

APLICAÇÃO DAS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL: ESTUDO MULTICASO DE PREFEITURAS DA REGIÃO DE JABOTICABAL

APPLICATION OF STRATEGIC SCHOOLS IN MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT: MULTICASE STUDY OF MUNICIPALITIES IN JABOTICABAL REGION

CÁSSIO LUIZ GREGGIO DE MENEZES¹
JOÃO LUIZ PASSADOR²
LEONARDO AUGUSTO AMARAL TERRA³

RESUMO: Tendo em vista o retrospecto histórico da gestão pública no Brasil, o estudo levanta os principais desafios da gestão municipal em sua eficiência e eficácia, assim como na capacidade de envolver a participação social. Na atualidade o contexto global está em constante transformação e exige maior flexibilidade na gestão pública. No presente esforço de pesquisa o objetivo foi identificar as estratégias usadas nas prefeituras de pequenos municípios da região de Jaboticabal-SP, de forma a entender quais escolas de pensamento estratégico predominam na gestão local. Assim o uso de determinada escola de pensamento estratégico possibilita o entendimento da situação atual, explica suas limitações e suas relevâncias. Para alcançar esse objetivo foram aplicadas entrevistas em três prefeituras de pequenos municípios, possibilitando assim maior conhecimento da situação abordada. Foi possível constatar, de forma evidente, características de determinadas escolas de pensamento estratégico. Constatou-se, porém, que a forma como estas estratégias são colocadas em prática, muitas vezes não refletem os anseios da população, que por sua vez prefere organizar-se em grupos independentes ao participar de audiências públicas para elaboração de planos e diretrizes dos municípios.

Palavras-Chaves: Gestão Pública Municipal, Escolas de Pensamento estratégico, Participação social.

ABSTRACT: Given the historical retrospect of public management in Brazil, the study raises major challenges of municipal management in its efficiency and effectiveness, and ability to engage in social participation. In the current global context is constantly changing and requires greater flexibility in managing public. In this research effort aimed at identifying the strategies used in the prefectures of small municipalities in the region of Jaboticabal in order to understand what strategic schools of thought predominate in local management. Thus the use of a particular school of strategic thinking allows the understanding of the current situation, explains their limitations and their relevance. To achieve this goal interviews were held in three halls of small towns, thus enabling greater knowledge of the situation addressed. It was possible to see so obvious characteristics of certain schools of strategic thinking. It was noted, however, that how these strategies are put into practice, often do not reflect the wishes of the population, which in turn prefer to organize into independent groups to participate in public hearings for plans and guidelines for municipalities.

Key words: Municipal Public Management, Strategic Thinking Schools, Social Participation.

Sumário: 1 Introdução – 2 Conceito de Estratégia – 2.1 As Escolas de Pensamento Estratégico de Mintzberg – 3 Gestão Pública no Brasil – 3.1 Municípios Brasileiros – 4 Método de Pesquisa – 4.1 Análise dos Dados e Técnicas de Pesquisa – 5 Análise dos Resultados – 6 Considerações Finais – Referências.

¹Bacharel em Administração pela Faculdade de Educação São Luís em Jaboticabal. E-mail: cassio_menezes21@hotmail.com

²Bacharel em Administração pela Fundação Getúlio Vargas com especialização pela Università Commerciale Luigi Bocconi, Milão, Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas e doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Coordena o Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas com ênfase em pesquisa de redes interorganizacionais, políticas públicas de desenvolvimento e educação formal de gestores. E-mail: jlpassador@usp.br

³Bacharel em Administração e Mestre em Ciências pelo programa de Administração de Organizações da Universidade de São Paulo. Atualmente é doutorando do programa de Administração de Organizações da Universidade de São Paulo, na FEA Ribeirão Preto, membro do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas da FEARP e professor da Faculdade de Educação São Luís E-mail: leoterra@usp.br

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A economia atual é altamente globalizada, o que acontece na economia de um país faz com que seus efeitos sejam sentidos no mundo todo, as empresas privadas mudaram sua estrutura e buscaram mecanismos para se adequar as constantes mudanças no cenário. A gestão pública segue o mesmo caminho, ainda que de forma menos agressiva, nos últimos vinte anos essas mudanças se tornaram mais acentuadas, Marini (2003), vê esse processo como uma mini revolução, onde a sociedade passa da era industrial para a do conhecimento, assim passa a exigir maior transparência da administração pública e novos mecanismos econômicos compatíveis com as novas e diversificadas formas de vida da sociedade.

Por muitos anos a máquina burocrática foi capaz de organizar e desempenhar o papel do estado, através da hierarquia baseada no poder e na especialização funcional, aplicado como o modelo de linha de montagem desenvolvido por Ford, adaptou-se a mesma lógica da indústria ao trabalho do governo (TRAGTENBERG, 2006). Porém com a abertura econômica através do processo de globalização, esse tipo de organização não conseguia se adaptar ao mesmo tempo em que as mudanças aconteciam.

Hoje o desafio é muito maior, pois a gestão pública tem de se adaptar a esse novo ambiente, de forma a buscar meios de satisfazer uma sociedade cada vez mais informada e com demandas diferenciadas, exigindo produtos e serviços de qualidade. Ainda neste contexto se faz necessária uma forma de atuação que permita a sociedade não somente assistir a essas adequações, mas também ter participação ativa no desenvolver das políticas públicas (MARINI, 2003).

Não há segundo Muniz e Gomes (2002), evidências concretas de que a participação social seja realmente um artifício capaz de mudar os rumos do desenvolvimento que garantam um futuro com maior qualidade de vida. Nesse sentido ainda é preciso aprofundar os estudos sobre a capacidade da sociedade se organizar e desenvolver mecanismos para defender interesses coletivos.

A administração estratégica aliada à participação social são segundo Lucas (1997), formas de se abdicar ao modelo tradicional, baseado no produto e no plano, na busca pelo modelo democrático de participação da sociedade, dando a essas questões amplitude necessária, neste contexto as instituições em nível de estado e união, são capazes de se adequar com maior facilidade, pois dispõe de recursos humanos, tecnológicos e de informações por muitas e variadas fontes.

Tendo em vista o acima colocado, levanta-se neste estudo a questão de como os pequenos municípios que não tem a sua disposição tantos recursos, lidam com esse cenário altamente mutável e competitivo. Para análise desta questão foram usadas as dez (10) escolas de pensamento estratégico formuladas por Mintzberg, Ahlstrand e

Lampel (2000), possibilitando maior entendimento das estratégias formuladas e colocadas em prática em pequenos municípios da região de Jaboticabal-SP.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais escolas de pensamento estratégico predominam na gestão pública municipal em prefeituras da região de Jaboticabal-SP?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Identificar quais as escolas de pensamento estratégico predominam na gestão pública municipal de pequenos municípios da região de Jaboticabal-SP.

Identificar características da gestão municipal na região.

Identificar se existe participação social no desenvolvimento de políticas públicas de pequenos municípios.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Com as profundas mudanças globais, sociais, econômicas e políticas, as cidades requerem novos e inovadores modelos de gestão, assim como novos instrumentos, procedimentos e formas de ação, a fim de permitir que os gestores urbanos tratem das mudanças de uma sociedade globalizada. Nesse processo os gestores públicos têm o desafio de escolher qual deve ser o foco das políticas públicas, de maneira a priorizar as suas principais ações no governo (MATHESON, 2006).

O processo de globalização exige das empresas privadas e instituições públicas decisões rápidas, resolução de problemas cujas causas ficam muitas vezes fora do círculo de influência do administrador público, no entanto as consequências precisam ser enfrentadas pelo poder local, neste contexto o modelo burocrático torna-se incompatível com o novo cenário (PEREIRA, 2009).

As esferas de governo federal e estadual dispõem de recursos humanos e tecnológicos para se adequar a essas transformações no ambiente, diferentemente dos pequenos municípios, onde a limitação destes recursos restringe a atualização dos processos e tomada de decisão. Assim o presente estudo visa identificar através das escolas de pensamento estratégico, em que nível estes pequenos municípios estão, pois para formular possíveis soluções é preciso primeiro identificar as falhas ou defasagens nas estratégias atuais, abrindo assim espaço para identificar as escolas de pensamento capazes de gerar mudanças estruturais, reconhecendo nesse processo, a limitação de recursos das prefeituras destes municípios.

Justifica-se a relevância e a atualidade desta pesquisa no sentido de contribuir para a disseminação, replicação de estratégias inovadoras em gestão pública e suas possíveis contribuições para a ampliação da melhoria da qualidade da governança.

2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é usado de forma extremamente abrangente, pode ser empregado e entendido por diferentes enfoques, sob a perspectiva de uma área de estudo da administração aplicada e formulada para as organizações (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001), não somente em sua direção, mas também em suas ações, pois está presente no modelo operacional, buscando sua eficácia. A estratégia está presente ainda nas mudanças que devem ser redirecionadas durante o processo de execução, abrange assim, muito mais que diretrizes, metas e caminhos para alcançar determinados resultados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para a definição de estratégia é necessário levar em conta seu processo de evolução, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatizam que a mesma não deve ser abordada por uma definição simples e determinista, de forma a não limitar a avaliação das escolhas. Uma estratégia pretendida, durante sua implementação pode em parte ser alcançada e em parte não realizada, durante o processo podem emergir novas estratégias, sendo assim a organização tem como parte de sua estratégia, moldar seu próprio plano de ação a fim de se adequar as constantes mudanças no cenário.

A estratégia como posição com base em Porter (1996) relaciona como a organização posiciona seu produto em determinado mercado, direciona o olhar para fora da organização em direção a este mercado, onde o cliente entra em contato com o produto, pode-se definir estratégia como as perspectivas dos estrategistas e as diretrizes da empresa, e por fim a estratégia pode ser definida como um truque ou blefe, onde uma organização toma uma decisão a fim de levar o concorrente a ter uma visão errônea quanto as suas ações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Mintzberg (1987), as estratégias em uma organização podem ser definidas como um planejamento quando se olha para o futuro pretendido, objetivos que a empresa pretende alcançar, e pode ser vista como um padrão ao olhar as ações do passado. A estratégia como padrão do passado se mistura com o que a organização pretendia e o que realmente foi realizado, para os autores as estratégias planejadas não são totalmente realizadas, elas se misturam com as adaptações e estratégias emergentes, criando assim um novo padrão. Segundo Wright, Kroll e Panelli (2000) o sucesso da organização está extremamente ligado a forma como lida com a estratégia.

2.1 AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO DE MINTZBERG

Henry Mintzberg, classificado por Tom Peters (Guru em gerência de negócios), o número 1 em administração estratégica, trabalhou em parceria com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel no Livro "Safári de Estratégia". O livro faz uma varredura e desenvolve um roteiro sobre as mais diversas técnicas de administração estratégica. Através do conto dos cegos analisando o elefante, onde cada cego tem uma perspectiva diferente sobre o animal, pois analisam partes isoladas. Ao tocar a presa

um deles tem percepção de que o elefante é muito semelhante a uma lança, outro ao apalpar a orelha teve a impressão de que o elefante seria semelhante a um leque, assim todos tiveram contatos com partes diferentes do corpo do elefante, permanecendo ignorantes quanto a como ele seria de verdade.

Se ao contrário de tentarem impor a noção que tiveram do animal uns aos outros, os cegos juntassem suas experiências no contato com o animal certamente ainda não teriam um elefante completo, no entanto para que se conheça o todo é necessário compreender essas partes. As escolas de pensamento são as partes, que vistas de forma isolada não tem sentido completo, a administração estratégica da mesma forma não pode ser vista parcialmente, mas como uma junção dessas partes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

No livro os autores dividem as partes em 10 escolas de pensamento estratégico, colocando as principais contribuições e limitações de cada uma delas, separadas na seguinte ordem: escola do design, planejamento e posicionamento, que são as escolas prescritivas, pois almejam determinar como as estratégias devem ser formuladas; as escolas: empreendedora, a cognitiva, aprendizado, poder, a cultural e a ambiental, denominadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), como descritivas, por se preocuparem com elementos que determinam como as estratégias são formuladas; e a escola de configuração, desenvolvida por Mintzberg, considerada uma escola mista, isto é, que tanto comporta características prescritivas como descritivas das escolas anteriores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1.1 Escola do Design

Nesta escola de pensamento a estratégia é deliberada, o estrategista é o executivo principal, onde a formulação é algo que se aprende, não é uma aptidão, pois deve fluir da razão. Toda decisão e formulação estratégica são definidas pela alta administração que às impõem a organização, planeja e controla. Nesta escola o ambiente passa a ser levado em consideração, mas ainda com pouca importância, pois o que se sobressai é o processo racional de decisão tomada pelo estrategista, que deve ser simples e formal, aplicada como padrão.

2.1.2 Escola do Planejamento

Surge paralelamente à escola do design, nela o processo é progressivo, é preciso mais tempo para dedicar-se a ele. Procedimento, treinamento e análise formal, desenvolvido por executivos treinados e um grupo com acesso direto ao executivo principal que assim como na escola do design, é responsável pela estratégia adotada, com a ressalva de que agora ele não mais desenvolve o pensamento estratégico que passa a ser feito por planejadores profissionais. Para os seguidores desta escola, antes de serem aplicadas, as estratégias são avaliadas e somente uma é aplicada a empresa,

para selecionar a que melhor se enquadra a empresa, são realizados vários cálculos de análise financeira, tendo como premissa básica a criação de valor para o acionista e a situação contábil e financeira da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Surge nessa escola o estudo de cenários futuros. Porter (1996) incorpora muitos dos prefeitos desta escola, quando formula os pulares da escola do posicionamento, ao afirmar que os planejadores podem se basear em cenários possíveis, estudando cada um é possível adotar aquele que parece mais condizente com a organização, e as possíveis mudanças no cenário externo, ainda nessa linha de pensamento é revelada a importância de se analisar cenários, não somente para desenvolver a estratégia adequada, mas também levar os executivos a mudar seus conceitos e visões à medida que o ambiente externo se modifica, isto segundo o autor é tarefa mais desafiadora.

2.1.3 Escola do Posicionamento

A escola do posicionamento aceita maior parte das premissas da escola do design e do planejamento, porém segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) contribuiu de forma significativa ao reforçar a importância das estratégias, sob como as mesmas são desenvolvidas, abrindo assim um leque para novos estudos, criando espaço para detalhamentos específicos nas diversas áreas de atuação de uma organização. Como nas outras escolas a estrutura da organização segue a estratégia adotada, porém as posições estratégicas são desenvolvidas com base na estrutura da indústria (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nela, as estratégias são articuladas a partir das posições genéricas, para Porter (1996) empresas consolidadas ocupando posições de mercado possuem significativa vantagem sobre outras empresas, pois as mesmas dispõem de recursos para fazer frente a concorrentes e ampliar sua atuação no mercado. Segundo o autor, uma organização que tentar ocupar dois tipos de posições, liderança em custos ou diferenciação, pode estar adotando uma receita para o fracasso. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), questionam a afirmação de Porter, argumentando que ao focar esforços em uma única posição estratégica, a empresa perde flexibilidade e atenção nas mudanças do mercado, tornando-se assim vulnerável e pouco competitiva.

2.1.4 Escola Empreendedora

Na escola empreendedora as estratégias deixam de ser prescritivas e começam a tomar um caráter descritivo, nesta escola os autores passam a acompanhar e estudar como a formação da estratégia realmente se manifesta dentro da organização. Perspectiva trás a idéia de visão, essa é desenvolvida pelo líder, que é o executivo principal. Esse empreendedor formula, coloca em prática e acompanha o

desenvolvimento de sua estratégia de acordo com sua visão de futuro, sendo assim imagina-se que as mesmas podem se tornar maleáveis a medida em que ocorrem mudanças no cenário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000).

2.1.5 Escola da Cognição

A escola cognitiva estuda a mente dos estrategistas, visa saber como as estratégias são por eles desenvolvidas, não as estratégias em si, mas o processo de formulação. Estudos nessa área têm trazido muitas revelações a respeito de como as estratégias são desenvolvidas, ainda assim grande parte da complexibilidade da formulação estratégia não é conhecida. Isso se dá pelo fato dos estrategistas serem autodidatas, as experiências proporcionam conhecimento para que esse processo de criação seja desenvolvido através do que é vivenciado na prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Essas pesquisas e observações realizadas com os estrategistas podem não revelar os pontos mais importantes que levaram a determinada decisão, isso ocorre em parte pelo fato dos processos mentais que levaram a decisão podem estar no subconsciente do estrategista. Para Simon (1965) o mundo e suas variáveis são demasiadamente complexos para o entendimento do cérebro humano, sendo assim os esforços para tomada de decisão racional pode ser equivocada, não somente pela limitação de se compreender o contexto, mas também pelo fato da percepção que o estrategista tem da realidade pode estar equivocada, o autor ressalta a intuição e a criação como importantes fatores no desenrolar do planejamento estratégico.

2.1.6 Escola do Aprendizado

Para a escola do aprendizado as estratégias passam a emergir no momento em que os atores envolvidos atuando de forma coletiva ou individualmente, aprendem sobre aquela situação e tomam decisões para alcançar determinado objetivo, esse processo pode acontecer de forma consciente ou não, se dá ao fato desses atores estarem realmente comprometidos com o objetivo em comum da organização, tomando decisões e criando novas formas de ação para realização do objetivo proposto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Em um ambiente de mudanças constantes torna-se necessário abandonar a premissa de que todo processo possa ser pré-determinado, com ausência de modificações para adequação as novas realidades, sendo assim o líder nessa escola de pensamento têm um papel de guiar o processo de aprendizado, formulação e implementação devem estar associadas (MINTZBERG et al, 2006).

2.1.7 Escola do Poder

A escola do aprendizado já havia colocado poder e política na discussão, agora a escola do poder faz isso de forma mais ampla, caracterizando a política como forma de influenciar em determinado resultado. De acordo com Mintzberg as organizações utilizam-se de duas formas de poder. O poder micro é caracterizado pelo jogo político decorrente de interesses de forças internas nos processos de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. O enfoque principal está nas relações políticas e de poder na diretoria da organização, e nas etapas de análise e planejamento estratégico. Caracterizado pela interdependência da organização com os atores do ambiente externo o poder macro utiliza-se da política atuando em conjunto com outros stakeholders externos, seja controlando ou firmando alianças para alcançar seus objetivos, para tanto o papel do líder é fundamental, ele deve estar atento ao lado político na formulação da estratégia para que seja possível lidar com fatores e interesses (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

2.1.8 Escola Cultural

Nesta escola de pensamento o processo de formação estratégica é desenvolvido através da interação social existente na organização, a cultura organizacional se direciona para o coletivismo, realçado por suas crenças, valores e missão. Portanto deve-se levar em conta que a cultura desenvolvida gerou ativos intangíveis que formam um importante diferencial, composto por seu capital de conhecimentos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O fato de a estratégia ser derivada de intenções coletivas pode influenciar de forma positiva na manutenção da estratégia estabelecida, gerando um diferencial difícil de imitar, mas também de forma negativa, podendo haver resistência às mudanças. Para implementá-las de forma significativa o gestor deve ser capaz de realizar mudanças no sentido de alterar a cultura existente (THOMPSON; STRICKLAND, 2004).

2.1.9 Escola Ambiental

As estratégias nessa escola são na verdade geradas como respostas as forças externas, chamadas de ambiente, o líder deve estar atento a essas transformações, sendo um agente passivo que reage às mudanças no ambiente de forma a garantir a continuidade da organização, nessa escola, esse estrategista se mistura ao restante da organização, deixando de ser um autor, passando a ser o próprio ator (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). As organizações se agrupam em posições de nichos no mercado, onde ficam até que os recursos se acabem, essa escola está apoiada na teoria da contingência, que se dividem entre os ecologistas de população, que não levam em consideração o processo de formulação estratégico, pois

acreditam que a organização deve reagir ao ambiente ou será eliminada, e os teóricos institucionais, que acreditam que mesmo com pressões exercidas pelo ambiente a organização pode desenvolver sua estratégia, ainda que de forma limitada (MINTZBERG, 1990).

2.1.10 Escola da Configuração

De acordo com Quintella e Cabral (2007), Caracterizada como a mais abrangente das escolas de pensamento estratégico, tem caráter de integração, admite o uso das premissas das outras escolas de pensamento, podendo ser utilizada de acordo com o período ou situação, reestruturando a organização de forma adequada para determinado momento. Sendo assim os ciclos de vida da organização se dividem em períodos, onde uma configuração estratégica é adotada em períodos de instabilidade, que na verdade são uma preparação para a próxima configuração (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000).

3 GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Nos últimos vinte anos a globalização trouxe mudanças e novos desafios para o setor público, o modelo de gestão padronizado através do modelo de burocratização é atribuído a Max Weber, por ter analisado e sintetizado suas principais características, o modelo weberiano identificou que na gestão pública a autoridade é exercida através do poder - legal, uma das características desse modelo é a separação entre formulação e execução, premissas fundamentais das escolas do design, planejamento e posicionamento. No Brasil a gestão pública tem ainda alguns pontos em evidência, como a forma de implementar uma política fiscal equilibrada, visando otimização dos gastos, a questão da reforma tributária, além da ausência de contrapartida de receitas e despesas por transparência no orçamento, plano de metas e avaliação do desempenho da ação governamental (GARCES; SILVEIRA, 2002).

O modelo burocrático funcionou muito bem nas últimas décadas, porém deixou a marca de um estado pesado, em que tudo demora muito a acontecer, esse modelo é incompatível com o novo quadro social e econômico do país, onde as mudanças são cada vez mais rápidas e a população está cada vez mais informada e consciente de seus direitos. As críticas ao modelo burocrático cresceram após a II Guerra, Robert Merton⁴ (1949, apud Secchi, 2009), apontou seus efeitos negativos: desmotivação dos funcionários devido às promoções baseadas na senioridade e método de realização de tarefas por meio de prescrição, resistência a mudanças e perda de objetivo devido ao excesso de normas na realização do trabalho.

⁴Merton, Robert K. Social theory and social structure; toward the codification of theory and research. Glencoe: Free Press, 1949.

Existe em municípios brasileiros alguma transparência estratégica, mas somente depois de demonstrados todos os resultados, sem a devida discussão de prioridades orçamentárias para solução de problemas emergentes. Observa-se que o investimento público é priorizado por mera conveniência dos governos que não deixam de ser autocráticas e desprovidas de envolvimento social, o que poderia efetivar as gestões governamentais pela participação social sob a perspectiva local e global. (GARCES; SILVEIRA, 2002).

Pfeiffer (2000), coloca a falta de preparo do funcionalismo público como um dos fatores determinantes na dificuldade de implementação de um planejamento estratégico, o autor relata que no setor público e privado o planejamento estratégico tem as mesmas funções básicas, faz algumas considerações a respeito de diferenças entre gestão pública e privada, que são apresentadas no Quadro 1.

	Empresa Privada	Empresa Pública
Missão	Limitada(a determinados produtos e/ou serviços). Definida pela direção ou pelos proprietários.	Ampla e não específica (muitas vezes implicitamente subentendida e não explicitamente definida). Obrigatória na base de um mandato
Visão	Baseada na missão e na análise do ambiente. Coerente com as próprias Possibilidades.	Determinada pela política. Ampla e não específica. Muitas vezes incoerentes com os recursos disponíveis.
Organização	Funcional. Linhas claras de decisão. Relativamente simples.	Parcialmente funcional. Superposição de funções e políticas. Complexa.
Clientela	Limitada ao campo de atuação da empresa. Relação definida através de compra ou de contrato.	Ampla e diversificada. Relações mal definidas. Cliente não visto como tal.
Propósito de Atuação	Realizar lucro. Cumprir missão.	Servir ao público. Servir a política informalmente.
Forma de Atuação	Tem de ser eficiente. Dinâmica.	Não precisa ser eficiente. Geralmente lenta e burocrática.

Quadro 1: Diferenças ao processo de Planejamento Estratégico entre Empresas Públicas e Privadas.

Fonte: Pfeiffer (2000)

Outra dificuldade do estado seria direcionar os recursos de forma a priorizar os pontos críticos da demanda populacional por serviços públicos, onde, aumento de carga tributária e cortes de despesas não são suficientes para atender os anseios da população, neste contexto entra a planejamento estratégico, ao invés do planejamento tradicional é preciso analisar o processo como um todo, na busca de se fazer mais com menos, a participação da sociedade se faz pertinente na busca de alinhar os diversificados objetivos dos diferentes membros da sociedade e governo (LUCAS, 1997).

3.1 MUNICÍPIOS BRASILEIROS

Os municípios têm o desafio de desenvolver técnicas para administrar as mais diversas questões financeiras, políticas, econômicas, sociais, ambientais e territoriais. A gestão municipal tem como objetivo alinhar essas questões e proporcionar mecanismos para que a comunidade participe desse processo. No país nunca se deu importância em planejar as cidades para o futuro, com isso, hoje muitos municípios tem sua estrutura defasada (NORONHA; MARQUES, 2001).

Na Constituição Federal de 1988, foi dado o primeiro passo a fim aplicar mudanças e designar aos municípios maior autonomia, onde foram estabelecidas competências para sua atuação, no artigo 18 a constituição afirma: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal os Municípios, todos autônomos, nos termos desta constituição.” (BRASIL, Constituição de 1988).

Essa constituição proporcionou aos municípios brasileiros autonomia mínima, pode-se entender como independência de atuação dentro do que estabelece a constituição, os artigos 29 e 30 da constituição garantem assim a chamada autonomia mínima dos municípios, sem qualquer interferência por outros órgão ou autoridades. Meirelles (1991) aponta que os municípios não devem ser entendidos como subordinados ao Estado – Membro e a União, o que ocorre são “esferas próprias de atuação governamental,” essas áreas de atuação foram decrescendo gradativamente da União para os Estado e assim para os municípios, portanto o poder local não pode ser submetido ou substituído por outra esfera de governo, há um respeito mútuo entre as atribuições de cada um, pois tais esferas não têm a capacidade de atuação local, que é observada na Administração municipal.

Essas autonomias mínimas previstas podem ser de caráter administrativo, financeira, política e legislativa. Sobre tais autonomias trata Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 30, conforme colocado no quadro 2.

Art. 30 - Compete aos Municípios:

- I - legislar sobre assuntos de interesse local;
- II - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;
- III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;
- IV - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;
- V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;
- VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;
- VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;
- VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;
- IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

Quadro 2: Artigo 30 da Constituição de 1988.

Fonte: Brasil, Constituição de 1988.

O governo municipal tem a opção de utilizar-se de pessoa jurídica, com vistas à melhor atender a população, um exemplo pode ser a terceirização do transporte público, essa descentralização pode ser integral transferindo totalmente a responsabilidade, ou em parte, quando a administração local delega apenas parte de um tipo de serviço, mantendo consigo o poder de decisão. Assim, assuntos de interesses locais são aqueles que embora envolvam interesses de outras esferas de governo, é o governo local que tem maiores condições de execução (REBELLO, 2005).

Em outubro de 2001 entrou em vigor o estatuto da cidade, que regulamentou dois artigos da Constituição da República que tratam da política urbana, mais especificamente dispõe sobre o Plano Diretor do Município (PDM), citado no quadro 3.

Art. 42. O plano diretor deverá conter no mínimo:

- I - a delimitação das áreas urbanas onde poderá ser aplicado o parcelamento, edificação ou utilização compulsórios, considerando a existência de infra-estrutura e de demanda para utilização, na forma do art. 5º desta Lei;
- II - disposições requeridas pelos arts. 25, 28, 29, 32 e 35 desta Lei;
- III - sistema de acompanhamento e controle.

Quadro 3: Lei 10.257/01, art. 42.

Fonte: Senado Federal.

O Plano diretorio Municipal, além de atender aspectos legais intrínsecos a constituição da republica de 1988, deve ser submetido à aprovação nas câmaras municipais, Ultramari e Rezende (2007) determinam três características a serem levadas em conta em um Plano Diretor: envolver a sociedade na elaboração do plano, assim como na sua implantação e também para que os municípios fiscalizem seus resultados; levar em consideração toda área territorial da cidade, assim como a área rural; selecionar aspectos importantes de relevância econômica, ambiental e social.

Vale ressaltar que o plano diretor hoje obrigatório e estimulado pelo Ministério das Cidades não é fato inédito na história recente do país, na década de setenta a elaboração desses planos era designada ao então Minter (Ministério do Interior), que contava com uma linha de crédito específica do Banco Nacional de Habitação, ainda sua implementação se dava em coordenação com do SERFHAU (Serviço Federal de Habitação e Urbanismo). Esses planos eram desenvolvidos com as seguintes características: valorizar a elaboração de leis do uso de espaço físico - territorial urbano, como leis de uso de solo; tratavam somente da área urbana dos municípios; possuía caráter tecnocrático uma vez que era quase nula a participação da população local ou mesmo do pessoal da prefeitura para a qual o plano estava sendo elaborado.

A globalização vem de encontro e reforça a necessidade de descentralização na gestão pública municipal, neste processo de descentralização a delegação das funções e a divisão do poder são formas de reduzir a centralização do estado em suas formas de poder. Nesse processo a participação popular se encontra presente, onde municípios concentrados em organizações podem representar grande força nas decisões estratégicas, isso aproxima a prefeitura das pessoas que ali vivem e tornam a administração local mais transparente (ALMINO, 1986).

Na atualidade as mudanças de cunho internacional estão afetando diretamente as cidades no mundo todo, no Brasil algumas mudanças na constituição têm sido feitas para adaptar os municípios a nova realidade mundial, os recursos das prefeituras são pré-determinados, a Lei de Responsabilidade Fiscal exige que a destinação destes recursos sejam definidos com antecedência, onde deve ser levado em conta com pontos críticos ma prioridade de investimentos, assim como uma visão de longo prazo, esse novo contexto deixa claro a real necessidade de se considerar o planejamento como principal e mais importante ferramenta de gestão.

Os PDMs sofrem algumas críticas, Ultramari e Rezende (2007) corroboram o fato que na teoria esses planos deveriam envolver a população, mas na realidade isso pouco acontece. Os autores defendem que os municípios não se vêem ali representados, ou seja, esses planos não refletem diretamente os anseios da população, os mesmos não despertam interesse, não por seu caráter técnico, mas sim porque a maior parte da população local não reconhece ali a solução para seus problemas, e isso faz com que elas não participem dos debates sobre elaboração dos PDMs, caso contrário participariam.

A missão da prefeitura segundo Castor e Rezende (2005) deve relacionar-se ao compromisso da mesma com seus munícipes e outros interessados na cidade. Essa missão é designada como uma identidade, pois representa o papel maior da administração local. Em uma única frase essa missão deve considerar as crenças e os valores atribuídos aos municípios ao longo do tempo, além de levar em consideração as principais atividades desenvolvidas na cidade.

Já para Rezende e Wosniaki (2008), a missão da gestão pública municipal legitima a forma como a mesma se coloca frente aos seus munícipes, tem o objetivo de fornecer uma direção para a administração, por não ser somente uma sugestão no planejamento, mas deve funcionar como sentimento de realização incorporado e difundido entre funcionários; que a fazem ser conhecida por seu público externo, assim como todos os usuários do sistema público vigente.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Observa-se um aumento significativo das responsabilidades e atividades do governo em todos os níveis de atuação, União e Estados se disponibilizam de maiores recursos e se adaptam com maior facilidade ao contexto global, repleto de mudanças cada vez mais rápidas. O presente esforço de pesquisa levanta a questão de como os pequenos municípios estão enfrentando estes desafios. Estariam fundamentando suas ações por meio da administração estratégica? Em qual estágio de planejamento se encontram? Falta de flexibilidade, aumento de custos, desmotivação, são entre outros, fatores que podem ser explicados pela predominância de determinada escola de pensamento estratégico no planejamento local.

A pesquisa foi realizada por meio do estudo multicaso nas prefeituras dos municípios de Jaboticabal, Barrinha e Guariba, cidades do interior do Estado de São Paulo. A entrevista foi direcionada a secretários das prefeituras citadas, com objetivo de conhecer como se dá o desenvolvimento e o planejamento estratégico em pequenos municípios, em que estágios eles se encontram, e quais escolas de pensamento estratégico predominam no planejamento. Em termos metodológicos o estudo se enquadra na linha de pesquisa exploratória, com o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002).

A pesquisa foi realizada por meio do estudo multicaso, por ser um tipo de pesquisa qualitativa que visa analisar profundamente determinado fenômeno, justificado pelo baixo nível de conhecimento e de estudos sobre o assunto, foi investigado como são desenvolvidas as estratégias, os fatores que levaram a tal decisão e na prática como as mesmas estão sendo aplicadas. A pesquisa tem cunho exploratório, pois a análise tem por objetivo conhecer a situação atual, de forma a proporcionar familiaridade com o assunto em questão.

Para melhor entendimento dos processos e alinhamentos estratégicos usados, foram realizadas entrevistas com os secretários envolvidos no planejamento das prefeituras em questão. Através de um questionário com questões abertas buscou-se entendimento de como são formuladas as estratégias destes municípios, tendo por base as escolas de pensamento estratégico propostas por Mintzberg.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo de caso foi realizado através de entrevista estruturada, onde foi criado um roteiro composto por 10 (dez) perguntas, na busca de uma sequência lógica de raciocínio o questionário foi aplicado a funcionários ligados a cargos estratégicos em prefeituras de 3 (três) pequenos municípios da região de Jaboticabal –SP. Para elaboração e realização da pesquisa foi necessário ao investigador: desenvolver capacidade de percepção e alta capacidade analítica, no sentido de extrair o maior número de informações relevantes para o estudo, capacidade de interpretar respostas, saber ouvir e não se prender a preconceitos (VALENTIM, 2005).

Realizada nas dependências das prefeituras dos municípios, a entrevista foi realizada pessoalmente com os entrevistados: dois secretários de finanças e um técnico administrativo. Para evitar a introdução de idéias pré-concebidas, a entrevista foi documentada em gravação de áudio, buscando a neutralidade do entrevistador.

Na entrevista foram levantadas questões sobre elaboração e práticas estratégicas das prefeituras, incluindo questões sobre a rotina dos funcionários e participação social. As conclusões foram feitas através das respostas obtidas, a interpretação da entrevista foi feita baseada nas escolas pensamento estratégico, onde foi possível comparar a prática com a fundamentação teórica, identificando assim quais estão presentes na gestão pública municipal das prefeituras estudadas. Município de Jaboticabal: Situado a 57,3km de Ribeirão Preto, população aproximada de 73, 084 mil habitantes, PIB de R\$ 1.171.102,00, a gestão atual é do PSB; Município de Barrinha: Situada a 18km de Jaboticabal, a cidade conta com cerca de 27,167 mil habitantes, PIB de R\$ 198.237,00, atualmente governado pelo PMDB; Município de Guariba: A cidade se encontra a 23,3km de Jaboticabal, população de aproximadamente 34,108 mil habitantes, PIB de R\$ 298.157,00, atualmente governado pelo PSDB (IBGE, 2009).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise inicial ocorreu identificando os responsáveis por desenvolver as estratégias do município, nesse processo foram identificadas premissas da escola do planejamento, onde um grupo de profissionais com acesso direto ao prefeito auxilia na elaboração das estratégias. O ambiente é também levado em consideração, pois essas

estratégias podem sofrer alterações durante a gestão, emergindo outras estratégias, muitas vezes de caráter incremental.

Foi observado também características da escola do poder, onde manobras de origens “polítiquesas” podem ser feitas suplementando o planejamento original, tendo em vista agradar a população em busca de popularidade, o gestor pode fazer alterações no planejamento, que dêem destaque a sua atuação a frente do executivo municipal, Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esse fenômeno ocorre quando indivíduos usam de poder ou posição que ocupam para realizar metas pessoais. Ainda segundo os autores a obtenção de recursos escassos envolve capacidade de se relacionar e obter o desejado através do poder e manobras políticas. Outra manifestação da escola do poder é identificada nas relações políticas que o gestor público mantém com o legislativo, portanto é identificado entre prefeitura e câmara municipal um jogo de poderes e concessões, isso é decisivo para que o executivo possa dar andamento as políticas planejadas e realizar possíveis alterações.

As relações políticas também estão presentes na relação que o administrador público e seus aliados cultivam com stakeholders ligados a política no estado e união, revelando que a capacidade da gestão municipal em viabilizar determinados projetos que envolvam grandes recursos financeiros, está diretamente relacionada com a influência da mesma com os grupos internos e sua interação com o executivo e legislativo nas esferas estadual e federal. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), esse tipo de estratégia pode levar a sérias conseqüências, onde determinadas ações podem ser interrompidas devido ao conflito de interesses entre esses stakeholders. Transpondo esse processo para a realidade dos pequenos municípios, determinada obra ou projeto pode não sair do papel ou até mesmo ser paralisada devido a diferenças pessoais ou partidárias.

Quando indagados sobre a previsão e análise de cenários futuros, os entrevistados assumem que as ações têm caráter imediatista que funciona como “taba buracos”, a demanda sempre supera a oferta de serviços da prefeitura. Os mesmos mostraram-se indiferentes sobre o conteúdo do Plano Diretor Municipal (PDM), sendo que ou não sabiam de sua existência ou ignoravam o seu conteúdo, o que deixa claro a inexistência de planejamento estratégico de longo prazo.

Quanto ao desenvolvimento de tarefas rotineiras, foi possível constatar que os funcionários têm liberdade para desenvolver seu trabalho e até atuar em outras áreas quando necessário, até mesmo os secretários podem atuar em outros departamentos quando existe essa necessidade, seja por falta de pessoal ou para auxiliar na condução de alguma atividade, sendo assim, os funcionários de nível estratégico atuam em conjunto e desenvolvem visão abrangente da estrutura e da organização da prefeitura.

Sobre participação social, somente em um dos municípios é feita uma reunião com representantes de bairro, associações e ONGs, onde a prefeitura apresenta o que tem feito e esses representantes expõe suas reivindicações e sugestões. Já os outros dois os entrevistados dizem não haver interesse por parte da população em participar

da gestão do município, seja com idéias ou opiniões e reivindicações, e colocam como exemplo disso, a falta da presença dos munícipes em audiências públicas para elaboração do PPA, mesmo este sendo amplamente divulgado por rádio e outros meios de comunicação da cidade. Para Ultramar e Rezende (2007), os munícipes não participam da realização desses planos por não refletirem seus anseios e necessidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente esforço de pesquisa buscou mostrar a relação da gestão pública municipal com o tipo de escola de pensamento estratégico predominante, assim foram levantadas as formas de atuação na gestão dos municípios estudados, colocando em evidência a necessidade de abandonar formas e padrões arcaicos, destacando a necessidade de atualizar o planejamento e o processo administrativo de acordo com as necessidades da sociedade atual.

O texto levanta questões sobre como acontece o planejamento e a forma como é colocado em prática, a Escola do Planejamento se faz ainda presente, existe um grupo com acesso direto ao executivo principal, no caso o prefeito, trabalhando na elaboração do planejamento, realizado através de procedimentos baseados em lei e analisados formalmente. O processo de tomada de decisão é centralizado no nível mais alto, isso acaba por desligar o pensamento da ação, os secretários responsáveis por essas estratégias tomam suas decisões com base nas informações transmitidas formalmente. O resultado desse processo pode implicar que as informações demorem muito a chegar ao nível mais alto, gerando atrasos ou até mesmo inviabilizando ações corretivas. Muitos detalhes só podem ser percebidos na operacionalização do planejamento e passam despercebidos quando se desliga a formulação da implementação, ou seja, a estratégia adotada não leva em consideração como a mesma está sendo executada, números e relatórios não são suficientes para que esses planejadores tomem suas decisões, levando assim a conclusões errôneas e estratégias não condizentes com a as reais necessidades.

No presente esforço de pesquisa ficou evidente a falta de planejamento estratégico ou administração estratégica de longo prazo, o PDM não tem se mostrado um instrumento realmente capaz de forçar a administração local a planejar a cidade, e prever suas futuras necessidades. Nessa análise é possível mais uma vez identificar a Escola do Planejamento, onde posições são adotadas de acordo com o cenário atual, fazendo pequenas e constantes mudanças na LOA, mudanças essas feitas através da posição que a gestão precisa adotar.

A Escola do Poder é a mais importante na gestão pública, tendo em vista que a maioria dos recursos do município e os repasses de caráter obrigatório dos governos estadual e federal têm destino certo, pois em sua maior parte são usados em

manutenção e pagamento de salários, o gestor deve usar de relações e aliados políticos para buscar repasses chamados não obrigatórios, no sentido de trazer recursos para o município e realizar projetos, tornando dessa forma sua administração bem vista aos olhos da população, sem endividar o município, respeitando a lei de responsabilidade fiscal.

A participação social é ainda pouco expressiva na gestão pública municipal, mesmo nos municípios onde existem representantes e associações de bairro, não foi possível mensurar se estes buscam de fato representar os interesses da população. No município de Barrinha acontecem reuniões periódicas com esses representantes, porém nas cidades de Guariba e Jaboticabal essa participação é praticamente nula, o que em parte explica a falta de engajamento em se seguir as diretrizes do PDM, de forma a desenvolver políticas que o tornem realizável.

Porém é visível nestes pequenos municípios a ação de grupos independentes, que buscam por meio do voluntariado e ação conjunta realizar projetos de cunho social, de certa forma a falta de crença no poder público, levou a sociedade a se organizar e se ajudar, por meio de doações e ações voluntárias.

Este esforço de pesquisa abre espaço para análises e estudos de métodos para levar a sociedade a se interar dos acontecimentos políticos, tomarem consciência que as decisões tomadas pelos stakeholders envolvidos nesse processo, afetam de forma significativa sua qualidade de vida, mais que isso ainda é preciso evidenciar se na prática a participação popular poderia levar a gestão municipal a alocar esforços para um planejamento estratégico de longo prazo, voltado para as atuais e futuras necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. Beyond Prediction and Preparation. “**Journal of Management Studies** (XX, 1 (January, 1983:59-69).

ALMINO, João. **O Segredo e a Informação – Ética e política no espaço público**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ANDREWS, K. R. Directors Responsibility for Strategy, **Harvard Business Review** (58, 6, November– December 1980:28-43).

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em 30 de maio de 2010.

BRASIL. **Lei nº 10.257/01 de 10 de julho de 2001, artigo 42, Senado federal**. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=220481>. Acesso em 5 de abril de 2010.

GARCES, A.; SILVEIRA, J.P. Gestão pública orientada para resultados. **Revista do**

Serviço Público. V. 53, n.4, p.53-77, 2002. Disponível em <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/administracao-estrategica-nas-arenas-de-gestao-publica-1104496.html>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA, IBGE. **Unidades da Federação**, 2009. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>

LUCAS, Luiz Paulo Vellozo. **Planejamento Estratégico com Participação**. Vitória: 1997. Disponível em :<http://www.pam.sp.gov.br/v9/cepam30anos/pdf/cap%2011artigo%205%20%20luiz%20paulo.pdf>. Acesso em 3 de maio de 2010.

MARINI, C. **Gestão Pública: o debate contemporâneo**. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2003.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995. 229 p.

MEIRELLS, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 16. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

_____; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: histórico, conceito e analogias**. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

MATHESON, Alex. Entrevista: Fábrica de Líderes. **Revista SP.GOV** em novembro de 2006. Disponível em: <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-00-entrevista.htm>. Acesso em 13 de outubro de 2010.

MINTZBERG et al. **Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Crafting Strategy**. **Harvard Business Review**. July/August, 1987.

MUNIZ, J. R.; GOMES, E. C. **Participação Social e Gestão Pública: As Armadilhas da Política de Descentralização**. Belo Horizonte: UFV, 2002

NORONHA, H. F. MARQUES, N. E. **Desenvolvimento Municipal: definindo a trajetória**. Campinas: CATI, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** 3. ed. São Paulo, 1988, 046 p.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. Centro de Voluntariado de Cruzeiro, 2009. Disponível em: <http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>. Acesso em 13 de setembro de 2010.

PFEIFFER, P. **Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: Enap, 2000.

PORTER, M. E. What Is Strategy. **Harvard Business Review**. November-December 1996.

QUINTELLA, R.; CABRAL, S. **Um modelo especial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. Rap. Rio de Janeiro, Nov/Dez 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-122007000600008&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em 22 de março de 2010.

REBELLO, A. M. **Planejamento Estratégico Municipal: Limites Legais de Atuação**. Disponível em: <http://www.universia.com.br/docente/materia.jsp?materia=8152>. Acesso em 5 de março de 2010.

Revista do Serviço Público, 2002. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/administracao-estrategica-nas-arenas-de-gestao-publica-1104496.html>

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. (2006). **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas** (2a ed.). Rio de Janeiro: Brasport, 2006. Disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/48.pdf>. Acesso em 1 de abril de 2010.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**, Illinois: Evanston, 1957.

SECCHI, L. **Modelos Organizacionais e Reformas na Administração Pública**. RAP. Rio de Janeiro, MAR/ABR. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em 6 de março de 2010.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. China: 544 a.C - 496 a.C.)

THOMPSON, A. A. JR.; STRICKLANAD, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. 2.Ed. São Paulo: Unesp, 2006.

ULTRAMARI, Clovis; REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico e Planos Diretores Municipais: Referenciais e Bases de Aplicação**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 717-739, Jul./Set. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552008000300006&script=sci_arttext. Acesso em 3 de março de 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. 176p. (Coleção Palavra-Chave, 16)

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. **Gestão pública municipal e administração estratégica: estudo de caso na Prefeitura Municipal de Curitiba, governo 2001-2004**. XIII Congreso 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 4 de março de 2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.