

Panel: GESTÃO ESTRATÉGICA PARA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL DE ÓRGÃOS PÚBLICOS

Administração estratégica como norteadora de excelência organizacional pública

Marco Antonio de Brito **Carvalho**

1. INTRODUÇÃO

O processo de administração estratégica visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e iterativo. Este significado conduz, no seu escopo, a idéia de que a administração estratégica é, sobretudo, a administração da mudança (ANSOFF, 1981). Neste sentido, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir:

1. análise de ambiente externo - verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
2. análise de ambiente interno - pontos fortes e fracos;
3. estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais;
4. formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
5. implementação de estratégias; e,
6. realização de atividades de controle estratégico.

A implementação destas tarefas implica na concepção de modelo e na adoção de filosofia capazes de nortear a administração para a excelência organizacional.

Os modelos e metodologias em administração estratégica, identificados na literatura administrativa, se definem e se estruturam orientados no funcionamento das organizações do setor privado, daí resultando num mosaico que registra um grande volume de práticas bem sucedidas. Espera-se que o aproveitamento dos modelos e metodologias geradores de eficácia no setor privado contribuam como mecanismo de modernização da gestão pública e na melhoria dos serviços prestados pelo Estado.

Não obstante, o caráter universal do conjunto das abordagens teóricas em administração - *Teoria da evolução e da revolução*, *Teoria da organização industrial* e *Teoria econômica de Chamberlim* - que sustentam alguns desses modelos, (WRIGHT Et alli, 2000) se fazem necessárias adaptações e adequações para qualquer modelo que se proponha para organizações públicas. As indicações de ajustes e adaptações advêm da percepção de que a natureza e funções do governo se materializam no conjunto das organizações sob sua administração e controle, cuja a missão é sempre no sentido de atender ao coletivo, nas dimensões política, social e econômica que envolvem o Estado. Desta forma, o governo constitui-se no mecanismo usado para a tomada de decisões coletivas: onde construir uma estrada, o que fazer com as pessoas que não têm onde morar, que tipo de educação dar aos jovens. É o prestador de serviços em benefício do povo: defesa, proteção ambiental, policiamento, estradas, suprimento de água potável. É a forma de resolver os problemas coletivos enfrentados pela sociedade: a coleta de lixo tóxico, a criminalidade, o abuso de drogas, o déficit habitacional, a pobreza, a fome (OSBORNE, 1994). O direcionamento dos resultados das organizações públicas para o coletivo representa a diferença básica para as organizações privadas, em termos dos aspectos de complexidade, amplitude e natureza.

Resguardados estes aspectos, o trabalho discute elementos para adoção da administração estratégica nas organizações públicas como forma de promover excelência organizacional sem pretender com isso sugerir a simples importação de modelos idealizados no mundo empresarial.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A LÓGICA MODIFICADA

O papel e a efetividade do Estado transformam-se em razão de um mundo que está se transformando rapidamente. Persiste o entendimento recorrente nas lides acadêmicas de que, para muitos, o Estado tradicional não pode cumprir as promessas de desenvolvimento, que requer um Estado efetivo para desempenhar um *papel catalisador e facilitador, incentivando e complementado as atividades das empresas privadas e dos indivíduos* (Relatório do Banco Mundial, 1997). O quadro de referências que se apresenta, expõe o processo de transformação profunda que passa a administração pública na busca de adequar suas estruturas organizacionais às exigências de um mundo em transformação, globalizado e competitivo, baseado no conhecimento e nas informações que se alteram rapidamente. Não existe mais espaço para a existência de *governos com extensas burocracias centralizadas e padronizadas e a prestação de serviços uniformes* (OSBORNE, 1994). Neste contexto, o processo de mudanças determina uma valorização cada vez maior, pela eficiência e pela eficácia no sentido do aumento da capacidade gerencial - para se antecipar as exigências de um ambiente complexo e em transformação - e a construção de novos modelos e metodologias de gestão que estejam orientados para um raciocínio que conduza a uma postura organizacional estratégica. Percebe-se que a valorização do social crescerá em razão direta das mudanças globais nos aspectos referentes aos meios de produção, a utilização de tecnologia de informação, aos mercados globalizados, às questões de emprego e renda e ordenamento jurídico, pressionando as organizações públicas a serem mais eficientes e eficazes. Faz-se necessário repensar, reconstruir o Estado no contexto global e reconhecer que as suas funções exigem novas competências para enfrentar a competição acirrada entre os países.

Nos últimos anos a administração pública brasileira tem se caracterizado pela adoção de práticas gerenciais voltadas para administração por objetivos, cujo o enfoque é o de resultados. Como exemplo tem-se as Agências Executivas. Conforme estabelecido na Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, a qualificação como Agência Executiva exige, como pré-requisitos básicos, que a instituição candidata tenha: (a) um plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional em andamento e (b) um Contrato de Gestão, firmado com o Ministério supervisor. *A concessão da qualificação como Agência Executiva visa promover (...) decisões e ações orientadas para resultados, (...) baseadas no planejamento permanente e executadas de forma descentralizada e transparente.* (TRISTÃO, 1999:4).

Esta mudança exigiu reformulação na metodologia de planejamento das ações governamentais, principalmente nos mecanismos de controle estratégico, consubstanciada na proposta de reforma do aparelho do Estado. *Uma reforma que propiciará que se estabeleça, no setor público, uma administração pública gerencial.* (BRESSER PEREIRA, 1998:36). Vale ressaltar que a idéia aqui não é tratar de reforma do aparelho do Estado, mas tão somente evidenciar a lógica que transforma o Estado e exige um governo cuja a administração seja proativa e sintonizada nas oportunidades e ameaças do seu ambiente, que garanta resultados continuados, duradouros e resguardados de eventuais surpresas.

O Setor Público em mudança procura emergir numa economia pós industrial, baseada no conhecimento, abalando antigas realidades mundiais, criando oportunidades

maravilhosas e dificuldades espantosas. É evidente que os recursos postos a disposição dos governos não são suficientes para financiar antigas estratégias de desenvolvimento dominadas pelo Estado. A capacidade de administrar bem (...) tornou-se mais relevante e passou a ser prioridade política, onde a eficiência e a eficácia do aparelho público constitui, então uma questão de Estado. (PENENGO, 1997:81) É preciso surgir um governo empreendedor capaz de manejar os recursos disponíveis para obter maior produtividade e maiores rendimentos, e por decorrência, excelência de resultados.

3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: DIMENSÕES, MODELO E FILOSOFIA

3.1 DIMENSÕES E MODELO

Segundo ANSOFF (1993:16) a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas e uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a [organização] a seu ambiente, assegurando resultados continuados e antecipando eventuais surpresas.

As dimensões básicas da administração estratégica apresentadas são aplicáveis a organizações que visam ao lucro e as organizações públicas. É importante, por exemplo, que as organizações analisem seu ambiente, formulem uma missão, objetivos gerais e específicos; desenvolvam estratégias adequadas, implementem essas estratégias e controlem sua orientação estratégica. No entanto, em sentido mais específico, existem diferenças entre as organizações com e sem fins lucrativos, diferenças que têm implicações estratégicas que devem ser consideradas.

Muitas das necessidades básicas da sociedade não podem ser supridas pelas organizações do setor privado. Por exemplo, a maioria dos indivíduos não poderia pagar a proteção de uma polícia privada e todas as grandes cidades têm um ou mais hospitais públicos, onde as pessoas de baixa renda podem conseguir atendimento médico gratuito.

Os produtos e serviços das organizações privadas só podem ser obtidos por aqueles que podem pagá-los, mas os resultados das organizações públicas estão disponíveis para todos os membros da sociedade. Por exemplo, qualquer pessoa - até mesmo um turista - pode receber a proteção da polícia, qualquer pessoa pode viajar por uma rodovia que não cobra pedágio, e qualquer criança com anomalias de nascença tem direito a ser atendida num hospital público.

Algumas questões importantes referentes a administração estratégica aplicadas às organizações públicas devem ser examinadas para o estabelecimento de um modelo, adaptado a partir das experiências no mundo empresarial. Num primeiro momento, examinar-se como a análise do ambiente pode ser conduzida por essas organizações. Em seguida, determinar-se como elas podem desenvolver sua missão, seus objetivos gerais e específicos. Por fim, como elas poderiam formular, implementar e controlar suas estratégias. Finalmente, sugere-se alguns modos pelos quais as organizações públicas podem aumentar a eficácia de sua administração.

À medida que o ambiente das organizações públicas se torna mais dinâmico, a administração estratégica fica cada vez mais importante. As organizações públicas, antes detinham um monopólio de serviços de telecomunicações e de produção e distribuição de energia elétrica, dentre outros. Situação que mudou nos últimos anos. Trabalha-se com novos conceitos de organizações não governamentais, agências executivas, organizações sociais, parcerias com setor privado, mercados comuns e competitividade entre países. As implicações na estrutura do governo e na redefinição de ações e políticas públicas são

profundas e abrangentes. Nessas condições, torna-se clara a necessidade do aprimoramento da administração dos governos.

O primeiro aspecto para adaptação de um modelo de administração estratégica para a administração pública é compreender o seu ambiente e como tratar as informações dele oriundas. A direção está na percepção que as organizações bem-sucedidas conhecem seus clientes e suas necessidades. Sabem que atender essas necessidades é indispensável para sua sobrevivência. As organizações públicas têm uma relação indireta com seus "clientes". Os que são atendidos por elas não são necessariamente aqueles que contribuem financeiramente para suas operações. Portanto, seu planejamento estratégico deve ter duas faces: uma para atender a seus clientes e outra para garantir o apoio financeiro ligado ao oferecimento desses serviços. Ter uma missão bem focalizada, assim como objetivos gerais e específicos claros é igualmente importante para as organizações públicas e para as organizações empresariais.

Embora ter missão e objetivos gerais e específicos claramente definidos seja essencial para o sucesso de uma organização, muitas organizações públicas falham nesse ponto. As organizações privadas podem mensurar vendas, participação de mercado, lucros, retorno sobre o investimento e assim por diante, mas as organizações públicas, usualmente, não têm objetivos gerais assim tão bem definidos. Estas dificuldades correspondem ao fato de muitos objetivos expressarem juízo de valor, serem definidos em termos vagos e podem não representar os interesses de todos os cidadãos. Independente dessas situações, é preciso que se estabeleça objetivos gerais mensuráveis (WRIGHT, Et alli, 2000:402) Cabe a alta administração das organizações públicas estabelecer condições para a construção desses objetivos gerais a partir de reuniões com seus vários *públicos* para moldar uma formulação conjunta. Será um processo gradativo e moroso, pois cada *público* tem suas próprias características e programação. Contudo, sem esse trabalho, as organizações públicas podem tornar-se incapazes de avaliar seu próprio desempenho.

Em geral, pode-se dizer que a maioria das organizações públicas tenta satisfazer necessidades sociais específicas, onde a escolha das estratégias tem como característica a presença de acentuadas restrições políticas. Nas organizações públicas muitas decisões estão sujeitas à aprovação de órgãos de fiscalização e dos poderes legislativo e executivo. As decisões estratégicas tornam-se ainda mais politizadas em virtude de sua visibilidade nos meios de comunicação, que funcionam como *caixa de ressonância* da sociedade. Outras restrições acontecem em razão de regulamentos e regras estabelecidas na legislação e ampliadas pela burocracia governamental.

Com a implementação da estratégia formulada mais dificuldades precisam ser superadas. Os gestores públicos têm menos autoridade sobre seus subordinados que os gestores de organizações privadas, em razão das estruturas de benefícios e punições; da estrutura de carreira; da estabilidade e da qualificação profissionais.

Se os objetivos gerais e específicos não forem claramente definidos, o controle estratégico torna-se difícil. Obviamente, o controle é mais difícil quanto mais indefinidos forem os objetivos gerais ou quando uma organização tem objetivos conflitantes. A preocupação é que, em alguns casos, as organizações públicas literalmente não estabelecem objetivos para certas áreas importantes.

Mesmo em circunstâncias em que a ação corretiva que pode ser tomada é clara, o controle pode ainda não ocorrer. Na verdade, raramente os programas e projetos são concluídos, particularmente em se tratando da administração direta. Esse fato pode ser demonstrado de forma precisa em qualquer discussão sobre como reduzir o déficit nas contas do governo federal. Os contribuintes não querem pagar mais impostos, mas qualquer proposta para encerrar algum programa (gastar menos) rapidamente provoca manifestação

daqueles *públicos que* serão afetados pelo término do programa ou do projeto. Em decorrência, os governos terminam por acrescentar novos programas, mas dificilmente encerram os que estão em andamento. Por outro lado, o controle estratégico exige que o gestor público faça escolhas, porque simplesmente não é possível fazer tudo com pleno sucesso. Mesmo quando a falta de recursos torna imperativo cortar programas e projetos, os que são cortados não são necessariamente os menos úteis; muitas vezes, os programas eliminados são os que menos tendem a criar um grande protesto por parte dos públicos que deles se beneficiam.

3.1 FILOSOFIA

Construir um modelo de administração estratégica e implantar sua metodologia no setor público, vai além da definição clara de todas as etapas referentes ao processo; e do domínio das ferramentas de análise estratégica. Faz-se necessária a adoção de um sistema de crenças gerenciais fundamentadas na descentralização do processo decisório, no sentido do comprometimento das pessoas com as estratégias de longo prazo. Isto requer da administração estratégica um sistema de gerenciamento participativo o que a distancia dos modelos da administração tradicional.

Para *Oliveira*, a [gestão] participativa consolida a abertura para as bases da [organização], ouvindo, ponderando, estudando, implementando idéias, aproveitando iniciativas e criatividade; apresenta um processo decisório negociado e interativo; o indivíduo é envolvido e julgado responsável; as lideranças emergem superando conflitos de interesses e conseguindo cooperação, apoio e estímulo para as iniciativas particulares e das equipes, com uma comunicação completa e analítica, fluindo em todos os sentidos, permitindo o entendimento e as atitudes desejadas (OLIVEIRA, 1999:29). Complementado este entendimento, *Maximiano* define três dimensões envolvidas para implantação da administração participativa:

(a) dimensão comportamental - a substituição dos estilos tradicionais de administrar pessoas - autoritário, impositivo, indiferente, paternalista - por cooperação mútua, liderança, autonomia e responsabilidade. Informar, envolver, delegar, consultar e perguntar em vez de mandar, são palavras que dizem respeito ao comportamento dos administradores. (b) dimensão estrutural - implica no redesenho das estruturas; cargos, grupos de trabalho e a estrutura como um todo são organizados de modo que a participação dependa não apenas das atitudes e das disposições favoráveis das pessoas, mas também de um sistema de normas e procedimentos. A estrutura deve estimular as pessoas à participação. (c) dimensão das interfaces - a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com os funcionários. Clientes são consultados, fornecedores, distribuidores e pessoal da assistência técnica. A organização procura ser um sistema participativo interno, do ponto de vista comportamental e estrutural, e também aberto para o ambiente externo, recebendo todas as informações que possam ajudar o aprimoramento da administração (MAXIMIANO, 2000). A crença na administração participativa é base para a implantação estratégica.

4. BUSCANDO A EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

No sentido amplo e geral, o objetivo da administração, quer na organização privada ou na organização pública, é estabelecer e garantir a realização dos objetivos organizacionais

por meio da aplicação de recursos. Considera-se que a administração pode ser entendida como um processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos (MAXIMIANO, 2000 :15). De modo específico, *o trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar* (MEGGINSON, Et alli, 1998:13). Desta forma, qualquer ação que busque estabelecer condições de excelência organizacional deve tratar, de modo integrado e sistêmico, do desempenho das funções administrativas e do sentido do objetivo da administração. Este parece ser o sentido da administração estratégica que percebe-se nas explicações de Ansoff : Um dos produtos finais da administração estratégica é um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da [organização]. Na [organização] isto envolve (a) recursos (financiamento, recursos humanos, informação e materiais); (...). Além do potencial de desempenho futuro (...) a [administração estratégica] é uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo (ANSOFF, 1993 : 289)

Enquanto as organizações privadas são custeadas pela comercialização de produtos e serviços, as organizações públicas são criadas por lei e custeadas pelos impostos e taxas pagas pelos cidadãos, ai se incluem todos os órgãos e suas diversas unidades organizacionais, em todos os poderes e níveis de governo. Espera-se que elas sejam bem administradas e possam cumprir as suas finalidades, pois representam os interesses da coletividades e exercem ações decorrentes das funções do Estado. Num mundo globalizado ampliam-se as exigências de uma administração de qualidade e refinada, no sentido do uso de técnicas e metodologias que contribuam de forma decisiva para a implantação estratégias públicas de desenvolvimento social baseadas em resultados efetivos.

Considerando-se a necessidade do aumento de eficiência e eficácia do Estado (a maior de todas as organizações - ETIZIONI, 1980:7) como imposição da sociedade contemporânea, significa transformar modelos e metodologias de administração das organizações públicas para enfrentar novos desafios. Nos ensina Clemente Nobrega que *a [organização] tem de ser vista como um organismo que atua num ambiente procurando evoluir. Sua competência é definida pela sua capacidade de 'se sair bem'. (...) através da interpretação inteligente das informações que chegam a ela, a [organização] cresce e progride. Evolui* (NOBREGA, 1996:240). Neste sentido, a organização precisa enfrentar seus desafios como forma e meio de continuar existindo. Vencer desafios é condição para ela continuar evoluindo e a evolução é parte inerente aos processos de realização dos sistemas organizacionais.

Não evoluir é desaparecer por falta de realizações efetivas. No caso das organizações públicas significa a deterioração do governo e falência do Estado. A busca da excelência organizacional deve nortear a administração pública, por meio do desempenho aprimorado das funções administrativas. Pensar no aprimoramento dessas funções é pensar no conjunto das organizações do Setor Público e de forma sistêmica. Reconhecer que ações de aprimoramento deve envolver todos os níveis organizacionais, todas as unidades administrativas de modo a obter um comprometimento estratégico. Este posicionamento exige um esforço gigantesco, a superação de interesses políticos conflitantes, amadurecimento social e investimentos na preparação e no desenvolvimento das pessoas que formam o capital intelectual da administração pública. Aliado a este posicionamento, o estabelecimento de políticas internas que privilegiem a participação dos diversos públicos no sentido de oferecer *feedback* dos serviços prestados pelo governo.

Propõe-se que aliado a este posicionamento se promova um programa de divulgação dos resultados efetivos e das experiências bem sucedidas, como vem sendo feita pelas organizações privadas. É uma forma de legitimar resultados e por conseguinte dar

visibilidade à excelência organizacional buscada pelo Setor público, trabalhando favoravelmente a opinião dos diferentes públicos. Vê-se nesta proposta, além das informações transitada nos diversos públicos, a transformação de um quadro de referências desfavoráveis do passado, identificada com uma administração cartorial , de excessos burocráticos, morosa e de baixos níveis de eficiência. A instituição de prêmios de qualidade de desempenho organizacional deve ser estendido ao desempenho de pessoas e equipes multidisciplinares, com divulgação ampliada para todo os públicos da administração pública. Busca-se com isso estimular os empregados e valorizar as atividades que eles desenvolvem

5. CONCLUSÕES

Embora algumas das dificuldades de implementação dos conceitos da administração estratégica nas organizações públicas possam persistir, outros problemas podem ser superados. Os conceitos e a perspectivas de resultados da administração estratégica eficaz aqui explicitados não estão limitados às organizações empresariais. As públicas podem beneficiar-se de modo significativo, analisando as oportunidades e ameaças de seu ambiente e formulando missão e objetivos gerais que lhes permitam satisfazer as necessidades de algum segmento da sociedade. Essas organizações devem, então, desenvolver uma estratégia que relacione adequadamente seus pontos fortes e fracos com seu ambiente, permitindo-lhes criar competências estratégicas. Deve-se criar uma arquitetura organizacional que permita que a organização trate com eficácia suas exigências ambientais; e deve-se estimular uma cultura que aumente a eficácia organizacional, em vez de interferir nela.

Algumas organizações públicas podem ser altamente eficazes, sem dúvida, mas para isso, três princípios básicos de administração estratégica podem ser úteis, no aumento da capacidade de realizarem suas missões. Em algumas dessas organizações, a cultura pode ser tal que torne a melhoria praticamente impossível sem uma grande mudança. Pode ser necessária uma liderança transformadora e forte, juntamente com uma mudança significativa de políticas, de modo que as atitudes e práticas dos servidores possam ser mobilizadas e modificadas. O compromisso da alta administração com o conceito de mudança deve ser total e visível por todos na organização. Ao mesmo tempo, os sistemas de remuneração devem ser alterados para encorajar a criatividade, novos modos de fazer coisas antigas e a melhoria do atendimento aos clientes da administração pública.

Mudanças dessa magnitude não ocorrem de forma rápida e a curto prazo. Sugere-se que a alta administração comece gradualmente a livrar-se de aspectos culturais não desejados e a buscar oportunidades especiais para implementar princípios de administração estratégica em áreas restritas e bem definidas. Desse modo, a administração pode dedicar os recursos e o tempo requeridos para o sucesso.

Finalmente, seria negligência não enfatizar a importância fundamental de treinamento e qualificação dos gestores em todos os níveis organizacionais. Cada gestor precisa aperfeiçoar-se, tanto quanto a organização. Antes de mais nada deve permanecer mentalmente ativo e constantemente desafiado. A sociedade do conhecimento exige e evolui no sentido de que pessoas preparadas para aprender tor Deve adquirir agora suas habilidades para o futuro. O mais socialmente orientado dos programas deve, a longo prazo, utilizar cada unidade monetária e cada segundo do tempo de seus funcionários da maneira mais eficaz e eficiente possível. Caso contrário, todos os que necessitam de seus serviços

podem nunca recebê-los ou recebê-los apenas parcialmente.

A prática da administração estratégica nas organizações públicas representa um avanço na construção de um serviço público de qualidade e que atenda as expectativas da sociedade neste novo momento em que da humanidade. Viver melhor e desfrutar dos benefícios dos avanços tecnológicos. Evoluindo para o bem estar duradouro, canalizando competências coletivas e principalmente alicerçando o caminho, das gerações futuras. Afinal o planejamento se propõe a tomar decisões hoje com vistas a estados futuros desejados. O futuro que se deseja é um Estado efetivo, que acredita-se possível, com excelência organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF (1975), Russel L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos;
- ANSOFF (1993), Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo:Atlas;
- BANCO MUNDIAL (1997). Relatório sobre o desenvolvimento mundial: O Estado num mundo em transformação. Washington: Banco Mundial;
- BRESSER PEREIRA (1996), Luiz Carlos. Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP;
- BRESSER PEREIRA (1998), Luiz Carlos. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV;
- DRUCKER (1984), Peter F. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira;
- MATUS (1993, abr), Carlos. El plan como apuesta. In: Revista PES (Planeacion Estratégica Situacional). Caracas, Venezuela: Fundación Altadir, nº 2;
- MAXIMIANO (2000), Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas;
- MOTTA (1979, jul/set), Paulo R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV;
- NOBREGA (1996), Clemente. Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Ediouro;
- OSBORNE, David e GAEBLER (1994), Ted. Reinventando o Governo. Brasília: MH Comunicações;
- OLIVEIRA (1991), Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 5ª ed. São Paulo: Atlas;
- OLIVEIRA (1999), Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica. 4º ed. São Paulo: Atlas;
- PENENGO (1997), Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. In: Revista do Serviço Público. Brasília:ENAP, ano 48, nº 1;
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery e VIVACQUA (1999), Guilherme Antônio. 2ª ed. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. São Paulo: Atlas;
- TAVARES (2000), Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas;
- TRISTÃO (1999), Gilberto. A flexibilização como estratégia de Reforma: avaliando a experiência das Agências Executivas. In: IV Congreso Internacional del CLAD.México:Documento nº 000196;
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; e PARNELL (2000), John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Apellidos : CARVALHO

Nombres: MARCO ANTÔNIO DE BRITO **Doc. de identidad:** 7671 CRA-DF

Cargo : ANALISTA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA SENIOR

Institución : MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Dirección Postal : SQN 112 BLOCO H, AP. 108

Código Postal: 70762-080 **Ciudad :** BRASÍLIA/DF **País:** BRASIL

Teléfonos : 55 61 349 3341 **Fax :** 55 61 349 3341

E-mail : fepad@adm.unb.br