

# ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO PROGRAMA “CHOQUE DE GESTÃO” DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

STRATEGY AND PUBLIC ADMINISTRATION: THE CASE OF  
“SHOCK MANAGEMENT” OF THE GOVERNMENT OF THE  
STATE OF MINAS GERAIS

---

**ALEX FERNANDO BORGES  
DIONYSIO BORGES DE FREITAS JUNIOR  
ELIAS RODRIGUES DE OLIVEIRA**

---

---

## **Resumo**

---

Este trabalho objetiva analisar as possibilidades de construção de estratégias em organizações inseridas no setor público. Para tanto, apresenta-se a experiência do programa “Choque de Gestão”, instituído pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Verificou-se que o programa “Choque de Gestão” se constitui como inovadora experiência de inserção da administração estratégica no setor público, sobretudo ao permitir uma reorganização e modernização da Administração Pública. Isso remete a uma compreensão da administração estratégica como ponto de partida para a construção de possibilidades de gestão pública mais abrangentes, influenciando nos resultados obtidos e nos objetivos alcançados e, em última análise, em uma perspectiva de desenvolvimento socioeconômico sustentável ao longo do tempo.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Administração Pública. Estratégia no Setor Público. Choque de Gestão. Minas Gerais.

## Abstract

---

This paper aims to analyse the construction of strategies in public sector organizations. Thus, it's presented the Minas Gerais State program experience, namely “Choque de Gestão” that constitutes an innovative experience of strategic management in the public sector, especially when it contributes to the reorganization and modernization of the public government and management. This refers to an understanding of strategic management as a starting point for the construction of broader public management possibilities, influencing the results and the objectives achieved, and, ultimately, in a perspective of sustainable socioeconomic development over time.

### KEYWORDS

Strategy in Organizations. Public Administration. Strategy in the Public Sector. Choque de Gestão. Minas Gerais State.

---

## Introdução

---

As preocupações relacionadas às particularidades de gestão de organizações públicas têm assumido relevância no campo dos estudos em Administração. A Administração Pública, por sua vez, enquanto campo de desenvolvimento teórico-conceitual e empírico assume destaque e importância, na medida em que suas dinamicidades e especificidades se refletem em contextos econômicos e sociais distintos.

Por meio de diversas abordagens, a Administração Pública tem apresentado um relativo movimento evolutivo no que se refere à adoção de diferentes modelos de gestão particulares, tendo em vista suas especificidades. Tais abordagens estariam relacionadas, dentre outras, com as perspectivas da burocracia, do gerencialismo e da gestão pública social.

O Brasil, por sua vez, não fica à margem desse contexto. Sua inserção no debate acompanha um momento mundial de redefinição do papel do Estado e

de reformulação de suas estruturas administrativas, surgindo, pois, a necessidade de superar o modelo burocrático vigente e de inserir a Administração Pública em um horizonte condizente com a realidade contemporânea.

A partir de meados da década de 1980, o Brasil passou por um profundo processo de redemocratização, que influenciou os movimentos de reforma do Estado. Tal conjuntura levou à construção de um modelo de gestão pública capaz de atender, de modo mais adequado, às necessidades da sociedade, voltado ao interesse público e à eficiência na coordenação da economia e dos serviços públicos (PAES DE PAULA, 2005a).

É neste cenário de mudança que se inserem as questões ligadas às abordagens gerencialistas de gestão. O debate entre diferentes perspectivas leva a uma série de questionamentos acerca da efetividade da adoção de modelos gerenciais no setor público, dentre as quais se destaca: quais seriam as possibilidades de construção de estratégias na Administração Pública?

A partir de tal questionamento, este trabalho objetiva analisar as possibilidades de

construção de estratégias em organizações do setor público, dentro de uma perspectiva gerencialista. Para tal, procurar-se-á apresentar, a partir da construção de um estudo de caráter teórico e de uma pesquisa bibliográfica, a experiência do programa Choque de Gestão, do Governo do Estado de Minas Gerais e as perspectivas de alinhamento estratégico das políticas de gestão pública mineira, voltadas para o desenvolvimento.

Assim, este artigo é estruturado da seguinte maneira: primeiramente, será apresentada uma discussão acerca dos conceitos e princípios fundamentais da Administração Pública, bem como uma breve revisão sobre a evolução da Administração Pública ao longo do tempo. Inserem-se no trabalho as perspectivas da Nova Administração Pública, de cunho gerencialista, ao mesmo tempo em que são discutidos os aspectos relacionados à inserção das perspectivas de estratégias organizacionais e sua associação com o setor público; em um segundo momento, apresentam-se as especificidades do Programa Choque de Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais, e discutem-se as

perspectivas de alinhamento estratégico, elaboradas ao longo dos últimos anos; por fim, serão feitas as considerações finais deste estudo, discutindo acerca das possibilidades de construção de estratégias no setor público.

---

### **Administração Pública: conceitos, princípios e evolução**

---

O papel do Estado brasileiro, estabelecido na Constituição Federal de 1988, traz em seu bojo elementos que corroboram com a definição de uma sociedade fundamentada na autonomia, liberdade e independência, tais como: i) construir uma sociedade livre, justa e solidária; ii) garantir o desenvolvimento nacional; iii) erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; iv) promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988).

Para que o Estado possa efetivar os princípios fundamentais para a coletividade, as perspectivas e as particularidades da Administração Pública surgem como um componente

central para a operacionalização das ações dos diferentes governos. Nesse contexto, as diferentes vertentes da Administração Pública constituem diferentes enfoques e possibilidades de aplicação, bem como de críticas aos seus resultados.

De acordo com Osborne e Gaebler (1995), acredita-se que a melhor forma de se governar um Estado é administrá-lo como se fosse uma empresa, ou seja, uma organização com fins lucrativos. Entretanto, o Governo é uma instituição que se diferencia de uma empresa em aspectos fundamentais. As empresas recebem dos clientes a maior parte dos seus recursos, enquanto que os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição, enquanto que os governos usam habitualmente o sistema do monopólio. Além disso, as esferas administrativas e gerenciais desses dois agentes podem ser consideradas como distintas, ao se analisar a lógica de suas operações internas.

Essas diferenças fazem com que, no setor público, os incentivos sejam fundamentalmente diferentes dos que

existem no mundo empresarial. Esses fatores se combinam para criar um ambiente em que os funcionários governamentais consideram riscos e recompensas de um modo muito diferente daquele dos empregados de uma empresa. Essas diferenças suscitam considerar que não se pode governar uma instituição pública da mesma forma como quem administra uma empresa, embora certamente haja muitas semelhanças entre as duas atividades e existam possibilidades de integração de problemáticas administrativas (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

A Administração Pública, assim, passa a se orientar por uma série de princípios e funções básicas que norteiam a ação pública e que direcionam as decisões do Estado no sentido do atendimento das necessidades da coletividade. A Constituição Federal, de 1988, evidencia em seu texto aqueles que se constituem como princípios da Administração Pública brasileira: “A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade relaciona-se à atuação do administrador público de acordo com as leis que vigoram no país. O princípio da impessoalidade se refere às ações realizadas pela Administração Pública, obedecendo ao ato impessoal de ação administrativa e à isonomia de tratamento público. O princípio da moralidade, por sua vez, está relacionado à conduta do administrador público no que se refere às suas ações administrativas, de maneira condizente com os padrões éticos da sociedade. O princípio da publicidade se refere à divulgação e à transparência dos atos administrativos realizados pelas instituições públicas. E, por fim, o princípio da eficiência pode ser definido como aquele que está relacionado à racionalidade na prestação de serviços públicos e no alcance dos melhores resultados visando à satisfação do interesse público (BRASIL, 1988).

Os princípios da Administração Pública vêm, desta forma, fornecer as bases e as direções para que as instituições públicas possam estruturar ações administrativas que venham atender às necessidades da sociedade e ao interesse coletivo. Considerando-se, pois, os

princípios fundamentais previstos na Constituição Federal, os princípios norteadores da Administração Pública e as demandas da coletividade, estabelecem-se diferentes concepções de Estado e de Administração Pública. Tais concepções relacionam-se principalmente com o tamanho da inserção do Estado nos diferentes campos de intervenção existentes, em âmbito econômico, político e social.

Paralelamente, ao se fazer um resgate histórico da Administração Pública no Brasil, verifica-se um movimento distinto de evolução, em que, a partir de um Estado oligárquico e patrimonialista, surgiu um movimento inicial de burocratização do aparelho do Estado, e, posteriormente, a necessidade de uma reforma administrativa de cunho gerencialista na gestão pública.

O Estado oligárquico era uma realidade no século XIX e início do século XX, em que uma pequena elite de latifundiários e de políticos detinha o poder. Este modelo de Administração Pública tinha como principais características o patrimonialismo, o clientelismo, o patriarcalismo, o

elitismo e o pré-capitalismo, que caracterizam o Império e a Primeira República.

Já o Estado burocrático surge a partir da transição da Primeira República para um modelo baseado no autoritarismo burocrático-capitalista, caracterizado pelo Governo Getúlio Vargas, no seio de uma sociedade em que o capitalismo industrial se torna dominante. Valorizava-se, pois, a centralização da ação e decisão pública, a modernização e industrialização do país e as competências técnicas relacionadas ao modelo de gestão pública em implantação, constituindo a reforma burocrática do Estado brasileiro.

Não obstante, enquanto o Estado oligárquico teve longa duração, principalmente fundamentada em uma sociedade senhorial-mercantil, o Estado burocrático teve vida curta. Este modelo de Administração Pública Burocrática começou a ser substituído, de forma gradual, pela sociedade pós-industrial do conhecimento e dos serviços, constituindo, assim, a reforma gerencial imposta pela globalização e possibilitada pela democracia (BRESSER-PEREIRA, 2001).

A primeira tentativa de uma reforma de cunho gerencial na Administração Pública ocorre em 1967, durante o regime militar (BRESSER-PEREIRA, 1996), não logrando, no entanto, atingir os resultados esperados. Esta reforma buscava uma maior descentralização da Administração Pública, com delegação de autoridade a autarquias, empresas públicas e fundações para a consecução de funções do governo (MARTINS, 1997).

No entanto, uma reforma efetiva do Estado para um modelo gerencialista se deu a partir do ano de 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e de Reforma do Estado, no Governo Fernando Henrique Cardoso, e foi instituída a partir da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, proposto pelo Ministro Luis Carlos Bresser-Pereira. Assim, procurou-se, de forma articulada, definir as instituições e estabelecer as diretrizes para implantação de uma Adminis-

tração Pública Gerencial no país (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Além de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer o núcleo estratégico de atuação, a reforma também possuía o objetivo de transformar o modelo de Administração Pública vigente. Para tal, além da vertente institucional, ocorreu a transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, bem como na adoção de modelos gerenciais que, utilizados no setor privado, seriam adaptados à realidade do setor público (PAES DE PAULA, 2005a).

Por fim, uma comparação entre as três perspectivas – patrimonialista, burocrática e gerencial – torna-se necessária, de modo a ilustrar os elementos apresentados até então. O Quadro 1 evidencia esta perspectiva, relacionando os modelos de gestão do Estado ao tipo de sociedade vigente, às classes dirigentes, à forma de constituição de poder do Estado e à estrutura administrativa em curso, ao longo do tempo:

## QUADRO 1

### Formas históricas de Estado e de administração

CATEGORIA	1821-1930	1930-1985	1990- ...
Administração Estado/sociedade	Patrimonial Patriarcal - dependente	Burocrática Nacional - desenvolvimentista	Gerencial Liberal-dependente
Regime político Classes dirigentes	Oligárquico Latifundiários e burocracia patrimonial	Autoritário Empresários e burocracia pública	Democrático Agentes financeiros e rentistas

Fonte: adaptado de Bresser-Pereira (2007).

Assim, a partir da evolução observada, chega-se à necessidade de um aprofundamento maior no que se refere ao modelo de administração gerencial do Estado, procurando compreender e discutir acerca das potencialidades deste novo tipo de gestão pública.

#### **A Nova Administração Pública e o gerencialismo do final do século XX**

A Nova Administração Pública, enquanto perspectiva fundamentada no gerencialismo e nas políticas de Terceira Via, sustenta as reformas do aparelho do Estado. Tais reformas acabaram por resultar em uma abordagem de reformulação da gestão do Estado, que se caracterizou pela transformação de idéias, valores e práticas

oriundas do campo da Administração de Empresas em um referencial para o setor público (PAES DE PAULA, 2005b).

Esse movimento emergiu na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública – traduzida na necessidade de reduzir gastos e aumentar a amplitude da prestação de serviços – torna-se então foco de atuação. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos



e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações do setor público (BRASIL, 1995).

A Administração Pública gerencial constitui um avanço, e em certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a Administração Pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático, entre outros. A diferença fundamental entre as duas abordagens reside na forma de controle, que deixa de se fundamentar em processos para se concentrar em resultados, e não na rigorosa profissionalização da Administração Pública, que continua um princípio fundamental (BRASIL, 1995).

Na Administração Pública gerencial, a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá

atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição, para que possa atingir os objetivos estabelecidos; e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a Administração Pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e, ou, das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins) (BRASIL, 1995).

A Administração Pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de tributos, ou seja, de contribuições obriga-

tórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por intermédio de políticos eleitos – controla a Administração Pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a Administração Pública gerencial estaria voltada para o interesse público (BRASIL, 1995).

O movimento gerencialista, enquanto diretriz de reformas e de gerenciamento do Estado que sustentam a Nova Administração Pública, possui como base teórica o pensamento neoliberal (crítica ao intervencionismo do Estado) e a teoria da escolha pública (crítica à burocracia estatal). Seu surgimento teve origem na década de 1980, com o advento das reformas empreendidas no Reino Unido (Gestão Thatcher) e nos Estados Unidos (Governo Reagan), e desenvolveu-se, posteriormente, a partir do movimento americano conhecido como “Reinventando o Governo” e da política de Terceira Via (PAES DE PAULA, 2005b).

Como contribuição do movimento “Reinventando o Governo”, nota-se o reforço das perspectivas gerencialistas – crítica das organizações burocráticas, a disseminação da cultura do *management* e os “modismos” gerenciais – contribuindo para o esvaziamento do discurso e das práticas neoconservadoras (PAES DE PAULA, 2005b). Tal perspectiva se concretizaria, pois, a partir da ênfase na eficiência da máquina administrativa do Estado e na possibilidade de adoção de modelos da Administração Empresarial na gestão de organizações do setor público (OSBORNE; GAEBLER, 1995).

Na perspectiva de Paes de Paula (2005b) e Osborne e Gaebler (1995), a burocracia estatal vivenciara uma situação de falência, a qual não permite a adaptação do modelo burocrático ao contexto vigente no fim do século XX e início do século XXI. Dentre alguns elementos positivos apresentados, evidenciam-se: a promoção da competição entre os prestadores de serviços públicos; a transferência de controle das atividades públicas para a coletividade; a orientação para

objetivos e; a focalização nos resultados (OSBORNE; GAEBLER, 1995; PAES DE PAULA, 2005b).

Por sua vez, a Terceira Via (GIDDENS, 1999; GIDDENS, 2001) surge como visão política orientadora a essa nova perspectiva de gesta pública. A Terceira Via se caracteriza pelo alinhamento entre as perspectivas do novo trabalhismo britânico e do movimento neodemocrata norte-americano, caminhando no sentido de se fundar uma “nova esquerda”, fundamentada na social-democracia (GIDDENS, 1999; PAES DE PAULA, 2005b). Assim, verifica-se que as disfunções características dos modelos neoconservadores de gestão abriam espaço para novas tendências políticas e, de certa forma, favoreceram a emergência da Terceira Via (PAES DE PAULA, 2005b).

O objetivo geral da política de Terceira Via passa pela noção de ajuda aos cidadãos no que se refere à abertura de caminhos através das mais relevantes mudanças ocorridas no período contemporâneo. Com a política da Terceira Via, procura-se, a partir da elaboração de uma nova social-democracia, defender uma

atitude positiva perante as perspectivas de livre mercado, bem como no que se refere ao individualismo, globalização, justiça social, autonomia e democracia. (GIDDENS, 1999).

Ainda de acordo com Giddens (1999), os valores centrais da política de Terceira Via são: a igualdade de oportunidades, proteção aos vulneráveis, liberdade como autonomia, a visão de que não há direitos sem responsabilidades, a visão de que não há autoridade sem democracia, o pluralismo cosmopolita e, o conservadorismo filosófico.

Os elementos mais bem indicados para as políticas da Terceira Via, em síntese, seriam: a definição de uma nova estrutura de governo sem burocracia e hierarquia demasiada; definição de uma política pública que, ao invés de privilegiar o subsídio às empresas, fomenta as condições para que as mesmas inovem e permitam o aumento da eficiência dos trabalhadores; e a adoção de modelos de controle por meio do reforço da disciplina fiscal, da reforma do sistema de saúde, do investimento em educação, aumento das obras sociais, atenção às famílias, ao

crime e à decadência da comunidade (GIDDENS, 2001).

Assim, as questões relacionadas às perspectivas do movimento “reinventando o governo” e da Terceira Via são indicativas de um momento de solidificação das práticas gerenciais no setor público. O gerencialismo assume um papel central na constituição deste novo modelo de gestão pública, na medida em que permite a criação de condições de organização e administração do Estado, em oposição à Administração Pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Evidentemente, cabe repensar a questão da inovação nas organizações e a utilização de novos formatos organizacionais. Todas as organizações mudam ao longo do tempo, assim como também mudam as circunstâncias e as necessidades. E neste cenário se inserem as organizações do setor público, abandonando, mesmo que de forma relativa, o modelo burocrático, passando a adotar perspectivas gerencialistas e visando responder a estas novas demandas do ambiente (BERMAN, 1998). E uma das formas para tal resposta reside na adoção da perspectiva das

estratégias organizacionais, bem como sua replicação às particularidades da gestão pública, dentro do contexto da Nova Administração Pública.

---

### **As perspectivas de estratégias organizacionais e sua associação com o setor público**

---

A verificação de elementos vinculados ao processo de formação de estratégias nas organizações tem sido um tema recorrente na literatura, tanto em termos práticos quanto em termos teóricos. Esta concepção mostra-se alinhada com o campo dos estudos organizacionais, dada a constatação de uma presença cada vez maior do campo da administração estratégica nas organizações.

O crescente reconhecimento da importância das organizações na sociedade tem gerado novas preocupações, direcionadas ao desenvolvimento de explicações e modelos teóricos coerentes a respeito das características dessas estruturas. Dentro do campo da administração, diferentes abordagens teóricas têm sido propostas como alternativas para uma melhor compreensão das organizações, abrangendo aspectos contextuais

bem como gerenciais do processo de geração de produtos e serviços. Assim, as organizações passam a promover um ciclo contínuo de construção e desconstrução de suas atividades. O campo de estudos de estratégia organizacional passa então a se dedicar ao estudo dos processos que levam à mudança organizacional e à sustentabilidade no longo prazo, considerando suas origens, elementos constitutivos e implicações teóricas e práticas (BULGACOV *et al.*, 2007).

A definição de estratégia nas organizações pode ser compreendida como elemento de relativa complexidade, na medida em que se verifica que a literatura especializada sobre o tema apresenta uma infinidade de conceituações abordando diferentes aspectos. Entretanto, o exame da literatura demonstra que tais definições tendem a girar em torno das mesmas concepções (CABRAL, 1998), ao buscar compreender como se caracteriza o processo de formação de estratégias no âmbito organizacional.

A revisão do campo conceitual e prático da administração estratégica pode ser compreendida como uma ação

que engloba praticamente todos os aspectos teóricos sobre as organizações. Pode ser que não exista uma definição simples de estratégia, mas verifica-se que existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza do tema, no que diz respeito ao seu caráter ambiental interno e externo, sua complexidade, sua amplitude de atuação e influência no ambiente organizacional, bem como seu envolvimento com diversos aspectos conceituais e analíticos (MINTZBERG *et al.*, 2000).

É interessante salientar que a inserção da construção de estratégias na gestão pública surge, dentre outras abordagens que ocorreram ao longo do tempo, associada intrinsecamente com as vertentes gerencialistas advindas da Nova Administração Pública. A partir desta compreensão, perspectivas estratégicas como, dentre outras, a gestão estratégica e mudanças organizacionais, o alinhamento estratégico, o planejamento estratégico, bem como os processos gerenciais e a eficiência, assumem relevância quando analisadas junto ao setor público.

A administração estratégica no setor público pode ser

resumida em termos de etapas inter-relacionadas e interdependentes. Assim, ela passa a envolver a análise do ambiente externo e interno, o estabelecimento de missão e objetivos gerais da organização, alinhamento estratégico, planejamento estratégico, formulação de estratégias em todos os níveis, implementação e realização de atividades de controle estratégico. Espera-se, a partir deste arcabouço, que as perspectivas de administração estratégica possam contribuir com a modernização da gestão pública e na melhoria dos serviços prestados pelo Estado (CARVALHO, 2000), dentro de uma visão de eficácia, eficiência e efetividade da ação pública.

Constata-se que há uma associação entre elementos de administração estratégica no setor público. A operacionalização destes conceitos permitiu que surgisse, a partir das vertentes gerencialistas, uma série de experiências de adoção destes modelos. Neste sentido, destaca-se a experiência do programa “Choque de Gestão”, do Governo do Estado de Minas Gerais, enquanto conjunto integrado de políticas de gestão pública, orientado para o

desenvolvimento do Estado, a partir do alinhamento estratégico (VILHENA *et al.*, 2006a).

O Choque de Gestão pode ser caracterizado como estratégia, na medida em que se constitui como um conjunto integrado de políticas e ações de gestão pública, orientadas para o desenvolvimento e estabelecidas em um horizonte de planejamento de curto, médio e longo prazo. Cabe, pois, a partir dessas noções, refletir acerca da adoção de perspectivas de administração estratégica no setor público. A literatura referente à associação entre estas duas temáticas pode ser caracterizada como emergente.

Contudo, tendo em vista as inúmeras possibilidades de intervenção existentes, torna-se interessante verificar como esta associação se verifica no setor público, bem como analisar ações que se destacaram ao longo dos últimos anos neste sentido. Portanto, torna-se relevante compreender quais seriam os elementos que permitiriam a compreensão do processo estratégico das organizações do setor público, em especial no Programa Choque de Gestão instituído pelo Estado de Minas Gerais.

---

## **Choque de gestão: o Alinhamento Estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais**

---

Conforme explicitado anteriormente, o programa Choque de Gestão, implementado no Estado de Minas Gerais a partir de 2003 - durante a gestão do governador Aécio Neves, é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento do Estado, a partir do alinhamento estratégico (VILHENA *et al.*, 2006a). A idéia inicial, fundamentada no princípio da eficiência na Administração Pública, baseia-se na prerrogativa de que o aparelho público necessita de uma ampla reforma administrativa para o atendimento das necessidades da coletividade.

Ao tratar da integração das políticas de gestão e sua orientação para o desenvolvimento, Vilhena *et al.* (2006a) se referem à integração de políticas envolvendo três perspectivas que necessitam ser alinhadas, para que seja possível uma gestão pública eficiente: o aparato estatal de forma macro (o aparelho público como um todo); a visão local (cada instituição estadual de forma isolada); e a

visualização micro (cada servidor público estadual). Assim, o administrador público passa a efetuar ações no sentido de gerar alinhamento entre essas diferentes perspectivas, realizando ações estruturadas tanto ao nível horizontal quanto vertical, proporcionando coerência e convergência para a obtenção dos resultados pretendidos com o planejamento estratégico do Estado.

O processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais se iniciou pela definição da visão, da missão, dos objetivos e das metas estabelecidas pelo governo estadual, visando o alcance de resultados significativos de curto e longo prazo, que influiriam sobre o desenvolvimento do Estado. O início do processo de implementação da reforma administrativa se deu a partir da priorização de diversas políticas públicas, que deveriam ser geridas sob as estratégias de gestão definidas no choque de gestão (CORRÊA, 2007).

Neste sentido, surge a perspectiva do planejamento estratégico como instrumento relacionado à construção da Agenda Estratégica do Governo de Minas Gerais, por meio das

políticas atreladas ao choque de gestão. O conceito de planejamento estratégico, aqui, está associado a um método que possibilitou aos gestores públicos estabelecerem suas metas principais, bem como as diretrizes para alcançá-las e os projetos e ações prioritárias, tendo em vista as particularidades do ambiente interno e externo às organizações públicas (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Entre as diversas políticas que compunham o choque de gestão, uma característica esteve sempre presente: o planejamento estratégico. Nesse sentido, e tomando como base a reforma administrativa ocorrida na esfera federal brasileira no ano de 1995, a lógica de intervenção do setor público em Minas Gerais foi revertida para uma lógica de planejamento estratégico da ação estatal baseada em resultados. Para viabilizar o desenvolvimento de um governo que consiga a implementação de políticas públicas, como resultado de um processo de planejamento estratégico, foram definidas iniciativas de curto prazo que facilitaríamos o alcance dos resultados almejados no longo prazo (CORRÊA, 2007).

Assim, insere-se a perspectiva do duplo planejamento, que, por sua vez, consiste em uma perspectiva dual, envolvendo duas estratégias simultâneas e coerentes entre si, em uma abordagem de curto e de longo prazo. Esta visão de planejamento estratégico demanda um foco na excelência da gestão das atividades atuais e outro concentrado na competência para gerenciar as mudanças necessárias em ações de longo prazo (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Dessa forma, o Duplo Planejamento, de acordo com Guimarães e Almeida (2006), passou a fazer parte da agenda de governo, visando a combinar as agendas centradas no ajuste fiscal e redução das estruturas (curto prazo) e a construção de planos de desenvolvimento centrados em investimentos que apontassem direções para a construção de ações futuras (médio e longo prazo). Para tal, foram elaborados 6 instrumentos de planejamento: o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI); o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); a Lei Orçamentária Anual (LOA); a



Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF) e; o Decreto de Programação Orçamentária e Financeira (DPOF).

A formulação estratégica dual do Estado se sustentou em dois pilares: o equilíbrio fiscal (presente) e uma agenda de desenvolvimento (futuro). Tais estratégias deveriam se justificar à sociedade, na medida em que foram necessários ajustes de redução e racionalização das despesas, redução de estruturas e expansão das receitas tributárias. Paralelamente, a decisão de se reestruturar o aparelho do Estado apresentava dois caminhos a serem escolhidos, sob o ponto de vista da gestão orçamentária e financeira: a repressão fiscal ou a elaboração de um planejamento estratégico de curto prazo, que englobasse o ajuste fiscal e a ampliação de receitas tributárias, elemento que foi operacionalizado devido à necessidade de melhoria na atuação da máquina administrativa do Estado. Ao mesmo tempo, surgia a construção dos planos baseados na visão de futuro e na agenda de prioridades que compõem o planejamento estratégico de longo prazo. Essa visão estratégica orientou dois

movimentos simultâneos e complementares (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Como iniciativa de curto prazo, o Estado de Minas Gerais presenciou um processo de reforma do Estado que, por si, já deu início a um processo de reforma institucional que garantiria que o processo de planejamento perdurasse e apresentasse eficácia. Foram instituídos: o colegiado de gestão governamental e as câmaras temáticas; as áreas de planejamento, de gestão e de finanças de cada órgão e entidade foram integradas; a função de gerente executivo de projetos foi implementada; o comitê de governança eletrônica; e, entre outras iniciativas, o modelo de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e de Parcerias Público-Privadas (PPP).

Cabe ressaltar que todas essas alternativas de intervenções de curto prazo permitiram que o governo pudesse considerar um contexto de déficit público e, ainda assim, partir para outras prioridades de estratégias políticas. A grande iniciativa para o desenvolvimento da lógica do planejamento estratégico como política de gestão do governo foi a integração entre planejamento e orçamento (CORRÊA, 2007).

Como estratégias de longo prazo, Almeida e Guimarães (2006) procuraram destacar os instrumentos que compõem o modelo de planejamento vigente no Estado de Minas Gerais: o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI); o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG); a Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES); a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); a Lei Orçamentária Anual (LOA); a Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF) e; o Decreto de Programação Orçamentária e Financeira (DPOF). Destes instrumentos apresentados, o planejamento estratégico de médio e longo prazo é composto pelo PMDI, PPAG e o GERAES. Os demais instrumentos, com perspectiva exclusiva de curto prazo, são elementos de interação entre curto e longo prazo, processo particularmente vinculado à abordagem dual adotada pelo planejamento estadual.

O PMDI figura, de acordo com Almeida e Guimarães (2006), como instrumento orientador de maior horizonte temporal e consolida as estratégias indicativas para o desenvolvimento do

Estado, por meio de lei proposta à Assembléia Legislativa (ALMG) pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES). Seu processo de elaboração foi iniciado pela análise de quatro grandes questões: *Onde estamos? Aonde podemos chegar? Aonde queremos estar? Como chegar lá?*

Primeiramente, avaliaram-se os principais aspectos socioeconômicos, visando permitir uma imagem geral da situação da economia do Estado. Posteriormente, elaboraram-se planos exploratórios que buscaram indicar as condições de contorno e as principais incertezas no horizonte de planejamento. Também foram construídas visões de futuro de longo prazo denominadas de cenários normativos, que apresentam narrativas sobre o futuro desejado (“tornar Minas o melhor Estado para se viver”). Por fim, a operacionalização dos planos deveria ser estabelecida por meio de três opções estratégicas: a reorganização e modernização do setor público estadual (Choque de Gestão); a promoção de desenvolvimento econômico de forma inovadora; e a recuperação do vigor político do Estado (ALMEIDA; GUIMARÃES, 2006).

O GERAES, por sua vez, se constitui no instrumento pelo qual foi determinada a escolha dos projetos estruturadores baseados nos elementos constituídos pelo PMDI: visão de futuro, opções estratégicas e objetivos prioritários. Foram escolhidos 30 projetos estruturadores que fariam a composição do conjunto de projetos submetidos ao GERAES.

Desse modo, um Projeto Estruturador (PE) caracteriza-se como: uma iniciativa que procura transformar a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada; possui um efeito multiplicador do desenvolvimento socioeconômico em virtude de sua capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas; mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria; gera a percepção na sociedade de que quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída mediante ações concretas; pode-se organizar como um projeto com elementos que permitem um gerenciamento intensivo (ALMEIDA; GUIMARÃES, 2006).

O PPAG deu prosseguimento ao processo de institucionalização do GERAES,

detalhando os PE's. Desta forma, seu trabalho consistiu em: estabelecer a metodologia, a instrumentalização do trabalho e a capacitação das equipes encarregadas da elaboração do PPAG nas diversas unidades orçamentárias; realizar um inventário de ações de governo em andamento; e compreender as orientações estratégicas originadas do PMDI, a consolidação dos Programas Prioritários de Governo, o destaque para os projetos da carteira do GERAES e as estimativas de receita e despesa do Estado (ALMEIDA; GUIMARÃES, 2006).

Outra particularidade refere-se ao início do ciclo orçamentário mineiro. Este, por sua vez, inicia-se com o desenvolvimento do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), seguido de instrumentos instituídos pela Constituição Federal, quais sejam o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PMDI foi definido, na Constituição estadual de Minas Gerais, como um plano plurianual de desenvolvimento a ser apresentado pelo Executivo

e discutido com os demais representantes dos cidadãos no Estado. Ao contrário do que vinha sendo elaborado em Minas Gerais, desde a institucionalização do PMDI, com planos que se estendiam pelo período de quatro anos, em 2004 o Executivo estadual propôs um plano que permitiria aos representantes e aos cidadãos conhecerem todos os componentes da matriz SWOT — forças, fraquezas, oportunidades e ameaças — para o governo do Estado. E, assim, poder traçar um plano de governo que fosse sustentado em estratégias de gestão que permitiriam o desenvolvimento do Estado a curto, médio e longo prazo.

O texto do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado de 2004-07 expressa a importância dada à função “planejamento estratégico” no governo: O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) é, na sua essência, um plano estratégico indicativo para o Estado de Minas Gerais. Nesse sentido, consolida um conjunto de grandes escolhas que orientarão a construção do futuro de Minas Gerais num horizonte de longo prazo (2020) e sob condições de incertezas (CORRÊA, 2007).

A realização de estratégias de Governo passa a possuir uma característica principal de elaboração e execução do orçamento, instrumento que vai refletir as decisões de alocação de recursos do Governo no curto prazo. A integração do orçamento ao planejamento estratégico é tida como uma das principais explicações ao êxito dos planos. Assim, o orçamento passa a ser visto, na perspectiva do duplo planejamento, como o instrumento que permite a operacionalização da estratégia no curto prazo (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

Verifica-se em muitos casos o desprendimento entre o planejamento estratégico, as metas e os resultados alcançados, levando à descrença da sociedade quanto aos planos construídos pelo Governo. Contudo, na medida em que os mesmos passam a ser mais bem estruturados, cabe compreender e verificar como podem contribuir para a melhoria da situação das pessoas e do desenvolvimento socioeconômico. Assim, a partir do programa choque de gestão, verifica-se a integração entre o planejamento estratégico e como o orçamento público se torna o reflexo da formação das escolhas públicas.

A integração planejamento-orçamento foi concebida na perspectiva de curto prazo, visando permitir o ajuste fiscal e alocar os recursos disponíveis nos projetos identificados como estratégicos no PMDI, na perspectiva de longo prazo. Para que o Estado alcançasse uma adequação entre as receitas realizadas e os gastos operacionais, foram identificadas, inicialmente, as fontes de disfuncionalidades do planejamento e orçamento, que influenciaram nos resultados deficitários obtidos pelo governo (nas dimensões estratégicas de ajuste fiscal e viabilização de investimentos estruturadores do PMDI). Tais causas estariam associadas ao descolamento entre plano e orçamento, em sua fase de elaboração, e ao fluxo errático de recursos na fase de execução do orçamento (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

Quanto à fase de planejamento, no que se refere ao descolamento entre plano e orçamento, verifica-se que tal problema surgiu em decorrência da ausência de mecanismos que assegurem a coerência entre orçamentos plurianuais (PPAG) e anuais (LOA). Tal coerência estaria relacionada à desvincu-

lação dos PPAGs com as LOAs, de anos subsequentes aos do primeiro período de planejamento, que se encontram "travados" devido à existência de LDO no período anterior.

Nesta perspectiva, o PPAG não cumpre sua função de orientar o governo no médio prazo. Para corrigir essa disfunção, foram preestabelecidas as revisões anuais do PPAG e a definição da carteira de projetos estratégicos a serem dinamizados pelo Governo. Assim, as medidas adotadas, para reduzir o deslocamento plano-orçamento na fase de planejamento, somente se tornam efetivas se acompanhadas de ações que permitam a execução dos recursos alocados, principalmente para os projetos estruturadores (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

Quanto à fase de execução, que envolve o contingenciamento de recursos sem distinção ou fluxo errático de recursos, observa-se que os investimentos estratégicos são fortemente afetados pelas disfunções verificadas na estruturação da integração planejamento-orçamento, bem como no distanciamento entre planejamento e execução. Para

equacionar o problema, foi necessária a adoção de políticas mais realistas de construção orçamentária, envolvendo o ajuste nas despesas e o aumento de receitas realizáveis, visando o equilíbrio fiscal. A partir disso, foi possível definir de forma mais adequada às formas pelas quais se dariam as alocações de recursos ao longo da execução, completando o modelo de integração planejamento-orçamento (OLIVEIRA *et al.*, 2006).

A partir dessa concepção de alinhamento estratégico do Governo de Minas Gerais, com a adoção do choque de gestão, surge a necessidade de outros alinhamentos, para que todas as vertentes envolvidas neste processo estejam direcionadas para com os objetivos propostos pelo Estado. Nessa perspectiva, o programa Choque de Gestão envolve, em seu conjunto de políticas integradas voltadas para o desenvolvimento mineiro: o alinhamento das organizações – que inclui o acordo de resultados, a instituição das organizações de sociedade civil de interesse público (OSCIP’s) e as parcerias público-privadas (PPP’s); o alinhamento das pessoas – englobando as perspectivas da avaliação de desempenho individual, a

reestrutura; o das carreiras, bem como o realinhamento das competências; o alinhamento dos sistemas administrativos – através da gestão de pagamentos e benefícios, das compras governamentais, da governança eletrônica e das auditorias de gestão; o alinhamento tributário e o pressuposto fiscal – por meio do equilíbrio das contas públicas, do gerenciamento da receita, da gestão do tesouro e da gestão do gasto (VILHENA *et al.*, 2006b)

No âmbito do planejamento, foi posto em prática o “duplo planejamento”, que combinava ações de curto prazo com estratégias de longo prazo. Para estruturar as iniciativas do governo foram traçadas três estratégias: promover o desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis, reorganizar e modernizar a Administração Pública estadual, e recuperar o vigor político de Minas Gerais (VILHENA, 2006).

Assim, o choque de gestão teve como base o alinhamento estratégico das ações individuais com os objetivos institucionais e destes com as diretrizes do Governo. O grande desafio passa, pois, a ser a consolidação e institucionalização desse processo de transformação, de

forma a assegurar sua irreversibilidade. Espera-se reafirmar a posição de destaque do Estado mineiro no contexto nacional, desenvolvendo-o social e economicamente por meio de uma gestão pública transparente pautada na eficiência e no bem-estar coletivo (VILHENA, 2006).

Por fim, ao se analisarem todas essas especificidades de planejamento e estabelecimento de objetivos prioritários a serem alcançados no curto e longo prazo, nota-se uma forma bem construída de programa governamental, de se organizar e estruturar planos de governo e permitir uma alocação de recursos e acompanhamento mais eficientes. Adicionalmente, dados os resultados alcançados pela implementação do programa, verifica-se a potencialidade assumida pelo programa Choque de Gestão, enquanto estratégia de governo, contribuindo efetivamente para a reforma administrativa do aparelho estadual e para o desenvolvimento pretendido.

---

### **Considerações finais**

---

Este trabalho teve como objetivo analisar as possibilidades de construção de estraté-

gias, dentro de uma perspectiva gerencial, em organizações do setor público. Para tal, procurou-se apresentar, a partir de uma pesquisa bibliográfica, a experiência do programa Choque de Gestão de iniciativa do Governo do Estado de Minas Gerais e as perspectivas de alinhamento estratégico das políticas de gestão pública, inerentes a este modelo.

Primeiramente, procurou-se realizar um resgate dos conceitos e princípios que nortearam a Administração Pública enquanto campo de ação e intervenção da gestão pública. Em um segundo momento, efetuou-se o resgate histórico, a partir de um caráter evolutivo, dos diferentes modelos de gestão pública que estiveram ou estão em curso no Brasil. A partir da constituição de um Estado patrimonialista, nota-se a emergência de um movimento inicial de burocratização do aparelho do Estado. Com a necessidade de superação deste modelo, seguiu-se a viabilização de reformas administrativas que acabaram por gerar um modelo de Administração Pública Gerencial.

A perspectiva da Nova Administração Pública traz, em

seu bojo, componentes do gerencialismo e das políticas de Terceira Via, além de algumas vertentes do neoliberalismo, ainda que de forma relativa. Assim, abrem-se diferentes perspectivas para a adoção de modelos de gestão advindos da Administração de Empresas, desde que sejam devidamente adaptados e construídos coletivamente, tendo em vista as particularidades do setor público.

Entre os diferentes modelos de gestão pública existentes e as possibilidades de intervenção, a adoção da perspectiva da administração estratégica, enquanto diretriz de ações e intervenções públicas, se constitui numa alternativa em curso. Assim, como elemento potencial, esta abordagem se reflete na realidade de algumas organizações públicas, na medida em que surgem experiências de significativa relevância que permitem a discussão e análise de tais possibilidades.

Verificou-se, portanto, que o programa Choque de Gestão, implementado pelo Governo do Estado de Minas Gerais, se configura como inovadora experiência de inserção de perspectivas da

administração estratégica no setor público. Como conjunto integrado de políticas de gestão pública, orientado para o desenvolvimento do Estado por meio do alinhamento estratégico, o Choque de Gestão contribui para a busca de um incremento na promoção do desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis e na reorganização e modernização da Administração Pública estadual, bem como na recuperação do vigor político de Minas Gerais.

Portanto, no contexto de uma abordagem gerencialista da Administração Pública, a adoção da administração estratégica no setor público pode ser compreendida como um ponto de partida para a construção de vertentes de gestão pública mais abrangentes, na medida em que podem contribuir para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade das ações públicas de uma forma geral, influenciando nos resultados obtidos, nos objetivos alcançados e, em última análise, em uma perspectiva de desenvolvimento socioeconômico sustentável ao longo do tempo.

Por fim, considerando a perspectiva da Administração Pública este trabalho procurou



contribuir de duas maneiras distintas. Do ponto de vista científico, espera-se juntar-se ao arcabouço teórico referente às perspectivas estratégicas relacionadas ao setor público e que, a partir disto, fomente reflexões e discussões em futuras pesquisas acerca da temática

abordada. Do ponto de vista da gestão pública, a contribuição se dará no sentido de gerar reflexões acerca da adoção de modelos administrativos no setor público e discutir as possibilidades de inserção de vertentes da administração estratégica no setor público.

---

## Referências

ALMEIDA, B. de; GUIMARÃES, T. B. O planejamento estratégico de longo prazo. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

BERMAN, E. M. **Performance and productivity in public and nonprofit organizations.** New York: M.E. Sharpe, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pela Emenda Constitucional de n.19, de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 05 dez. 2007.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)> Acesso em: 05 dez. 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 47, n 1, p. 7-29, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I.; WILHEIM, J.; PINHEIRO, P. S. (Org.). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Réplica: comparação impossível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n.1, p. 50-51, jan./mar. 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 28, p. 9-30, jun. 2007.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (1 CD ROM).

CARVALHO, M. A. de B. Administração estratégica como norteadora de excelência organizacional pública.

In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., 2000, Santo Domingo.

**Anais...** Santo Domingo: 2000. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038539.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2007.

CORRÊA, 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, maio/jun. 2007.

GIDDENS, A. **A Terceira Via**: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GIDDENS, A. **A Terceira Via e seus críticos**. Tradução de Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. de. O duplo planejamento. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral (Cadernos ENAP). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 1997.

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

OLIVEIRA, A. C. de.; ALMEIDA, B. de; GUIMARÃES, T. B. A integração planejamento-orçamento. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Tradução de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 7. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n.1, p. 36-49, jan./mar. 2005a.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

VILHENA, R. Rumo à segunda geração do choque de gestão. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. Introdução. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006a.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006b.

---

**Alex Fernando Borges**

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Doutorando em Administração pela Universidade  
Federal de Minas Gerais - UFMG  
Endereço para contato  
Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade  
de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação  
e Pesquisa em Administração.  
Av. Antônio Carlos, 6627 - Pampulha  
31270-901 - Belo Horizonte, MG - Brasil  
[www.cepead.face.ufmg.br](http://www.cepead.face.ufmg.br)  
[alexfborges@gmail.com](mailto:alexfborges@gmail.com)

---

**Dionysio Borges de Freitas Junior**

Universidade Federal de Lavras – UFLA.

Mestre em Administração pela Universidade  
Federal de Lavras - UFLA  
Endereço para contato  
Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia.  
Campus UFLA, s/n  
37200-000 - Lavras, MG - Brasil  
Telefone: (35) 38291441  
[www.ufla.br](http://www.ufla.br)  
[dionysiofreitas@uol.com.br](mailto:dionysiofreitas@uol.com.br)

---

**Elias Rodrigues de Oliveira**

Universidade Federal de Lavras – UFLA.

Doutorado em Administração pela Universidade  
Federal de Lavras, Brasil  
Endereço para contato  
Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia.  
Campus universitário - UFLA  
37200-000 - Lavras, MG - Brasil - Caixa-Postal: 27  
Telefone: (35) 38291122 Ramal: 1764  
<http://www.ufla.br>  
[eliasdae@yahoo.com.br](mailto:eliasdae@yahoo.com.br)

---