte do dia a dia dos gestores que buscam disseminar o aprendizado organizacional e incorpora-lo a cultura de sua organização.

Para se conseguir o máximo da aprendizagem dentro de uma organização é preciso que se tenha consciência de sua cultura. A cultura organizacional é importante pois funciona como um ‘depósito’ de conhecimentos adquiridos através de uma aprendizagem contínua e estruturada, seja de modo formal ou informal.

Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento de melhoria e dissemina as suas melhores práticas. Assim se busca a maneira mais eficaz de se utilizar o aprendizado organizacional como instrumento de melhorar as práticas corporativas e consequentemente atingir os objetivos a que a empresa se propõe.

Outro princípio é o da *Cultura da inovação* que é a promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para atuação da organização. Deve-se buscar o desenvolvimento contínuo de idéias originais e dentro do possível incorporá-las a seus processos, produtos serviços e relacionamentos.

O gestor deve estar preparado para as mudanças organizacionais necessárias a institucionalização de novas estratégias e preparar da mesma forma o seu ambiente de trabalho e

os colaboradores para que os mesmos sejam atingidos o mínimo possível com o processo que geralmente requer cuidados e modelos muito bem estudados.

Inovação representa novidades que geralmente nunca foram experimentados pelas pessoas que fazem parte da organização, por isso mesmo requer-se uma metodologia muito bem aplicada, pois o novo modelo pode e deve significar mudança no comportamento das pessoas e por conseqüência na cultura de toda a organização.

A seguir temos *Liderança e constância de propósitos*. A liderança é, por si, o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, e que normalmente impulsiona o estímulo e o comprometimento da equipe para que a mesma alcance a melhoria dos resultados organizacionais. O líder deve atuar de forma aberta, democrática e motivadora, fazendo com que

a sua equipe de colaboradores, mirem-se no seu exemplo e busque sempre o melhor resultado pessoal e refletindo em toda organização.

A participação das pessoas é muito importante neste fundamento, pois a atividade reflete o comprometimento com os resultados desejados. Neste momento, é imprescindível a participação do gestor que deve atuar como coordenador do sistema e trazer para si a responsabilidade de manter a equipe unida, motivada e com um pensamento sistêmico, que deve estar além das fronteiras da instituição, levando em consideração muito mais do que foi proposto e interagindo com todos os atores sociais presentes no processo, quer de forma direta, ou de forma indireta.

O próximo princípio é o da *Orientação por processos e informações* que nos informa que o processo deve ser encarado como um conjunto de atividades que estão inter-relacionadas ou interligadas de forma interativa que produz bens, serviços ou um misto dos dois (Slack, 2007). Qualquer organização lida com uma quantidade enorme de dados e fatos dos mais diversos que geram informações, que devem ser colhidas, tratadas, guardadas e disponibilizadas de forma sistêmica aos usuários internos e externos por meio de sistemas de informação.

As informações e dados definem tendências, projeções e causas e feitos e devem, servir de subsídio para um planejamento eficaz, tomada de decisões bem estruturada e implementação de melhorias na organização. Na excelência da gestão pressupõe a obtenção e tratamento sistêmico de dados e informações de qualidade, alinhando-os às necessidades e metas da empresa.

Orientação por processo permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidade, uso dos recursos de modo eficiente, prevenção de problemas

através de atuação proativa e aumento de produtividade através de ações corretas e bem planejadas.

A *Visão de futuro* é outro princípio bastante importante, pois toda organização necessita efetuar um planejamento bem feito, onde sejam indicados o rumo e a constância de propósito. Um gestor bem disciplinado sabe que os frutos que empresa colherá no futuro dependerão das sementes que se plantam no presente, isso requer uma compreensão dos fatores internos e externos que contribuirão para estes resultados.

Para se alcançar esta visão é necessário que sejam implantadas estratégias bem elaboradas, sistematicamente fiscalizadas, onde se deva observar as tendências do futuro, as

necessidades e expectativas das partes interessadas, a tecnologia disponível para esse fim, a legislação específica e a necessidade da sociedade.

Segundo nos informa Santos (2006), a empresa que não for capaz de imaginar como será o futuro, não estará lá para desfrutar dele. Faz-se necessário, porém, para que a organização atinja este grau de conhecimento, que os seus gestores estejam prontos para pensar, planejar e principalmente agir de forma estrategicamente adequada e por consequência obter o melhor resultado e desempenho responsável e sustentável.

Temos a seguir a *Geração de valor* que é outro desafio constante para um gestor é o desafio de gerar valores para todas as partes interessadas dentro de um processo. Alcançar resultados consistentes, assegurando o desenvolvimento da organização e aprimorando as relações de qualidade, devem ser ações cotidianas de qualquer processo de gerenciamento bem realizado, pois agindo desta forma o gestor garante para a sua organização, resultados satisfatórios e agregará maior valor aos seus atos.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar a sociedade, como um todo, percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

Não menos importante é o *Comprometimento com as pessoas*, pois trata do estabelecimento de relações com as pessoas que tende a trazer melhoria na qualidade das relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando o seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e

de empreender, com o devido incentivo e reconhecimento por parte da organização. Para que isso aconteça dentro de um processo democrático e inovador é necessário de que o gestor trabalhe dando autonomia a seus comandados, para que os mesmos possam desempenhar e desenvolver suas habilidades através de práticas independentes e flexíveis.

Assim, presume-se que os empregados desenvolvam seus talentos e cria-se um ambiente agradável, onde sejam estimulados o desenvolvimento pessoal e o foco em um clima organizacional agradável, aonde todos venham ser agentes participativos do processo.

As organizações precisam investir em sua força humana de trabalho e os ganhos oriundos destes investimentos podem ser sentidos em um curto prazo de tempo. Para isso necessitam que

os seus talentos sejam adequadamente desenvolvidos para os seus negócios, pois se assim não o fizerem correm o risco de perder a capacidade de inovação e assim ver em risco seu crescimento e desenvolvimento.

Além dos benefícios verificados com esta postura organizacional faz-se necessário que a empresa entenda que os seus empregados, bem como aqueles com quem eles mantêm contato ficam mais próximas à realidade e a missão da mesma.

Outro princípio que deve ser levado em consideração é o *Foco no cidadão e na sociedade*, pois este trata do direcionamento das ações públicas para atender, regular e atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na qualidade de beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder do Estado exercido pelas organizações públicas.

Os cidadãos usuários e a sociedade são os sujeitos de direito e as organizações públicas tem obrigação de atender de forma adequada, com qualidade e presteza, às suas necessidades. Nesse ponto deve-se respeitar a cidadania como centro das atenções e do foco das organizações públicas. Para Johnson (1997), cidadania é uma situação social que inclui três tipos distintos de direito, especialmente em relação ao estado, que são: os direitos civis, que incluem o direito a livre expressão, de reunir-se, de organizar-se, de movimentar-se sem restrições e receber tratamento igual perante a lei; direitos políticos, que incluem o direito de votar e exercer mandatos públicos; e direitos socioeconômicos, que incluem o direito de bem estar e de segurança social. Ora, para exercer a cidadania em sua plenitude, presume-se que os cidadãos sejam beneficiários de seus direitos mais fundamentais, para que isso aconteça é necessário que o estado desenvolva sua missão de dotá-los desses direitos de forma plena. Assim é obrigação da

administração pública garantir o direito dos cidadãos de ter acesso aos serviços públicos de maneira contínua e indiscriminada, com o objetivo de não prejudicar o atendimento à população, principalmente aos serviços ditos essenciais.

Para atingir os seus objetivos os gestores públicos necessitam de realizar o *Desenvolvimento de parcerias* que nada mais é que a realização de atividades em conjunto com outras organizações ou departamentos com objetivos específicos em comum, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizada por um determinado período e envolvem a

negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes.

O princípio da **Responsabilidade social** deve ser realizado através de uma atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

Pressupõe o reconhecimento da sociedade como parte integrante do ecossistema da organização, que deve buscar o desenvolvimento sustentável, identificando o impacto de seus atos, de suas instalações, processos, produtos e serviços dentro da sociedade como um todo, e envidar esforços para este impacto seja o menos prejudicial possível, eliminando-os ou minimizando-os.

Também, deve preservar os ecossistemas naturais, conservando os recursos não-renováveis e racionalizando o uso dos recursos renováveis, respeitando os princípios legais que regem as pessoas que utilizam os seus bens, serviços, processos e instalações.

É necessário que exista dentro da cultura organizacional, os princípios e crenças voltados para o compromisso com responsabilidade social, e que essas crenças se manifestem através de comportamentos, atitudes e decisões voltados principalmente para o bem estar dos beneficiários de seus serviços. Com essa atitude o gestor, principalmente o público, assume perante a sociedade, o compromisso ético de ser socialmente responsável.

Temos o princípio do **Controle social** como fundamental para uma boa gestão dos recursos públicos, pois é com ele que se consegue a participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e dos programas públicos. Refere-se ao espaço onde deve ser realizado o controle da administração pública, com a participação de pessoas e instituições que não estão ligados diretamente a organização.

A transparência e participação social são requisitos fundamentais para a efetivação do controle social. Assim, a gestão pública de excelência pressupõe viabilizar as condições necessárias para que o controle social possa ser exercido pela sociedade. Nesse sentido, a

administração pública deve garantir visibilidade de seus atos e ações e implementar mecanismos de participação social. Esse controle poderia ser definido como exercício de poder realizado pela sociedade com o objetivo de verificar a condutas da administração pública em suas ações e decisões, tratando-se de ação democrática e pró – ativa que poderia por em prática a interação da sociedade com o poder público estabelecido.

Por fim temos o princípio da *Gestão participativa* que contempla o estilo de gestão que determina atitude dos gestores que buscam o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes envolvidas no processo.

Na gestão participativa deve prevalecer uma mudança dos estilos conservadores de administração de pessoal por estilos que valorizem mais a participação das pessoas, onde prevaleça a cooperação mútua entre os gestores e suas equipes, utilizando-se para isso a motivação dos colaboradores em ajudar de forma direta para que o processo seja realizado com eficácia.

Uma gestão participativa é implementada dando-se às pessoas autonomia para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e conhecimentos e confiança para delegar. Esta forma de gerenciar deve ser encarada como objetivo estratégico da própria organização tendo em vista os benefícios que pode gerar, tanto internamente como na relação exercida com os parceiros, cidadãos beneficiários de seus serviços.

2.4.2 Critérios e itens de avaliação

A Gespública utiliza vários critérios e itens para realizar sua avaliação de como a organização está inserida dentro do contexto de participação institucional. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão, utilizando para isso feedbacks ou outras ferramentas ou processos que achar conveniente.

a) Liderança: Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do

desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

b) *Estratégias e planos*: Critério que examina como as organizações, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.

c) *Cidadãos*: Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com os seus cidadãos usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

d) *Sociedade*: Examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela sociedade e o comportamento ético.

e) *Informações e conhecimento*: Este critério verifica a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os conhecimentos.

f) *Pessoas*: Este critério analisa os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas internas e externamente ao ambiente de trabalho.

g) *Processos*: É através desse critério que temos uma visão da organização como um todo e procura se verificar como esta gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento de sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

h) Resultados: Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Buscando atingir os objetivos propostos no presente trabalho, realizamos pesquisa bibliográfica, através de busca e análise documental efetivada por intermédio da leitura de livros, artigos científicos, disponibilizados nos mais diversos meios de comunicação, e demais fontes disponíveis, onde buscamos nos aprofundar no assunto ora estudado. De acordo com Oliveira (2004), “os estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para efeito de uma pesquisa mais precisa, ou ainda, para elaboração de hipóteses”.

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Vergara (2007) existem vários tipos de pesquisas. Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

No caso de nosso estudo, quanto aos fins, optamos pela pesquisa descritiva, pois buscamos expor características do assunto pesquisado, descrevendo nossas percepções e expectativas, de modo a buscar entender na teoria como o processo estudado pode ser utilizado na gestão pública, notadamente no âmbito do município. Também podemos identificar a nossa pesquisa como sendo exploratória, pois apesar de não comportar, neste momento, levantamento de hipóteses, poderemos assim fazê-lo em outro momento, tendo em vista uma necessidade futura de continuarmos o estudo do assunto que entendemos ser de relevância para toda a sociedade,

principalmente tratar-se de uma área ainda pouco explorada e de conhecimento acumulado sem muitos trabalhos divulgados.

Quanto aos meios de investigação, nossa pesquisa foi bibliográfica, pois buscamos realizar pesquisas levando-se por base material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral (VERGARA, 2007).

3.2 Ambiente da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada através de leituras de livros solicitados por empréstimo e efetivada nas bibliotecas publicas existentes no município de Bananeiras e no Campus III da UFPB, no acervo do próprio autor e através da mídia eletrônica (internet), que julgamos ser adequado para aplicação de nosso estudo.

3.3 Procedimentos Metodológicos

Inicialmente observamos e destacamos a importância da estratégia como um processo extremamente útil como facilitador das políticas da empresa no que tange a necessidade de atingir os seus principais objetivos, que no caso de nosso estudo é o poder público municipal,

tendo em vista a crescente necessidade de levar uma melhor qualidade de vida a toda a sociedade, e que tomou uma grande proporção nos últimos tempos, pois a esta esfera foi (e continua sendo) direcionada grande parte das atribuições que antigamente pertenciam à esfera pública federal, o que não faz mais tanto sentido uma vez que é a administração municipal a mais próxima dos cidadãos.

Em um segundo momento, foi tomado como referencial o Modelo de Excelência em Gestão Pública, instrumento utilizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do governo federal, que através de seus critérios e parâmetros, contempla a formulação e implementação de medidas e métodos agregados que por sua vez transforma-se em um processo de melhoramento da gestão e da operacionalização dentro dos órgãos públicos. Por ainda ser relativamente desconhecida e por sua formulação, a Gespública surge como uma fonte ainda

pouco explorada no âmbito do poder público municipal, apesar da potencialidade deste importante instrumento oficial de melhoramento nos processos. Todavia, este instrumento surge como uma fonte de apoio salutar aos gestores públicos, principalmente no sentido de tentar dar a administração pública um nível de profissionalismo que a sociedade, cada dia mais consciente de seus direitos, exige com os serviços oferecidos pelas diversas esferas, notadamente a municipal, pois como poder mais próximo dos cidadãos também será o mais exigido. Isso faz com que os gestores públicos necessitem cada vez mais se aprimorarem e buscarem resolver os problemas da sociedade de maneira cada vez mais eficaz e eficiente.

Na utilização de uma pesquisa bibliográfica se faz necessário saber se já foi publicado algo sobre o tema estudado, quem publicou, quando, quais as temáticas abordadas nos trabalhos e as quais as principais conclusões, pois assim poderemos analisar as contribuições de cada trabalho para a fundamentação da nova pesquisa.

Na figura 3 (abaixo) encontram-se relacionadas algumas das principais obras pesquisadas bem como as suas respectivas temáticas, e que compuseram um referencial teórico consistente e de um universo relativamente eclético.

Figura 3 : Principais obras pesquisadas

<u>AUTOR</u>	<u>OBRA</u>	<u>TEMÁTICA</u>
William A. Cohen	Uma aula com Drucker	Estratégia dentro da administração
Efraim Turban	TI para a gestão	Importância da informação para a gestão
Djalma P. R. Oliveira	Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática	Análise das estratégias
Idalberto Chiavenato	Planejamento estratégico; fundamentos e aplicações	Prática das estratégias
Alvacir C. Santos	Princípios da eficiência da administração pública	Contextualização jurídica da administração pública
José M. P. Madeira	Administração pública	Princípios constitucionais da administração pública
Denis A. Rezende	Diversos	Planejamento estratégico e de informações voltados para a gestão pública municipal
Clézio Saldanha	Introdução à gestão pública	Visão geral sobre a gestão pública

Fonte: Autor

O tema escolhido para a presente pesquisa sempre foi de interesse tendo em vista principalmente a nossa formação em Administração. Embora a nítida carência de obras literárias na área de administração e gestão pública, notadamente em nossa língua, pois muitas delas são traduções de livros publicados em outros países, foram pesquisados inicialmente os conceitos clássicos em administração estratégica e depois abordados os temas mais direcionados as suas práticas no setor público, notadamente dentro da administração municipal, por entendermos tratar-se do poder público mais próximo da sociedade e, assim sendo, de mais fácil acesso aos cidadãos que são os principais usuários dos serviços oferecidos pelo poder público.

Após a realização da leitura do material escolhido optamos por escolher nos aprofundar no estudo de um utensílio que sirva tanto para introdução do planejamento estratégico na gestão pública, como mensurador dos resultados alcançados, algo fundamental nos dias de hoje onde a competência dos gestores é a exigência mais solicitada nos mais diversos setores. Para isso, servimo-nos do Gespública, que é um instrumento disponibilizado pelo MPO e que visa contribuir para melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e de maneira indireta para o aumento da competitividade do país.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi nossa intenção com o presente trabalho realizar uma análise de como a gestão pública municipal, no ambiente de qualquer de seus órgãos, institutos ou secretarias, pode ser beneficiada com a introdução de um planejamento estratégico bem estruturado. Todavia, faz-se necessários que todos os agentes envolvidos participem diretamente do processo, quais sejam: os gestores, responsáveis pelo planejamento e organização das estratégias, os técnicos, que na construção de uma proposta de trabalho dentro de seu nível de realidade, devem participar também da formulação das estratégias e que no presente estudo entendemos ser os realizadores e executores do que foi planejado e de todos os agentes sociais (a sociedade), que por serem os beneficiários diretos das ações planejadas e executadas pela gestão municipal, devem estar sempre envolvidos com o planejamento e execução de todos os processos que tenham como finalidade o bem estar da própria sociedade, e que deve assumir o seu papel de agente fiscalizador das ações de seus governantes, como aconselha a própria mudança comportamental visivelmente verificada nos tempos hodiernos.

Para efetivarmos nosso trabalho, realizamos estudo de um objeto de mensuração já existente e confiável, para isso fizemos uso do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, que é um conjunto de orientações previamente formatadas que fazem parte do Modelo de Excelência em Gestão Pública, utilizada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Gespública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.

Analisados os critérios utilizados pelo Gespública, fica claro que os mesmos são importantes em todos os aspectos e por serem devidamente reconhecidos pelo MPO já podem ser utilizados pelos responsáveis pela estratégia no âmbito da gestão municipal. Os oito critérios são: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. A cada critério corresponde uma parte importante no que diz respeito formalização adequada do instrumento que no final dará ao responsável uma visão geral de nosso objeto de estudo.

Chegada a parte final de nosso trabalho, onde foi possível a verificação dos principais aspectos ligados à administração estratégica e sua importância para o ambiente institucional de

qualquer empresa, seja pública ou privada, faz-se necessário destacar alguns aspectos importantes identificados, a fim de evidenciar a importância fundamental de uma boa estratégia administrativa no campo da gestão pública, notadamente na gestão pública municipal.

Um trabalho de pesquisa não se esgota com o seu final, ao contrario abrem-se novas perspectivas e vislumbram-se novos horizontes com uma possível continuidade dos estudos e de novos trabalhos sobre o tema apresentado. Assim sendo concluímos nosso estudo e nossa pesquisa, sugerindo então, a possibilidade de exploração do tema, tendo em vista o número ainda pequeno de trabalhos acadêmicos sobre o mesmo, notadamente quando se trata de ‘administração pública municipal’ e também no que se refere a este notável instrumento catalisador de melhoria dentro da Administração Estratégica, principalmente nos órgãos públicos que é a Gespública. Recomendamos que este instrumento seja melhor estudado em trabalhos futuros, pois verificamos que a aprendizagem é um processo contínuo e que deve sempre ser aprimorado, buscando nas experiências do cotidiano de convivência com os agentes de desenvolvimento as ações necessárias para o aperfeiçoamento dos processos que devem sempre ser renovados e mensurados de forma a atingir os seus objetivos com eficácia dentro dos princípios que norteiam a gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional da Gestão Pública - GESPÚBLICA**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública, 2008/2009; Brasília: MP;SEGES, 2008. Versão 1/2008.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. ISSN 1517-7912. Número 1. Janeiro 2000.
Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em: 12 mar.2012.
- COHEN, William A. **Uma aula com Druker: as lições do maior mestre de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FONSECA, Joelza Matos da. **A estratégia competitiva nas empresas**.
Disponível em:<<http://www.adm.ufba.br/pub/publicacao/6/CPA/2003/92/estrategiascompetitivas.pdf>>
Acesso em: 26 mar.2012.
- GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1995.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. São Paulo: Bookman, 2006.
- JOHNSON, Allan G. **Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed, 1997.
- KISSIL, Marco. **Gestão da mudança organizacional**. Universidade Federal de São Paulo; série saúde e cidadania, volume 4. São Paulo, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MADEIRA, Jose Maria Pinheiro. **Administração pública**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em econômica globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MALUF, Sahid. **Teoria Geral do estado**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRUZAC, Laurence; MCGEE, James. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

REZENDE, Denis Alcides.; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, Denis Alcides.; FREY, Klauss. Administração estratégica e governança eletrônica na gestão urbana. **Revista Gesta – Revista Eletrônica de Gestão Portuária, Ambiental e de Negócios**. Santos, v.0, p 11-18, maio 2005.

SALDANHA, Clézio. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Euler. **A visão de futuro no dia a dia das empresas**. Centro de conhecimento. Disponível em: <http://www.inova.ufmg.br/portal/uploads/visao_de_futuro.pdf> Acesso em 26 mar.2012.

SANTOS, Alvacir Correia dos. **Princípios da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.

TURBAN, Efraim. **Tecnologia da informação para gestão**. 3 ed. São Paulo: Bookmam, 2004.

VALENÇA, Sandro; FÉLIX, Márcia. **Pequenas Empresas: Da estratégia ao Plano de Negócios**. Universidade Católica de Pernambuco. Ano 5, nº 2, p 74-85, julho-dezembro 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOSNIACK, Francine Lia.; REZENDE, Denis Alcides. Gestão Pública municipal e administração estratégica: estudo de caso na Prefeitura Municipal de Curitiba, governo 2001-2004. **XII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov. 2008**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/wosniak.pdf>>. Acesso em 24 abr.2012.