

COLETÂNEA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

GESTÃO 2009-2012

# Nova Administração Pública

Gestão Municipal e  
Tendências Contemporâneas





COLETÂNEA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

---

GESTÃO 2009-2012

# Nova Administração Pública

Gestão Municipal e  
Tendências Contemporâneas



# DIRETORIA DA CNM

---

## **Presidente**

Paulo Roberto Ziulkoski

## **Primeiro Vice-Presidente**

Fernando Antônio Lobato  
*Santa Cruz do Arari/PA*

## **Segundo Vice-Presidente**

Celso Cota Neto  
*Mariana/MG*

## **Primeiro secretário**

Marcos Monti  
*São Paulo/SP*

## **Primeiro tesoureiro**

Mauri Eduardo de Barros Heinrich  
*Ibirubá/RS*



COLETÂNEA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

---

GESTÃO 2009-2012

# Nova Administração Pública

Gestão Municipal e  
Tendências Contemporâneas



# CRÉDITOS

---

Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Copyright © 2008. Confederação Nacional de Municípios.

*Impresso no Brasil.*

## **Coordenação/organização**

Jeconias Rosendo da Silva Júnior  
Marsden Alves de Amorim Paz

## **Revisão de conteúdos**

Luís Maurício Junqueira Zanin

## **Texto**

Edmarson Bacelar Mota  
Eduardo Ramos Ferreira da Silva  
Samuel Porto

## **Colaboração**

Equipe CNM

## **Revisão**

Danúzia Maria Queiroz Cruz Gama  
Keila Mariana de A. Oliveira  
Patrícia Jacob

## **Supervisão editorial**

Keila Mariana de A. Oliveira

## **Editoração e projeto gráfico**

Themaz Comunicação Ltda.

## **Ilustração**

Lincoln Moreira de Castilho Pires

## **Confederação Nacional de Municípios – CNM**

SCRS 505, Bloco C, Lote 1 – 3ª andar – Brasília/DF – CEP: 70350-530

Tel.: (61) 2101-6000 – Fax: (61) 2101-6008

*E-mail:* atendimento@cnm.org.br

## Ficha Catalográfica

Confederação Nacional dos Municípios – CNM

Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas / Confederação Nacional dos Municípios – Brasília : CNM, 2008.

64 p. Vol. 6

ISBN 978-85-99129-29-6

1. Administração Pública. 2. Gestão Municipal. 3. Planejamento municipal. I. Título: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas.



## CARTA DO PRESIDENTE

---

Caro(a) prefeito(a),

Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho, sobretudo nas administrações públicas municipais.

Transformações tecnológicas, estruturais, econômicas e sociais exercem grandes impactos na vida das pessoas, sendo que estes impactos consequentemente refletem nas gestões por elas lideradas.

Apesar de essas transformações terem atingido indiscriminadamente todos os setores socioeconômicos, especificamente nos municípios, encontram-se características marcantes desse processo. Tais características sugerem a necessidade de novas concepções e abordagens sobre a gestão dos municípios.

A Administração Pública Gerencial tem sido questionada como solução hegemônica de um modelo de gestão eficiente para todas as administrações públicas, principalmente quando aplicada em regiões em processo de industrialização.

Portanto, a implantação de algumas medidas que fazem parte da denominada Nova Administração Pública, ou Administração Pública Gerencial, na intenção da busca de melhoria dos níveis de eficiência, acabam, paradoxalmente, afetando, na direção oposta, os objetivos pretendidos.



Saber aonde chegar e traçar os objetivos a serem alcançados é o papel do prefeito, pois é ele que irá escolher o melhor caminho a ser seguido. No entanto, para que isso seja possível, é fundamental conhecer profundamente seu município, sua realidade local e regional, o movimento municipalista, o cenário político, atuando com competência para planejar estrategicamente suas ações. Somente assim, o prefeito terá condições de conquistar o sucesso durante sua gestão, promover o desenvolvimento econômico e social, contribuir para a melhoria dos indicadores municipais e, conseqüentemente, é claro, melhorar a qualidade de vida da população.

*Paulo Ziulkoski*

Presidente da CNM





# SUMÁRIO EXECUTIVO

---

<b>Nova Administração Pública – NAP .....</b>	<b>14</b>
Modelo de administração pública voltado para a eficiência, eficácia e efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados.	
<b>Modelos de gestão aplicados à Nova Administração Pública.....</b>	<b>14</b>
<b>Impulso para a Eficiência.....</b>	<b>15</b>
<b>Downsizing e Descentralização .....</b>	<b>16</b>
<b>Em Busca da Excelência .....</b>	<b>16</b>
<b>Orientação para o Serviço Público.....</b>	<b>17</b>
<b>Tecnologias de gestão .....</b>	<b>23</b>
São diversas técnicas que integram os modelos de gestão. Entre elas estão o Planejamento e a Gestão Estratégica, a Gestão Baseada em Processos, a adoção de programas de qualidade, a gestão por contratos ou projetos, os modelos em rede e o balanced scorecard. Na área de Gestão de Pessoas, podem ser apontadas a Gestão Baseada em Competências e a capacitação dos recursos humanos de forma continuada.	
<b>Planejamento estratégico.....</b>	<b>24</b>
Modelo de planejamento que busca a identificação das funções públicas, levando-se em consideração aspectos como a vocação do município, seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, com vistas ao traçado de planos de ações compatíveis com as políticas públicas. Pode ser realizado em nível macro (todo o município), ou em cada um dos aparelhos do município.	



**Gestão baseada em processos..... 33**

Esse modelo de gestão trabalha de forma integrada com todas as etapas de um processo de produção de um bem ou de um serviço e busca a substituição do tradicional modelo de gestão por tarefas, fragmentado, por outro modelo integrado, para se obter uma visão sistêmica de toda a extensão das ações governamentais.

**Gestão da qualidade..... 36**

Também conhecido como Gestão da Qualidade Total, trata-se de um modelo de gestão que visa à plena satisfação do cliente. Aplicado ao município, este modelo visa ao bem-estar da população de forma geral.

**Balanced Scorecard – BSC..... 43**

É uma ferramenta de gestão que passa pela definição da estratégia organizacional, da gerência do negócio, da gerência de serviços e da gestão da qualidade, implementados por meio de indicadores de desempenho.

**Gestão baseada em competências..... 46**

É o modelo de gestão de pessoas que busca a aquisição de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA, por parte do servidor, para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade.



# SUMÁRIO

---

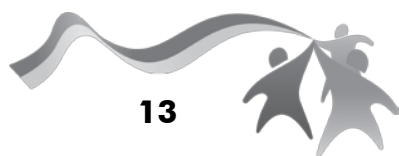
<b>1 Por que a Confederação Nacional de Municípios (CNM) tomou a iniciativa de elaborar esta cartilha? .....</b>	<b>15</b>
1.2 O que é a Nova Administração Pública?.....	16
1.3 Quais os modelos de gestão aplicados à Nova Administração Pública? .....	16
1.4 Qual é a repercussão dessas mudanças nos municípios brasileiros? .....	20
1.5 Quais são os conceitos de governabilidade de governança e sua importância para os municípios? .....	21
1.6 Então, para executar essas funções, é preciso que as instituições (secretarias, fundações e autarquias) estejam em perfeito funcionamento .....	22
1.7 O que está sendo feito nas administrações públicas para que isso se torne realidade? .....	22
1.8 O que é o modelo burocrático?.....	23
1.9 Quais são os princípios do modelo da Administração Pública gerencial?.....	23
1.10 Como se faz para implantar em um município? .....	24
<b>2 Quais são essas tecnologias de gestão? .....</b>	<b>25</b>
2.1 O que é o planejamento estratégico?.....	26
2.2 Por que desenvolver um planejamento estratégico no seu município? .....	26
2.3 Qual é a diferença do planejamento estratégico para o tradicional? .....	27



2.4	Quais são os principais elementos do planejamento estratégico? .....	28
2.5	Planejamento estratégico é o suficiente para garantir uma boa gestão? .....	33
<b>3</b>	<b>O que é a gestão baseada em processos? .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>O que é a gestão da qualidade? .....</b>	<b>38</b>
4.1	Criar uma constância de propósitos para a melhoria dos produtos e dos serviços .....	39
4.2	Adotar a nova filosofia.....	40
4.3	Pôr fim à dependência da inspeção para alcançar a qualidade....	40
4.4	Melhorar constantemente e continuamente cada processo .....	40
4.5	Instituir o treinamento na tarefa .....	41
4.6	Adotar e instituir lideranças.....	41
4.7	Banir os receios.....	42
4.8	Derrubar as barreiras entre as áreas.....	42
4.9	Eliminar <i>slogans</i> , exortações e alvos para a força de trabalho ....	42
4.10	Eliminar cotas numéricas para a força de trabalho e objetivos numéricos para o gerenciamento .....	43
4.11	Remover as barreiras que roubam das pessoas a satisfação no trabalho. Remover fatores/barreiras (físicos, ambientais, psicológicos, emocionais, etc.) que inibam a melhoria da qualidade e da produtividade.....	43
4.12	Instituir um vigoroso programa de educação e automelhoria para todos .....	43
4.13	Colocar todos da organização trabalhando para realizar a transformação.....	43



<b>5 E o que é <i>Balanced Scorecard</i>?</b> .....	<b>45</b>
5.1 Essas funções podem ser trabalhadas de maneira integrada? ..	46
5.2 Então, pode-se dizer que é necessária uma boa gestão de pessoas para a implantação dessas tecnologias de gestão pública?.....	47
<b>6 O que é a gestão baseada em competências?</b> .....	<b>48</b>
<b>7 Como a cultura organizacional pode influenciar a implantação destas técnicas de gestão?</b> .....	<b>50</b>
<b>8 E com relação aos planos de carreiras e de remuneração para os servidores?</b> .....	<b>52</b>
8.1 A aplicação destas técnicas de gestão é uma novidade para os municípios brasileiros? .....	54
<b>Conclusão</b> .....	<b>55</b>
<b>Referência</b> .....	<b>58</b>





1

# Por que a Confederação Nacional de Municípios (CNM) tomou a iniciativa de elaborar esta Cartilha?



Vivemos um momento histórico inédito para a humanidade, incluindo a globalização, a forte competitividade, as rápidas mudanças tecnológicas e os demais fatores que exigem dos administradores uma capacidade de percepção, adaptação e, até mesmo, antecipação a essas mudanças. A contribuição que a CNM pode dar aos governos municipais está relacionada à tomada de consciência dessas mudanças e suas implicações no tocante à necessidade de melhorias dos modelos de gestão pública municipal.

## 1.2 O que é a Nova Administração Pública?

É um modelo de administração pública voltado para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados.

A Nova Administração Pública<sup>1</sup> ou “revolução gerencial”<sup>2</sup> é um dos movimentos mais recorrentes e atualmente discutidos em todo o mundo, tendo surgido na segunda metade do século XX como alternativa para superar os problemas causados pelas chamadas buropatologias estatais<sup>3</sup> associado à incapacidade de os governos atuarem com eficácia, eficiência e efetividade em determinados setores da economia.<sup>4</sup>

## 1.3 Quais os modelos de gestão aplicados à Nova Administração Pública?

Em trabalho de pesquisa tendo por base o Reino Unido, mas citando também a realidade de outros países, Ferlie et al. (1999, p. 26-34)

1 FERLIE et al. A Nova Administração Pública em ação. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Enap, 1999. 468 p.

2 MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. Revista do Serviço Público, ano 48, n.1, p. 43-77, jan./abr. 1997.

3 SOUZA, Antonio Ricardo de. Agências reguladoras e seus modelos de gestão: uma análise na Aneel e Anatel. 2007. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

4 BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998a. p. 21-38.





identificam quatro modelos de gestão, aplicados no contexto da Nova Administração Pública, denominados de: “impulso para eficiência”, “*downsizing*<sup>5</sup> e descentralização”, “em busca da excelência” e “orientação para o serviço público”.

### 1.3.1 Modelo 1: impulso para eficiência:

É caracterizado pela implementação de métodos de controles rígidos, além de fortalecer a centralização do poder nos escalões superiores da administração.

Destacam-se nesse modelo:

- A visão orientada para o mercado e para o cliente, ou seja, para o cidadão.
- A desregulamentação do mercado de trabalho, que consiste na redução do poder de auto-regulamentação das profissões e na adoção de contratos de trabalho temporários, de tempo parcial e com rotatividade dos ocupantes de cargos gerenciais, conjugados com o aumento de poder dos administradores generalistas no lugar dos especialistas.
- A delegação de certo grau de poder, visando a uma administração mais empreendedora.
- A centralização do poder no nível mais alto da organização.

---

<sup>5</sup> “É uma técnica aplicada das abordagens contemporâneas da Administração voltada a eliminar a burocracia corporativa desnecessária e focada no centro da pirâmide hierárquica. Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, [sic] que deve estar consistente com o Planejamento Estratégico do negócio [sic] e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível, privilegiando práticas que mantenham a organização mais enxuta possível”. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Downsizing>>.

### 1.3.2 Modelo 2: *downsizing* e descentralização

Prevêm:

- A busca por maior flexibilidade organizacional.
- O abandono do alto grau de padronização.
- A obtenção de maior autonomia por parte das organizações públicas.
- A descentralização da responsabilidade pela formulação da estratégia e do orçamento.
- O incremento da terceirização e a divisão do quadro de pessoal entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional.
- A mudança da gestão hierárquica para a gestão baseada em projetos.

### 1.3.3 Modelo 3: em busca da excelência

Contempla os princípios da Escola de Relações Humanas da teoria administrativa, que enfatiza a importância da cultura organizacional, preocupa-se com a questão da mudança nas organizações e com a forma de administrá-la, bem como o papel dos valores, dos ritos e símbolos em se tratando de comportamento humano no trabalho (FERLIE et al. 1999). Esses autores classificam o modelo 3 em duas abordagens: ascendente e descendente.

Na abordagem ascendente, são considerados como relevantes os seguintes aspectos:

- Ênfase no desenvolvimento organizacional e na aprendizagem.
- Reconhecimento da cultura organizacional como forma de adesão do empregado aos valores da organização.



- A descentralização radical, com o desempenho julgado nos resultados.
- A abordagem descendente considera importante:
- Necessidade de mudança cultural por meio de programas gerenciados.
- Formas carismáticas de liderança do topo para a base da organização.
- Identificação de modelos carismáticos de papéis do setor privado no novo estilo do setor público.
- Intensificação de programas de treinamento corporativo.
- Importância da determinação da missão organizacional.
- Busca de estratégias de comunicação.
- Fortalecimento da função de recursos humanos, considerando-a estratégica.

### **1.3.4 Modelo 4: orientação para o serviço público**

Esse modelo de gestão “representa a fusão das idéias de gestão dos setores público e privado” (FERLIE et al., 1999, p. 33) por utilizar padrões de gestão bem-sucedidos do setor privado, embora aplicados a um contexto tipicamente do setor público. Entre os principais fatores que caracterizam esse modelo estão:

- A preocupação com a qualidade do serviço público, incluindo as técnicas de gerenciamento para a qualidade total.
- O desejo de alcançar a excelência nos serviços públicos.
- O estabelecimento de uma missão organizacional como elemento norteador para a obtenção dessa excelência.
- A atenção nos valores e as opiniões do usuário, valorizando a cidadania.
- O desenvolvimento de trabalho comunitário e outros relativos ao desenvolvimento da aprendizagem social.



- O gerenciamento de políticas públicas.
- A garantia da participação e da responsabilidade, como objeto de atenção da Administração Pública.

Guimarães (2000) observa que os modelos da Nova Administração Pública, descritos por Ferlie et al. (1999), não são mutuamente exclusivos, “devendo ser vistos como parte de um *continuum* que vai da racionalidade econômica e burocrática do modelo 1 à valorização da cidadania do modelo 4”. Esse autor propõe um diagrama (vide figura a seguir) no qual o eixo vertical representa a tendência à eficiência e à racionalidade, que são características da formalidade; e o eixo horizontal, o desenvolvimento e a cidadania, conceitos ligados à prestação de serviços pela Administração Pública para o desenvolvimento do cidadão como ser social.

Figura 1:  
Modelos da Nova Administração Pública

<b>Eficiência e Racionalidade</b>	<b><i>Downsizing</i> e Descentralização</b>	<b>Em busca da Excelência</b>
	<b>Impulso para a Eficiência</b>	<b>Orientação para o Serviço Público</b>

Fonte: Guimarães (2000).

## 1.4 Qual é a repercussão dessas mudanças nos municípios brasileiros?

Antes de tudo, todo o Estado (incluindo-se aí sociedades, governos e todos os agentes responsáveis pela Administração Pública) sofre os impactos



dessas mudanças na medida em que é forçado a buscar a eficiência para utilizar melhor os recursos públicos.

A cada dia que se passa, a sociedade fica mais exigente. É só observar que o número de pessoas que procuram os órgãos de defesa do consumidor, o Ministério Público; e as organizações de moradores só crescem. Esses movimentos certamente repercutem na gestão dos municípios, mais especificamente na necessidade de mudança dos seus modelos de gestão.

## **1.5 Quais são os conceitos de governabilidade de governança e sua importância para os municípios?**

- *Governabilidade*: diz respeito à capacidade de decidir. Refere-se às condições sistêmicas de exercício do poder: forma de governo, relações entre os poderes, sistema partidário e equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação.
- *Governança*: refere-se à capacidade do governo de implementar as decisões tomadas. Envolve os arranjos institucionais pelos quais a autoridade é exercida de modo que viabilize as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução das decisões que o governo toma. Expressam liderança, conhecimento, experiência e controle de recursos financeiros, materiais e humanos por parte dos governantes.

Uma governança ou governabilidade prejudica a eficácia e a eficiência de suas principais funções, como saúde, educação, geração de emprego e de renda, transportes, habitação, turismo, cobrança de tributos, entre outros. Esses conceitos também dizem respeito à transparência das ações



governamentais, em especial com o gasto do dinheiro público, por isso a importância de a gestão atender a esses aspectos.

## **1.6 Então, para executar essas funções, é preciso que as instituições (secretarias, fundações e autarquias) estejam em perfeito funcionamento?**

Conforme falado anteriormente, as mudanças pelas quais o mundo atravessa obrigam a busca da eficácia, da *eficiência* e da *efetividade* na Administração Pública.

Para melhor esclarecer, *eficácia* diz respeito ao alcance de objetivos e metas, ou seja, do resultado ou da mudança pretendida em uma dada realidade, em determinado tempo, independentemente dos custos envolvidos. *Eficiência* é a capacidade de selecionar e usar os meios efetivos e de menor desperdício a fim de realizar uma tarefa ou um propósito. É a relação entre os custos e os produtos obtidos.

Por fim, *efetividade* é a real contribuição em termos de resultados ao alcance da finalidade de uma intervenção ou do impacto de desenvolvimento esperado. Diz respeito à obtenção da maior quantidade/qualidade de impactos positivos e do menor número dos impactos negativos.

## **1.7 O que está sendo feito nas administrações públicas para que isso se torne realidade?**

Um dos pontos principais está no modelo de gestão pública, em outras palavras, a forma como administrar o município. Na tradição brasileira, temos os modelos denominados de patrimonialista e de burocrático. De modo geral,



no planeta, o modelo patrimonialista está totalmente esgotado e deu lugar, em certo período da história, ao modelo burocrático. Entretanto, por causa das grandes transformações mundiais e da necessidade de otimização da máquina pública para atender ao cidadão, esse modelo, em alguns casos, também já não atende a certas necessidades em certos setores da administração pública, embora, em outros setores, ainda seja indicado. Surge então a alternativa do modelo gerencial, que vem sendo amplamente adotado na maior parte do mundo, com algumas ressalvas.

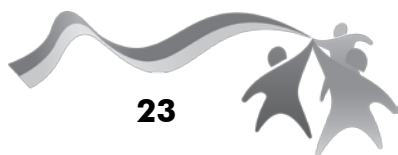
## **1.8 O que é o modelo burocrático?**

Foi o modelo que surgiu como forma de Administração Pública no século XIX com o objetivo de frear a expansão patrimonialista, buscando maior previsibilidade da Administração Pública mediante a profissionalização do serviço público. Uma de suas principais características é a impessoalidade, estando presente também a separação entre o público e o privado, tão característico do patrimonialismo. Outras características do modelo são a especialização, a hierarquia, a regulamentação e a meritocracia.

## **1.9 Quais são os princípios do modelo da Administração Pública gerencial?**

São eles:

- Foco da ação das instituições públicas no cidadão.
- Foco da atuação dos agentes públicos e do controle voltados predominantemente para os resultados, em lugar de ritos meramente processuais.
- Busca de maior transparência às ações do Estado.
- Instituição de instâncias de participação da sociedade na formulação,



no acompanhamento da execução e na avaliação das políticas públicas: participação e controle social.

- Revisão do tamanho da máquina pública, descentralização e desconcentração.

## **1.10 Como se faz para implantar em um município?**

É bom deixar claro que todo o processo de implantação dessa nova filosofia deve ser lento e gradual. É necessário que haja continuidade e, antes de tudo, uma definição do papel do município. Alguns referenciais podem ser importantes, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Além disso, é preciso integrar criativamente aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Essa busca de forças torna-se necessária para conduzir a uma reflexão em que se possam obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes e eficazes à sociedade.

Outro ponto que merece destaque, além da vontade política, é a criação de um comitê, formado por pessoas com amplo conhecimento, tanto na área de atuação, como em Administração Pública em geral. Essas pessoas devem ser selecionadas com bastante critério e devem possuir, principalmente, habilidades de comunicação e de liderança.

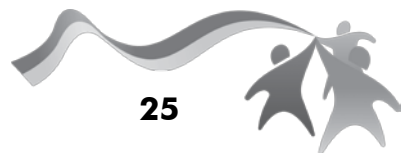
Finalmente, para a implantação de quaisquer tecnologias de gestão, é necessário levar em conta a realidade local, ou seja, o que funciona em um município, não necessariamente funciona em outro. Portanto, um diagnóstico preliminar deverá ser feito para a viabilidade ou não da implantação de qualquer ação.





# 2

## Quais são essas tecnologias de gestão?



Diversas técnicas integram os modelos de gestão. Entre elas estão o planejamento e gestão estratégica, a gestão baseada em processos, a adoção de programas de qualidade, a gestão por contratos ou projetos, os modelos em rede e o *balanced scorecard*.

Na área de gestão de pessoas, podem ser apontadas a gestão baseada em competências e a capacitação dos recursos humanos de forma continuada. Entretanto, uma das principais ferramentas é o planejamento estratégico. Ele pode ser utilizado tanto amplamente quanto na definição de funções do município (saúde, educação, transportes, meio ambiente, etc.), na implantação de arranjos produtivos locais ou em secretarias, autarquias e fundações públicas.

## **2.1 O que é o planejamento estratégico?**

É um modelo de planejamento que busca a identificação das funções públicas levando-se em consideração aspectos como a vocação do município, seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, com vistas ao traçado de planos de ações compatíveis com as políticas públicas. Pode ser realizado em nível macro (todo o município) ou em cada um dos aparelhos do município.

O planejamento estratégico é um tipo de planejamento que passa pela análise de cenários, pela vocação do município, pela missão, pela visão e pelos objetivos estratégicos.

## **2.2 Por que desenvolver um planejamento estratégico no seu município?**



O planejamento estratégico pode ajudar a prever e/ou reagir às mudanças mercadológicas, aproveitar as oportunidades, assim como identificar áreas de negócios promissoras no município.

O prefeito pode utilizar o processo de planejamento para envolver os funcionários de todas as áreas da Administração Pública, disseminando os objetivos estratégicos por toda a prefeitura.

O planejamento estratégico também poderá indicar aos gestores municipais a direção futura do município por meio dos objetivos de longo prazo.

## 2.3 Qual é a diferença do planejamento estratégico para o tradicional?

Enquanto o planejamento estratégico é focado em incertezas, o planejamento tradicional pressupõe previsões mais certas. O quadro a seguir mostra essas diferenças:

PLANEJAMENTO TRADICIONAL X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
(Normativo)	(Indicativo)
Determinista (previsões certas) Objetivista (diagnóstico) Plano por setores Certezas Pessoas são agentes Sistema fechado (metas únicas) Controle do Sistema	Indeterminista (previsões incertas) Subjetivista (apreciação e análise da situação) Subjetivista (apreciação e análise da situação) Plano por problemas Incertezas e surpresas Pessoas são atores Sistema aberto (várias possibilidades) Participação



O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, resolução de problemas ou plano. É uma intelectualização de como os gestores públicos visualizam o posicionamento do município na região, quais são as políticas públicas que devem ser formuladas, quais objetivos devem ser atingidos, como atingi-los (estratégias), quais recursos são necessários e os resultados esperados.

## **2.4 Quais são os principais elementos do planejamento estratégico?**

Como principal elemento, pode-se destacar a *elaboração de estratégias para o desenvolvimento do município*.

Além da formulação de estratégias, podemos elencar os seguintes elementos.

### **2.4.1 Macroambiência**

Inicialmente, deve ser analisada a macroambiência da qual o município faz parte, ou seja, seu macroambiente. Assim, é importante levar em conta as características da macrorregião, como aspectos econômicos, sociais, políticos, geográficos, ambientais, tipo de mão-de-obra disponível, incluindo nível de escolaridade e saúde dos trabalhadores, bem como demais condições que a região apresenta. Outro ponto importante é caracterizar o que torna o município especial, diferenciado dos seus vizinhos, como, por exemplo, nível de disponibilização e utilização tecnológica, tipo e potencial de turismo, suas condições orçamentárias e financeiras, seu potencial de força de trabalho, etc.



## 2.4.2 Arquitetura estratégica

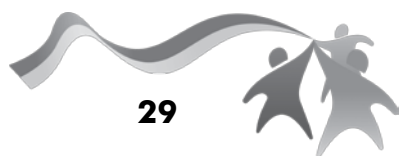
O futuro não deve apenas ser imaginado, ele deve ser construído, daí o termo arquitetura estratégica. Um arquiteto deve sonhar com coisas que ainda não foram criadas. Portanto, não se trata de um plano detalhado. Apenas identificam-se as principais características a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas. Tem pouco valor se não for amplamente debatida e compreendida por todos os gestores. Por isso, não se deve mantê-la em segredo.

## 2.4.3 Intenção estratégica

Uma “arquitetura estratégica” pode apontar o caminho para o futuro, mas somente a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. A maior parte das pessoas não dá aquele “passo a mais” se não souber para onde está indo. A intenção estratégica restringe amplamente o “onde”, mas não o “como”. Todos precisam entender a ligação entre o seu próprio trabalho e a concretização da meta. Em suma, a intenção estratégica precisa ser personalizada para cada gestor público e focada especificamente no município.

## 2.4.4 Visão

O que está na cabeça das pessoas pode representar visões diferentes, até conflitantes. Diferentes experiências, julgamentos, valores, responsabilidades funcionais, etc. proporcionam interpretações diferentes para o futuro do município. Por isso, a importância das perguntas:



1. Qual o impulso, ou o foco, para o desenvolvimento futuro do município?
2. Quais os principais recursos necessários para transformar a visão estratégica em ação?
3. Quais as implicações dessa visão para as expectativas dos cidadãos?

A idealização de um futuro desejado para o município é o que se pretende definir na visão, portanto, tal elemento é de extrema importância para saber aonde o município quer chegar.

Como um exemplo, a visão da CNM: consolidar o movimento municipalista, fortalecer a autonomia dos municípios e transformar a CNM em referência mundial na representação municipal.

### **2.4.5 Missão**

A missão do município deve espelhar a razão de ser da localidade e exercer função orientadora e delimitadora, além de possuir característica predominantemente qualitativa e filosófica.

Para uma declaração de missão, devem ser abordados os seguintes aspectos:

- a) objetivos gerais;
- b) definição do negócio;
- c) competência distintiva;
- d) indicações para o futuro:
  - O que a gestão municipal fará.
  - O que a gestão municipal nunca fará.
  - O que a gestão municipal poderá fazer.



Como um exemplo, a missão da CNM: lutar pelo fortalecimento da autonomia municipal e do movimento municipalista, contribuindo com soluções políticas e técnicas para excelência na gestão e na qualidade de vida da população.

## **2.4.6 Cenários**

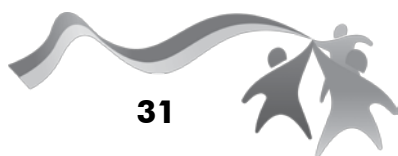
São seqüências hipotéticas de eventos, construídas com a finalidade de focalizar a atenção dos pontos de decisão e dos processos causais.

Os cenários permitem análise a longo prazo em um mundo onde reina a incerteza. Tal como em sua origem teatral, equivalem a histórias sobre um futuro possível e ajudam a administração municipal a reconhecer e adaptar-se às mudanças que ocorrem no meio em que vivemos, definindo os caminhos alternativos da evolução e permitindo escolher as manobras apropriadas para cada um deles.

Os cenários podem ser alternativos e de transição. Os alternativos servem para identificar futuros possíveis, com ocorrência plausível, mas não assegurada, podendo ser otimista, pessimista ou neutro. Já os cenários de transição são operacionais, de curto prazo, definidos a partir de cenários alternativos em função dos recursos disponíveis. Sua aplicação é imediata.

## **2.4.7 Análise de oportunidades e ameaças (Swot)**

É também conhecida como análise Swot, termo esse que significam pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Trata-se de um poderoso instrumento para que os gestores públicos possam ter uma percepção da realidade do município. Uma vez conscientes dessa realidade, é possível



escolher uma estratégia adequada para que os objetivos possam ser atingidos.

A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que ainda podem ser corrigidos.

A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades do município permite à administração formular estratégias realistas para que os objetivos sejam atingidos.

- *Oportunidades*: são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
- *Ameaças*: são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica.
- *Pontos fortes e fracos*: são características internas que diferenciam o município do ponto de vista competitivo.

Tais aspectos podem ser mais bem visualizados pela figura a seguir:

<b>ANÁLISE "SWOT"</b>	
<b>Análise / Ênfase "Interna"</b>	<b>Análise / Ênfase "Externa"</b>
Pontos Fortes	Oportunidades
Pontos Fracos	Ameaças

Na ênfase interna, existe uma idéia de que, estrategicamente, o município





deve ser administrado a partir dos seus pontos fortes. Esses pontos fortes podem ser a vocação do município ou da região, os recursos humanos existentes, o potencial energético, o potencial turístico, a cultura predominante, entre outros.

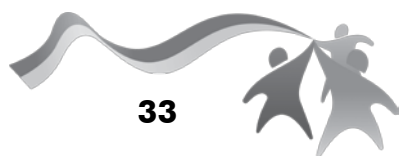
Ademais, os pontos fracos devem ser observados com bastante atenção, uma vez que podem inviabilizar determinada estratégia. Por exemplo, o município pode incentivar a entrada de indústrias, mas a população pode não estar educacionalmente preparada para trabalhar nessas indústrias e, tampouco, pode-se contar com programas de capacitação que atendam em curto prazo.

A análise das ameaças e das oportunidades também alavanca estratégias de desenvolvimento. Transformar a ameaça em oportunidade, por meio da análise de cenários, é um grande desafio para o gestor público.

## **2.5 Planejamento estratégico é o suficiente para garantir uma boa gestão?**

Planejar não é o suficiente. Estatísticas mostram que mais de 95% do corpo funcional das instituições não compreendem a visão de futuro. Isso é um dos motivos de o planejamento estratégico não ser bem-sucedido em alguns casos. Outro ponto que pode ser observado é com relação à agenda dos gestores. Mais de 85% dos gestores gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia, ou seja, é necessário maior envolvimento e dedicação de tempo para o planejamento do município.

A operacionalização, a execução e o acompanhamento do planejamento estratégico também são considerados um dos principais desafios para o



sucesso desse importante processo. Visando a eliminar tais aspectos negativos, surge a *administração estratégica*.

O principal objetivo da administração estratégica pode ser definido como uma adequação constante das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico ao ambiente, de maneira que assegure o andamento das atividades e os resultados conforme planejado.

Principais funções da administração estratégica:

- Determinar o propósito da instituição.
- Identificar forças e fraquezas internas.
- Monitorar mudanças do ambiente externo.
- Identificar oportunidades e ameaças.
- Identificar e avaliar estratégias e políticas alternativas.
- Selecionar a melhor alternativa em termos de plano estratégico.
- Possibilitar a elaboração de planos de ação.

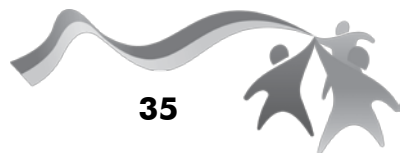
Principais benefícios da administração estratégica:

- Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram.
- Alerta a prefeitura para as mudanças e permite ações em resposta às mudanças.
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades.
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global.



# 3

## O que é a gestão baseada em processos?



Esse modelo de gestão trabalha integradamente com todas as etapas de um processo de produção de um bem ou de um serviço e busca a substituição do tradicional modelo de gestão por tarefas – fragmentado por outro modelo integrado – de forma que se obtenha uma visão sistêmica de toda a extensão das ações governamentais.

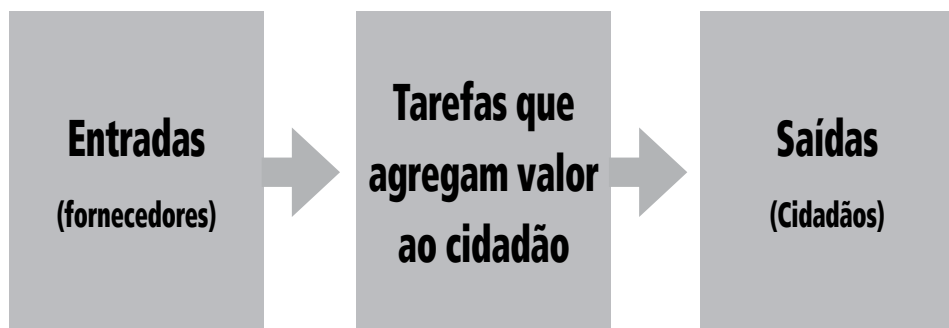
Os processos envolvem a utilização de recursos humanos, materiais e financeiros, observância de leis e de demais condições e, como se trata de uma ação integrada, pode-se perceber melhor onde estão os gargalos, com vistas à sua melhoria.

Entre as vantagens de se trabalhar com processo estão a redução dos prazos, a redução de custos, a melhoria da eficiência interna a melhoria na qualidade e o aumento da satisfação dos cidadãos e dos servidores, uma vez que é maior a compreensão de como os produtos e serviços são realizados, como também para que servem, isto é, onde e como eles irão agregar valor para o cidadão.

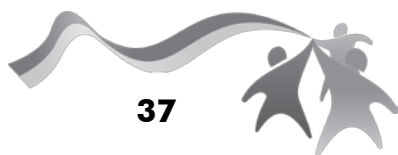
Alguns exemplos de processos são: compras governamentais, atendimento ao contribuinte, concessões e permissões de transportes públicos, realização de concursos públicos, etc. Nunca é demais lembrar que a gestão baseada em processos procura sempre focar o cidadão, considerado como cliente. Um exemplo de processo está na figura a seguir:



## O que é um processo?



A gestão baseada em processos também dá suporte para a prática do que se chama de gestão da qualidade total ou simplesmente gestão da qualidade.



# 4

## O que é a gestão da qualidade?



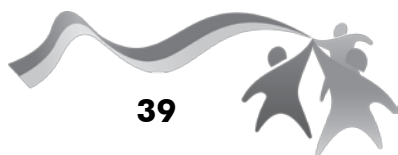
Também conhecido como gestão da qualidade total, trata-se de um modelo de gestão que visa à plena satisfação do cliente. Aplicado ao município, esse modelo visa ao bem-estar da população de forma geral.

Apesar de haver diversas correntes de pensamento e de abordagens metodológicas sobre o tema, a figura do cliente/cidadão é o tema central de todas elas. Isso ocorre porque, durante muitos anos seguidos, perdeu-se a visão de que a finalidade da Administração Pública é a de atender o cidadão. Em outras palavras, o cidadão acabou sendo esquecido pelos governantes e pelos gestores públicos, e o resultado desse esquecimento é a imagem negativa que a Administração Pública, de modo geral, tem por parte da população. Essa tecnologia de gestão busca resgatar a imagem positiva dos governos e da administração pública. Um dos principais segredos desse atendimento ao cidadão é a melhoria contínua dos processos.

Apenas para dar um exemplo, Deming, um dos maiores precursores e estrategistas dos programas de qualidade, foca esses programas em alguns pontos. São eles:

#### **4.1 Criar uma constância de propósitos para a melhoria dos produtos e dos serviços:**

- Definir a missão e a visão da qualidade.
- Definir a política da qualidade, os objetivos e os padrões.
- Desenvolver planos de longo prazo.
- Identificar o nível de engajamento e responsabilidade contínua da administração no tocante à qualidade.
- Desenvolver liderança em qualidade.
- Instituir treinamento contínuo.



- Destinar recursos para pesquisas, educação e manutenção de equipamentos.
- Inovar e constantemente melhorar o projeto do produto.
- Constância de propósito e dedicação.

## **4.2 Adotar a nova filosofia:**

- Realizar transformações na gestão e aceitar o desafio para fazer a coisa certa logo da primeira vez.
- Rever e analisar constantemente os sistemas e os procedimentos relacionados com a qualidade.
- Substituir supervisão inadequada por liderança.
- Ensinar, desenvolver habilidades e abandonar a mentalidade que permite um nível aceitável de deficiências.

## **4.3 Pôr fim à dependência da inspeção para alcançar a qualidade:**

- A qualidade não pode advir da inspeção; deve surgir na fabricação.
- Reduzir a dependência da inspeção massificada para a obtenção da qualidade.
- Obter qualidade por meio do controle de processos.
- Produzir certo logo da primeira vez.

## **4.4 Melhorar constantemente e continuamente cada processo:**

- Procurar constantemente áreas e processos a serem melhorados: aquisição, projeto, produção, coleta de dados, sistema de medição,





satisfação do cliente, envolvimento dos colaboradores, etc.

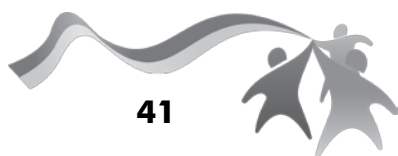
- Melhorar constantemente o sistema de produção e serviços. Usar o ciclo Deming de melhoria contínua da qualidade: PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), em português: planejar, fazer, verificar, agir.
- Compreender a variação e suas causas. Usar métodos estatísticos de controle de processo para eliminar as deficiências e melhorar os processos.

#### **4.5 Instituir o treinamento na tarefa:**

- Instituir métodos modernos de treinamento na função/tarefa.
- O treinamento aplica-se a todos os níveis da organização.
- Não deixar de considerar a possibilidade de que os melhores instrutores podem ser os próprios colaboradores.
- Procurar oferecer oportunidades de treinamento em técnicas novas e eficazes.
- Estabelecer um cronograma para treinamento contínuo.

#### **4.6 Adotar e instituir lideranças:**

- Liderança emana de conhecimento, perícia, habilidades interpessoais; não do nível de autoridade.
- As qualidades da liderança não são mais mistérios distantes e inatos — elas podem ser aprendidas.
- Cabe ao novo supervisor garantir que, em todas as áreas que tem impacto sobre a qualidade, estejam sendo realizadas ações para ela.



## 4.7 Banir os receios:

- Criar um ambiente de gestão em que as pessoas se sintam seguras, confiantes, responsáveis e satisfeitas.
- Todos da organização devem ser capazes de expressar suas idéias e opiniões, fazer perguntas e sugestões quanto a deficiências e melhorias de sistemas, além de ter orgulho de seu trabalho.
- Criar um clima de confiança e abertura.

## 4.8 Derrubar as barreiras entre as áreas:

- Romper as barreiras nos departamentos e entre os departamentos.
- Estabelecer uma interface interfuncional para incentivar a comunicação.
- Instituir um enfoque participativo de equipe.
- Tentar eliminar ou minimizar barreiras psicológicas ou emocionais no desempenho das funções, tais como: ciúmes, ambição, medo, conflitos de personalidade, medo de mudança, etc.

## 4.9 Eliminar *slogans*, exortações e alvos para a força de trabalho:

- Eliminar metas e *slogans* arbitrários.
- Não julgar os desempenhos por números. Em vez disso, incentivar as pessoas a serem produtivas e inovadoras.
- Não estabelecer objetivos que possam fazer com que os trabalhadores façam concessões e sacrifiquem a qualidade.



#### **4.10 Eliminar cotas numéricas para a força de trabalho e objetivos numéricos para o gerenciamento:**

- Eliminar os padrões de trabalho que prescrevam cotas numéricas.
- Eliminar as metas e os objetivos que atrapalhem o desempenho.
- Aprender, ensinar e instituir métodos de melhoria de processo.

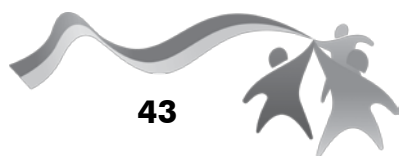
#### **4.11 Remover as barreiras que roubam das pessoas a satisfação no trabalho. Remover fatores/barreiras (físicos, ambientais, psicológicos, emocionais, etc.) que inibam a melhoria da qualidade e da produtividade:**

- Envolver e habilitar as pessoas a realizarem bem suas funções.
- Remover barreiras que se interponham entre os trabalhadores e seu orgulho pelo trabalho, principalmente a classificação anual por mérito.

#### **4.12 Instituir um vigoroso programa de educação e automelhoria para todos:**

- Identificar as necessidades de treinamento e instituir um programa vigoroso de educação, auto-aperfeiçoamento e autodesenvolvimento.
- Enfatizar e incentivar oportunidades educacionais.
- Criar um clima de crescimento e realização pessoal.

#### **4.13 Colocar todos da organização trabalhando para realizar a transformação:**



- A transformação é trabalho de todos. Criar uma estrutura de gestão que permita e incentive a participação de todos para assegurar o êxito da transformação.
- Criar uma cultura da qualidade.
- Tornar as pessoas responsáveis e orgulhosas do seu trabalho.
- Reconhecer o desempenho.
- Fazer da qualidade uma preocupação de todos.

Além desses pontos, algumas técnicas para a boa gestão da qualidade merecem destaque. São elas:

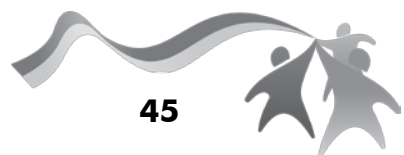
- Programa 5 S.
- 5W 2H.
- Programa de Gerência da Rotina Diária.
- Programa de Gerência pelas Diretrizes.
- Programa de Melhoria Contínua.
- Diagrama de Causa e Efeito.
- Folha de Verificação.
- Diagrama de Pareto.
- *Shake-down* (sacudir para derrubar).
- *Brainstorming* (tempestade de idéias).
- Método de Análise e Solução de Problemas (Masp).

É bom lembrar que essas metodologias são bastante complexas e exigem preparo dos servidores para seu pleno funcionamento. Por isso, a importância da realização de programas de capacitação. Os servidores precisam ser treinados, em nível técnico, gerencial e comportamental, para que um programa de qualidade seja bem-sucedido, bem como para alavancar outras ferramentas mais sofisticadas na gestão pública, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (BSC).



5

# E o que é *Balanced Scorecard?*



É uma ferramenta de gestão que passa pela definição da estratégia organizacional, da gerência do negócio, da gerência de serviços e da gestão da qualidade, implementados por meio de indicadores de desempenho. Pode-se dizer que o BSC é uma metodologia de gestão que auxilia as organizações e os seus gestores a traduzirem a estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenhos mensuráveis.

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica. Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e a estratégia de gestão municipal: financeira, cidadãos, processos internos e aprendizado e crescimento. Na administração pública, essa ferramenta pode ser adaptada, tendo-se por objetivo a busca do equilíbrio das funções do município, como saúde, educação, geração de emprego e renda, etc.

## **5.1 Essas funções podem ser trabalhadas de maneira integrada?**

Sim, e para isso é interessante citar mais uma tecnologia de gestão: o modelo em rede. Esse modelo busca formar um conjunto de pessoas que trabalham de maneira relacionada, isto é, sem ou com pouca estrutura hierárquica: cada um é responsável por suas tarefas e pela comunicação com os demais.

Uma rede é, portanto, um conjunto de responsabilidades concretas e interligadas como teias de colaboração, envolvendo fornecedores e clientes, cada qual contribuindo com competências específicas. Essa tecnologia também



remete a uma diminuição dos níveis hierárquicos, também chamada de downsizing, responsável pela simplificação do aparelho do município.

## **5.2 Então, pode-se dizer que é necessária uma boa gestão de pessoas para a implantação dessas tecnologias de gestão pública?**

Exatamente! Aí é que entra a gestão de pessoas com as tecnologias de gestão adequadas. Uma delas é a gestão baseada em competências. Nunca é demais dizer que o preparo dos servidores é uma estratégia muito eficaz para alavancar os resultados a serem alcançados.

# 6

## O que é a gestão baseada em competências?



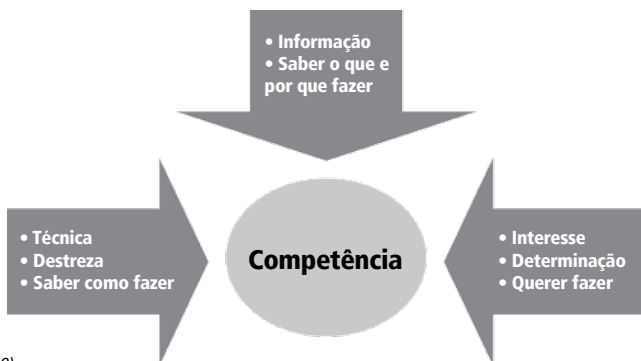


É o modelo de gestão de pessoas que busca a aquisição de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), por parte do servidor, para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade.

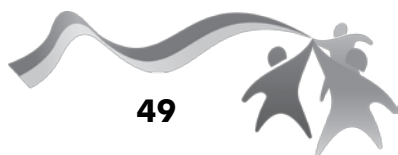
O governo federal, por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2005, instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, na qual está inserida, em seu artigo 2, inciso II, a gestão por competências.

A vantagem desse modelo está em buscar novas competências por parte dos servidores como estratégia de desenvolvimento do município. No caso do desempenho das funções públicas, existem competências que devem estar presentes em todos os servidores como, por exemplo, espírito público, visão de Estado, ética, flexibilidade, cortesia, entre outras. Para tanto, é necessário a implantação de programas de capacitação, no sentido de qualificar o corpo funcional. Essa qualificação pode passar por diversos tipos de capacitação com vistas à sensibilização para o trabalho em equipes, para a melhoria da qualidade, para a consciência do espírito público, para o atendimento à população, entre outras ações, em especial, o preparo dos gerentes da administração pública.

Na figura a seguir, alguns aspectos relacionados à competência:



Fonte: Brandão (2000)



# 7

## **Como a cultura organizacional pode influenciar a implantação destas técnicas de gestão?**



A cultura organizacional é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da prefeitura entre si e com as pessoas externas, como fornecedores e cidadãos.

Muitos valores importantes não estão escritos, existindo apenas na forma de pensar, agir e enfrentar os problemas que as pessoas aprendem umas com as outras e que são consistentes com os valores aceitáveis pelo município. É por meio da comunicação e da relação pública que o município consegue ter um bom relacionamento com o ambiente onde ele está inserido, mantendo assim uma cultura organizacional condizente com seus objetivos.

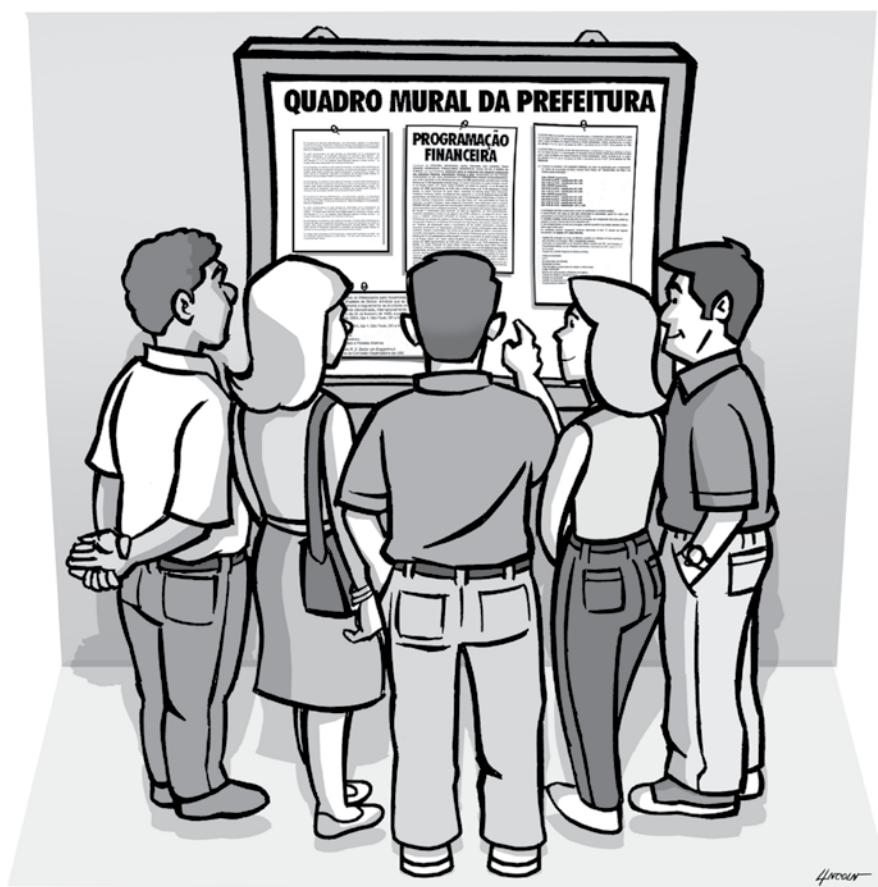
Os municípios estão inseridos em um ambiente e interagem com este ambiente, recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas prefeituras são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas, por sua vez, conduzem à formação da cultura do município.

Na figura seguinte, alguns aspectos relacionados à cultura organizacional de um município:



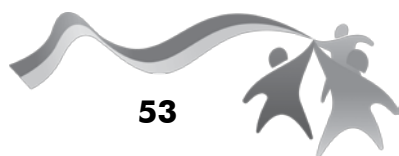
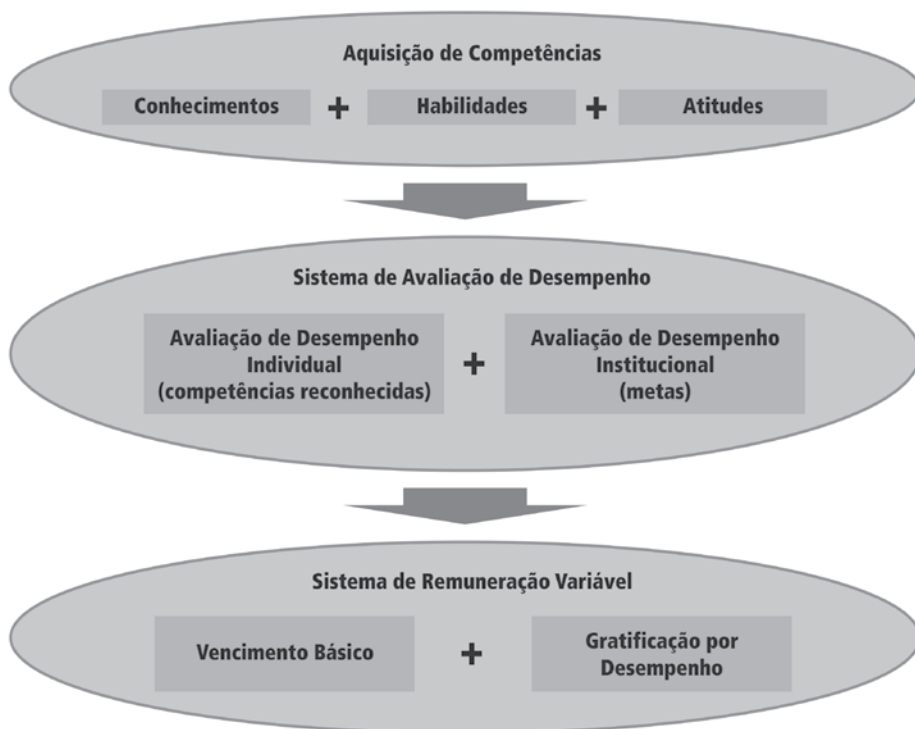
# 8

## E com relação aos planos de carreiras e de remuneração para os servidores?



Um plano de carreiras bem estruturado passa necessariamente pela aquisição de novas competências por parte dos servidores e dos gestores. Deve haver uma avaliação periódica desses últimos por meio de um sistema de avaliação de desempenho calcado em fatores relacionados às competências. A partir dessa avaliação, juntamente com o atingimento de metas institucionais, é que será estabelecido o sistema de recompensas, que deverá ser variável conforme o desempenho dos servidores e das instituições. Isso é ilustrado na figura a seguir:

### O TRINÔMIO: COMPETÊNCIAS - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - REMUNERAÇÃO



## **8.1 A aplicação destas técnicas de gestão é uma novidade para os municípios brasileiros?**

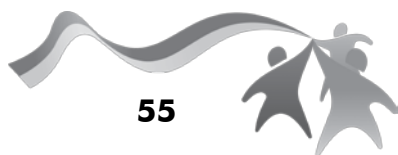
Em se tratando especificamente da Administração Pública Gerencial, poderíamos dizer que sim. Entretanto, as reformas administrativas sempre ocorreram no Brasil, ainda que não o fossem assim chamadas.

Hoje em dia, a expressão “choque de gestão” vem sendo bastante utilizada por governantes e gestores públicos. No Congresso Brasil Competitivo, promovido pelo Movimento Brasil Competitivo, por exemplo, muitos desses conceitos foram citados por governadores de diversos estados da Federação. Esse fato chegou mesmo a surpreender os participantes porque, pela primeira vez, foi dado ênfase em modelos de gestão pública.

Alguns dos governadores falaram na diminuição do tamanho de secretarias, outros falaram de melhoria no atendimento à população, enquanto outros ainda enfatizaram a implantação de modelos mais sofisticados, com vistas à melhoria da eficiência da máquina pública.



# Conclusão



Um novo cenário vem se consolidando no mundo do trabalho, sobretudo nas administrações públicas municipais.

Transformações tecnológicas, estruturais, econômicas e sociais exercem grandes impactos na vida das pessoas, sendo que tais impactos conseqüentemente afetam as gestões por elas lideradas.

Apesar de essas transformações terem atingido indiscriminadamente todos os setores socioeconômicos, especificamente nos municípios, encontram-se características marcantes desse processo, o que sugere a necessidade de novas concepções e abordagens sobre a gestão dos municípios.

Com esse objetivo, deve haver, como pressuposto, o foco das organizações públicas no cidadão, no planejamento e no controle preventivo, a priori, na concessão de autonomia para o gestor realizar o gerenciamento dos recursos humanos, materiais e financeiros, na redução de níveis hierárquicos nas organizações, na descentralização, na redução dos custos resultantes dos controles meticulosos dos processos administrativos e na formação de parcerias com outras organizações, de forma que as organizações públicas tornem-se mais flexíveis em relação ao modelo burocrático.<sup>6</sup>

A propósito, a Administração Pública Gerencial tem sido questionada como solução hegemônica de um modelo de gestão eficaz e eficiente para todas as administrações públicas, principalmente quando aplicada em regiões em processo de industrialização.

---

<sup>6</sup> BRASIL. Fernando Henrique Cardoso. Plano Diretor do Aparelho do Estado. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, 1995.





Portanto, a implantação de algumas medidas que fazem parte da denominada Nova Administração Pública ou Administração Pública Gerencial, na intenção da busca de melhoria dos níveis de eficiência e eficácia, acabam, paradoxalmente, afetando, na direção oposta, os objetivos pretendidos.

Saber aonde chegar e traçar os objetivos a serem alcançados é o papel do prefeito, pois é ele quem irá escolher o melhor caminho a ser seguido. No entanto, para que isso seja possível, é fundamental conhecer profundamente seu município, sua realidade local e regional, o movimento municipalista, o cenário político, atuando com competência para planejar estrategicamente suas ações. Somente assim, o prefeito terá condições de conquistar o sucesso durante sua gestão, promover o desenvolvimento econômico e social, contribuir para a melhoria dos indicadores municipais, e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida da população.

# Referência



BRASIL, Fernando Henrique Cardoso. *Plano Diretor do Aparelho do Estado*. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado . Brasília, 1995.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998a.

FERLIE, Evan; ASHBURNER, Lynn; LOUISE, Fitzgerald; PETTIGREW Andrew. *A Nova Administração Pública em ação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Enap, 1999. 468 p.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. *Autonomia e flexibilidade na gestão da regulação dos setores de energia elétrica e de telecomunicações no Brasil*. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. *Anais...* Santo Domingo, 2000.

MARTINS, Humberto Falcão. *Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração*. *Revista do Serviço Público*, ano 48, n.1, p. 43-77, jan./abr. 1997.

MOTA, Edmarson Bacelar et al. *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2003.

SOUZA, Antonio Ricardo de. *Agências reguladoras e seus modelos de gestão: uma análise na Aneel e Anatel*. 2007. Tese (Doutorado)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

SPINK, Peter K. Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter K. (Org.). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.











Apoio: