

## PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL E SUAS RELAÇÕES COM A TEORIA *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

Veridiana Dasko<sup>1</sup>

Denis Alcides Rezende<sup>2</sup>

Jefferson Marcel Gross Mendes<sup>3</sup>

DASKO, V.; REZENDE, D. A.; MENDES, J. M. G. Processo de planejamento estratégico municipal e suas relações com a teoria *new public management*. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 11-36, jan./jun. 2009.

**RESUMO:** A administração municipal enfrenta pressões oriundas de dois ambientes: externo, advindo de um mundo globalizado, competitivo e dinâmico e; interno, representado por uma sociedade (civil, pública ou privada). O Planejamento Estratégico Municipal (PEM) relacionado com a teoria *New Public Management* (NPM) pode ser utilizado por municípios que buscam soluções de gestão, planejamento e reestruturação urbana. O objetivo desse artigo é apresentar os resultados dos processos do PEM em três municípios brasileiros. O procedimento exploratório enfatiza três estudos de casos, nos quais foi percebido que há vontade por parte dos envolvidos em garantir a continuidade de um processo de desenvolvimento de longo prazo. A conclusão fortalece a necessidade da integração entre o PEM e a NPM como alternativa para o desenvolvimento local sustentável, na qual é recomendável a participação efetiva da sociedade, com desejável desvinculação do poder público em sua forma partidária, como fator importante, mas não suficiente, de sucesso na gestão municipal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Empreendedorismo. Município. Planejamento. Desenvolvimento.

## MUNICIPAL STRATEGIC PLANNING PROCESS AND ITS RELATIONS WITH THE NEW PUBLIC MANAGEMENT THEORY

**ABSTRACT:** The municipal administration faces deriving pressures of two environments: external, happened of globalized world, competitive and dynamic; intern, represented for a society (civil, public or private). The Municipal Strategic Planning (MSP) related with the theory New Public Management (NPM) can be used by cities that search solutions of management, planning and urban reorganization. The objective of this article is to present the results of the proces-

---

<sup>1</sup>PUCPR

<sup>2</sup>PUCPR

<sup>3</sup>PUCPR, FARESC, FAESP

ses of the MSP in three Brazilian cities. To explore procedure emphasizes three studies of cases, that objectives are guaranteeing the continuity of a process of development of long stated period. The conclusion enforce the necessity of the integration between the PEM and the NPM as alternative for the sustainable local development, where the participation is recommendable accomplishes of the society, with desirable to disentail of the public power in its partisan form, as important factor, but not enough, of success in the municipal management.

**KEYWORDS:** Management. Empreteurship. City. Planning. Development.

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MUNICIPAL Y SUS RELACIONES CON LA TEORÍA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA *NEW PUBLIC MANAGEMENT***

**RESUMEN:** La administración municipal enfrenta presiones oriundas de dos ambientes: externo, que viene de un mundo globalizado, dinámico y competitivo e; interno, representado por una sociedad (civil, pública o privada). La Planificación Estratégico Municipal (PEM) relacionado con la teoría New Public Management (NPM) puede ser utilizado por los municipios en la búsqueda de soluciones de gestión, planificación y reestructuración urbana. El objetivo de esta investigación es presentar los resultados del PEM en tres municipios brasileños. El procedimiento exploratorio se hace hincapié en tres estudios de casos, en los cuales se percibe que hay voluntad por parte de los involucrados en garantizar la continuidad de un proceso de desarrollo a largo plazo. La conclusión refuerza la necesidad de integración entre el PEM y la NPM como alternativa para el desarrollo local sostenible, en que se recomienda la participación efectiva de la sociedad, con deseable disociación del poder público en su forma partidaria, como factor importante, pero no suficiente, de éxito en la gestión municipal.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Iniciativa empresarial. Municipio. Planificación. Desarrollo.

## **1 INTRODUÇÃO**

O uso do planejamento participativo em cidades, parte da hipótese de que um envolvimento da comunidade e demais atores sociais ou *stakeholders* interessados, abre o caminho para a criação de parcerias entre o público, o privado e o terceiro setor. Exogenamente, o processo de globalização, intensificado pelos avanços tecnológicos em sistemas de comunicação, produziu efeitos colaterais na competitividade regional e local dos municípios. Vale lembrar que essa competição está inserida em um contexto mutável, dinâmico, instável e diferentemente do setor privado, possui regras reguladoras. Internamente, influenciados

pelo uso dos mesmos avanços tecnológicos, os municípios ganham a possibilidade de se inserir como efetivos contribuintes no processo de gestão municipal, tanto na busca de uma melhor administração pública, quanto de uma melhor qualidade de vida.

Autores nacionais e internacionais reiteram a relevância do planejamento estratégico nas cidades e argumentam que sua falta pode prejudicar a gestão municipal (GUELL, 1997; LLONA; LUYO; MELGAR, 2003; CIDEU, 2005; REZENDE; CASTOR, 2005). Segundo Rezende (2004), o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) é um projeto direcionado a prefeituras, possibilitando aos seus gestores, a definição dos rumos para o município, se utilizando da sinergia entre as diversas instituições e cidadãos envolvidos. Existe, portanto, a argumentação de que é uma forma de aprendizado, no sentido de se obter um melhor reconhecimento sobre as demandas e necessidades internas, assim como, das relações externas e finalmente, sobre a capacidade de resposta administrativa, dando eficácia ao trabalho das organizações públicas (LOPES, 1998; MOTTA, 2004; PFEIFFER, 2000).

Neste sentido, o PEM pode e deve ser alinhado com o Plano Diretor de Cidades (PDC) e o Plano Plurianual Municipal (PPAM), além da teoria do *New Public Management* (NPM). A relevância deste alinhamento reside em tornar a gestão municipal mais ágil, efetiva e satisfatória (GUELL, 1997; LLONA; LUYO; MELGAR, 2003; CIDEU, 2005; REZENDE; CASTOR, 2005), motivando o problema de pesquisa, qual seja, a construção de uma metodologia de análise sobre o planejamento estratégico elaborado pelos municípios. Porém, existem dificuldades quando se refere à participação da comunidade, objeto que tem sido apontado com frequência por diversos pesquisadores (LOPES, 1998; PFEIFFER, 2000; SOUZA, 2002; MOTTA, 2004; REZENDE, 2004; REZENDE; CASTOR, 2005).

O objetivo desse artigo é apresentar os resultados dos processos do PEM em três municípios brasileiros. Para tanto, a metodologia adotada permitiu verificar se o desenvolvimento e aplicação do PEM beneficiaram diretamente a sociedade, no que diz respeito às decisões e ações necessárias para a melhor prática da gestão. Em segundo plano, considerar se sob os preceitos da teoria *New Public Management*, o projeto pode ser melhor executado (OSBORNE; GAEBLER, 1995; LOPES, 1998; PFEIFFER, 2000; PEREIRA, 2003; MOTTA, 2004; REZENDE, 2004).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo serão utilizados alguns conceitos que merecem ser explanados para posicionar o leitor, os quais dinamizam o estudo, tendo como susten-

tação, trabalhos de autores relacionados ao tema.

## **2.1 Gestão urbana e municipal**

O conceito de gestão, sob a ótica da administração, está relacionado com o conjunto de recursos e a aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. O processo de gestão é uma função orgânica básica da administração. São processos mentais e físicos que visam estabelecer o que é desejável e como serão elaborados. Gestão é fazer administração nas organizações. Procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo (CHIAVENATO, 2000; MINTZBERG; QUINN, 2001). Para Rezende (2004, p. 3) “o ato de gerir deve ser aplicado a simples cadeias como uma equipe de vendedores dentro de uma empresa a sistemas complexos como uma cidade”. Neste sentido, a gestão urbana está relacionada com a própria gestão da cidade, onde recursos e instrumentos são utilizados, de forma a dar qualidade à infraestrutura e aos serviços públicos disponibilizados pelos municípios, com o objetivo de proporcionar melhores condições de vida para seus cidadãos e visitantes (REZENDE; CASTOR, 2005). Portanto, “urbano designaria uma forma especial de ocupação do espaço por uma população, (...) tendo como correlato previsível uma diferenciação funcional e social maior” (CASTELLS, 1972, pg. 40), sendo o objeto da gestão pública.

## **2.2 Administração municipal e *new public management***

A administração municipal precisa ser analisada sob o cenário contextual, mutável na linha do tempo, no qual a sociedade procura por mais informação, na expectativa de ser mais participativa, consciente e responsável pela coisa pública. Castor (1987, p. 39) explica bem estas mudanças da administração pública: “O ajustamento do modelo de desenvolvimento ao longo de linhas que reduzem ou eliminem as disfunções (...) é uma pré-condição para qualquer reconceituação do modelo de administração pública”. Granjeiro (2002, p. 13) define administração pública em dois aspectos: “A definição de administração pública como arte ou como ciência depende do significado e da ênfase que se possa dar a esses termos”.

Neste sentido, a aplicação dos conceitos e preceitos da teoria NPM, nos quais estão interiorizados os conceitos de reestruturação, reengenharia, reinvenção, realinhamento e reconceituação, que para Jones e Thompson (2000), obedecendo a essa sequência, o governo obterá como resultado maior eficácia e maior capacidade de resposta, mas advertem: “poucos são os ganhos que se promete em curto prazo, se é que se promete algum” (JONES; THOMPSON, 2000, p. 42).

Na mesma linha, Pereira (2001) argumenta que no século XX o Estado assumiu novos papéis econômicos e sociais, procurando por uma maior eficácia na gestão de suas responsabilidades, tanto pela renovação dos servidores públicos, quanto pela adoção de novas técnicas de gestão e de novas legislações. Portanto, a NPM abre um campo de discussão sobre as intervenções dentro do governo executivo, com o uso de instrumentos e mecanismos característicos do mercado, aplicados às regras institucionais públicas, nas quais as rotinas organizacionais afetam a gestão municipal influenciando as escolhas públicas, considerando os cidadãos como clientes, sendo que suas relações com as agências públicas são fundamentadas em interesses.

Como resultante desta filosofia, tem-se que o melhor programa a ser cumprido em função da análise custo-eficácia, parte de uma racionalidade técnica e econômica, que deve ser balizada com os interesses dos atores políticos envolvidos, atuando de forma contingencial, adaptando os programas às novas realidades contextuais (BARZELAY, 2001; DENHARDT, 2000; ABRUCIO, 1997). Segundo Drucker (1976), entidades que não constituem empresas, tanto o estado em sua administração direta, quanto na administração indireta, começam a aplicar métodos administrativos até então peculiares do setor privado.

### **2.3 Plano diretor de cidades e plano plurianual municipal**

Para Souza (2002, p. 162), “Os ‘novos planos diretores’, de sua parte, são aqueles elaborados menos ou mais claramente sob a égide do ideário da reforma urbana, no momento em que este ideário já passava por uma reconversão (...)”. Segundo Rezende e Castor (2005), o processo dinâmico de mutação das cidades brasileiras, no sentido de garantir um ambiente saudável para os municípios, precisa ser financiado por fontes equilibradas de recursos, para que possam expandir democraticamente. Assim, a atividade de planejamento, incorporados os setores sócio-político-econômicos, deve ser realizada em um ambiente de colaboração, uma vez que o Plano Diretor é obrigatório para municípios com mais de vinte mil habitantes.

Além desta premissa, a obrigatoriedade se estende para municípios que fazem parte de uma região metropolitana ou aglomeração urbana, para áreas com potencialidades turísticas e com empreendimentos que gerem impactos ambientais regionais ou no país (CIDADES, 2004). Ainda, Rezende e Castor (2005) argumentam que o PDC e PPAM devem ser alinhados com o PEM, uma vez que o plano diretor municipal tem foco no desenvolvimento e expansão territorial urbano e o plano plurianual municipal tem foco orçamentário.

## 2.4 Planejamento estratégico municipal

Segundo Pfeiffer (2000, p. 7), “planejamento estratégico não é uma panaceia. Trata-se de um instrumento de gerenciamento que, como qualquer outro, tem um único propósito: tornar o trabalho de uma organização mais eficiente”. Isso ocorre porque a sociedade está inserida em uma realidade mutável, instável e dinâmica, no qual um diagnóstico inicial das variáveis é fundamental para a elaboração de um bom plano. No contexto municipal, o planejamento estratégico se estabelece como um processo dinâmico, ou seja, responde às interações possibilitando um refinamento na determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura.

Esta sinergia leva em conta as diretrizes legais das três esferas de governo, com pelo menos dois objetivos: a) produzir resultados no município; b) fornecer subsídios para melhorar a qualidade dos seus municípios. Assim, é prudente filtrar o excesso de influências externas, que envolvem as decisões em um ambiente de profundas transformações políticas e sócioeconômicas, tornando o processo permanente, pois a organização é observada e analisada, de forma que suas ações sejam planejadas, executadas e seus impactos avaliados (REZENDE; CASTOR, 2005; LLONA, 2003; BORJA, 1995; PFEIFFER, 2000).

Neste sentido, o PEM deve seu desenvolvimento à necessidade de compatibilizar a administração do espaço local, com os desafios gerados pela sociedade urbana, permitindo evoluir e fortalecer suas competências internas, para reagir e antecipar ações em relação às influências externas. Para o município, o aspecto fundamental é que ele está sujeito a prerrogativas e restrições legais, sob pressão das lideranças locais, já que a moeda municipal toma a forma de investimentos sociais básicos a exemplo de educação e saúde (OSBORNE E GAEBLER, 1995; VAINER, 2000; SOUZA, 2002; MOTTA, 2004; LOPES, 1998).

Esta dinâmica conscientizada, apoiada na preparação, no esforço da organização e participação da comunidade, considera a descentralização de algumas atividades administrativas, com a pretensão de continuidade em suas ações, independentemente da mudança do executivo. Assim, o planejamento estratégico consiste em atos administrativos, de longo prazo, respeitando o processo de legalidade e legitimidade, envolvendo os escalões gerenciais e institucionais, nos quais a análise dos ambientes internos e externos é fundamental, independentemente do modelo adotado (MINTEZBERG, 2000; CHIAVENATO, 1994; OLIVEIRA, 1997; PAGNONCELLI; AUMOND, 2004).

Neste sentido, as estratégias são divididas entre funções da prefeitura e planos de ação, passando para a gestão e os controles do planejamento em si, contemplando desde a formulação, a implementação, o envolvimento institucional, a execução, controles municipais e finalmente, a sua atualização (MATUS,

1997; PFEIFFER, 2000; PAGNONCELLI; AUMOND, 2004; REZENDE, 2004; REZENDE; CASTOR, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por este trabalho ter caráter exploratório, optou-se por utilizar o estudo de caso, envolvendo a observação empírica de fenômenos de uma realidade, nos quais no estudo profundo e por vezes exaustivo do objeto de análise reside sua característica. Delineado pelo objeto de estudo e orientado pelos conceitos teóricos estabelecidos, faz-se necessário delimitar problemas e formular hipóteses, conservadoras ou virtuais, que possam servir de incentivo de pesquisa para estudos posteriores. Neste sentido, coletar dados para o desenvolvimento dos raciocínios relativos aos objetivos, resultou na elaboração e aplicação de um questionário em entrevista semiestruturada dentro das prefeituras, que se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, acrescido de observações pessoais, e se possível o recolhimento de documentos e dados utilizados pela prefeitura pesquisada para a implantação do processo em estudo (GIL, 1999; YIN, 1994; SANTOS, 2004).

O estudo de caso foi efetuado em três prefeituras, para a comparação de metodologias utilizadas na elaboração do PEM, implantação e resultados obtidos. A amostra dos estudos de caso foi definida em função da acessibilidade por conveniência, sem o rigor estatístico, cujo modelo se aplica em estudos exploratórios ou qualitativos (GIL, 1999). A unidade de observação foi constituída pela equipe responsável pelo PEM, pela secretaria responsável pelo desenvolvimento, conselhos e comitês envolvidos. Em dois municípios foram entrevistados os coordenadores do processo de elaboração do PEM, e no outro município foi entrevistada uma pessoa que fazia parte do comitê executivo de elaboração do PEM.

Assim, foram geradas perguntas, cujas respostas foram utilizadas nas análises qualitativas desta pesquisa. O protocolo de pesquisa é um instrumento que pode facilitar preliminarmente a organização do trabalho (NACHMIAS; NACHMIAS, 1987). No protocolo adotado foram estabelecidas relações entre os construtos (e suas variáveis) com os autores, cujas obras fundamentaram a elaboração das perguntas constantes no questionário aplicado por meio de determinadas palavras-chaves (REZENDE, 2002). “Este delineamento possibilita a determinação do que deve ser pesquisado e o que dever ser analisado” (ROESCH, 1999, p. 126).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Cada município pesquisado tem suas particularidades, seus sucessos e seu desenvolvimento bem característicos. Apesar de dois serem do mesmo Estado, suas características econômicas e geográficas são diferentes, cujas descrições estão a seguir.

O município 1 é a maior cidade de seu Estado no sul do Brasil, e tem em seus limites as sedes de gigantes da economia nacional que garantem a força industrial, além de atrair mão-de-obra qualificada. Foi fundado em 1851 e a base de sua economia é a indústria seguida pelo comércio e o turismo de eventos. Situa-se a 180 quilômetros da capital do Estado e tem uma área de 1.183 km<sup>2</sup>. A estrutura de eletricidade, água, saneamento, transporte, telecomunicações, segurança e serviços bancários, são exemplos de serviços disponibilizados pela cidade. No que se refere ao transporte de grandes quantidades de mercadorias, a cidade está a 45 km de um dos maiores e melhores portos do Brasil, o de São Francisco do Sul. O perfil da população modificou-se devido à chegada dos migrantes de várias partes do país, em busca de melhores condições de vida. O Município 1 é uma cidade que pretende preservar sua história e inserir-se na modernidade.

O município 2 está localizado no sudeste do Brasil a 184 km do Rio de Janeiro e 272 km da capital do seu Estado. Ocupa uma área total de 1.430 km<sup>2</sup>. Com 424.479 habitantes, segundo dados de 1996 do IBGE. Na década de 1970, houve a instalação de grandes projetos de siderurgia e metalurgia, mas os efeitos multiplicadores não se concretizaram, não houve a implantação de indústrias de suportes aos novos estabelecimentos. A partir de 1990 com a reativação suave da economia brasileira, destacaram-se algumas características do município, principalmente na área de educação, como saúde, comércio, com o predomínio de pequenos e médios empresários e o setor industrial, que reaparece como impulsionador do desenvolvimento socioeconômico. A cidade destaca-se como centro da mesoregião em que está inserida pela infraestrutura viária e pelos equipamentos urbanos de comércio e serviços.

O município 3 está localizado no planalto norte do seu Estado, localizado na região sul do país, e tem uma área de 908,9 km<sup>2</sup>. Possui uma população atual de aproximadamente 48.000 habitantes, sendo que em 2000 possuía em torno de 40.000 habitantes (IBGE, 2006). A cidade faz parte de um polo industrial moveleiro juntamente com uma das cidades vizinhas. O crescimento populacional é concentrado na região urbana, pois o crescimento na região rural se mantém estável. No setor primário, a agricultura e a pecuária são os elementos básicos. O setor secundário possui forte relação com a produção de bens de consumo e maquinário para a indústria moveleira. O setor terciário depende diretamente dos



demais setores produtivos, principalmente do setor secundário e está dividido em estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços. O setor terciário ampliou sua importância acompanhando a evolução na economia regional e municipal, particularmente nos ramos da madeira e mobiliário. Este modelo econômico vem intensificando a urbanização, tanto pelo crescimento populacional local quanto pelo processo migratório fomentado pela oferta de empregos em setores que empregam trabalhadores com menor qualificação escolar.

#### 4.1 Análises comparativas entre os municípios

Por meio dos dados obtidos dos municípios, foi possível fazer uma análise comparativa em relação às diferenças e igualdades no processo de elaboração do planejamento estratégico municipal, de forma a atingir os objetivos deste artigo.

#### 4.2 Preparação

O quadro 1 retrata de forma simplificada e comparativa, as diferenças motivacionais para o início dos processos de elaboração do PEM em sua fase de preparação.

**Quadro 1:** Comparativo das variáveis do construto preparação

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
Necessidades e preparação	Momento Econômico	Grande empresa na cidade. Levantar possibilidades e prevenir problemas	A necessidade de fazer o Plano Diretor de Cidades.
Equipe interna e externa	Interna – secretaria de desenvolvimento Externa – equipe de líderes de entidades e empresas	Interna – secretaria de desenvolvimento Externa – equipe de líderes de entidades e empresas	Interna – secretaria de planejamento Externa – equipe de líderes de entidades e empresas

Stakeholders ou atores sociais	Conselho diretor – <i>stakeholders</i> e secretarias Conselho da cidade- <i>Stakeholders</i> e municípios Instituto da cidade - <i>stakeholders</i> e municípios	Conselho diretor – <i>stakeholders</i> e secretarias Conselho da cidade- <i>Stakeholders</i> e municípios Consórcio mantenedor - <i>stakeholders</i> e municípios	Conselho diretor – <i>stakeholders</i> e secretarias Conselho da cidade- <i>Stakeholders</i> e municípios
Capacitação	Assessoria de um consultor externo nacional	Assessoria de consultor externo internacional. Treinamento do comitê executivo fora do Brasil	Assessoria de um consultor externo nacional
Divulgação	Auxílio de assessores de imprensa	Algumas notas de jornal, boletins mensais	Por meio de um assessor de comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores.

As necessidades que levaram os municípios a se organizarem e elaborarem o PEM são diferentes, mas o objetivo de planejar e visualizar o futuro do município como um todo e de forma clara e organizada é convergente. As equipes internas, nos três casos, são semelhantes. O município 3 foi assessorado por um consultor externo que fez parte do comitê executivo do município 1. Este foi assessorado por uma empresa de consultoria, com alguma experiência em planejamento municipal, mas muito mais voltada à empresarial. Apesar do vínculo, diferenças são percebidas entre os processos de planejamento destes dois municípios. Já o município 2 com a assessoria vinda de outro país, teve alguns pontos diferentes, mas a estrutura de trabalho e equipe interna muito parecida. A estrutura para a organização de grupos maiores, também chamados de equipe externa ou *stakeholders*, é muito semelhante para os três casos. Para os três casos, não houve tempo hábil ou destinado para a capacitação das pessoas envolvidas no processo, porém, houve orientação por parte dos assessores externos sobre posicionamentos, formas de trabalho e metodologia a ser utilizada.

Nos municípios 1 e 3, a divulgação se deu por meio dos assessores de imprensa, com notas em jornal, entrevistas publicadas, entrevistas em rádios locais, priorizando os avanços obtidos com a participação popular. No município 2, a extensão da divulgação foi diferenciada utilizando-se de: boletins mensais sobre a evolução dos trabalhos; colaboração da sociedade via internet com a

folha de proposta colocada na página da prefeitura; e com a utilização de um número 0800, pelo qual toda a sociedade poderia relatar sugestões de programas, ações e problemas. O município 1 adaptou uma metodologia empresarial à situação pública; o município 2 utilizou a metodologia fornecida pelo Centro Ibero-americano de Desenvolvimento Estratégico Urbano (CIDEU), e o município 3 foi contemplado com a metodologia já adaptada pelo município 1.

As diferenças significativas são percebidas no envolvimento do executivo municipal e na participação da sociedade organizada. Em todos os casos, a decisão de elaborar o plano partiu do governo em questão. Nos municípios 1 e 3 as prefeituras deram o início, mas não se envolveram no processo de elaboração do PEM, deixando a cargo do comitê executivo. A participação da sociedade nesses dois municípios foi efetiva, respondendo questionários e colaborando com ideias e anseios em relação ao futuro da cidade. Já no município 2, além de o prefeito dar *start* no processo, trouxe a metodologia e participou de um seminário em Barcelona onde conheceu as vantagens do PEM.

### 4.3 Diretrizes municipais

O quadro 2 permite a visualização comparativa das variáveis do construto “diretrizes municipais”.

**Quadro 2:** Comparativo das variáveis do construto diretrizes municipais

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
Atividade Municipal	Algumas mantidas, outras reforçadas e outras levantadas por stakeholders	História forte de industrialização que foi alterada para serviços	Dependência do <i>cluster</i> da madeira acrescido de outras atividades a serem exploradas
Vocação	Criadas algumas e mantidas outras	Foco na prestação de serviços e pólo regional	Foco na indústria madeireira e desenvolvimento do turismo e agropecuária
Missão	Constitucional	É o objetivo	Constitucional
Visão	Mais que empreendedorismo - inovação	Fortalecer os serviços - pólo regional	Uma forte consciência ambiental

Políticas	Estão sendo feitas em cima do Planejamento Estratégico Municipal	Estão previstas dentro dos projetos aprovados	Serão contempladas dentro dos programas estratégicos
Valores e princípios	Cumprimento da visão	Equilíbrio social e qualidade de vida - objetivos	O que a cidade respeita para se desenvolver
Objetivos	Macroobjetivos - desafios	Objetivo central, sendo que cada linha estratégica tem o seu objetivo	Grandes objetivos - desafios

Fonte: Elaborado pelos autores.

No município 1, foram analisadas as atividades municipais juntamente com as levantadas pelos *stakeholders* e a sociedade que participou do processo. Algumas atividades foram mantidas e fortalecidas, outras foram criadas e serão desenvolvidas e outras foram deixadas para serem desenvolvidas em municípios vizinhos. Tal situação é diferente do município 2 que teve uma mudança na característica da cidade, passando de industrial para prestadora de serviços. Também no município 3, a questão da cidade depender de um único ramo de atividade que é o moveleiro, faz com que o município se interesse por um processo de diversificação produtiva. Já a vocação está diretamente relacionada com as atividades municipais, porém se considera o desenvolvimento de alguns ramos, como no caso do município 3 que pretende desenvolver o turismo e a agropecuária.

Para o município 2, as vocações estão amplamente relacionadas não só com a atividade municipal, mas com a visão, o que faz a relação entre todas as etapas do processo de planejamento estratégico. A missão, como forma de compromisso ou finalidade da prefeitura junto à sociedade, não foi explorada nem definida em nenhum dos municípios. O município 2 apenas relatou que a missão “são os próprios objetivos”. Nos demais, foi considerada a missão constitucional, até por ser uma característica da prefeitura, e esta estar isenta do processo. Com relação às políticas, em todos os municípios aparecem descritas ou contempladas dentro dos programas ou projetos já desenvolvidos, como é o caso do município 2, ou já estão dentro das questões e pontos estratégicos do processo de planejamento estratégico, como no município 1 e 3, uma vez que os programas e planos de ação ainda serão elaborados.

Na questão dos valores e princípios também se verificam algumas dife-

renças de percepção sendo que para o município 1, se relaciona com o cumprimento da visão proposta ao município. No município 2 estão interiorizados nos objetivos da cidade. E para o município 3 os valores e princípios serão o que a cidade respeita para se desenvolver, desde os municípios até o meio ambiente, dentre outros, com uma relação indireta com a visão, objetivos e questões estratégicas.

#### 4.4 Análises municipais

O quadro 3 permite a visualização comparativa das variáveis do construto “análises municipais”. O método é similar, mas com diferenças de visão do processo e de diagnóstico interno. No município 1, este diagnóstico foi feito por meio das pessoas compunham o comitê executivo; já no município 2, procedeu-se a um levantamento interno de documentos, planejamentos anteriores (plano diretor) e de um histórico da cidade, além de uma entrevista com 70 personalidades da cidade entre elas, secretários, ex-prefeitos e pessoas relacionadas à história recente da cidade. Estas entrevistas foram bases para questionários aplicados no diagnóstico externo. E no município 3 foi aplicado um questionário para o setor público idêntico ao questionário aplicado posteriormente à população.

**Quadro 3:** Comparativo das variáveis do construto análises municipais

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
Diagnóstico interno	Por meio do comitê executivo	Levantamento de documentos e história da cidade	Questionário aplicado ao setor público
Diagnóstico externo	Questionário para a população, <i>stakeholders</i> e líderes	Entrevistas qualitativas e questionários com <i>stakeholders</i> e líderes	Questionários aplicados à população e aos <i>stakeholders</i>
Análise do ambiente	Visão espacial regional Análise de espaço físico e dos segmentos	Não com profundidade Estudo simples sobre a economia da cidade	Visão do município como um todo apesar dos 3 núcleos distintos
Modelo de gestão	Gestão por resultados	Gestão participativa	Gestão participativa e descentralizada

Sistema de tecnologia e informação	Trivial - falta de tempo para desenvolver um sistema	Trivial, internet, e-mail e 0800	Trivial, com a utilização de mapas devido ao Plano Diretor de Cidades
Fatores críticos de sucesso	Continuidade do plano	Continuidade do plano	O engajamento da sociedade civil

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao diagnóstico externo, o município 1 e 3 possuem algumas semelhanças. Ambos fizeram reuniões com a comunidade para esclarecer sobre o planejamento estratégico municipal, e principalmente explicar os questionários, e o que as pessoas precisavam saber sobre os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças. Quanto ao município 2, o diagnóstico externo foi delimitado com um questionário formado por meio das entrevistas feitas a 70 pessoas entre secretários, ex-prefeitos e personalidades; este questionário foi aplicado, também, a 250 personalidades de diversos ramos e setores. Não houve a participação da população de forma efetiva no diagnóstico da cidade.

Com relação à análise do ambiente, o município 1 teve, além de uma preocupação territorial e espacial, uma atenção especial em analisar cada segmento de forma individual para obter um melhor resultado desta análise. No município 2, esta não foi feita com a profundidade que o comitê executivo esperava; foram levantados alguns indicadores e foi feita uma análise simples da economia da cidade. No município 3, a preocupação foi analisá-lo como um todo. Devido sua divisão em 3 pólos regionais, a análise foi realizada de forma espacial, tendo os questionários do diagnóstico complementado esta análise.

Com relação ao modelo de gestão, no município 1, foi levantada a necessidade de se definir durante o processo de planejamento, para o qual foi criado um grupo estratégico de modernização da gestão pública, separado do planejamento estratégico municipal, o qual definiu uma gestão por resultados, vislumbrando os resultados do PEM. No município 2 era considerada uma gestão participativa, devido ao engajamento de vários atores sociais. A população não participa ativamente, mas não era fechada a sua adesão. Já no município 3 a gestão é de participação, devido ao histórico desta característica existente desde 1995 por meio dos conselhos municipais.

Quanto aos sistemas de tecnologia e informação utilizados, os três municípios foram unânimes em descrever que utilizaram plataformas básicas, sem maiores aprofundamentos ou desenvolvimento de programas especiais para a elaboração do PEM. O município 2 chegou a utilizar a internet e serviços de 0800 que difere um pouco dos demais municípios. Com relação aos fatores crí-

ticos de sucesso, os municípios 1 e 2 levantaram a continuidade do plano devido às mudanças de governos e partidos, já que o PEM é de longo prazo. Ambos tomaram cuidados e utilizaram a descentralização como forma de assegurar a continuidade do planejamento com o instituto ou com o consórcio mantenedor. No entanto, o município 3, com uma cultura de participação e independência da cidade com relação ao governo da situação, teme apenas que não haja o engajamento necessário da população para a implantação e continuidade do PEM.

A forma de abrangência do diagnóstico externo define com mais clareza que o planejamento também pertence à população no caso dos municípios 1 e 3, pois no município 2 pode ser que o planejamento tenha adquirido uma característica discriminatória. Esta argumentação parte da premissa de que as entrevistas e questionamentos envolveram apenas personalidades relacionadas com temas de abrangência geral, mas não a comunidade, ou parcela da população assistida, mesmo com o desenvolvimento dos programas e projetos atingindo a todo o município. No caso dos municípios 1 e 3, a população foi convidada a participar e incluída no processo; mas no município 2, ficou aberta a participação da população, o que é diferente de um processo de inclusão.

Percebe-se que este pode ser um dado importante na dificuldade que o município 2 encontra para prosseguir com o PEM e até mesmo revisá-lo dentro do tempo previsto. Por mais que conte com um consórcio mantenedor desvinculado da prefeitura ou governo local, a sociedade não tem força suficiente para pressionar o atual governo para dar sequência, ou ela própria se engajar e dar continuidade ao planejamento. O mérito do município 2 está na geração de documentos disponibilizados à população. Já nos outros dois municípios, isto foi feito de forma reduzida em uma cartilha. Para todos os municípios esses materiais ficaram disponíveis à população; nos municípios 1 e 3, por meio da cartilha, e no município 2 pela internet. Talvez pela questão cultural, percebeu-se que apenas a publicidade não mobilizou a participação social, nos casos de sucesso, estratégias e ações foram adotadas para cooptação da comunidade. Porém este aspecto não foi estudado.

#### **4.5 Estratégias municipais**

O quadro 4 permite a visualização comparativa das variáveis do construto “estratégias municipais”.

**Quadro 4:** Comparativo das variáveis do construto estratégias municipais

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
Estratégias	15 pontos estratégicos 24 programas estratégicos	5 linhas estratégicas 3 linhas estratégicas 93 projetos distribuídos	18 questões estratégicas 16 programas estratégicos
Funções da prefeitura	Saúde e transporte. Deu início ao processo	Saúde e educação. Deu início ao processo	Por meio das secretarias - articulador
Planos de ação e projetos	Grupos de trabalho desenvolvem os planos de ação	Grupos móveis impulsionam projetos já distribuídos dentro das linhas estratégicas	Ainda serão desenvolvidos pelos grupos de trabalho
Viabilidade e orçamento	Prefeitura viabilizou inicialmente e forneceu estrutura. Criação do Instituto.	Prefeitura forneceu estrutura e foi criado um Consórcio Mantenedor	Prefeitura viabilizou o operacional, no restante será a sociedade civil organizada

Fonte: Elaborado pelos autores.

Manteve-se a ideia central de direcionar e desenvolver, por meio das estratégias propostas, os planos de ação e programas de trabalho. A forma do desenvolvimento dos planos de ação e projetos se deu por meio dos grupos de trabalhos ou grupos móveis. No município 2 ao término da elaboração do PEM, todos os projetos foram distribuídos dentro das linhas estratégicas e seriam implantados pelos grupos móveis.

A viabilidade inicial do processo de elaboração do PEM ficou a cargo da prefeitura nos municípios 1 e 3, com a disposição da estrutura e de técnicos. No município 2, houve um consórcio mantenedor desde o início para custear todo o processo. Após o término de elaboração do PEM a viabilidade dele se iguala em todos os municípios, por meio de recursos da iniciativa privada, o que é semelhante em todos os municípios analisados. As maiores diferenças aparecem no município 2, que trabalhou um número reduzido de linhas estratégicas, desenvolvendo dentro da elaboração do PEM os projetos a serem postos em prática



na cidade e a formação de um consórcio mantenedor para custear os gastos do processo.

#### 4.6 Controles e gestão municipal

O quadro 5 permite a visualização comparativa das variáveis do construto “controles e gestão municipal”.

**Quadro 5:** Comparativo das variáveis do construto controles e gestão municipal

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
Níveis e meios de controle	Controles estão começando a ser implantados	Foram feitas avaliações de aspectos qualitativos e quantitativos	Haverá um projeto piloto de controle na área do Turismo
Gestão de projetos	Grupos de trabalhos - Instituto	Grupos móveis – Consórcio Mantenedor	Grupos de trabalho – a se organizarem
Tempo e resultados	Ainda não tem resultados	Alguns projetos já foram implantados, outros realizados e os de maiores dimensões estão sendo viabilizados	Ainda não tem resultados

Fonte: Elaborado pelos autores.

No município 2 já foi feita uma avaliação do PEM, por ser um planejamento mais antigo, em torno de 5 anos, já em vias de ser feita uma revisão e novas propostas. Nesta avaliação constatou-se que 70% dos projetos propostos foram concluídos e implantados. A revisão e a reformulação estão aguardando o *start* da prefeitura para seu início e concretização. Apesar da atuação dos grupos móveis e do consórcio mantenedor, existem grandes projetos sem execução, como o novo aeroporto que aguarda definição. Nos demais municípios, pelo PEM ser bem recente ainda não há uma avaliação ou controle ou resultados. Espera-se uma revisão no plano em 2010 no município 3, no qual também se considera a inclusão de um programa piloto de controle e avaliação no setor de turismo, para posteriormente aplicar a todos os setores.

No município 1 estão sendo levantados alguns indicadores para pos-

terior trabalho de avaliação e comparação. Percebe-se novamente a questão do comprometimento da população no processo para o seu andamento e sucesso, sentido no município 2. Com a sociedade engajada, tem-se a possibilidade de fazer pressão em qualquer que seja o governo da prefeitura para o andamento e continuidade do PEM. Mas, mesmo assim, o fato de 70% dos projetos já estarem viabilizados já é sinônimo de sucesso e orgulho para os que se envolveram em todo o processo.

#### 4.7 Plano diretor de cidades

O quadro 6 permite a visualização comparativa das variáveis do construto “Plano Diretor de Cidades”.

**Quadro 6:** Comparativo das variáveis do construto plano diretor de cidades

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
Plano diretor de cidades	Será revisado o existente em cima do Planejamento Estratégico Municipal	Foi seguido à risca para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Municipal	Foi desenvolvido após o PEM contemplando muitas das questões estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao PDC, as diferenças são consideráveis, inclusive no aspecto temporal. No município 1 o plano diretor foi elaborado em 1965 e revisado em 1972, que com a elaboração do PEM, será revisado e alinhado com as novas estratégias. O PPA, também possui suas premissas baseadas no PEM. Com relação ao município 2, uma base informal do PDC feita em 1995 foi utilizada como referência para o PEM, que teve início em 1997, alinhando automaticamente as duas ferramentas. Em 2003 o Plano Diretor Urbano (PDU), foi formalizado com pequenas alterações com relação ao feito em 1995. E no município 3 o motivo de ter sido feito o PEM está relacionado à confecção do PDC.

Percebeu-se a preocupação com o alinhamento entre o PDC, o PEM e o PPA, que como ferramentas de gestão, se constituem estrategicamente para o sucesso de uma cidade. Essas três ferramentas reforçam a visão de futuro que a sociedade tem com relação ao município, fortalecendo ainda mais a passagem do PEM pelos governos futuros.

#### 4.8 *New public management*

O quadro 7 retrata como os preceitos da *new public management* são vistos ou trabalhados junto do processo de elaboração do PEM.

**Quadro 7:** Comparativo das variáveis do construto *new public management*

Variáveis	Município 1	Município 2	Município 3
<i>New Public Management</i>	Reestruturação administrativa; Descentralização para grupos de trabalhos; Redefinição de mercados; Envolvimento e alinhamento de várias secretarias; Criação do Instituto da Cidade; Cidadão é cidadão e não cliente; Empreendedor - inovador.	Reforma administrativa; Cidade eficiente; Central de atendimento ao cidadão; Descentralização; Democratização; Cidadão é cidadão e não cliente; Definição e gestão por projetos;	Já possui uma administração participativa e descentralizada; Abertura a novos mercados; Cidadão é participativo e responsável pelo futuro da cidade; A prefeitura participa por meio das secretarias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.9 Reestruturação

No município 1 houve a necessidade, por parte do governo local, de uma nova gestão, que torna a prestação de serviços públicos mais ágeis e efetivos. Assim, foi adotado o modelo de gestão por resultados. Este modelo de gestão foi elaborado depois do PEM concluído, sendo definidos os objetivos e estratégias do PEM, facilitando a visão do plano de governo com relação às ações a serem tomadas. Houve no município 2 uma reforma administrativa na tentativa de transformar a cidade em cidade eficiente, atendendo a um dos pontos estratégicos do PEM. O novo modelo de gestão foi implantado, modelo de gestão participativa, voltado ao empreendedorismo competitivo. Foi criada uma central de atendimento ao cidadão. No município 3, a forma de atuação já era bastante evidente desde a formação dos conselhos municipais, uma gestão participativa. Neste caso, não houve necessidade de efetuar uma reestruturação a este respeito, devido à independência do PEM com relação ao executivo municipal. Por este

motivo, apesar de haver uma reestruturação da cidade, no que diz respeito às questões estratégicas, objetivos e visão a ser alcançados não é tão perceptível no poder público.

#### **4.10 Reengenharia**

Com a definição do PEM e da nova gestão do município 1, houve a descentralização do desenvolvimento dos grupos de trabalho do PEM. O PEM foi assumido pelo instituto do município para descaracterizá-lo como uma ação do governo em questão ou uma ligação partidária, para que depois desse mandato seja dada continuidade ao PEM. No município 2, não foi muito diferente. Foi criado o consórcio mantenedor para dar continuidade ao plano independente do governo em questão. Houve a descentralização do desenvolvimento dos projetos definidos pelo PEM.

No caso do município 3, uma forma de descentralização já existia, só foi aperfeiçoada e tornou-se mais destacada e essencial para o sucesso do PEM.

#### **4.11 Reinvenção**

Com o PEM do município 1 foram redefinidos os mercados a serem desenvolvidos e onde seriam investidos esforços do governo para o desenvolvimento da cidade. Foram redefinidas as vocações e a visão do município, deixando claras as direções a serem tomadas. Com a mudança de foco do município 2, de industrial para serviços foram redefinidas vocações, visão e objetivo central da cidade. No município 3, teve lugar uma ampla discussão com relação à dependência do desenvolvimento da cidade em torno de um cluster de madeira, o que limita a abertura de novos mercados. Com o PEM e esta ampla discussão, a cidade está aberta a novas oportunidades de mercado, a serem estudadas caso a caso, devido à sua visão de futuro e da capacitação de sua mão-de-obra.

#### **4.12 Realinhamento**

Os quinze programas estratégicos do município 1 conseguidos com o PEM são as bases do PPA que está sendo desenvolvido para o ano de 2006. O PPA não está dividido por secretarias como sempre foi feito, mas sim por programas estratégicos, sendo que cada programa envolve sempre mais de uma secretaria, fazendo com que a estrutura administrativa se permeie com as diretrizes do PEM. O envolvimento de múltiplas secretarias fortalece o realinhamento dos planejamentos no município. No caso do município 2, os projetos, estratégias e objetivos foram alinhados com o plano diretor urbano e outros planos já existen-

tes como: desenvolvimento de transporte urbano, limpeza urbana, abastecimento de água e esgoto e saneamento. No município 3, o PEM foi feito para servir de base e ser alinhado com o plano diretor de desenvolvimento urbano e ambiental efetivado, assim que foi concluído o planejamento estratégico municipal.

#### **4.13 Reconceitualização**

Com a criação do instituto do município 1, o qual será responsável pelo desenvolvimento dos grupos de trabalho criado pelo plano, o planejamento estratégico será atualizado e realimentado para dar continuidade aos trabalhos. E a avaliação do plano se dará por meio de comparação entre os indicadores que estão sendo levantados agora e os que serão levantados em 2010 quando será feita a primeira avaliação do plano. Além disso, o plano está sendo avaliado e utilizado a cada momento, desde a implantação de um programa escolar novo, até a decisão de aceitar ou não uma empresa nova na cidade. No município 2, o plano já foi implantado há 5 anos e muitos projetos já foram postos em vigor e fazem parte da rotina da população; outros projetos andam sozinhos e outros aguardam para serem implantados. No município 3, o PEM acabou de ser concluído e a sua implantação começa agora e há uma avaliação do plano prevista para 2010. Entretanto, o PEM foi feito para ser aplicado até 2020. O seu andamento e implantação estão a cargo da sociedade civil organizada que está estabelecendo bases para efetivar toda esta tarefa.

#### **4.14 Cliente**

No município 1, a população foi ouvida por meio de questionários para o diagnóstico inicial do PEM. Durante a pesquisa não foi citada a população como cliente, mas sim como cidadã, opinando e participando das definições do PEM. Depois da criação do instituto do município e agora com a idéia de que o cidadão também pode se associar a este, os municípios são vistos como “sócios” e contribuintes para a continuidade do PEM. No município 2, houve uma pequena participação direta da população, mas essa foi representada por instituições e associações relacionadas a ações sociais. E o cidadão é tratado como cidadão e não como cliente. No município 3, o cidadão é um membro participativo da administração e decisões públicas, por isso não é tratado ou chamado de cliente, já que, a população é responsável pelas decisões e rumos tomados pela cidade e pelo governo, por meio dos conselhos municipais e agora, com o PEM, por meio dos grupos de trabalhos.

#### 4.15 Empreendedorismo

O município 1 é um município empreendedor, por isso houve uma facilidade na implementação do PEM, na fomentação de ideias novas a serem realizadas, na discussão de assuntos e na definição de diretrizes que formaram a visão da cidade. O desafio do PEM foi tornar as ações e os seus programas como atividades inovadoras. A inovação é um dos principais itens citados na visão do município. O município tem de ser inovador para trazer novas perspectivas para a cidade e realizar sonhos. No município 2, o empreendedorismo foi largamente utilizado desde o início do PEM, por ser um processo totalmente novo e o seu início foi em 97, quando pouco se falava sobre planejamento estratégico, e o que se falava era muito empresarial, ainda. Apesar do município 3 ser dependente de um único ramo de trabalho que é o *cluster* da madeira, a cidade está aberta a novos mercados, mostrando assim sua visão empreendedora, buscando novas oportunidades e qualificação de mão-de-obra, para abraçar novas ofertas de mercado.

#### 5 CONCLUSÃO

A adoção de uma nova forma de gestão necessita de metodologia e planejamento alinhados e adaptados aos preceitos do PEM e da NPM, nos quais uma reforma administrativa seria fundamental para favorecer a administração pública. Os processos de PEM foram implantados em seus respectivos municípios com algumas diferenças metodológicas, proporcionando resultados diferenciados. Verificou-se que os municípios estudados desenvolveram uma visão clara de futuro, resultando em programas e ações mais adequados.

O estudo das informações disponibilizadas pelas prefeituras, explicitadas nos quadros, apresenta os resultados derivados de uma proposta de procedimentos e métodos de pesquisa para analisar o processo de PEM. Neste sentido, a análise qualitativa e comparativa dos municípios corrobora a importância das ferramentas de gestão avaliadas. Para os três municípios a participação da população, dos representantes de classes e associações foi essencial, pois os planos foram voltados para o desenvolvimento, independente do partido ou governo da situação.

Essa característica pode ser considerada o principal fator de sucesso dos planos por se tratar de planejamento em longo prazo. No município 1 foi 0 se constatou uma relação maior e mais próxima aos preceitos da NPM, em que todos os seus conceitos têm uma associação com a elaboração do PEM. Nos outros municípios, estes preceitos foram secundários, visualizados nas entrelinhas dos planos. No item cidadão-cliente, todos concordam que cidadão é cidadão.

Como contribuição para o aprofundamento no processo de PEM, a

comparação de três metodologias resultou em uma metodologia de pesquisa, que pode ser chamada de síntese, a qual serviu como diretriz no auxílio ao levantamento dos dados e análises. Neste aspecto, a academia se beneficia, pois este estudo agrega valores e demonstra a aplicação da teoria na prática, cujo aprofundamento em amostras mais numerosas, pode enriquecer em muito tais análises. Já para os municípios, este artigo se traduz em descrever as vantagens de uma ferramenta de planejamento e gestão, nas quais podem ser identificadas as dificuldades, as limitações e os fatores críticos de sucesso.

A principal limitação para a realização da pesquisa está relacionada com a dificuldade em obter municípios com o PEM elaborado ou em processo de elaboração. Outro aspecto é que a experiência de duas prefeituras com o processo é recente. No entanto já são sentidos, por parte dos organizadores do PEM, reflexos com relação à tomada de decisões.

Este artigo remete à percepção de que as ferramentas existentes, desde que alinhadas, podem proporcionar ao gestor uma possibilidade real de promoção do desenvolvimento de uma cidade. Finalmente, fica como sugestão para pesquisas futuras, utilizar esta metodologia com o objetivo de verificar e avaliar um número ampliado de municípios.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10, 52 p. Brasília: V. L. Petrucci, 1997.

BARZELAY, M. **The new public management**: improving research and policy dialogue. Regents of the University of California. California: Ucpres, 2001.

BORJA, J. **Barcelona**: um modelo de transformación urbana. Série Gestión Urbana, v. 4. Quito: Programa de Getión Urbana, 1995.

CASTELLS, M. **A questão urbana**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTOR, B. V. J. et al. **Estado e administração pública**: reflexões. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, 1987.

CASTOR, B. V. J. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. 2. ed. Curitiba: Travessa dos Editores, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CIDADES - Ministério das Cidades. **Plano diretor participativo: guia para elaboração pelos municípios e cidadãos**. Brasília: CONFEA, 2004.

CIDEU - Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. **10 años de planificación estratégica en Ibero América**. Avinyó, 15 Planta 3. ed. Barcelona – España. Disponível em: <<http://www.cideu.org>>. Acesso em: 14 out. 2005.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **Public Administration Review**, Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, Nov./Dec. 2000.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANJEIRO, J. W. **Administração pública**. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

GUELL, J. M. F. **Planificación estratégica de ciudades**. Barcelona: Gustavo Gili, 1997.

IBGE. Censo demográfico de 2000: estimativas populacionais.

JONES, L. R.; THOMPSON, F. **Um modelo para nova gerência pública**. Brasília: ENAP, 2000.

LLONA, M.; LUYO, M.; MELGAR, W. **La planificación estratégica del desarrollo local em Perú: análisis de casos**. Lima: Escuela, 2003.

LOPES, R. **A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades**. Rio



de Janeiro: Mauad, 1998.

MATUS, C. Planejamento, orçamentos e gerência. **Revista ABOP**, Brasília, n. 29/88, 1987.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. Gestão estratégica. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. de A. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 49-69.

NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. **Research methods in the social sciences**. 3. ed. New York: St. Martin's Press, 1987.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 8. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAGNONCELLI, D.; AUMOND, C. W. **Cidades, capital social e planejamento estratégico: o caso Joinville**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PEREIRA, L. C. B. **Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas e Lula**. 5. ed. São Paulo: Editora 34, 2003.

PEREIRA, L. C. B. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, Ottawa, v. 52, p. 5-24, jan. 2001.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PFEIFFER, P. Planejamento Estratégico Municipal no Brasil: uma nova abordagem. **Revista do ENAP**, Brasília, n. 37, out. 2000. (Textos para Discussão, n. 37).

REZENDE, D. A. Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria new public management. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 1., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENAPG, 2004. p. 1-16.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 2002. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SOUZA, M. L. de. **Mudar a cidade**: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

YIN, R. K. **Case study research**. London: Sage Pub, 1994.