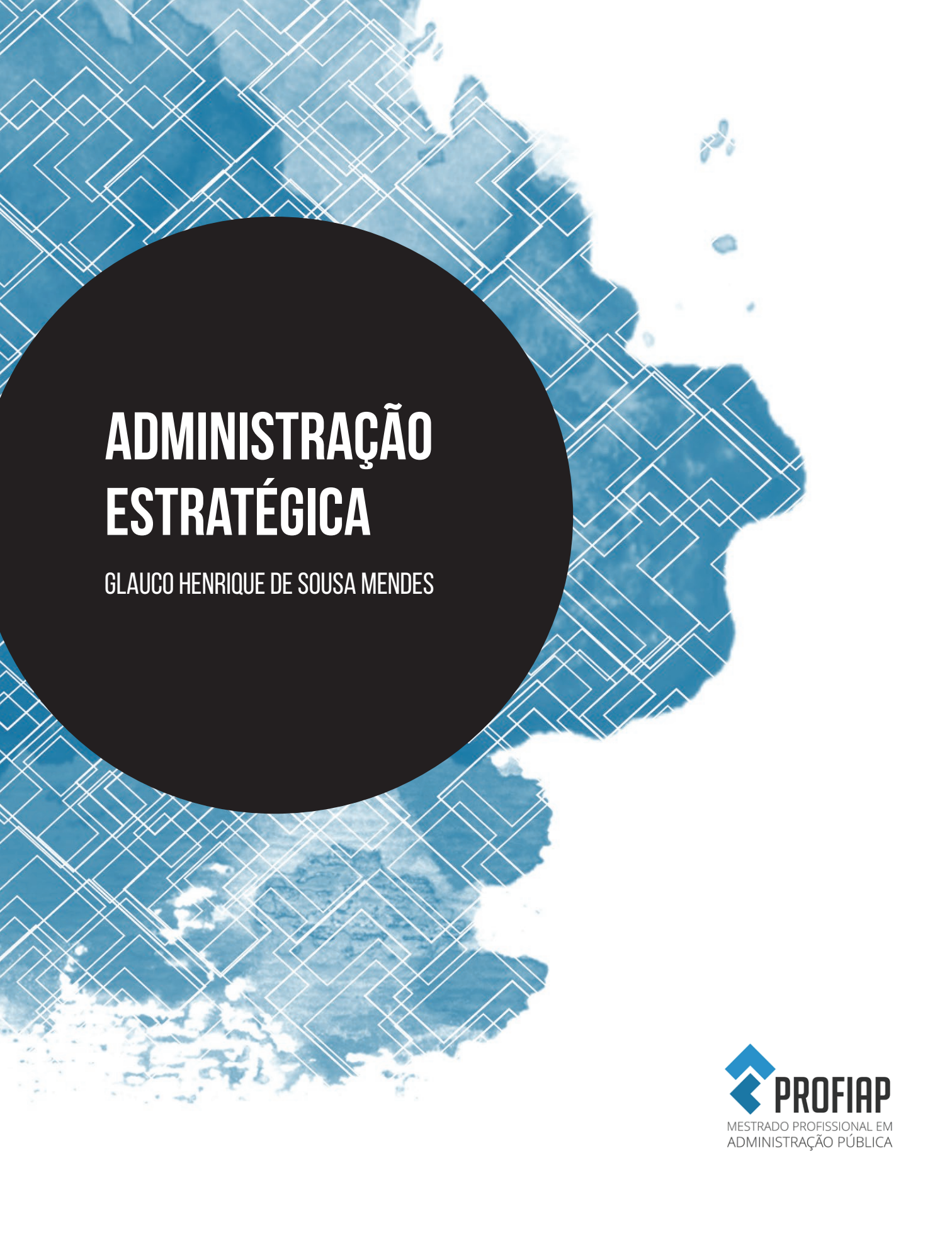




ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

GLAUCO HENRIQUE DE SOUSA MENDES



ADMINISTRAÇÃO ESTRÁTÉGICA

GLAUCO HENRIQUE DE SOUSA MENDES

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

COMITÊ GESTOR E COMISSÃO ACADÊMICA NACIONAL DO PROFIAP

Presidente do Comitê Gestor

Dario de Oliveira Lima Filho

Vice-Presidente do Comitê Gestor

Marcos Tanure Sanabio

Coordenadora da Comissão Acadêmica Nacional

Teresa Cristina Janes Carneiro

Coordenador Adjunto da Comissão Acadêmica Nacional

Claudio Zancan

Coordenadora de Avaliação

Eliane Moreira Sá de Souza

AUTOR

Glauco Henrique de Sousa Mendes

AVALIADOR

Antônio Artur de Souza

EQUIPE TÉCNICA - UFSC

Coordenação Geral

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Denise Aparecida Bunn

Projeto Gráfico

Cláudio José Girardi

Lilian Borges Rau

Editoração

Cláudio José Girardi

Revisão Textual e Normalização ABNT

Claudia Leal Estevão

Capa

Lilian Borges Rau

Logomarca PROFIAP

Rodrigo Brandão

Ministério da Educação – MEC
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Diretoria de Educação a Distância – DED
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Glauco Henrique de Sousa Mendes



2015

Ficha Catalográfica

M538a Mendes, Glauco Henrique de Sousa
Administração estratégica / Glauco Henrique de Sousa Mendes. –
Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC,
2015.
72 p.
ISBN: 978-85-7988-256-2

Inclui referências
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional – PROFIAP

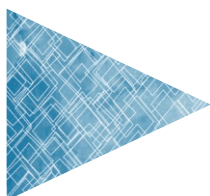
1. Administração Pública. 2. Planejamento estratégico. 3. Ambiente
organizacional. 4. Gestão estratégica. I. Título.

CDU: 35

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

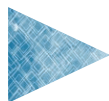


Esta obra é distribuída por meio da Licença Creative Commons 3.0
Atribuição/Usos Não Comerciais/Vedada a Criação de Obras Derivadas / 3.0 / Brasil.



Sumário

Sobre a Disciplina	09
Apresentação	11
Aula 1: Conceito de Estratégia	
Objetivo	15
Leituras Sugeridas.....	15
Leituras Complementares.....	16
Fórum.....	16
Atividades de Verificação	17
Aula 2: Escolas: design, planejamento e posicionamento	
Objetivo	19
Leituras Sugeridas.....	20
Leituras Complementares.....	21
Fórum.....	21
Atividades de Verificação	21
Aula 3: Escolas: aprendizado e poder	
Objetivo	23
Leituras Sugeridas.....	24
Leituras Complementares.....	24
Fórum.....	25
Atividades de Verificação	25



Aula 4: Escola Cultural

Objetivo	27
Leituras Sugeridas.....	27
Leituras Complementares.....	28
Fórum.....	29
Atividades de Verificação	29

Aula 5: Escola Ambiental

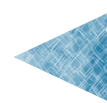
Objetivo	31
Leituras Sugeridas.....	32
Leituras Complementares.....	32
Fórum.....	33
Atividades de Verificação	33

Aula 6: Administração Estratégica

Objetivo	35
Leituras Sugeridas.....	36
Leituras Complementares.....	36
Fórum.....	37
Atividades de Verificação	37

Aula 7: Intenção Estratégica

Objetivo	39
Leituras Sugeridas.....	40
Leituras Complementares.....	41
Fórum.....	41
Atividades de Verificação	42

**Aula 8:** Análise do Ambiente Externo

Objetivo	43
Leituras Sugeridas.....	44
Leituras Complementares.....	44
Fórum.....	45
Atividades de Verificação	45

Aula 9: Análise do Ambiente Interno e Capacidades Organizacionais

Objetivo	47
Leituras Sugeridas.....	48
Leituras Complementares.....	48
Fórum.....	49
Atividades de Verificação	49

Aula 10: Implantação e Controle da Estratégia

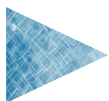
Objetivo	51
Leituras Sugeridas.....	52
Leituras Complementares.....	52
Fórum.....	53
Atividades de Verificação	53

Aula 11: Avaliação do Desempenho: Balanced Scorecard

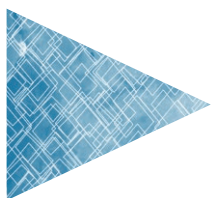
Objetivo	55
Leituras Sugeridas.....	56
Leituras Complementares.....	56
Fórum.....	56
Atividades de Verificação	57

Aula 12: Planejamento Estratégico Situacional

Objetivo	59
----------------	----



Leituras Sugeridas	60
Leituras Complementares.....	61
Fórum.....	61
Atividades de Verificação	61
Aula 13: Apresentação de Trabalhos: grupo 1	
Objetivo	63
Aula 14: Apresentação de Trabalhos: grupo 2	
Objetivo	65
Referências	69



Sobre a Disciplina

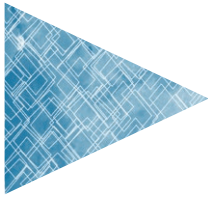
Disciplina

Administração Estratégica

Ementa

Evolução e etapas da Administração Estratégica: conceitos e interfaces com a teoria administrativa. Missão, objetivos e diretrizes organizacionais. Formulação e implementação estratégica: tipos de formulação, análise da implementação e monitoramento. Posicionamento competitivo. Avaliação de Desempenho como sistema de implementação e monitoramento da estratégia.

Carga horária: 60 horas



Apresentação

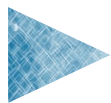
O planejamento é a função gerencial que define os objetivos a serem alcançados e os meios necessários para atingi-los. É a função que liga o presente ao futuro. Quando o planejamento volta-se para a organização e é utilizado para estabelecer seus direcionamentos futuros, ele é chamado de planejamento estratégico.

Na área da Administração, o planejamento estratégico é um tema central. Ele tem dois propósitos básicos. Um deles é analisar o ambiente da organização (ambiente externo e interno) e, a partir desse diagnóstico, definir ações e gerar mudanças capazes de adaptá-la para reagir ou aproveitar oportunidades. Outro propósito é a capacidade de mobilizar e monitorar o uso dos recursos para consecução dos objetivos delineados.

O planejamento estratégico tem sua origem na década de 1960 e pode ser considerado uma evolução em relação às técnicas de planejamento de longo prazo e de orçamentação. Já naquela década, as grandes corporações passaram a utilizar o planejamento estratégico de maneira formal, técnica e sob a responsabilidade praticamente exclusiva da alta administração.

Ao longo das décadas seguintes, o planejamento estratégico foi ganhando impulsos que ampliaram seus instrumentos e métodos. Análise SWOT, matriz BCG, modelos das cinco forças competitivas, análise de competências essenciais e outros instrumentos passaram a fazer parte das ferramentas de gestão.

A década de 1990 marcou a ampliação do debate em torno do tema planejamento estratégico. Críticas, como alta sofisticação técnica, excesso de formalização e descompasso entre os processos de formulação e de implantação, levaram ao surgimento do conceito de Administração Estratégica. Tais críticas não devem ser entendidas como uma oposição aos propósitos do planejamento estratégico, mas principalmente em relação à forma como ele vinha sendo implantado nas organizações.



A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa a manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Ela parte do princípio de que o ciclo de planejamento tradicional é rígido e, portanto, não é capaz de se adaptar ao atual ritmo das mudanças enfrentadas pela organização. Dessa forma, o importante é desenvolver o pensamento e a gestão estratégica, mantendo a organização sempre conectada ao seu ambiente e trazendo os objetivos estratégicos para a sua rotina.

Esta disciplina está organizada em 14 aulas. Em cada aula serão apresentados: o conteúdo, os objetivos de aprendizagem, as leituras sugeridas e complementares, o fórum e as atividades de verificação de aprendizado.

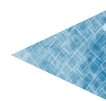
Serão abordados os principais conceitos da Administração Estratégica. Primeiramente, serão discutidos o conceito de estratégia nas organizações e o processo de evolução do planejamento estratégico para a Administração Estratégica, dando ênfase às escolas do pensamento estratégico.

Depois, serão apresentadas as etapas do processo de Administração Estratégica e será abordado com detalhes o processo de diagnóstico do ambiente organizacional. A intenção estratégica será discutida por meio de suas principais diretrizes: missão, visão e objetivos. Também serão discutidas a formulação e a implantação estratégica: tipos de formulação, análise da implantação e monitoramento. Um ponto central desta discussão será a implantação de sistemas de avaliação de desempenho.

A concepção desta disciplina está adequada à ementa proposta. Entretanto é importante que ela também atenda às especificidades do curso, que se volta para a Administração Pública.

A partir dos anos 1980, surgiu o movimento chamado Nova Gestão Pública (NGP) – New Public Management (NPM) –, cujo objetivo era o de aplicar técnicas da gestão privada no âmbito da gestão pública. No contexto das reformas do Estado, sob o foco da administração gerencial, a gestão na esfera pública tornou-se tão importante quanto no setor privado. Ainda que diversas críticas sejam feitas à NGP, em virtude de ela não considerar as diferenças essenciais entre administração pública e privada, ela despertou o setor público para a necessidade de maior capacidade de gestão.

Neste guia, busca-se fazer um paralelo entre os conceitos da Administração Estratégica e sua aplicação nas organizações públicas. Muitas das leituras sugeridas nas aulas tratam dos desafios enfrentados pelos gestores públicos na aplicação desses



conceitos. Por isso, será dado destaque para o Planejamento Estratégico Situacional, que surgiu na América Latina como uma alternativa mais adequada aos ambientes de governo do que o planejamento convencional.

Este guia fornece subsídios para assegurar a compreensão de que as mudanças nas organizações públicas devem ser implementadas de forma competente, criteriosa e com respeito às especificidades da Administração Pública. Ao final do curso, espera-se que o mestrando tenha adquirido um conjunto de conhecimentos e habilidades que lhe permita: identificar os elementos centrais para a formulação de um planejamento estratégico (PE) consistente, participativo e factível; discutir criticamente as teorias e os conceitos de estratégia; propiciar aos indivíduos o domínio de métodos e procedimentos para elaborar estratégias organizacionais, abrangendo a identificação, a medição, a avaliação e o controle das atividades críticas funcionais; e comparar e avaliar teorias e conceitos do planejamento estratégico no âmbito da Administração Pública.



AULA 1

CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Objetivo

Esta primeira aula é de apresentação do programa, mas também discute o conceito de estratégia. Esse termo é empregado em diferentes contextos nas organizações. Devido a sua importância para a Administração Estratégica, já que é um de seus elementos essenciais, sua definição se estabelece como uma condição básica para o mestrando.

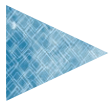
São possíveis diferentes conceituações/visões para o termo estratégia, variando desde as abordagens tradicionais até as abordagens mais dinâmicas. Por exemplo, a estratégia pode ser entendida de maneira racional como um conjunto de ações e recursos utilizados para se atingir um determinado objetivo ou como o resultado de um processo de aprendizagem. Do mesmo modo, a estratégia pode ser entendida como o resultado tanto de seu conteúdo quanto de seu processo de formulação.

Assim, ao final da aula, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender a evolução do conceito de estratégia;
- entender o conceito de estratégia; e
- distinguir as diferentes visões da estratégia.

Leituras Sugeridas

1. MINTZBERG; H. AHLSTRAND; B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 1, p. 17-34.



Michael Porter e Henry Mintzberg são autores clássicos no estudo da estratégia, e todos os alunos de Administração devem ter contato com seus textos. O capítulo 1 desta obra discute a complexidade do conceito ao estabelecer e discutir cinco formas de vê-la e compreendê-la: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

2. PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78. 1996.

Este texto discute os principais elementos da estratégia, distinguindo-a da eficiência operacional. Os textos se complementam. Enquanto o texto de Porter traz nitidamente uma abordagem mais racional para a definição de estratégia ao destacar que a estratégia é resultado da adequação entre posição e atividades, o texto de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel apresentam uma visão mais holística. É clássica a metáfora da estratégia com um elefante, propondo-se, tentar entender as diferentes facetas desse animal (estratégia). Entretanto, deve-se compreender que a estratégia é muito mais que o simples somatório de suas visões parciais.

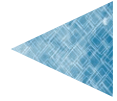
Leituras Complementares

1. ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1965.
2. PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

Fórum

A aula deverá ser expositiva e feita pelo professor. A discussão com os mestrandos deve ser estimulada, e as questões, a seguir, servem a esse propósito:

- Qual é a importância do conceito de estratégia para as organizações públicas?
- As visões dos autores Mintzberg e Porter são complementares ou antagônicas?
- Entre as visões discutidas pelos autores, quais estão mais presentes nas organizações públicas?



Atividades de Verificação

São sugeridas duas atividades para verificação dos conhecimentos depreendidos da aula.

- Elaborar um mapa mental com as ideias centrais dos textos. Os mapas mentais são ferramentas gráficas e simples que servem para organizar tarefas, solucionar problemas etc. Neste caso, devem ser usados para apresentar os conceitos-chave dos textos. Todos os mapas mentais têm uma ideia central (conceito de estratégia), que depois é ramificada por outros subpontos (visões dos autores). Pode ser feito numa única página.
- Fazer uma analogia das visões de Mintzberg e Porter com a sua organização e responder à questão: como se dá o processo de elaboração da estratégia nas organizações em que trabalham?



AULA 2

ESCOLAS: *DESIGN*, PLANEJAMENTO E POSICIONAMENTO

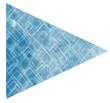
Objetivo

Esta e as próximas aulas discutem as escolas de planejamento. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sistematizaram a literatura sobre estratégia e planejamento estratégico e o resultado foi a criação de uma tipologia que engloba dez escolas sobre o pensamento estratégico. Essas dez escolas denotam a complexidade do processo de formulação estratégica e sua compreensão permite visualizar além dos processos tradicionais e formais de criação da estratégia.

Nem todas as escolas serão abordadas nesta programação. Serão destacadas sete das dez escolas, mas compete ao mestrando a complementação da leitura das demais escolas. Esse trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tornou-se amplamente reconhecido nas comunidades acadêmicas e profissionais. Portanto, torna-se leitura essencial para os mestrandos desta disciplina.

Nesta aula, especificamente, serão abordadas as três primeiras escolas: do *design*, do planejamento e do posicionamento. Elas formam o grupo de natureza prescritiva, já que estão mais preocupadas com a forma como as estratégias devem ser formuladas. Essas escolas estão associadas a uma premissa ativa, racional e de controle do processo de formulação da estratégia.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:



- compreender os fundamentos da escola do *design*;
- compreender os fundamentos da escola do planejamento; e
- compreender os fundamentos da escola do posicionamento.

Leituras Sugeridas

1. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola do Design: a formulação de estratégia como um processo de concepção. In: _____. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 2, p. 35–56.

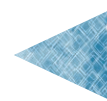
Ainda que essas escolas possam ser criticadas por sua abordagem técnica e mecanicista, muitas das metodologias de planejamento estratégico são baseadas na estrutura apresentada por elas. O capítulo 2 discute a escola do *design*, que se preocupa em prescrever um caminho ideal para a formulação da estratégia. Esta seria o resultado de um processo simples, racional e consciente, sendo determinada a partir da análise dos fatores-chave de sucesso (ambiente externo) e das capacidades internas (ambiente interno). O executivo é o protagonista da escola do *design*.

2. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola de Planejamento: a formulação de estratégia como um processo formal. In: _____. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 3, p. 57–88.

O capítulo 3 apresenta a escola do planejamento. Os pressupostos dessa escola são próximos aos da escola do *design*, reforçando o aspecto tecnicista do planejamento. Entretanto, além do executivo principal, outros atores assumem um papel importante no processo de formulação da estratégia: os planejadores profissionais.

3. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola de Posicionamento: a formulação de estratégia como um processo analítico. In: _____. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 4, p. 89–126.

O capítulo 4 aborda a escola do posicionamento, que tem o americano Michel Porter como seu principal expoente. A estratégia é resultado de um processo analítico por meio do qual a organização define posições competitivas que lhe



garanta maiores retornos, do mesmo modo que nas escolas anteriores. Também como nas anteriores, as etapas de implementação e controle são praticamente ignoradas.

Leituras Complementares

1. ANSOFF, I. H. **Corporate strategy**: an analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

Fórum

A aula deverá ser expositiva e feita pelo professor. Outra estratégia é a realização de seminários – três mestrandos seriam selecionados para apresentação dos capítulos.

A discussão com os mestrandos pode ser estimulada por meio das questões a seguir:

- Quais os elementos comuns às escolas prescritivas do planejamento?
- Quais os seus pontos fortes em relação à aplicação nas organizações públicas?
- Quais as limitações dessas escolas frente à realidade das organizações públicas?
- Crie um quadro comparativo entre as três escolas.

Atividades de Verificação

São sugeridas duas atividades para verificação dos conhecimentos da aula:

- Elaborar uma resenha com as ideias centrais das escolas estudadas (uma página).
- Ler o artigo, a seguir, e fazer uma relação com os pontos centrais das escolas prescritivas.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397/4982>>. Acesso em: 2 fev. 2015.



AULA 3

ESCOLAS: APRENDIZADO E PODER

Objetivo

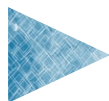
As escolas de natureza descritiva não se preocupam em ditar modelos para a concepção da estratégia como as anteriores. Seu foco recai em compreender a estratégia a partir de diferentes perspectivas, buscando descrever suas motivações, seu efetivo processo de criação e seus desdobramentos na organização. Nesse sentido, entende-se que as escolas descritivas fornecem diferentes “lentes” para interpretar a estratégia.

Nesta aula serão abordadas duas escolas descritivas: a escola de aprendizado e de poder. A primeira reforça a natureza complexa da organização ao apontar que a estratégia é algo contínuo e sua construção depende do aprendizado acumulado pela organização. Essa escola abre discussões para o aprendizado organizacional.

A segunda tem como tema principal o jogo de poder que se estabelece em qualquer organização, seja ela pública ou privada. Poder, políticas e influências acabam moldando a concepção e a implantação da estratégia, mesmo sob o viés de outras escolas. Por isso, torna-se importante o reconhecimento da administração das diversas realidades políticas da organização.

Assim, ao final da aula, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender os fundamentos da escola de aprendizado; e
- compreender os fundamentos da escola de poder.



Leituras Sugeridas

1. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola de Aprendizado: a formulação de estratégia como um processo emergente. In: _____. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 7, p. 175–220.

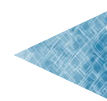
O capítulo 7 desta obra traz uma importante contribuição para o campo da Administração ao definir a estratégia como resultado de um processo coletivo e incremental. Assim, em vez da estratégia deliberada (racional e que antecede a ação), surge o conceito da estratégia emergente (baseada no aprendizado e nas intenções de implantação). Pode-se concluir, então, que a estratégia seguida por uma organização é resultado daquilo que foi planejado, mas também de ações incrementais a partir da experiência e conhecimento acumulados dos indivíduos.

2. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola de Poder: a formulação de estratégia como um processo de negociação. In: _____. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 8, p. 223–250.

O capítulo 8 desta obra apresenta a concepção de que a estratégia é influenciada pelo poder e pela política de negociar em favor de certos interesses. Esta escola torna-se importante para compreender a criação da estratégia, sobretudo em organizações públicas. Os autores discutem o uso do poder e da política em dois níveis. No nível micro, ambos são aplicados no jogo interno, envolvendo indivíduos e grupos de interesse dentro da organização. No nível macro, a organização é o próprio ator político ao buscar exercer sua influência no ambiente externo.

Leituras Complementares

1. QUINTELLA, R.; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 165-88, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000600008>. Acesso em: 4 fev. 2015.



2. MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 381p. cap. 4, cap. 6.

Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um capítulo por mestrando. A discussão com os mestrandos pode ser estimulada fazendo-se uso destas questões:

- Qual é a importância do conceito de estratégia emergente para as organizações públicas?
- No poder micro, os autores citam um conjunto de “jogos políticos” praticados por indivíduos nas organizações (insurgência, domínio, formação de alianças, patrocínio etc.). Cite exemplos do uso desses jogos políticos nas organizações públicas em que atuam.
- Quais as potencialidades e limitações dessas duas escolas para o entendimento da Administração Estratégica nas organizações públicas?

Atividades de Verificação

São sugeridas duas atividades para verificação dos conhecimentos da aula. E o docente deve escolher uma delas.

- Elaborar um quadro comparativo das escolas de aprendizado e poder. Nesse quadro comparativo, os mestrandos devem considerar: os conceitos centrais, as potencialidades e as críticas de cada escola. Pode ser feito numa única página.
- Descrever um caso/uma situação vivida por ele em seu ambiente de trabalho com a aplicação dos conceitos das escolas. As escolas de aprendizado e poder apresentam a questão estratégica como um processo contínuo na vida da organização, decorrente da capacidade de aprendizado e do jogo de poder existentes. O mestrando deve utilizar os conceitos das escolas para descrever o caso.



AULA 4

ESCOLA CULTURAL

Objetivo

Segundo a escola cultural, a formação de estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização. Como consequência, a estratégia pode ser resultado das intenções coletivas e é repassada aos indivíduos por meio de processos de socialização nem sempre formais. É importante entender os pressupostos desta escola no âmbito da implantação das estratégias.

Para subsidiar a discussão entre estratégia e cultura, recomenda-se também a leitura do texto de Pires e Macedo (2006), que descreve as características da cultura organizacional das organizações públicas.

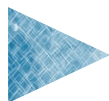
Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender os fundamentos da escola cultural;
- compreender os conceitos de cultura organizacional; e
- compreender os impactos da cultura organizacional no processo de mudança estratégica.

Leituras Sugeridas

1. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A Escola Cultural: a formulação de estratégia como um processo coletivo. In: _____. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 9, p. 251-274.

O capítulo 9 do livro “Safari de Estratégia” traz o pressuposto de que a formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças, nos



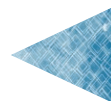
valores e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. A cultura organizacional pode ser responsável pela forma como os indivíduos interpretam a realidade, como as decisões são tomadas e fonte de resistências às ações estratégicas adotadas pelas organizações. Ao mesmo tempo, o texto introduz a teoria baseada em recursos (resource based theory) e aponta que a cultura pode ser vista como um recurso intangível capaz de gerar vantagens competitivas. Ao final do capítulo são feitas críticas à escola cultural. Para os autores, essa escola se aplica mais a organizações com culturas fortes, a determinados tipos de organizações ou para entender determinados períodos das organizações. Entretanto, deve-se reconhecer a influência dos aspectos culturais nos processos estratégicos, como os processos de fusões e aquisições.

2. PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 4 fev. 2015.

Este texto é importante porque fornece mais subsídios para que os mestrandos possam compreender os conceitos de cultura organizacional aplicados ao setor público. Inicialmente, os autores revisitam os conceitos de cultura, cultura brasileira e cultura organizacional. Também discutem características das organizações públicas. Para os autores, as organizações públicas são marcadas pelo apego à burocracia, pelo paternalismo e pela ingerência política. Mesmo que tais características possam não ser aplicadas a todas as organizações públicas, o artigo contribui para fortalecer os conceitos de cultura organizacional.

Leituras Complementares

1. FERNANDEZ, S.; RAINEY, H. G. Managing successful organizational change in the Public Sector. **Public Administration Review**, USA, mar./apr., 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x/pdf>>. Acesso em: 4 fev. 2015.
2. SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100011>. Acesso em: 4 fev. 2015.



Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – um capítulo por mes-trando. As questões, a seguir, podem estimular a discussão:

- Existe realmente influência da cultura organizacional na formulação e implantação da estratégia? Quais as limitações do uso da abordagem cul-tural?
- Pires e Macedo (2006) apresentam algumas características da cultura das organizações públicas. Tais características realmente representam as or-ganizações públicas?
- Como promover a mudança cultural no setor público de modo a alcançar maior sinergia entre cultura organizacional e Administração Estratégica?

Atividades de Verificação

É sugerida a atividade, a seguir, para verificação dos conhecimentos desta aula.

- Elaborar um mapa mental com as ideias centrais dos textos. Os mapas mentais são ferramentas gráficas e simples que servem para organizar tarefas, solucionar problemas etc. Neste caso, deve ser usado para apre-sentar os conceitos-chave dos textos. Todos os mapas mentais têm uma ideia central (conceito de estratégia), que depois é ramificada por outros subpontos (visões dos autores). Pode ser feito numa única página.



AULA 5

ESCOLA AMBIENTAL

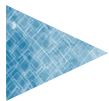
Objetivo

A última escola do planejamento a ser abordada na disciplina de Administração Estratégica é a escola ambiental. Para os autores dessa escola, as organizações respondem às mudanças que acontecem em seu ambiente. Cabe à liderança da organização a interpretação do ambiente, de modo a garantir uma adaptação adequada da organização. Assim, o ambiente organizacional assume uma posição central no processo de formulação da estratégica.

A escola ambiental tem origem no enfoque sistêmico, no qual a organização é vista como um sistema aberto que busca o equilíbrio com as interferências ambientais. Também é influenciada pela Teoria da Contingência, que surgiu para contrapor as ideias das escolas clássicas da Teoria Administrativa ao afirmar que as organizações assumem formas diferentes de organização e gestão conforme as contingências que enfrentam.

Assim, ao final da aula, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender os fundamentos da escola ambiental;
- reconhecer a importância do ambiente externo na Administração Estratégica; e
- compreender conceitos-chave do enfoque ambiental.



Leituras Sugeridas

1. DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1998. v. 1.

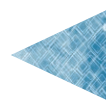
Este texto traz subsídios para que os mestrandos compreendam o enfoque contingencial. A Teoria da Contingência surgiu de pesquisas que investigavam a relação da empresa com seu ambiente. Os pesquisadores Lawrence e Lorsch são expoentes dessa teoria. Na visão dos autores, não há um modelo ideal e único de organização, já que cada caso é um caso. A estrutura de uma organização deve ser definida considerando as forças ambientais (estabilidade ou hostilidade, por exemplo), o porte da organização, a tecnologia empregada, o setor de atuação etc. Enfim, as contingências atuam como fatores determinantes da estrutura da organização, entre eles está o ambiente externo.

2. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Escola Ambiental: a formulação de estratégia como um processo reativo. In: **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. cap. 10, p. 275–288.

Este capítulo discute o processo de adaptação das organizações ao ambiente. Os autores priorizam duas abordagens: a ecologia de empresas e a teoria institucional. Enquanto os ecologistas acreditam na supremacia do ambiente sobre as organizações, os teóricos institucionais reconhecem a influência do ambiente, mas acreditam que as organizações possuem opções estratégicas para também influenciá-lo. Portanto, comparam duas visões sobre a influência do ambiente nas organizações, uma determinística e outra mais flexível. Por fim, são apresentadas as potencialidades e limitações da escola ambiental.

Leituras Complementares

1. FISCHMANN, A. A.; ZACARELLI, S. B.; LEME, R. A. **Ecologia de Empresas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1980.
2. LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **A Organização e o Ambiente**. São Paulo: Vozes, 1993.



Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um texto por mestrando. As questões, a seguir, podem estimular a discussão:

- Qual é a importância da escola ambiental para as organizações? Esta importância é a mesma tanto para organizações privadas quanto públicas?
- Quais os impactos da Teoria da Contingência nas organizações públicas?
- Quais as principais diferenças entre as abordagens ecologia de empresas e teoria institucional?
- Quais as forças e limitações da escola ambiental?

Atividades de Verificação

Sugere-se uma das atividades, a seguir, para verificação dos conhecimentos desta aula.

- Elaborar uma resenha com as ideias centrais da escola ambiental (uma página).
- Fazer uma pesquisa nas leituras complementares e em outros textos e elaborar um quadro comparativo entre as abordagens ecologia de empresas e teoria institucional.



AULA 6

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Objetivo

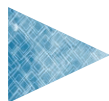
Nas aulas anteriores, buscou-se compreender as diferentes visões (escolas do planejamento) acerca do processo de formulação estratégica adotando-se uma postura mais reflexiva. A partir desta aula, o objetivo é discutir temas mais específicos, conforme a ementa deste curso. Como já observado, serão utilizados os conceitos das aulas voltados para a gestão pública.

O tema desta aula será a Administração Estratégica. Muitas vezes, os termos Administração Estratégica e Planejamento Estratégico são usados como sinônimos. Mesmo na literatura, esse ponto não é bem esclarecido, e os termos são utilizados sem muita rigidez.

De forma geral, pode-se entender que a Administração Estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implantam objetivos estratégicos. Já o Planejamento Estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo e os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2006).

A Administração Estratégica representa uma visão prescritiva e técnica, conforme discutido nas primeiras escolas de planejamento. Entretanto, quando da sua aplicação no setor público, percebe-se que a Administração Estratégica nem sempre é dotada de racionalidade. Por isso, torna-se importante compreender as especificidades da Administração Estratégica para o setor público.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:



- compreender a evolução e o conceito de Administração Estratégica;
- apreender as principais etapas do modelo de Administração Estratégica; e
- discutir as diferenças do modelo de Administração Estratégica para o setor público.

Leituras Suggeridas

1. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Introdução à Administração Estratégica. In: **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 1, p. 23-45.

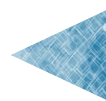
Este capítulo apresenta os conceitos básicos sobre Administração Estratégica, que pode ser definida como um processo contínuo e interativo para manter a organização como um conjunto integrado a seu ambiente. O objetivo é tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo mais eficiência e eficácia à organização. Para fins didáticos, pode-se estruturar o modelo de Administração Estratégica como uma sequência de estágios que inclui: o diagnóstico do ambiente organizacional, a definição da intenção estratégica, a formulação da estratégia, a implantação e o controle da estratégia.

2. DE TONI, J. E. Em busca do planejamento governamental do século XXI - novos desenhos. In: REPETTO, Fábio. **Reflexões para Ibero-América: Planejamento Estratégico**. Brasília, DF: ENAP, 2009. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/files/Caderno_EIAPP_Planejamento_Estrategico.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2015.

Nesta obra, o autor faz uma leitura do planejamento estratégico sob a perspectiva do setor público, destacando suas fragilidades e apontando diretrizes para a sua aplicação na gestão pública. Destaca as diferenças entre o planejamento voltado para o setor privado e para o setor público. Também faz uma introdução ao planejamento situacional, tema de uma das aulas propostas neste guia.

Leituras Complementares

1. FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.



Apresenta a evolução das técnicas de planejamento e os segmentos ambientais.

2. HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
3. CORREA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um capítulo por mestrando. As questões, a seguir, podem estimular a discussão:

- Quais as principais teorias que influenciaram o surgimento da Administração Estratégica?
- Quais os pontos comuns e as diferenças da aplicação do modelo de Administração Estratégica nos setores privado e público?

Atividades de Verificação

Sugere-se a atividade, a seguir, para verificação dos conhecimentos desta aula.

- Elaborar um mapa mental com as ideias centrais dos textos. Os mapas mentais são ferramentas gráficas e simples que servem para organizar tarefas, solucionar problemas etc. Neste caso, deve ser usado para apresentar os conceitos-chave dos textos. Todos os mapas mentais têm uma ideia central (conceito de estratégia), que depois é ramificada por outros subpontos (visões dos autores). Pode ser feito numa única página.



AULA 7

INTENÇÃO ESTRATÉGICA

Objetivo

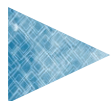
É importante que as organizações públicas e privadas revisem suas diretrizes, pois elas desempenham funções essenciais na Administração Estratégica. Elas servem para:

- definir o propósito da organização (missão);
- estabelecer resultados a serem alcançados em diferentes horizontes de tempo (visão e objetivos);
- ratificar pressupostos que moldarão a cultura organizacional (valores);
- estabelecer indicadores de desempenho (objetivos);
- gerar motivação nos colaboradores etc.

Nesta aula não serão abordados diretamente os conceitos sobre diretrizes organizacionais, que podem ser retomados pelo mestrando por meio da leitura do texto 1 indicado no próximo tópico ou brevemente discutidos com o docente responsável.

Pretende-se, com isso, ampliar o escopo e discutir dois temas relacionados: a ambiguidade na definição dos objetivos das organizações públicas e a Carta de Serviços.

Por muitos anos tem sido apontado que as organizações públicas têm objetivos e metas mais ambíguos do que outros tipos de organizações, como as empresas privadas. Por exemplo, uma empresa estatal com capital na bolsa de valores pode ter conflitos entre gerar mais valor para seus acionistas ou utilizar o preço de seus produtos para controle da inflação. Dada a sua importância, a ambiguidade é um dos temas propostos para esta aula.



O segundo tema refere-se à incorporação de propósito e valores da organização em um instrumento chamado Carta de Serviços, que tem a finalidade de orientar as organizações públicas na elaboração e divulgação dos compromissos de atendimento assumidos para com os cidadãos e usuários dos seus serviços.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- entender os conceitos das principais diretrizes organizacionais;
- discutir a ambiguidade na definição dos objetivos das organizações públicas; e
- compreender a metodologia da Carta de Serviços e sua relação com as diretrizes organizacionais.

Leituras Sugeridas

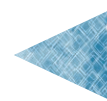
1. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Ambiente interno: recursos da empresa, missão organizacional e objetivos. In: _____. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 3, p. 85–126.

Este capítulo é básico e descreve os conceitos gerais sobre as diretrizes organizacionais. É indicado, principalmente, para os mestrandos que não são da área de Administração e serve para nivelamento de conhecimentos. Como comentado, a decisão de obrigatoriedade de leitura do material deve ser do docente responsável.

2. RAINEY, H. G.; JUNG, C. S. A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 24, n. 4, 2014. Disponível em: <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/early/2014/08/17/jpart.muu040.short?rss=1>>. Acesso em: 6 fev. 2015.

Este artigo aponta que a ambiguidade dos objetivos das organizações públicas tem influência sobre atitudes, comportamentos, estrutura, processos etc. Na discussão deste texto, enfatiza-se que a ambiguidade pode ter efeitos positivos e negativos no desempenho das organizações públicas.

3. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (Brasil). Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Prêmio Nacional da Gestão Pública –



PQGF. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília, DF: MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

Esta obra explica como elaborar a Carta de Serviços. Ela é um documento produzido por uma organização pública para informar aos cidadãos quais os serviços prestados e os compromissos com os padrões de atendimento estabelecidos. A sua prática implica um processo de transformação sustentado em princípios como o foco no cidadão e a indução do controle social. Nesta discussão, enfatiza-se a relação das diretrizes organizacionais com a Carta de Serviços.

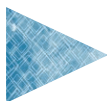
Leituras Complementares

1. RANDALL, D. S.; STAZYK, E. C. F. Developing and testing a new goal taxonomy: Accounting for the complexity of ambiguity and political support. **Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford**, abr. 2011. Disponível em: <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/early/2014/04/11/jpart.muu015.full.pdf+html>>. Acesso em: 6 fev. 2015.
2. FALCO, S. E. Instrumentos de voice giving na relação entre os cidadãos e a administração pública: a carta dos serviços. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 51, n. 3, p. 5-27.
3. RAINEY, H. G.; ROBERT, W. B.; LEVINE, C. H. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**, USA, v. 36, n. 2, p. 233-46, 1976.
4. JUNG, C. S. Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 24, n. 1, p. 209-34, 2014.

Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um texto por mestrando. As questões, a seguir, podem estimular a discussão:

- O que são visão e missão? Que valor elas têm para o processo de Administração Estratégica? Elas têm o mesmo valor tanto para as organizações públicas quanto privadas?
- O que é o conceito de ambiguidade no contexto da formulação dos objetivos das organizações públicas? Quais os aspectos positivos e negativos



dessa ambiguidade? Que estratégias podem ser usadas para minimizar essas ambiguidades.

- Como a Carta de Serviços pode ser usada como instrumento de comunicação das diretrizes estratégicas das organizações públicas?

Atividades de Verificação

Sugere-se uma das atividades, a seguir, para verificação dos conhecimentos desta aula.

- Elaborar uma resenha com as ideias centrais dos textos indicados para leitura básica.
- Elaborar uma Carta de Serviço para uma organização pública seguindo as orientações da metodologia discutida nesta aula.



AULA 8

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Objetivo

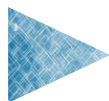
Uma etapa importante do processo de Administração Estratégica é o diagnóstico do ambiente organizacional, dividido em ambiente externas e internas. Por ambiente deve-se entender o conjunto de fatores/variáveis externos e internos que podem ter alguma influência sobre o desempenho da organização. Ao final, pode-se elaborar a tradicional matriz SWOT: oportunidades (*opportunities*), ameaças (*threats*), pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*).

Uma dificuldade ao realizar uma análise ambiental consistente é identificar as variáveis que são relevantes para a organização. A seleção e o acompanhamento de variáveis ambientais podem receber outras denominações na literatura: monitoramento do ambiente, administração das incertezas, inteligência competitiva etc. Alguns tipos de organizações têm particularidades que determinam formas diferentes de realizar a análise ambiental. Esse é o caso do setor público.

Na análise do ambiente, destaca-se a capacidade de interpretar o grau de influência e as expectativas dos grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela organização, conhecidos como *stakeholders* (FREEMAN, 1984). O conhecimento dos interesses e comportamento dos *stakeholders* pode contribuir para a implementação de políticas públicas.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender os fundamentos da etapa do ambiente externo; e
- reconhecer a importância da análise dos *stakeholders*.



Leituras Sugeridas

1. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Oportunidades e ameaças do ambiente externo. In: _____. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 2, p. 47-84.

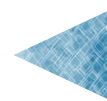
Este texto é básico e descreve os conceitos gerais sobre a análise do ambiente externo. O diagnóstico envolve a análise do macroambiente, do ambiente setorial, do mercado, da concorrência e clientes de uma organização. É um texto que, apesar de ser mais adequado para organizações privadas, também pode ser aplicado para organizações públicas, sendo indicado, principalmente, para os mestrandos que não são da área de Administração.

2. GOMES, R. C. Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, edição especial, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000500005>. Acesso em: 6 fev. 2015.
3. VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise de stakeholders aplicada em órgãos públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 81-110, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p81>>. Acesso em: 6 fev. 2015.

Os textos 2 e 3 abordam a análise dos *stakeholders*. Além da fundamentação teórica, também apresentam casos. Gomes (2006), ao analisar governos locais ingleses, concluiu que os *stakeholders* devem ser considerados em virtude do poder que eles exercem na definição de políticas públicas. Viera, Costa e Boaventura (2011) analisam a atuação dos *stakeholders* no desenvolvimento de atividades estratégicas de uma secretaria de Estado. Na discussão com os mestrandos, enfatiza-se tanto a teoria como os casos, pois eles darão sustentação para o trabalho da aula.

Leituras Complementares

1. BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. **Long Range Planning**, Vienna, v. 21, n. 1, 1988.



2. FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.
3. MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, apr./jun. 2007.
4. OSTER, Sharon M. **Strategic Management for Nonprofit Organization**. Nova York: Oxford University Press, 1995.

Fórum

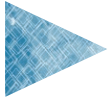
A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um texto por mestrando. As questões, a seguir, podem estimular a discussão.

- Por que é importante para uma organização estudar e entender o ambiente externo?
- Quais as principais variáveis ambientais devem ser consideradas para uma empresa pública? Há enfoques diferentes para empresas públicas e privadas?
- Quais são as diferenças entre o ambiente geral e o ambiente da indústria (setor)? Por que essas diferenças são importantes?
- Como a análise de *stakeholders* pode auxiliar as organizações públicas?

Atividades de Verificação

Como atividade de verificação desta aula, os mestrandos devem ser divididos em grupos (quatro a cinco alunos). Cada grupo deve escolher uma organização pública e responder às seguintes questões:

- Quem são os principais *stakeholders*?
- Qual é o grau de influência desses *stakeholders*?
- Quais os interesses desses *stakeholders* e o que a organização necessita de cada um deles?



Além de responder às questões, os grupos devem fazer a classificação dos *stakeholders* em termos de poder, urgência e legalidade. Para tal, devem usar os textos indicados como referência.

A atividade pode ser dada antecipadamente, e os grupos poderão apresentá-la em sala de aula.



AULA 9

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

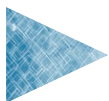
Objetivo

O ambiente interno consiste nos fatores “dentro” de uma organização, como: recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. São recursos organizacionais utilizados pela organização para que ela consiga alcançar os objetivos propostos. É tarefa da administração conseguir e gerenciar recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz dentro da organização. Tradicionalmente, é a análise interna feita visando mapear os pontos fortes (recursos que a organização possui e que contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva) e fracos (recursos com desempenho insatisfatório e que contribuem negativamente para a obtenção da vantagem competitiva).

Na análise do ambiente, destaca-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que tem a finalidade de fortalecer a gestão pública e como premissa o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O GESPÚBLICA é uma derivação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), mas consiste num modelo de referência que pode ser usado para avaliação e melhoria da gestão de organizações públicas.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender os fundamentos da etapa do ambiente interno;
- conhecer os fundamentos e critérios do GESPÚBLICA; e
- utilizar o MEGP como instrumento de avaliação das organizações públicas.



Leituras Sugeridas

1. HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. O Ambiente Interno: recursos, capacitações e competências essenciais. In: _____. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. cap. 3.

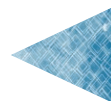
Este capítulo é básico e descreve os conceitos gerais sobre a análise do ambiente interno. O diagnóstico envolve a análise dos recursos organizacionais, das competências organizacionais, das competências essenciais e da cadeia de valor. É um texto que, apesar de ser mais adequado para organizações privadas, também pode ser aplicado para organizações públicas, sendo indicado, principalmente, para os mestrandos que não são da área de Administração.

2. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão (Brasil). Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Documentos Referenciais**. Brasília, DF: MPOG, Seges, 2014. Versão 1/2014. Disponível em: <<https://conteudo.gespublica.gov.br/pagina.2014-06-06.9098653097>>. Acesso em: 6 fev. 2015.
3. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (Brasil). Secretaria de Gestão. **Instrumento para avaliação da Gestão Pública**. Brasília, DF: MPOG, Seges, 2014. Versão 1/2014. Disponível em: <<https://conteudo.gespublica.gov.br/pagina.2014-06-06.9098653097>>. Acesso em: 6 fev. 2015.

Os textos 2 e 3 referem-se ao GESPÚBLICA. Os textos reúnem orientações e parâmetros para avaliar e melhorar a gestão e têm como referência o MEGP. Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de alinhamento de seu sistema de gestão com os critérios do MEGP recomendado pelo GESPÚBLICA para identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Leituras Complementares

1. WRIGHT, P., KROLL, M. J.; PARNELL, J. Oportunidades e ameaças do ambiente externo. In: _____. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 2, p. 47-84.



Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um texto por mestrando. As questões, a seguir, podem estimular a discussão:

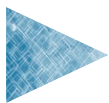
- Por que é importante para uma organização estudar e entender o seu ambiente interno?
- Como se dá a aplicação do conceito de competências essenciais em organizações públicas?
- Quais são os quatro critérios utilizados para determinar quais capacitações de uma organização são competências essenciais? Por que é importante utilizar esses critérios?
- Quais as motivações e bases do GESPÚBLICA?
- Quais os fundamentos do GESPÚBLICA?
- Quais os critérios do GESPÚBLICA?

Atividades de Verificação

Como atividade de verificação desta aula, os mestrandos devem fazer a avaliação de uma organização pública conforme instrumento de avaliação do GESPÚBLICA. Os mestrandos devem ser divididos em grupos (quatro a cinco alunos).

Cada grupo deve escolher uma organização pública para realizar a atividade seguindo estas orientações:

- ler o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública;
- identificar um critério de excelência de interesse do grupo (por exemplo, critério 6 – pessoas) – a escolha é livre, mas sugere-se os critérios de 1 a 7, relativos aos processos gerenciais;
- descrever as práticas relacionadas ao critério escolhido, relatando o que é feito, como é feito, onde é feito (setores e pessoas envolvidas), com que periodicidade é feito, há quanto tempo é feito, qual a sistemática de controle, quais as melhorias implantadas decorrentes do aprendizado;
- determinar o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Enfoque/Aplicação/Aprendizado/Integração), observando a análise e adequação dos fatores/subfatores de todas as alíneas que compõem o critério. A cada fator/subfator deve ser atribuído algum destes



percentuais: 0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%. Para isso, usar tabelas das páginas 34 e 35 do Instrumento de Avaliação; e

- elaborar um relatório constando as seguintes partes: dados da organização (nome, cidade, nível de governo, principais produtos/serviços e cidadãos atendidos).



AULA 10

IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

Objetivo

Sem a implantação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional, ou seja, das etapas iniciais da Administração Estratégica.

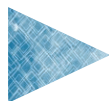
Além da implantação, é importante que as organizações façam o controle das ações estratégicas. O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de Administração Estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar seu funcionamento adequado.

Apesar de serem críticas para o sucesso do planejamento, as organizações podem enfrentar grandes dificuldades nessas duas etapas. Geralmente, os manuais de administração abordam os temas mudança cultural, desenho de estruturas organizacionais, liderança e governança quando abordam a etapa da implantação no processo de Administração Estratégica.

Nesta aula, não será apresentada fundamentação teórica sobre os temas mencionados anteriormente, mas discutidos fatores críticos de sucesso na implantação da estratégia. Essa perspectiva motivou a seleção dos textos indicados para esta aula.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- entender as dificuldades na implantação da estratégia;
- identificar fatores críticos de sucesso na implantação da estratégia; e



- analisar condições para a implantação efetiva de estratégias em organizações públicas.

Leituras Sugeridas

1. NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 86, n. 6, p. 60–70, 2008.

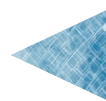
Como dito anteriormente, apesar do esforço na formulação da estratégia, muitas organizações não têm obtido resultados satisfatórios com a implantação da estratégia. Este texto mostra o resultado de uma pesquisa realizada por uma grande empresa mundial de consultoria acerca das boas práticas na implantação da estratégia.

2. MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 83, n. 7–8, p. 64–72, 2005. Disponível em: <<http://www.toughproblem.com.au/images/Turning-Great-Strategy-into-Great-Performance.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2015.

Nesta mesma linha, o artigo de Mankins e Steele (2005) recomenda a adoção de sete regras para aumentar a probabilidade de sucesso da implantação da estratégia: a) manter as estratégias simples; b) criar equipes multifuncionais para auxiliar na implantação da estratégia; c) melhorar o fluxo de informações; d) criar planos e ações realistas; e) identificar as prioridades; f) monitorar o desempenho; e g) desenvolver capacidades e recompensar corretamente.

Leituras Complementares

1. DRANIKOFF, L.; KOLLER, T.; SCHNEIDER, A. Divestiture: Strategy's missing link. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 80, n. 5, p. 75–83, 2002.
2. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
3. HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.



4. KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Florianópolis, v. 40, n. 3, p. 479–499, 2006.

Fórum

A aula deverá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um texto por mestrando.

Apesar de os textos estarem voltados para as organizações privadas, a discussão deve ser remetida às especificidades das organizações públicas. As questões, a seguir, podem estimular a discussão em grupo:

- Quais os principais fatores de sucesso na implantação da estratégia?
- Os fatores indicados pelos mestrandos são válidos para as organizações públicas? Quais não são e por quê?
- Identifique outros fatores que possam dificultar a implantação da estratégia em organizações públicas.

Atividades de Verificação

Sugere-se a seguinte atividade para verificação dos conhecimentos desta aula:

- Elaborar um quadro com as principais dificuldades e os fatores de sucesso na implantação da estratégia. Neste quadro comparativo, os mestrandos devem considerar fatores mencionados no texto e os identificados em outras pesquisas.



AULA 11

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: BALANCED SCORECARD

Objetivo

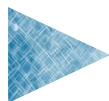
A adoção de sistemas de medição do desempenho (SMD) é essencial para que uma organização possa melhorar seu desempenho organizacional e, consequentemente, atender aos interesses de seus *stakeholders*. Nas últimas décadas, o tema medição de desempenho e os sistemas dele derivados têm despertado o interesse acadêmico e empresarial.

Um dos mais populares SMD é o Balanced Scorecard (BSC), criado por Kaplan e Norton (1982). O BSC fornece uma visão ampla do desempenho de uma organização sob quatro principais perspectivas: financeira, mercado, processos internos e crescimento. Inicialmente, o BSC foi pensado apenas como um SMD, mas atualmente vem sendo adotado como uma ferramenta poderosa de implantação e controle da estratégia.

O BSC ganhou grande importância entre as organizações públicas e privadas. Para alguns autores, ele é mais do que um sistema de indicadores ou uma ferramenta para auxiliar a implantação da estratégia. O BSC pode ser considerado um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre a visão, os objetivos e as iniciativas estratégicas.

Por sua importância na implantação e controle da estratégia, o BSC será tema desta aula. Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender as dificuldades na implantação da estratégia;
- compreender os pressupostos do BSC; e



- desenvolver mapas estratégicos e BSC.

Leituras Sugeridas

1. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Parte I.

A primeira parte desta obra descreve o BSC, cujo objetivo é o de promover o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse alinhamento é alcançado por meio da criação de um mapa estratégico e da definição dos objetivos, dos indicadores, das metas e das iniciativas. O texto é importante para entendimento da estrutura do BSC.

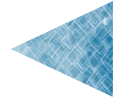
2. FELIX, R.; FELIX, P. P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2011.

Leituras Complementares

1. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
2. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
3. SILVA, C. A. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; ANEZ, M. E. M. Mapa estratégico do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na justiça federal do Rio Grande do Norte. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, p. 28-41, 2011.
4. WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Fórum

A aula poderá ser desenvolvida por meio de seminários – sugere-se um texto por mestrando. O texto de Silva, Medeiros Júnior e Anez (2011), indicado como literatura complementar, poderá ser usado como caso a ser discutido pelos mestrandos.



Como exercício, os mestrandos podem escolher uma organização pública (por exemplo, a universidade) e simular a construção de um mapa estratégico.

Atividades de Verificação

Sugere-se a seguinte atividade para verificação dos conhecimentos desta aula:

- Elaborar um mapa mental com as ideias centrais dos textos. Os mapas mentais são ferramentas gráficas e simples que servem para organizar tarefas, solucionar problemas etc. Neste caso, deve ser usado para apresentar os conceitos-chave dos textos. Todos os mapas mentais têm uma ideia central (conceito de estratégia), que depois é ramificada por outros subpontos (visões dos autores). Pode ser feito numa única página.



AULA 12

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

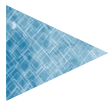
Objetivo

O método Planejamento Estratégico Situacional (PES) surgiu na década de 1970 para auxiliar dirigentes de organizações públicas a solucionar problemas. Sua criação é atribuída ao chileno Carlos Matus, ex-ministro de Planejamento do governo Salvador Allende.

O PES surgiu em razão das limitações do planejamento estratégico tradicional (formal, racional e inflexível) para lidar com problemas complexos e não estruturados de origem social e política. O PES também busca incorporar a pluralidade dos atores envolvidos numa situação-problema. Portanto, o PES volta-se para a resolução de problemas complexos no qual os atores efetivamente participam da busca de soluções.

O PES parte de uma situação-problema que “incomoda” os atores sociais nela envolvidos e os motiva a buscar alternativas para sua solução. Nesse processo, o método segue quatro principais etapas: o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional. Outros termos podem ser encontrados para essas etapas.

O momento explicativo envolve a descrição da realidade do problema a ser abordado por meio da identificação de suas causas, consequências e nós críticos. Ferramentas como o diagrama e o fluxograma situacional são usadas nessa etapa. No segundo momento (normativo), busca-se mapear outros atores também envolvidos com a situação-problema, assim como são construídos cenários alternativos. O momento estratégico visa garantir a exequibilidade da solução por meio do mapeamento de atores e recursos-chave. Por fim, o momento tático-operacional corresponde à implantação das ações propostas.



Esta aula abordará o PES como uma alternativa ao planejamento estratégico clássico. Além dos pressupostos e das especificidades do PES, também será abordada sua metodologia de aplicação. Trata-se de uma aula muito importante para pesquisadores e profissionais da área pública. Por isso, cabe ao docente, em virtude da importância e complexidade do tema, optar em trabalhar esse conteúdo em uma ou duas aulas. Caso opte por duas aulas, o docente deverá reorganizar as apresentações dos trabalhos da Aula 13.

Assim, espera-se que os mestrandos atinjam os seguintes objetivos de aprendizagem:

- compreender os conceitos da metodologia de planejamento de situações;
- entender a diferença entre o planejamento estratégico tradicional e o PES;
- compreender as principais etapas do PES; e
- saber atuar no momento oportuno e com eficácia a partir da concepção de ações que levem em conta as estratégias de outros atores e eventuais mudanças de contexto.

Leituras Sugeridas

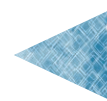
1. DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. UFSC; [Brasília, DF]: CAPES: UAB, 2009. 166 p.

Este livro é utilizado para a disciplina “Planejamento Estratégico” dos cursos de especialização do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Deve-se focar a leitura das Unidades 3 e 4, que explicitam o desenvolvimento do método PES criado por Carlos Matus.

2. MATUS, C. **Estratégias Políticas**. Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: FUNDAP, 1996.

Nesta obra, Matus (1996) reforça os conteúdos do texto 1 e apresenta os conceitos, as diferenças e a metodologia do PES de uma forma mais objetiva.

3. BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122012000200009&script=sci_arttext>. Disponível em: 9 fev. 2015.



Este texto pode ser usado para fins de exemplificação do PES. O trabalho discute um caso de aplicação de práticas de PES ao exemplificar suas primeiras etapas, mostrando a seleção dos problemas, os nós críticos, as estratégias de melhorias, a visão dos atores etc. É interessante, pois fornece uma visão prática da metodologia e servirá de referência para o exercício proposto para o Fórum.

Leituras Complementares

1. MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília, DF: IPEA, 1993.
2. MATUS, Carlos. **Adeus, senhor Presidente**. Governantes governados. São Paulo: Edições Fundap, 1996a.
3. DE TONI, J. E. Metodologias e técnicas de planejamento governamental revisitados. In: REPETTO, Fábian *et al.* **Reflexões para Ibero-América: Planejamento Estratégico**. Brasília, DF: ENAP, 2009. p. 55–70. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/files/Caderno_EIAPP_Planejamento_Estrategico.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2015.

Fórum

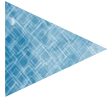
Recomenda-se que a aula seja desenvolvida pelo docente. As questões, a seguir, podem estimular a discussão em grupo:

- Qual é a origem do PES?
- Quais as diferenças entre o PES e o planejamento estratégico tradicional?
- O que são nós críticos e atores sociais?
- Qual é o objetivo do momento estratégico?
- Quais as vantagens e desvantagens do PES?

O texto de Birchal, Zambalde e Bermejo (2012) deve ser usado para exemplificar a aplicação do PES na área de segurança pública em um município mineiro.

Atividades de Verificação

Sugere-se a seguinte atividade em grupo para verificação dos conhecimentos desta aula:



- Identificar um problema relevante no trabalho cotidiano de um dos mes-trandos que o seu grupo deseje trabalhar. A partir do problema identifica-do, aplicar toda a metodologia do PES: momentos descritivo, normativo, estratégico e tático-operacional.



AULA 13

APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS: GRUPO 1

Objetivo

Como parte do sistema de avaliação desta disciplina, sugere-se que os alunos sejam avaliados por meio de participação em seminários apresentados em sala de aula, artigo final sobre um tema discutido na disciplina e avaliação final.

Esta aula e a próxima serão dedicadas à apresentação das propostas de escrita dos mestrandos para os artigos finais desta disciplina. E serão duas aulas em virtude da expectativa do número de alunos matriculados na disciplina.

O objetivo é que os mestrandos exponham suas ideias sobre o artigo: tema a ser abordado, objetivo do artigo, método de pesquisa e resultados esperados. Após a apresentação, deverá haver um tempo para discussão, sugestões e direcionamentos em relação ao artigo proposto. Isso permitirá o refinamento das ideias.

O tempo aproximado para apresentação e discussão deve ser de 20 minutos.

Importante: caso o número de mestrandos seja pequeno e não demande duas aulas, o docente responsável poderá utilizar uma das aulas para desenvolver mais o tema PES.



AULA 14

APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS: GRUPO 2

Objetivo

Esta aula também será dedicada à apresentação das propostas dos mestrandos para os artigos finais desta disciplina. O objetivo permanece o de os mestrandos exporem suas ideias: tema a ser abordado no artigo, objetivo, método de pesquisa e resultados esperados. Após a apresentação, deverá haver um tempo para discussão, sugestões e direcionamentos em relação ao artigo proposto. Isso permitirá o refinamento das ideias.

O tempo aproximado para apresentação e discussão deve ser de 20 minutos.



REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 352 p.

ANSOFF, H. I.; MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1965. 241 p.

BIRCHAL, F. F. S; ZAMBALDE, A. L; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, 2012.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4. 2001.

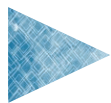
BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão; Brasília, DF; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55–72, 2000.

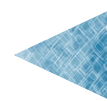
CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. 472 p. 1 v.

CORREA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487–504, 2007.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: UFSC; [Brasília, DF]: CAPES/UAB, 2009. 166 p.



- DE TONI, J. E. Em busca do planejamento governamental do século XXI - novos desenhos. In: _____. **Reflexões para Ibero-América: Planejamento Estratégico**. Brasília, DF: ENAP, 2009. p. 21-36.
- DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. **Public Administration Review**, USA, v. 87, p. 892-909, 2009.
- DRANIKOFF, L.; KOLLER, T.; SCHNEIDER, A. Divestiture: Strategy's missing link. **Harvard Business Review**, Canada, v. 80, n. 5, p. 75-83, 2002.
- FALCO, S. E. Instrumentos de voice giving na relação entre os cidadãos e a administração pública: a carta dos serviços. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 51, n. 3, p. 5-27, 2000.
- FELIX, R.; FELIX, P.P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 62, n.1, p. 51-74, 2011.
- FERNANDEZ, S. RAINEY, H.G. Managing successful organizational change in the Public Sector. **Public Administration Review**, USA, mar./apr., p. 168-176, 2006.
- FISCHMANN, A. A.; ZACARELLI, S. B; LEME, R. A. **Ecologia de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1980. 127 p.
- FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na prática**. São Paulo: Atlas; 1991. 164 p.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984. 276 p.
- GOMES, R. C. Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, edição especial, p. 77-98, 2006.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 2001. 204 p.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 17-114.
- JUNG, C. S. Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. **Journal of Public Administration Research and Theory**, New York, v. 24, n. 1, p. 209-34, 2014.



KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 504 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 343 p.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **A Organização e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1993.

LUCENA, M. D. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004. 162 p.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, USA, v. 83, n. 7-8, p. 64-72, 2005.

MARIN, J. C. The impact of strategic planning and the balanced scorecard Methodology on middle managers' performance in the public sector. **International Journal of Business and Social Science**, Radford, v. 3, n. 1, p. 114-127. 2012.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, apr./jun., 2007.

MATUS, C. **Guia de Análise Teórica**. Seminário Governo e Planejamento. Brasília: Min. Trabalho. 1994

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas**: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Edições Fundap, 1996. 294 p.

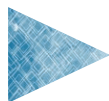
MATUS, Carlos. **O método PES**. São Paulo: FUNDAP. 1995. 139 p.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília, DF: IPEA, 1993. 143 p.

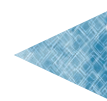
MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A. **Safári de Estratégia** - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 299 p.



- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 381 p.
- NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, USA, v. 86, n. 6, p. 60-70, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas. 2005.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Plume, 1993. 405 p.
- OSTER, S. M. **Strategic Management for Nonprofit Organization**. Nova York: Oxford University Press, 1995. 334 p.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, USA, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 179 p.
- PRAHALAD, C. K.; VENKAT, R. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 303 p.
- PRIEM, R. L.; ROSENSTEIN, J. Is organization theory obvious to practitioners? A test of one established theory. **Organization Science**, Catonsville, v. 11, n. 5, sep./oct. 2000.
- QUINTELLA, R.; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 165-88, 2007.
- RAINEY, H. G.; JUNG, C. S. A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Radford, v. 24, n.4, 2014.
- RAINEY, H.G.; ROBERT, W. B; LEVINE, C. H. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**, USA, v. 36, n. 2, p. 233-46, 1976.
- RANDALL, D. S.; STAZYK, E. C. F. Developing and testing a new goal taxonomy: Accounting for the complexity of ambiguity and political support. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Radford, apr. 11, 2014. doi:10.1093/jopart/muu015.



SARAIWA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187–207, 2002.

SILVA, C. A. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; ANEZ, M. E. M. Mapa estratégico do Balanced Scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. **Gestão e Sociedade**, Pampulha, v. 5, n. 10, p. 28–41, 2011.

SILVEIRA JR., A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília, DF: UNB, 1996. 161 p.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira. 2000. 431 p.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 370 p.

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise de stakeholders aplicada em órgãos públicos: o caso da Secretaria de Estado do Turismo do Paraná. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 81–110, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 423 p.

**ESTE GUIA COMPÕE O MATERIAL DIDÁTICO DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL.**

Realização:



Ministério da
Educação



Parceria:

