

O Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal de Belém do Pará

Prof. Dr^a. Regina Cleide Figueiredo Teixeira ¹

Prof. Dr. Ivandi Silva Teixeira ²

Universidade Federal do Pará
Centro Sócio Econômico

¹ Departamento Administração · ² Departamento Contabilidade

Trav. Lomas Valentinas, 1897/1804

Bairro do Marco

66087-440 Belém PA

Fone fax: (0xx91) 277-0005

¹ ✉ rcleide@uol.com.br

² ✉ ivandi@uol.com.br

Conteúdo	<p>1 Introdução</p> <p>2 Particularidades Operacionais do Modelo</p> <p>3 Resultados do Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Municipal de Belém</p> <p>3.1 O Comportamento Estratégico da Gestão Municipal</p> <p>3.2 Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico em Relação aos seus Núcleos de Atuação</p> <p>3.2.1 Infra-Estrutura</p> <p>3.2.2 Saneamento Básico</p> <p>3.2.3 Serviços Sociais</p> <p>3.2.4 Serviços Públicos</p> <p>4 A Estrutura Municipal</p> <p>4.1 Parte continental</p> <p>4.2 Parte Insular</p> <p>5 Aspectos da Gestão Pública Municipal de Belém</p> <p>5.1 Marcas de Governo</p> <p>5.2 Pontos Fortes</p> <p>5.3 Pontos Fracos</p> <p>6 Recomendações para O Município de Belém</p> <p>6.1 Parte Continental</p> <p>6.2 Parte Insular</p> <p>7 Conclusões</p> <p>8 BIBLIOGRAFIA</p>
-----------------	--

Resumo: O artigo em sua abrangência objetiva contribuir efetivamente para a compreensão do comportamento estratégico da gestão municipal, enfatizando o nível de desempenho da atividade gerencial ao nível da estrutura organizacional do município de Belém do Pará, propiciando orientações críticas com vistas a possibilitar retroalimentações de pressupostos gerenciais ao processo decisório.

Os resultados alcançados e reproduzidos pela aplicação direta do software MaC'E-SYS[®], traduzem mediante destaques a variáveis gerenciais inerentes aos processos decisórios dos órgãos de gerenciamento municipal na forma como compõe o modelo, a performance e características filosóficas da gestão pública municipal, enfatizando a maneira como esta pode estar experimentando uma relação de afastamento entre documentos formais que norteiam o processo decisório baseado nos pressupostos teóricos das bases científicas que orientam para o planejamento estratégico indispensável ao desenvolvimento de comunidades, com ênfase à qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional.

Palavras chave: qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional.

Abstract: The article in its inclusion objectifies to contribute indeed for the understanding of the strategic behavior of the municipal administration, emphasizing the acting level of the managerial activity at the level of the structure organizational of the municipal district of Belém of Pará, propitiating critical orientations with views to facilitate feedbacks of managerial presuppositions to the decision process.

The reached results and reproduced by the direct application of the software MaC'E-SYS[®], they translate by means of prominences the inherent managerial variables to the decision process of the organs of municipal management in the form as it composes the model, the performance and philosophical characteristics of the municipal public administration, emphasizing the way as this can be trying a relationship of removal among formal documents that lead the decision process based on the theoretical presuppositions of the scientific bases that they guide for the indispensable strategic planning to the communities' development, with emphasis to the life quality, environmental quality and quality organizational.

Keywords: life quality, environmental quality and quality organizational.

Este artigo evidencia os fatores relevantes para a efetividade do processo de gestão do município de Belém do Pará, através da análise de seu comportamento estratégico realizado no período referente a 1998/1999, mediante a aplicação do *software* MaC'E-SYS[®] desenvolvido por Teixeira (1999). Enfatiza-se desta forma, os resultados relacionados ao Comportamento Estratégico do Município de Belém, referente ao seu modelo mental de gestão de gerar bem estar social através da implementação do Valor Social predicados fundamentais de uma gestão direcionada para uma melhoria contínua do Município. Desta forma, faz-se premente apresentar, com evidência, transparência e lisura, os resultados operacionais obtidos relacionados ao comportamento estratégico da gestão pública municipal, através dos seus respectivos desdobramentos do valor social segmentados que auferiram sustentação metodológica ao estudo.

Os resultados vislumbrados neste estudo conforme se apresenta, restringem-se ao escopo do modelo e as particularidades da gestão municipal, referente ao processo de construção do mapeamento do comportamento estratégico percebido e compreendido juntos aos órgãos relacionados à administração direta e indireta.

Para realizar a aplicação do modelo utilizou-se as diversas técnicas tais como análise de conteúdo, análise documental, observante não participante evidenciadas no estudo, que consubstanciaram o processo de coleta mediante aos vários órgãos componentes da estrutura organizacional do município de Belém.

2 Particularidades Operacionais do Modelo

O *software* MaC'E-SYS[®] desenvolvido com base no modelo, *insight* deste estudo foi concebido, com a finalidade de auferir a devida sustentação ao processo decisório da gestão municipal; no momento em que propicia a atividade gerencial um instrumento capaz de diagnosticar o comportamento estratégico atual da gestão; avaliar o desempenho gerencial e principalmente retroalimentar (*feedback*) ao processo de geração de alternativas estratégicas.

Ressalta-se ainda uma peculiaridade inerente ao *software* MaC'E-SYS[®], que é a sua capacidade de ser um banco de dados, ou seja, um sistema de informação gerencial que armazena relevantes informações referentes a cada órgão componente da aplicação, fundamentais no momento da gestão municipal traçar o caminho estratégico a ser seguido pelo município.

É importante enfatizar que o modelo que sustenta o *software* MaC'E-SYS[®], na forma como foi modelado, no decorrer da aplicação *in loco* apresentou-se consistente quanto a sua contribuição técnico e científica, flexível, e rápido no processamento dos dados coletados, propiciando com celeridade ao gerenciador do *soft* o comportamento estratégico específico do órgão em estudo, e uma prévia referente a todos os órgãos já analisados.

Da forma como o modelo foi idealizado, este se apresenta flexível a adaptações que forem necessárias para que possa ser aplicado em outro contexto organizacional, devido estar respaldado nos predicados da gestão. Além deste fato, a modelagem rapidamente propicia a entrada de novos dados, sem causar danos ao sistema operacional.

Ao final da aplicação do modelo, observou-se que o modelo mental vislumbrado pelo MaC'E-SYS[®], refletia o atual comportamento estratégico da gestão pública municipal de Belém. Este fato reporta, a Análise da Percepção do Ambiente Municipal, que foi realizada com base, nas informações coletadas durante as aplicações, que se apresenta no decorrer deste capítulo. Contudo, é de extrema importância ressaltar o interesse dos profissionais dos diversos órgãos componentes da estrutura organizacional do município de Belém, com relação às informações geradas pela avaliação específica de cada órgão e a avaliação geral de todos os órgãos. Este interesse deve-se, a relevância das informações como retroalimentador do desempenho da atividade gerencial.

3 Resultados do Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Municipal de Belém

A participação da prefeitura Municipal de Belém para a realização deste estudo, fez-se efetivamente participativa, desde a prestimosa atenção do Excelentíssimo Prefeito Edmilson Rodrigues aos mais diversos profissionais que fazem parte da estrutura organizacional. A receptividade dos diversos setores da gestão municipal ao processo de aplicação do MaC'E-SYS[®], foi fundamental para o êxito do estudo. Houve por parte da estrutura organizacional representada por seus gestores e funcionários um fácil acesso a, relatórios gerenciais, relatórios em face de tramitação para serem aprovados, mapas, planos organizacionais, manuais, normas e procedimentos colocados à disposição durante a aplicação do modelo. Documentos estes, essenciais para auxiliar no processo de mapeamento do comportamento estratégico.

Os resultados obtidos, através de análise documental, entrevistas e pelo método observante participante, podem ser considerados como satisfatórios e aceitáveis, visto que em sua plenitude, evidenciam o comportamento estratégico da gestão atual com probidade, respaldado pelo rigor metodológico que orientam o estudo. Fato este, que resguarda a independência, lisura, clareza e profissionalismo da qual se utilizou para realizar a aplicação do modelo na estrutura municipal e análise dos resultados. Desta forma, com a finalidade de elucidar o comportamento estratégico da gestão municipal de Belém, apresenta a seguir o resultado obtido através do *software* do MaC'E-SYS[®], com o intuito de torna mais evidente os resultados do estudo.

3.1 O Comportamento Estratégico da Gestão Municipal

De acordo com dados coletados *in loco* e através dos documentos, pode-se alimentar o sistema operacional do modelo computacional MaC'E-SYS[®], que imediatamente os processa. Assim, obteve-se o mapeamento do comportamento estratégico através do desempenho, ou seja, avaliação geral de todos os órgão da gestão municipal, com relação ao valor social e seus respectivos desdobramentos em segmentos gerenciais. Esta avaliação, ressalta o modelo mental atual referente ao desenvolvimento da atividade gerencial, que reflete o comportamento estratégico..

A avaliação geral referente à gestão pública municipal de Belém, evidencia que a postura organizacional adotada apresenta-se ainda num patamar de desempenho gerencial **pouco ofensivo**, apesar de buscar ter um comportamento organizacional direcionado para uma postura ativa/proação. Observou-se que a gestão municipal em seu bojo organizacional com relação à *Qualidade de Vida*, *Qualidade Ambiental* e *Qualidade Organizacional* inerentes ao *Valor Social* apresenta-se **pouco ofensivo**. quanto a sua performance gerencial.

Este fato, é reflexo da operacionalização das atividades organizacionais relacionadas aos *Segmentos Gerenciais* apresentarem um nível de desempenho com relação à *Gestão do Espaço Físico Territorial* e *Ações Administrativas* **pouco defensivo**, devido à rotina administrativa apresentar-se ainda dentro de uma abordagem reativa no momento de execução dos predicados gerenciais estabelecidos, decorrentes da complexidade burocrática observada e dualidade de atividades superpondo-se na estrutura organizacional, excesso de leis, portarias, regulamentos defasados ou sem estar vigorando.

Apesar destas posturas gerenciais evidencia-se na estrutura organizacional um processo de *Gestão Participativa* bastante **ofensivo** enfatizado na filosofia gerencial de gestão do município, através de suas *Marcas de governo*, que se fundamenta estrategicamente no desenvolvimento e implantação de projetos articulados com equipes multidisciplinares composta por profissionais dos diversos setores da organização.

Assim, com o objetivo de elucidar o, mapeamento do comportamento estratégico apresenta-se a seguir a avaliação geral de todos os órgãos norteadores do estudo:

Tabela 1: Avaliação Geral de todos os Órgão – Comportamento Estratégico.

	PROAÇÃO	REAÇÃO
AVALIAÇÃO GERAL DE TODOS OS ÓRGÃOS	Pouco Ofensivo	Nula
QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE AMBIENTAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE ORGANIZACIONAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula
SEGMENTOS GERENCIAIS		
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo

Mediante a percepção do modelo mental de gestão referendado pelo mapeamento do comportamento estratégico, ressalta-se a importância de realizar-se um uma análise sistêmica da gestão quanto aos seus núcleos de atuação. A necessidade premente de efetuar-se um aprofundamento maior quanto ao nível de desempenho da gestão, é buscar propiciar ao processo decisório informações balizadas referentes, os elementos constitutivos da gestão. Assim, podendo constituir-se em referenciais construtos para o aprimoramento do desempenho gerencial, propiciando um *continuum loop de melhoria*, relacionados à estratégia organizacional.

Com a compreensão do comportamento estratégico da gestão municipal de forma holística, apresenta-se a seguir o mapeamento do comportamento estratégico relacionado cada núcleo de atuação da gestão, que evidenciam de forma particularizada informações relevantes quanto ao nível de performance da gestão municipal de Belém.

3.2 Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico em Relação aos seus Núcleos de Atuação

A abordagem sistêmica inserida na modelagem do *software* MaC'E-SYS®, conduz a uma percepção do comportamento gerencial de todos os órgãos inerentes ao estudo, da forma, como ressaltam a inter-relação entre os núcleos de atuação, valor social e os seus respectivos desdobramentos gerenciais. Assim, compreende-se que, na forma como se vislumbra o modelo de mapeamento do comportamento estratégico, evidencia-se a relação causal abordada no estudo relacionada ao estilo de gestão e seus reflexos sobre a

sociedade/municípios.

Deste modo, pode observar-se a necessidade da gestão municipal de Belém realizar uma reestruturação de suas atividades gerenciais, através de uma sistematização de seus fluxos administrativos, com a finalidade de tornar o processo gerencial mais rápido, dinâmico e flexível e descentralizado, junto aos diversos órgãos da administração direta, indireta, e aos municípios. Este fato ressalta a relevância existente entre descentralização, municipalização e participação. Para tanto, torna-se imprescindível trabalhar os núcleos de atuação fundamentais para no processo de diagnóstico, avaliação e retroalimentação dos elementos da gestão que por ventura possam estar apresentando um comportamento gerencial abaixo das expectativas organizacionais.

Com relação ao *Valor Social* constituído por *Qualidade de Vida*, *Qualidade Ambiental* e *Qualidade Organizacional*, de acordo com os núcleos de atuação *infra-estrutura*, *saneamento básico*, *serviços sociais* e *serviços públicos*, o direcionamento estratégico apresenta uma proação percebida como **pouco ofensiva**, decorrente da capacidade gerencial de propiciar ao município um valor social.

Esta análise pode ser evidenciada nas tabelas 2, 3, 4 e 5 referentes à Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico relacionada a cada Núcleo de Atuação. A seguir apresenta o mapeamento do comportamento estratégico referente a cada núcleo de atuação. Estes reportam o enfoque sistêmico constitutivo da gestão, conforme observado durante a aplicação do modelo, através de fontes documentais e visitas aos órgãos no decorrer do estudo.

3.2.1 Infra-Estrutura

Com relação ao núcleo de atuação *infra-estrutura*, o desenvolvimento das atividades gerenciais dos órgãos da gestão municipal apresentam carências relevantes quanto às informações relacionadas ao acelerado processo de expansão e invasão do espaço físico territorial do município ao longo das mudanças espaciais ocorridas. T

Tornando deste modo, o desenvolvimento das atividades operacionais frágeis e inconsistentes em determinados momentos, principalmente pela inexistência de um cadastro de infra-estrutura.

Observou-se que apesar dos problemas conjunturais vivenciados pela gestão municipal, esta vem buscando superar as suas deficiências, através de medidas administrativas, respaldadas por ações estratégicas situacionais, respalda pelas suas marcas de governo. Assim, evidencia-se ao nível dos *Segmentos Gerenciais* relacionados à *infra-estrutura*, que através de um processo de *Gestão Participativa muito ofensivo*, busca através do orçamento-participativo, equacionar o problema referente à *Gestão do Espaço Físico Territorial*, que se apresenta configurado como uma reação, apesar de ser **pouco defensivo**.

Com relação às *Ações administrativas*, em decorrência do estilo gerencial, ou seja, de liderança do gestor municipal (Prefeito), a estrutura organizacional começa a ter uma postura um pouco mais interativa em relação à atividade gerencial viabilizando uma postura de proação atribuída com **pouco ofensiva**. Estes comportamentos podem ser visualizados na tabela a seguir.

Tabela 2: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo de Atuação Infra-Estrutura.

	PROAÇÃO	REAÇÃO
I- INFRA-ESTRUTURA	Pouco Ofensivo	Nula
QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Muito Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE AMBIENTAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Muito Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE ORGANIZACIONAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula
SEGMENTOS GERENCIAIS		

GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Muito Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula

3.2.2 Saneamento Básico

Os aspectos conjunturais referentes ao *saneamento básico*, observados no decorrer da aplicação do modelo, ressaltam a deficiência das informações existentes no município, relacionadas a um diagnóstico sócio, econômico e ambiental que evidencie os pontos críticos tanto da parte continental como da insular.

Este fato remete a compreensão, do descaso de várias gestões em manter um banco de dados atualizados com informações referentes ao nível de comprometimento do tratamento da água pelo aumento gradativo e cumulativo dos resíduos e efluentes domésticos lançados nos mananciais, degradação do lençol freático do sítio urbano pela falta de rede de esgotos, nível de assoreamento e redução do fluxo dos canais de drenagem, etc.

Além destes fatores, faz-se de extrema importância ressaltar, a inaplicabilidade das leis existentes em vigor, como instrumento de apoio à gestão do município. Assim, ressalta-se que a gestão municipal ao nível dos seus segmentos gerenciais, relacionados ao *saneamento básico* encontra dificuldades em gerenciar as suas atividades operacionais referentes a esgoto, drenagem, resíduos sólidos e abastecimento de água potável.

Com relação à *Gestão do Espaço Físico Territorial e Ações Administrativas*, que apresentam uma postura de reação do tipo **pouco defensivo**, deve-se principalmente a ausência de uma base cartográfica como instrumento de gestão.

No que diz respeito, ao aspecto de cooperação, coalizção o comportamento gerencial reflete um nível de *Gestão Participação* entre os setores da estrutura organizacional inseridos na Marca Sanear Belém um modelo mental de proação **ofensivo**. Estes comportamentos analisados podem ser observados na tabela a seguir.

Tabela 3: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo de Atuação Saneamento Básico.

	PROAÇÃO	REAÇÃO
II- SANEAMENTO BÁSICO	Pouco Ofensivo	Nula
QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE AMBIENTAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE ORGANIZACIONAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula
SEGMENTOS GERENCIAIS		
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula

AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
------------------------------	------	-----------------

3.2.3 Serviços Sociais

O mapeamento referente aos *serviços sociais*, evidencia estratégia situacionais relacionadas às atividades de saúde através da marca de governo saúde para todos, direcionadas para a área insular, vários projetos na marca dar um futuro às crianças e aos adolescentes e na marca revitalizar Belém.

Evidenciou-se durante a aplicação a necessidade de desenvolver-se programas direcionados a reestruturação de setores, capacitação profissional específicos na área de gestão urbana e rural, buscar parcerias como mecanismo de fomento ao turismo das mais diversas formas.

Além destes aspectos ressalta-se como fator limitador para o processo de gestão a inexistência de um cadastro temático que evidencie informações de caráter técnico, cultural, social, econômico, administrativo, natural e legal, como instrumento de apoio ao processo decisório, relacionados às ações estratégicas direcionadas para os serviços sociais.

Observou-se no estudo, que o segmentos gerenciais, neste núcleo de atuação, apresentaram o seu desempenho gerencial, direcionados mais para uma postura proativa. O processo de *Gestão do Espaço Físico Territorial*, apesar das limitações estruturais enfatizada apresentou um comportamento de proação **pouco ofensivo**.

Como nos núcleos de atuação analisados acima se evidencia que a cultura organizacional do município busca adotar em todas as suas ações estratégicas e conseqüentemente nos seus desdobramentos a nível tático e operacional, respaldados pela *Gestão Participativa* mediante um comportamento proativo **ofensivo**.

De acordo com os pontos críticos abordados, o comportamento da gestão a nível operacional, apresenta-se com relação as suas *Ações Administrativas*, uma postura reativa dentro do continuum estratégico ressaltado como **pouco defensivo**, derivado dos desvios em relação ao seus objetivos organizacionais traçados. Assim, a seguir apresenta-se na tabela 4 a visão sistêmica do comportamento estratégico referente ao núcleo de atuação serviços sociais.

Tabela 4: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo de Atuação Serviços Sociais.

	PROAÇÃO	REAÇÃO
III- SERVIÇOS SOCIAIS	Pouco Ofensivo	Nula
QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE AMBIENTAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE ORGANIZACIONAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
SEGMENTOS GERENCIAIS		
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula

AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
------------------------------	------	-----------------

3.2.4 Serviços Públicos

O processo de *Gestão do Espaço Físico Territorial e Ações Administrativas* evidenciam um comportamento estratégico **pouco ofensivo**. Mas apesar deste aspecto condicionante da postura gerencial, enfatiza-se um avanço nas atividades operacionais do município referentes aos serviços públicos. Em relação ao processo de *Gestão Participativa*, o seu comportamento apresentou-se **ofensivo**, como pode ser observado a seguir na tabela a seguir:

Tabela 5: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo De Atuação Serviços Públicos.

	PROAÇÃO	REAÇÃO
IV- SERVIÇOS PÚBLICOS	Pouco Ofensivo	Nula
QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula
QUALIDADE AMBIENTAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Muito Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo
QUALIDADE ORGANIZACIONAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula
SEGMENTOS GERENCIAIS		
GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula
GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula
AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula

O núcleo de atuação *serviços públicos*, na atual gestão municipal apresenta as suas atividades operacionais em fase expansão e adaptação à nova conjuntura. O desenvolvimento das atividades gerenciais dentro deste processo apresentam algumas fragilidades relevantes tais como: a coleta do lixo urbano, entraves administrativos decorrentes de licitações feitas em gestões anteriores, e principalmente a grande carência rede pública de abastecimento de água e esgotamento sanitário para população belenense. Apesar destes problemas apresentados, os segmentos gerenciais inter-relacionados aos *serviços públicos*, ressaltam o desempenho das ações estratégicas adotados referentes às marcas de governo na busca de um gerenciamento dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros de forma proativa.

Observou-se deste modo, que o desempenho gerencial da estrutura municipal, neste núcleo de atuação, reflete a abordagem sistêmica do modelo, no momento em que ressalta a amplitude das ações estratégicas, relacionada à *Marca de Governo Participação Popular*, evidenciada em todos os núcleos de atual do município.

4 A Estrutura Municipal

No decorrer da aplicação do modelo foi ressaltado que o Município de Belém evidencia um dualismo onde se tem a parte continental

considerada dentro de um acelerado processo de desenvolvimento e crescimento, e a parte insular renegada pelo setor público ao longo de várias gestões e principalmente pela população belenense, que desconhece a beleza natural de sua ilha. Desta forma, faz-se premente analisar de forma isolada a estrutura municipal, com a finalidade de enfatizar a realidade existente nos dois mundos chamados Município de Belém.

4.1 Parte continental

A parte continental do município de Belém apresenta peculiaridades ímpares em relação ao contexto amazônica. Apesar do processo acelerado da verticalização existente na primeira légua e do adensamento populacional e de equipamentos urbanos evidenciados no subtítulo 6.3.4- estrutura urbana, observa-se ainda áreas verde de extrema beleza como é o caso do Museu Emilio Goeldi, Bosque Rodrigues Alves e suas praças. É importante ressaltar a existência na Segunda légua de parque e áreas verdes como o Parque Ambiental de Belém, Parque Ecológico de Belém, Ruínas do Murutucu. Esta natureza que circunda Belém apresentam um grande potencial turístico praticamente inexplorado.

A Segunda légua patrimonial que se inicia após o marco da Bandeira Branca que culmina com a Avenida Doutor Freitas e Perimetral como pode ser observado no mapa 6, referente ao Sistema Viário do Município de Belém apresentado anteriormente, apresenta-se em fase de crescimento, mas com pouco desenvolvimento com relação à infra-estrutura, saneamento básico, serviços públicos e serviços sociais. Apesar da situação conjuntural atual possui um grande potencial de desenvolvimento sócio-econômico-ambiental e viabilizar uma desconcentração das atividades comerciais, prestação de serviços, propiciando que uma melhoria de qualidade de vida da população residente nesta área.

Um fato relevante foi observado no decorrer do mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal, é o fato de que durante várias gestões a área de proteção ambiental de Belém situada às margens do rio Guamá, onde se encontra diversas instituições públicas (cinturão institucional), evidenciou-se um descaso com a proteção do ecossistema. Esta constatação é referendada por um aspecto importante, é a presença, no interior do parque, do aterro controlado do Aurá, local de destinação final do lixo coletado nos municípios de Belém, Ananindeua e Marituba.

4.2 Parte Insular

A biodiversidade eminentemente peculiar a Região Amazônica pode ser vislumbrada nas ilhas do arquipélago de Belém, onde se observa os mais variados tipos de ecossistemas podem ser encontrados. A parte insular da capital Belenense apresenta um potencial turístico insipidamente trabalhado. Apresenta uma beleza ímpar em suas quarenta e três ilhas, que poderiam estar gerando desenvolvimento para a economia do município. Destas ilhas apenas as ilhas de Mosqueiro e Outeiro já apresentam um relativo potencial para o desenvolvimento do turismo, uma vez que possuem equipamentos urbanos e sociais, energia elétrica, sistema de distribuição de água potável encanada, via de acesso rodoviário e marítimo. Nas demais ilhas a condição sócio econômica da população belenense é precária. Observou-se a inexistência de uma política que priorize o fomento a alternativas de geração de renda vocacionado para o potencial das ilhas tais como projetos agrícolas, piscicultura, micro e pequenas indústrias do setor primário, e principalmente o turismo ecológico. Para isto, necessita-se realizar um mapeamento das potencialidades de cada ilha para o desenvolvimento de uma política de desenvolvimento auto-sustentada e ecologicamente equilibrado.

O Município de Belém conforme observado não valoriza os seus espaços naturais como finalidade de fomentar a atividade turística. Este fato é ressaltado pelo fato das ilhas do entorno de Belém não apresentarem o seu diferencial competitivo baseado em recursos naturais como rios, igarapés, bosques, praias, fauna e flora e principalmente a sua privilegiada posição geográfica de fazerem parte do portão de entrada ou metrópole da Amazônia, como aspectos relevantes para o desenvolvimento de uma estratégia de desenvolvimento auto-sustentável para o município.

A valorização do potencial turístico do município de Belém é uma das grandes proposta da gestão atual. Para isso, faz-se necessário realizar ações estratégicas relacionadas à capacitação profissional, política de marketing, sensibilização turística e ambiental inicialmente com a população belenense e posteriormente a nível nacional e internacional, realizar um cadastro do patrimônio histórico, cultural e natural do município.

Apesar da grande riqueza da biodiversidade existente no município de Belém, para que o município venha a tornar-se um produto mercadologicamente competitivo, faz-se necessário uma rápida intervenção em relação aos aspectos estruturais tais como limpeza do município relacionado à pichação em geral na cidade como também dos pontos históricos e cultural; monumentos históricos; do mobiliário urbano, rural e turístico. Além destes aspectos, ressalta-se a necessidade de informações organizadas quanto à sinalização turística e sistema efetivo de atendimento aos turistas através de postos de informações sobre eventos artísticos, culturais, pontos históricos, restaurantes, bares, casas noturnas, e principalmente a fatores organizacionais tais como: segurança, infra-estrutura, saneamento e prestação de serviços.

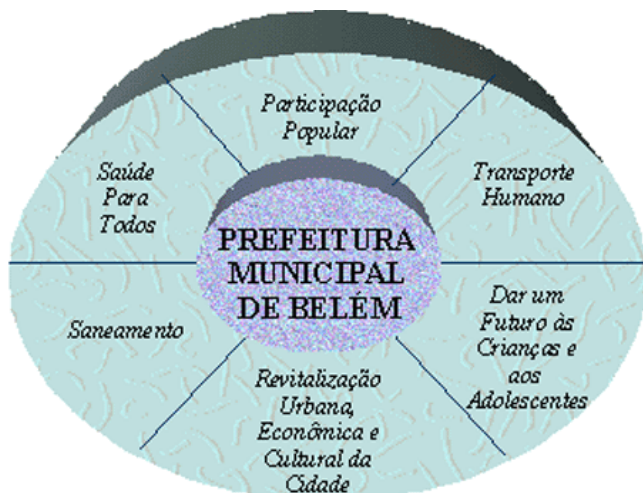
Apesar dos fatores limitadores ao fomento do turismo no Município, Belém, apresenta muitas potencialidades que à torna um produto diferenciado em função de suas peculiaridades em relação a várias outras capitais tais como: a natureza; as praias; folclore; a cultura; culinária; museus; teatros; monumentos históricos; artesanato; arquitetura religiosa; parques ambiental; bosque e belíssimas praças. Faz-se premente uma maior articulação com o meio empresarial, com o intuito de realizar atividades em cooperação relacionados à infra-estrutura turística. Outro fator relevante dentro deste processo cooperativismo e implementação de programas direcionados ao ecoturismo desenvolvido com as comunidades residentes nos parques ambientais e nas ilhas, com a finalidade de manter a capacidade de suporte sustentável do ecossistema.

5 Aspectos da Gestão Pública Municipal de Belém

A estrutura organizacional do município de Belém formalmente não apresenta alteração. A mudança organizacional observada é oriunda de uma estrutura informal que vem sendo articulada pela gestão atual, através de um corte epistemológico da forma de gestão, realizando uma mudança de conteúdo que objetiva o processo de descentralização do desempenho das atividades administrativas e busca resgatar a valorização e auto-estima dos seus servidores e viabilizar ao município através do orçamento participativo a compreensão, comprometimento e responsabilidade pelo gerenciamento do município. Além deste fato, ressalta-se a criação de órgão de forma informal como é o caso da Secretaria de Capitação de Recursos – SECAP, que existe de fato e não de direito. Dentro da concepção filosófica da gestão atual, apenas a Secretaria Municipal de Habitação, foi formalmente constituída, tendo como finalidade viabilizar uma melhoria de qualidade de vida para a população belenense.

5.1 Marcas de Governo

As diretrizes que norteiam o governo no seu processo de gestão do Município de Belém, de acordo com o observado apresenta-se estrategicamente fundamentada em seis diretrizes básicas que representam as "**Marcas de Governo**" de acordo com o Plano Plurianual (1998), dentro de uma abordagem de que enfatiza a gestão democrática que o governo busca construir, como pode ser visualizada no organograma radial a seguir:



Organograma 1: Marcas de Governo

Observou-se no decorrer da aplicação que as marcas "*Dar um Futuro às Crianças e aos Adolescentes; Saneamento, Saúde Para Todos; Revitalização Urbana, Econômica e Cultura da Cidade; Transporte Humano e Participação Popular*", são trabalhadas dentro de uma abordagem sistêmica e holística entre a administração direta, indireta, e participação da sociedade, através da filosofia da gestão participativa. Este fato é ressaltado pelo processo de gestão apresentar o seu modelo mental fundamentado na estrutura tradicional apresentada na Composição Organizacional Básica do Poder Executivo Municipal e pelo processo de implementação das Marcas de Governo através de projetos, que origina uma estrutura informal baseada na metodologia em matriz.

Isto significa dizer que a gestão da Prefeitura Municipal de Belém tem a sua dinâmica articulada mediante a estrutura tradicionalmente existente e por desenvolvimento de projetos relacionados às marcas de forma a desenvolver equipes de trabalho com membros da administração direta e indireta. Além das marcas de governo, a gestão elege entorno de cada uma dessas diretrizes o que foi denominado de a marca da marca para ser o projeto principal no decorrer de cada ano da gestão de acordo com as prioridades das ações estratégicas, baseadas nas necessidades do município. Com base na percepção do ambiente municipal evidenciada a partir da aplicação do *Software* de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Municipal denominado MaC'E-SYS[®], tornou-se possível evidenciar os aspectos considerados como potencialidades e fragilidades da gestão pública municipal, que se apresenta a seguir.

5.2 Pontos Fortes

Com o intuito de viabilizar informações para o processo decisório a seguir apresenta-se os pontos fortes destacados durante a aplicação do *software* MaC'E-SYS[®] do mapeamento do comportamento estratégico da gestão.

1. O processo de gestão é realizado com base nas marcas de governo, que propicia um envolvimento sistêmico entre os órgãos da estrutura organizacional, evitando ações isoladas dos órgãos.
2. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional e processo de gerenciamento descentralizado.
3. Plano Diretor Urbano (Lei 7.603 de 13.01.93) instituiu;
4. Código de Proteção ao Meio Ambiente para a administração da Qualidade Ambiental, Proteção, Controle e Desenvolvimento do Meio Ambiente e uso adequado dos recursos naturais no município de Belém;
5. Sistema Municipal de Planejamento e Gestão;
6. Divisão da cidade em Distritos Administrativos que são geridas pelas administrações regionais
7. Macrodrenagem urbana viabilizando melhoria da qualidade de vida e ambiental devido propiciar saneamento básico e saúde pública;
8. Início de ações da administração pública direcionadas para a otimização da gestão no âmbito do contexto insular (I Workshop das Ilhas de Belém);
9. Escola Bosque, que forma técnicos em nível de segundo grau em manejo de fauna, flora e ecoturismo, habilitações estas, únicas no Brasil;
10. Escola bosque buscando implementar um modelo de desenvolvimento auto-sustentado para as comunidades das ilhas em parceria constante com os seus moradores;
11. Reativação da Belemtur órgão implantado por governos passados, que havia sido extinto, para fomentar o turismo no município de Belém;
12. Existência de programas para a implementação de ecoturismo para as ilhas, tendo como ações básicas, pesquisa e informação, infra-estrutura, capacitação profissional, marketing, sensibilização turística e ambiental e a criação de unidades de conservação.
13. Implantação do Fundo de Microcrédito, conhecido como Banco do Povo, onde tem como finalidade apoiar formas cooperadas e associativas de trabalho, o programa de capacitação e treinamento de micro e pequenos agentes econômicos.

14. Continuação de Projetos da gestão anterior que buscam a auto-sustentabilidade da comunidade de algumas ilhas do município da gestão anterior tais como:
15. Projeto Pato Regional – encontra-se em fase inicial de desenvolvimento nas ilhas de Caratateua, Cotijuba, Combu e Jutuba.
16. Projeto de Incentivo à Aqüicultura (criação de peixes e a engorda de camarão) – desenvolvido na ilha de Caratateua com as comunidades de Itaitéua (criando tilápia) e Tucumãeira (criando tambaqui).
17. Realização de pesquisas para identificação do perfil do turista da cidade;
18. Implantação do Cadastro Técnico Multifinalitário;
19. Revisão da planta de valores genérica, baseada em uma intensa pesquisa de campo, propiciando a criação de níveis intermediários de alíquotas relacionadas ao IPTU, viabilizando ao município um imposto adequado à realidade de seu imóvel.
20. Geração de um novo sistema de cobrança do IPTU, sustentado por critérios globais originando justiça fiscal.
21. Gestão participativa implementada através de assembléias populares do Orçamento participativo;
22. O Orçamento Participativo é escolhido como um dos 19 melhores projetos brasileiros na área de desenvolvimento urbano e à ampliação dos níveis de qualidade de vida das cidades pela Secretária de Políticas Públicas do Ministério do Planejamento e pelo Instituto Brasileiro de Administração Municipal.
23. TV de Rua, programa definido pela administração municipal como o canal direto de comunicação entre a Prefeitura de Belém e a população belenense;
24. Escola Circo, propiciando as crianças de rua e carentes à possibilidade de educação, através do aprendizado de um ofício;
25. Implantação do projeto piloto de coleta individual de lixo.
26. Criação do Terminal Turístico Fluvial.
27. Projeto Sementes do Amanhã desenvolvido junto às crianças catadoras de lixo no Aurá.
28. Fundação Centro de Referência em Educação ambiental – escola Bosque Professor Eidorfe Moreira. (Pioneira na América Latina e no Brasil).
29. Apresenta três linhas de atuação
 1. participação popular
 2. projetos produtivos
 3. Projeto de educação ambiental formal e informal
30. Projeto Limpeza é a Nossa Praia – desenvolvido nas ilhas de Mosqueiro, Outeiro e Cotijuba junto aos barraqueiros e veranistas.
31. Projeto de Sustentabilidade direcionado para a população das Ilhas – (engorda de camarão no inverno e extração do açai no verão)
32. Forma técnicos de nível médio em Ecoturismo; Manejo em Fauna e Manejo em Flora.
33. Retomada da auto-estima da população em relação à cidade.
34. Parcerias firmadas para revitalizar o patrimônio cultural.
35. Agentes comunitários de saúde, baseado no modelo adotado em Cuba.
36. Parceria entre BelémTur, SEBRAE e CTBel no projeto Taxi-Turismo.
37. Convênio com a Organização das Nações Unidas – ONU, através do Programa de Gestão urbana, a fim de implementar o Projeto de Gestão dos Rios Urbanos direcionado para o desenvolvimento de atividades voltadas para o saneamento e melhoria das residências situadas no entorno dos rios.
38. Projeto Família Saudável realizado em convênio com o governo Cubano e a Sesma, com a finalidade de realizar um trabalho educativo direcionado para a melhoria da qualidade de vida e prevenção de doenças.
39. Implantar o Projeto Solar dos Sons, que tem como finalidade atuar diretamente com as crianças carentes da Feira do Ver-o-Peso ensinando-lhes música e o ofício de concerto de instrumentos musicais, além da criação da Banda Jovem Solar dos Sons através da Banda Sinfônica Municipal sob a coordenação da fundação Cultural de Belém (Fumbel) em parceria com a Fundação Papa João XXIII.
40. Criação do Ônibus Biblioteca.
41. Seleção Municipal de basquete, Projeto comunitário desenvolvido pela Guarda Municipal junto a deficientes físicos, que é campeã brasileira.
42. Projeto Coral de Jovens, desenvolvido pela FUNPAPA e convênio com a Funbel.
43. Projeto de implantação de Sistema de Esgotamento Sanitário com tratamento na ilha de Mosqueiro

5.3 Pontos Fracos

As informações referentes aos pontos fracos são de extrema relevância à gestão municipal, pois é através do processo de retroalimentação da atividade gerencial, que pode ser realizado um redirecionamento das ações estratégicas com a finalidade de atingir os objetivos municipais preestabelecidos. Assim, a seguir são listados os pontos evidenciados durante o processo de diagnóstico e avaliação do mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal atual.

1. Não-implantação de um complexo para tratamento de lixo na área do Aurá
2. Usina para incineração de lixo considerado perigoso;
3. Usina de reciclagem e compostagem
4. Sobrecarga da área destinada para aterro sanitário.
5. A maioria do lixo da cidade fica exposto na rua por no mínimo 18 horas antes de ser coletado.
6. Usina de incineração de lixo hospitalar desativada
7. Aspectos culturais da população belenense com relação à falta de responsabilidade por manter o processo de limpeza e saneamento da cidade;
8. Ausência de saneamento básico, infra-estrutura, prestação de serviços e serviços sociais para a população das ilhas.
9. Ausência de saneamento e infra-estrutura aos mercados de carne e de peixe que fazem parte do complexo do Ver-o-Peso, um dos principais pontos turísticos de Belém.
10. São mínimas as condições de higiene nas feiras públicas da cidade.
11. Limitação de espaço físico destinado a estacionamento de veículos no centro da cidade.
12. As crateras existentes na malha viária de Belém já estão em torno de 20%.
13. A dificuldade de gerenciamento por parte da regional de Outeiro (Caratateua), de algumas das vinte e uma ilhas que fazem parte de sua jurisdição, decorrente do posicionamento geográfico.
14. Impactos ambientais provocados à ilha de Outeiro, decorrentes de:
 15. exploração da madeira e mineral de classe II oriunda da areia e piçarra.
 16. Desmatamento acelerado e desordenado devido ao crescimento populacional decorrente de invasões.
 17. Construção de casas no leito dos igarapés, levaram a extinção ou quase que total destes, devido serem utilizados como fossa.
 18. Poluição visual provocado pelas barracas ao longo da maioria das praias.
 19. Impacto Ambiental provocado à ilha de Mosqueiro decorrentes de :
 20. exploração da madeira e mineral oriunda da areia e piçarra.

21. Desmatamento das margens de igarapés provocando a sua extinção.
22. Acelerado e desordenado crescimento populacional decorrente de invasões.
23. Ausência de rede de esgoto.
24. Baixa arrecadação do IPTU, decorrente do alto índice de inadimplência.
25. O Orçamento Participativo é prejudicado pela baixa arrecadação do IPTU, recurso utilizado para implementação das obras consideradas prioritárias pela comunidade.
26. Plano Municipal de Turismo (versão preliminar) considera apenas a parte insular mais conhecida (Mosqueiro, Outeiro, Cotijuba, Combú).
27. Burocratização das atividades administrativas dificultando o gerenciamento e causando elevados custos operacionais.
28. A estrutura de funcionamento das secretarias, fundações e distritos administrativos dificultam a eficiência administrativa do município.
29. Duplicidade de informações na estrutura organizacional.
30. Precariedade das condições de saneamento básico nas áreas de baixadas.
31. Alguns conselhos são implementados apenas de direto e não de fato.
32. Os conselhos existentes são apenas consultivos.
33. População belenense em sua maioria não compreende a importância de sua participação no gerenciamento do município, devido desconhecer as possibilidades de acesso ao poderes públicos.
34. Desrespeito ao Código de Postura do Município pela maioria das feiras públicas da cidade que se apresentam instaladas nas calçadas e com bastante frequência adentram o aleitamento das ruas, onde feiras como a do bairro da Pedreira, Telegrafo, Batista Campos e outros se encontram inclusive, barracas de alvenaria.
35. O processo de licenciamento das atividades de produção e serviços no município não levam em consideração na maioria das vezes o que é estabelecido no PDU quanto às áreas de uso industrial, residencial, misto.
36. Contratos oriundos da gestão anterior, que não propiciavam o adequado suporte técnico e profissional esperado.

6 Recomendações para O Município de Belém

Estas recomendações são fundamentadas no contexto apresentado no decorrer deste estudo, oriundos do processo de diagnóstico e avaliação do comportamento estratégico da gestão municipal, propiciado pelo modelo desenvolvido e pela pesquisa qualitativa que ressalta a percepção de um determinado grupo de munícipes com relação à capacidade da gestão atual de propiciar a comunidade um *Valor Social*. Estas recomendações representam o processo de retroalimentação ao processo decisório que o modelo desenvolvido neste estudo propicia a gestão municipal, além de gerar um banco de dados referente a toda estrutura organizacional do município. Desta forma, a seguir apresentam-se as recomendações referentes ao município de Belém, destacadas em parte continental e parte insular.

6.1 Parte Continental

A finalidade destas recomendações é fornecer aos gestores municipais da Prefeitura de Belém, sustentação no processo de direcionamento de suas atividades gerenciais em prol da geração do bem estar social da coletividade.

1. Trabalhar o diferencial competitivo referente à biodiversidade do município;
2. Realizar estudos de análise do impacto do turismo em relação aos aspectos econômicos, socioculturais e ambientais (meio ambiente natural).
3. Diagnosticar o valor intrínseco referente a cada atrativo turístico do município.
4. Realizar a construção de um estacionamento rotativo no centro como uma das soluções do problema de estacionamento.
5. Realizar a construção de um terminal urbano, para servir de ponto de congruência entre as linhas de ônibus no processo de distribuição das linhas pelo município.
6. Criação de centros comerciais (camelodromos) com infra-estrutura própria destinados para o remanejamento dos ambulantes das vias públicas do centro da cidade.
7. Realizar campanha de divulgação dos horários de coleta de lixo pelos carros coletores de acordo com os distritos, e fazer cumprir os horários.
8. Algumas ilhas administradas pela Agencia Regional de Outeiro deveriam ter a sua jurisdição reavaliadas e repassadas para a Agencia Distrital que tenha melhor acesso às mesmas como é o caso da DAGUA.
9. Implementar política de valorização do patrimônio cultural imóvel e imaterial.
10. Implementar efetivamente o Conselho de desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente – CODUMA
11. Implementar a coleta seletiva do lixo.
12. b Implantar usina de reciclagem e obter através desta recursos que poderão fazer parte dos recursos destinados para o Orçamento participativo ou utilizado em projetos sociais através dos trabalhos desenvolvidos de ação social pela FUNPAPA, FUNBEL.
13. Viabilizar a autonomia dos distritos, mediante a descentralização da gestão
14. Realizar diagnóstico sócio-econômico-ambiental dos distritos administrativos, com a finalidade orientar o processo de planejamento municipal.

6.2 Parte Insular

Evidenciou-se durante o processo de aplicação do modelo alguns fatores relevantes, que levaram a indicação destas recomendações. Espera-se que este *feedback* sirva para a gestão municipal repensar a parte insular do município.

1. Realizar estudos sobre o potencial turístico das ilhas;
2. Analisar o potencial e/ou atratividade de passeios fluviais pelas ilhas;
3. Diversificação da base econômica atual fortemente vinculada ao extrativismo; Diagnosticar as cadeias produtivas existentes e projetadas, com a finalidade de detectar as atividades inerentes ao processo e que poderiam ser desenvolvidas nas ilhas;
4. Implementar projetos de manejo integrado;
5. Identificar as aspirações dos moradores e empresários das ilhas com relação ao aspecto sócio econômico e ambientais;
6. Elaboração de um zoneamento econômico-ecológico da área insular do município;
7. Elaborar Plano Diretor para cada ilha do arquipélago;

8. Realizar um processo de intervenção que viabilize assegurar a preservação das áreas protegidas;
9. Enfatizar no planejamento das ilhas a necessidade de áreas verdes na faixa de ocupação, que caracteriza o processo de urbanização;
10. Fomentar o turismo ecológico;
11. Realizar estudos que viabilizem detectar as características do solo;
12. Implementar uma estratégia mercadológica para divulgar o município em parceria com as empresas e indústrias presentes no município;
13. Necessidade de realizar-se um diagnóstico sócio-econômico e ambiental das ilhas;
14. Realizar um inventário cultural visando o conhecimento e a proteção do acervo dos bens culturais de cada ilha;
15. Realizar um levantamento do patrimônio turístico e histórico de cada ilha;
16. Integração entre as esferas municipal, estadual e federal, ONGs, comunidade e empresários no processo de elaboração do planejamento do turismo, respeitando as peculiaridades de cada ilha.
17. Implementar o turismo através do fomento ao agroecoturismo e agroturismo
18. Implementar nas áreas de preservação e conservação trilhas de cicliturismo, trilhas interpretativas.

7 Conclusões

Mediante a análise dos resultados, na forma como foi desenvolvido junto à municipalidade, evidenciou-se oportunidades, potencialidades, pontos fortes, pontos fracos, fragilidades, ameaças e vulnerabilidades da gestão municipal quanto ao seu desempenho gerencial, que reflete um comportamento estratégico dentro de uma abordagem pouco ofensiva.

O *software* MaC'E-SYS[®], mostrou-se ser dinâmico, flexível, eficiente, confiável e principalmente original, devido sua fundamentação conceitual e filosófica ser baseada em concepções distintas. Apresenta-se como uma contribuição técnico-científica à gestão municipal, comunidades científicas, técnicas e acadêmicas.

8 BIBLIOGRAFIA

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELÉM. Plano Plurianual 1998/2001. Belém.

SECRETARIA MUNICIPAL DE COORDENAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO E GESTÃO. Estrutura Organizacional do Poder Executivo Municipal 1997. Belém.

SECRETARIA MUNICIPAL DE COORDENAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO E GESTÃO - SEGEP. Mosqueiro. Guia de Serviços e Turismo. 1994.

TEIXEIRA, Regina Cleide. Modelagem do Comportamento Estratégico da Gestão pública Municipal Aplicado em Belém do Pará. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.