

## MaC'E-SYS<sup>®</sup> - Um Instrumento de Apoio ao Processo de Planejamento Estratégico da Gestão Pública Municipal

Prof. Dr<sup>a</sup>. Regina Cleide Figueiredo Teixeira <sup>1</sup>

Prof. Dr. Ivandi Silva Teixeira <sup>2</sup>

UFPA - Centro Sócio Econômico - Departamento de Administração  
Trav. Lomas Valentinas 1897/1804  
66087-440 Belém PA  
Fone/Fax (0xx91) 277-0005

<sup>1</sup> ✉ rcleide@uol.com.br

<sup>2</sup> ✉ ivandi@uol.com.br

Conteúdo	
	1 Introdução
	2 Base Conceitual do Modelo
	3 Concepção do Modelo
	4 Estruturação do Modelo
	4.1 Caracterização dos Elementos Estruturais do Modelo
	5 Estruturação do Mapeamento Estratégico da Gestão
	6 Sistema Operacional do Modelo
	6.1 A Modelagem do Modelo
	7 O Desenvolvimento do Software: MaC'E-SYS <sup>®</sup>
	8 Conclusões
	9 Bibliografia

**Resumo:** O modelo computacional denominado Mapeamento de Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal tem o propósito de disponibilizar para a gestão municipal um instrumento capaz de fornecer informações sobre a atuação dos órgãos da administração pública municipal, fundamentais e indispensáveis para o processo de geração de ações estratégicas. O software MaC'E-SYS<sup>®</sup> oferece a devida sustentação técnica ao processo decisório, no momento em que propicia à atividade gerencial do município instrumentos capazes de diagnosticar o comportamento estratégico atual da gestão; avaliar o desempenho gerencial; e principalmente, retroalimentar (gerar feedback) o processo de geração de alternativas estratégicas.

**Palavras chave:** software MaC'E-SYS<sup>®</sup>, comportamento estratégico

**Abstract:** The model denominated computational Mapping of Strategic Behavior of the Municipal Public Administration has the disposability purpose for the municipal administration an instrument capable to supply information about the performance of the organs of the municipal, fundamental and indispensable public administration for the process of generation of strategic actions. The software MaC'E-SYS<sup>®</sup> profit the due technical sustentation to the decision process, in the moment in that propitiates to the managerial activity of the municipal district instruments capable to diagnose the current strategic behavior of the administration; to evaluate the managerial acting; and mainly, retroalimentar (to generate feedback) the process of generation of strategic alternatives.

**Keywords:** software MaC'E-SYS<sup>®</sup>, strategic behavior

### 1 Introdução

As teorias administrativas constituem-se em bases conceituais sólidas para as viagens estruturadas do conhecimento gerencial em todos os segmentos que a economia mundial passa estar apresentando. Contudo, faz-se premente o entendimento de que as instituições públicas possuem personalidades distintas entre si, ou seja, modelos mentais, independente do segmento no qual se encontram atuando. Desta forma, constitui-se em prioritária, a percepção destas particularidades, no momento em que se busca a percepção das questões pluralizadas inerentes ao contexto municipal que chegam a ultrapassar os "muros-limitrofes" da organização, inserindo-se de forma incontestante ao meio ambiente, na condição de sujeito e objeto na relação causal das suas próprias atividades.

O modelo proposto, através de sua estrutura é capaz de gerar a gestão pública municipal informações que viabilizem aos gestores condições de analisarem o seu modelo mental atual de gestão, evidenciado pela sua postura gerencial, em relação as suas atividades municipais, e assim, poderem redirecionar os seus objetivos em prol de um desempenho da gestão pública, propiciada pelos seguintes fatores, que o modelo evidenciará em seu escopo:

1. Identificar na gestão municipal, a existência de propósitos voltados para o bem estar social;
2. Avaliar o nível de inter-relação da gestão pública municipal com o dimensionamento do contexto político-social e territorial do município de Belém;
3. Estabelecer parâmetros referenciais de potencialidades e oportunidades estratégicas na cidade de Belém;
4. Estabelecer relação de aproximação/afastamento do comportamento estratégico do município, quanto à realidade do contexto municipal
5. Indicar tendências futuras quanto ao crescimento e desenvolvimento físico-organizacional territorial do município

O desenvolvimento do software sobre a plataforma do Microsoft Access 7.0 que fundamentará o Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal, deverá constituir-se em uma contribuição para a gestão pública municipal quanto ao nível de sua eficiência, eficácia e efetividade estratégica, no momento em que possibilita a observação sobre os resultados do desempenho gerencial em relação às necessidades prementes das comunidades. Este instrumento de apoio à decisão deve fazer-se de grande importância para as comunidades acadêmicas e profissionais que atuam na área da gestão pública, destacando-se os elementos que validam a sua implementação: contribuição científica e ineditismo no momento em que busca a integração entre as comunidades plurais e os agentes gerenciais envolvidos no processo da gestão pública no município de Belém do Pará.

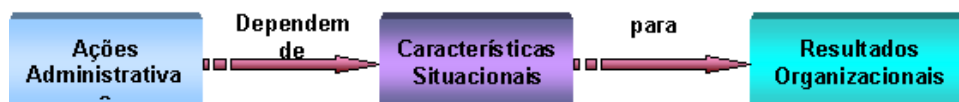
O modelo proposto tem a sua base conceitual respaldada nos princípios norteadores da *Abordagem Contingencial* e *Abordagem de Sistemas*, que auxiliam no processo de gestão e viabilização a obtenção de um direcionamento estratégico.

## 2 Base Conceitual do Modelo

Em decorrência da necessidade da gestão pública municipal repensar a sua filosofia gerencial, o modelo proposto deverá apresentar o seu desenvolvimento baseado na tipologia de estratégia de Miles & Snow [1978], que enfatiza o processo de adaptação da organização ao seu ambiente, através da criação e desenvolvimento de um equilíbrio entre os agentes envolvidos no processo decisório referendado por enfoque holístico.

Atualmente a ênfase da gestão encontra-se fundamentada no ambiente e nas demandas ambientais que atuam sobre a dinâmica organizacional, que envolve e influencia difusamente as organizações em sua totalidade, ou seja, as suas características operacionais e produtivas, conduzindo o entendimento da gestão às condições da abordagem contingencial. Mediante o entendimento orientado da gestão, em conjunto com a visão sistêmica da atividade operacional produtiva, o ambiente organizacional passa então a ser analisado dentro de uma visão holística, cujos parâmetros inter-relacionados em conjugação com suas características e particularidades intrínsecas, demarcam o macro ambiente.

A abordagem contingencial que explicita a existência de uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da organização. As variáveis ambientais (macroambiente ou ambiente geral e microambiente ou ambiente operacional - tarefa) são consideradas as variáveis independentes ou exógenas, enquanto as técnicas administrativas são consideradas dependentes ou endógenas. Este fato, deve-se a estrutura da organização e o seu funcionamento serem dependentes da interface com o meio ambiente externo, como pode ser observado no esquema a seguir:



**Figura 1** : Abordagem Contingencial.

Fonte: Hampton, David R. *Contemporary Management*, 1977

O fluxo representativo da abordagem contingencial de acordo com Bateman et Snell [1998], enfatiza a realização de uma análise situacional abrangente que estuda eventos passados, examina as condições atuais e tenta prever tendências futuras. Focaliza as forças internas que agem na organização, seguindo a concepção de sistemas abertos, examina as influências do ambiente externo. O resultado da análise situacional é a identificação e o diagnóstico de hipóteses, questões e problemas de planejamento. Desta forma, a análise situacional, enfatiza o processo criativo de geração de alternativas estratégicas que possam nortear o planejamento estratégico municipal, dentro de limitações de tempo e de recursos, para reunir, interpretar e resumir todas as informações relevantes à questão do planejamento.

A abordagem referente à teoria geral de sistemas, enfatiza que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de elementos separados. A compreensão de sistemas somente ocorre quando se analisa um sistema organizacional globalmente, envolvendo todas as interdependências dos seus subsistemas. Para isto, a concepção de sistemas fundamenta-se em três premissas:

1. Os sistemas existem dentro de sistemas;
2. Os sistemas são abertos;
3. As funções de um sistema dependem de sua estrutura.

De acordo com Teixeira & Teixeira [1997], a teoria de sistemas evidencia o desenvolvimento da interação organização-ambiente com a concepção da organização na condição própria de sistema aberto que trabalha a relação entre sistemas e ambientes, onde a abordagem sistêmica considera dois conceitos de natureza operacional e comportamental, indistintamente, concebendo-se: O conceito de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade). Esta abordagem enfatiza a relação organização-ambiente, como mostra o fluxo dentro de um enfoque direcionado para a gestão pública:



**Figura 2** : Os Parâmetros do Sistema do Setor Público.

Fonte: Adaptado de Teixeira, Regina Cleide & Teixeira, Ivandi. A Estratégia Empresarial e seus Reflexos sobre o Sistema de Gestão Ambiental, 1997

Assim, percebe para que realmente ocorra uma interação entre gestão pública e os parâmetros do sistema apresentado, se faz necessário um instrumento que propicie uma reestruturação da estrutura pública. Para isso, segundo Teixeira [1998], faz-se necessário à compreensão referente aos seguintes modelos mentais de gestão:

**Tabela 1:** Tipos de Modelos Mentais.

VISÃO burocrática DE gestão	visão holística de gestão
Estilo de gestão centralizador	Estilo de gestão descentralizado
Competição desenfreada (desconfiança)	Trabalho executado sob a égide da cooperação
Ausência de qualidade nos resultados das tarefas	Melhoria da qualidade dos resultados obtidos na empresa
Inexistência de incentivos a idéias	Desenvolvimento do potencial criativo e inovador
Trabalho individualizado, sem remuneração satisfatória	Trabalho desenvolvido em equipe
Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida	Participação, comprometimento e responsabilidade multigrupal
Alienação de trabalhadores em relação à tarefa desenvolvida e à empresa	Contribuição coletiva para melhoria das condições do trabalho
Relacionamento do tipo - obediência	Relacionamento do tipo confiança e crenças, valores recíprocos
Solução de conflitos por meio de repressão, arbitramento e/ou hostilidade	Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas
Padronização do trabalho individualizado	Padronização do processo
Falta de comunicação (sistema mecânico)	Retroalimentação (sistema orgânico)

Compreende-se desta forma, que a única maneira de se reestruturar a gestão pública é através da realização de um processo de descentralização político-institucional, tornando o processo de gestão pública mais democrático, ou seja, viabilizando o processo de autogestão referendado pela .visão holística de gestão.

A autogestão surge como um mecanismo da gestão participativa fortalecida pelo planejamento participativo, sustentado pela concepção metodológica do planejamento-execução participativo e sistêmico, capaz de eliminar uma metodologia simétrica dos planos, programas, projetos, etc., enraizada ao longo dos tempos, que desconsidera as especificidades de cada região, de cada cidade, de cada lugar, ou seja, a sua cultura/identidade. Para que tal cultura organizacional seja incorporada pela gestão pública, se faz necessário um compromisso e envolvimento da sociedade através de seus agentes/atores plurais de forma efetiva no processo decisório. A estrutura conceitual apresentada serviu juntamente com o referencial teórico apresentado no capítulo anterior de suporte para a elaboração do modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal, que se constituiu em finalidade do estudo.

### 3 Concepção do Modelo

O enfoque do estudo ressalta na elaboração de modelo computacional, abrangente ao nível das necessidade de excluir do comportamento estratégico da gestão pública, o estilo burocrático que se sedimentou ao longo da história, para atuar em harmonia

com referenciais do processo decisório que podem ser úteis para a conjuntura atual em que os órgãos públicos encontram-se inseridos.

A disciplina imposta por modelos mentais que apresentam uma visão burocrática de gestão, na forma como são atualmente concebidos, levam a um deslocamento de metas onde um valor instrumental transforma-se em valor terminal, devido a aspectos inflexíveis e rígidos, e a incapacidade para o ajuste decorrente de características individuais tais como: o individualismo, o formalismo, o ritualismo, e o tecnicismo, que transformam o burocrata em o "virtuoso burocrático", amortecendo e bloqueando suas habilidades e potencialidades criativas de gerenciar pessoas, de solucionar problemas, tornando-o resistente a mudanças.

Deste modo, o modelo proposto, deve identificar e propiciar o entendimento do porquê da inadequação da burocracia nos tempos atuais para poder-se então delinear um arranjo com base não apenas nos valores vislumbrados para o estilo de gestão, mas também, em constatações técnicas acerca dos aspectos vigentes que apresentam problemas e incongruências gerenciais, quanto à relação causal evidenciada na figura a seguir:

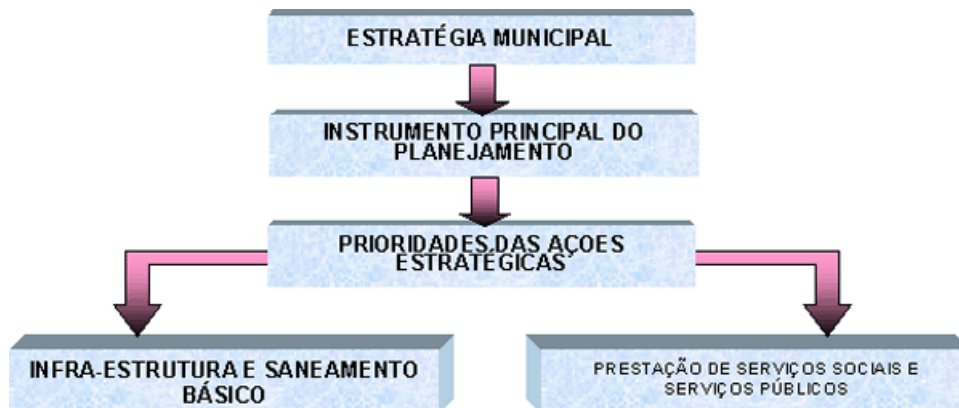


**Figura 3 :** Relação Causal entre Estilo de Gestão e seus Reflexos sobre a Sociedade.

Fonte: Adaptado de Teixeira, Regina Cleide & Teixeira, Ivandi. *A Estratégia Empresarial e seus Reflexos sobre o Sistema de Gestão Ambiental*, 1997

Como uma alternativa de corte epistemológico para a forma de gestão sedimentada no setor público municipal se propõe este modelo que deverá ser capaz ainda de viabilizar o Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal baseado em uma abordagem holística. Esta postura *visionary*, implica em se desenvolver um comportamento estratégico capaz de refletir um estilo de gestão capaz de atingir o equilíbrio entre o executar e o planejar que ocorre quase sempre em bases irreais.

Este modelo, na forma como se encontra evidenciado no estudo está voltado para uma visão holística de gestão imbuído da consciência crítica de que a gestão pública municipal necessita de um escopo gerencial bem definido, bem como de diretrizes de crescimento, não podendo mais se permitir ser administrada de forma amadorística, ou seja, esperar os acontecimentos para que o poder executivo busque elaborar uma estratégia. O modelo deve portanto, em sua abrangência, propiciar uma maior interação/motivação de todos os profissionais envolvidos na atividade organizacional, além de facilitar uma rápida aceitação/adaptação às mudanças que possam ocorrer no comportamento estratégico da gestão municipal. Com ênfase na operacionalidade do processo decisório ao nível da municipalidade, o modelo evidencia o processo de gestão municipal, dentro do seguinte enfoque:

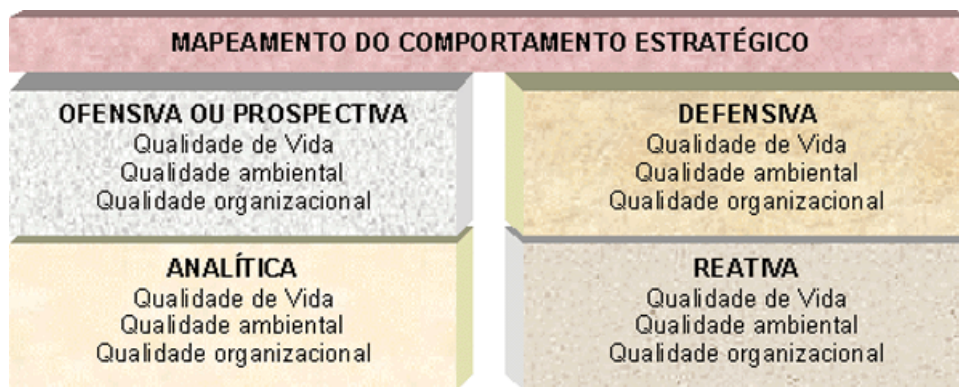


**Figura 4 :** Concepção Estrutural do Modelo.

O mapeamento do comportamento estratégico, que o modelo evidenciará, encontra-se fundamento em atributos qualitativos. Estes atributos são baseados em significados relacionados às Posturas Estratégicas – alternativas estratégicas de Miles & Snow [1978]. classificadas em estratégias reativas, estratégias defensivas, estratégias ofensivas e estratégias analíticas.

A concepção do modelo busca uma interação das diferentes tipologias de alternativas estratégicas no âmbito da proposta conceitual que fundamenta a sua elaboração e desenvolvimento na busca do estabelecimento de parâmetros capaz de fazer determinar atributos diversos para a qualidade em segmentos distintos, cuja abrangência se identifica na condição de Valor Social compreendida em qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional como se trabalha no estudo.

A finalidade é evidenciar a abordagem holística, onde cada elemento interage com os demais, e o relevante do estudo é atribuir menos a ênfase a um setor específico e mais ênfase a estrutura organizacional sinérgica que resulta de todos setores imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades municipais, como se pode observa na estrutura conceitual do modelo:



**Figura 5** : Estrutura Conceitual do Modelo.

Com base na estrutura conceitual do modelo apresentada anteriormente, faz-se importante ressaltar o Modelo de Avaliação de Desempenho Sustentável desenvolvido por Kinlaw [1997], para o ramo empresarial ter condições de avaliar o seu nível de desempenho sustentável. O termo desempenho sustentável, procura descrever como as organizações buscam desenvolver as suas atividades organizacionais, de forma a continuarem presentes no mundo competitivo e globalizado. Assim, compreende-se como característica fundamental o fato de propiciar uma sustentação entre o meio ambiente e a produção da empresa. De acordo com Kinlaw [1997] o conceito de desempenho sustentável é de extrema relevância no momento em que evidencia:

*" A evolução das organizações para sistemas de produção de riqueza que sejam completamente compatíveis com os ecossistemas naturais que geram e preservam a vida."*

Esta concepção referenda um modelo baseado na abordagem sistêmica como uma ferramenta essencial ao entendimento do desempenho sustentável. O modelo vislumbra o meio ambiente como o contexto em que a empresa encontra-se inserido e interagido. Desta forma, o modelo de avaliação de desempenho sustentável (ADS), propicia a atividade gerencial informações relevantes relacionadas ao seu nível de competência em manter um equilíbrio entre a atividade empresarial e o ecossistema. É uma ferramenta que pode ajudar a organização a acompanhar seu desempenho rumo ao gerenciamento sustentável.

A avaliação de desempenho sustentável, apresenta-se estruturado nos princípios e nos marcos (grandes metas de desenvolvimento) do desempenho sustentável. Estes refletem as características qualitativas evidentes em cada ação e decisão dos gestores no gerenciamento do avanço de uma organização através dos marcos que culminam no desempenho Sustentável. O entendimento dos fatores norteadores e estruturais deste modelo propiciaram o *brainstorming* do processo criativo relacionados à estruturação e o desenvolvimento das variáveis qualitativas do modelo proporcionando o sustentáculo científico ao foco central deste estudo.

Com a realização de uma conversão das abordagens direcionadas para a atividade empresarial para a atividade municipal, torna-se possível realizar um mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal, fundamentada na inter-relação das variáveis referentes à geração do valor social como particularidades inerentes e incontestes de sustentáculo as características do estudo relacionadas a: originalidade, não trivialidade, cientificidade e contribuições técnicas e científicas.

Deste modo, o desenvolvimento do modelo, realizou-se a partir de uma compreensão holística das teorias abordadas anteriormente, dimensionando-as para os prepostos peculiares a gestão pública municipal, com a finalidade de substanciar de forma conceitual e estrutural o processo de mapear o comportamento estratégico do setor público na implementação e execução de suas atividades gerenciais.

#### 4 Estruturação do Modelo

O modelo desenvolvido fez-se de acordo com o entendimento lógico da programação computacional, estruturado a partir de Teixeira [1998], onde viabilizou o processo de ordenação seqüencial partindo-se do abrangente, para o específico em suas nuances específicas e através do modelo de avaliação de desempenho sustentável (ADS) de Kinlaw [1997] tornou-se possível estruturar de forma organizada a concepção do modelo. Deste modo, buscou-se a sua implementação através do entendimento da necessidade de se trabalhar o mapeamento do comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal como ponto de partida. É importante ressaltar que a base conceitual, a concepção do modelo, o *design* e o fluxo lógico fundamentais para a estruturação do software de mapeamento do comportamento estratégico desenvolvido, passou pelo processo de adaptação das teorias que auferem sustentação ao estudo respaldados de acordo com Ramos [1965], por um processo de reduções sociológicas e tecnológicas, com o intuito de passar de uma consciência ingênua, para uma consciência crítica das abordagens que servem de alicerce do modelo.

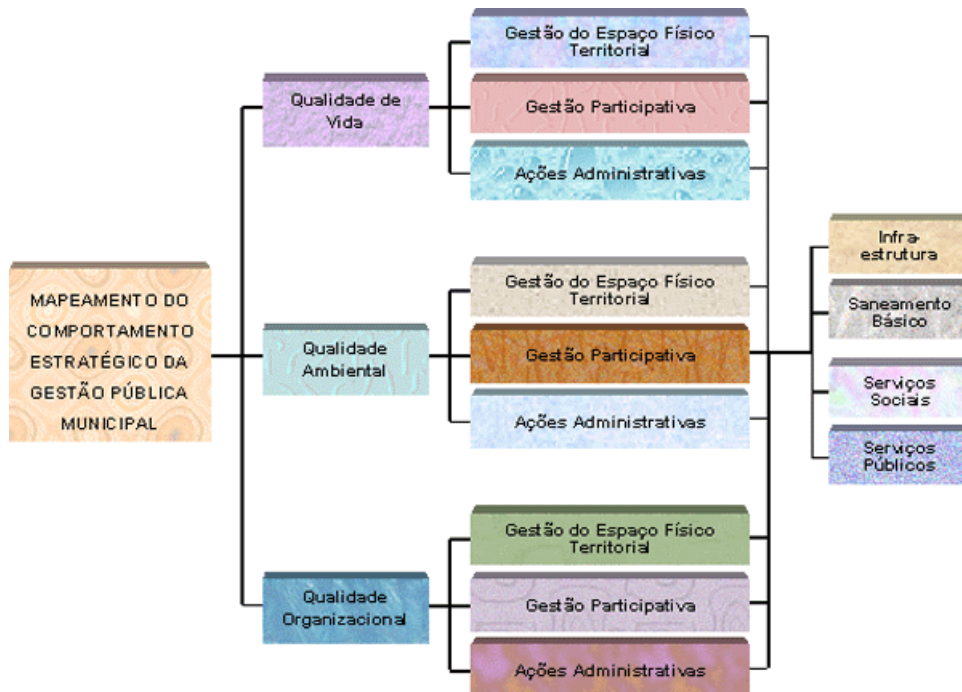
Com o propósito de fundamentar a caracterização do modelo buscou-se junto aos diversos órgãos da gestão elementos gerenciais capazes de auferir sustentação técnica à sua estrutura que se apresenta elaborada com base em dados e informações pertinentes à gestão, obtidas junto à Prefeitura Municipal de Belém mediante posterior análise e confrontação com os instrumentos legais que norteiam a gestão pública do município.

Com a finalidade de elucidar os objetivos do estudo, a estruturação do modelo do software de mapeamento do comportamento estratégico, apresenta-se metodologicamente constituído de variáveis que oferecem a base para a seqüência do processo de mapeamento do comportamento gerencial dos órgãos que compõem a estrutura organizacional, que reflete o comportamento estratégico da gestão municipal.

A partir deste entendimento buscou-se então os suportes teóricos que auferiram a devida sustentação, quais sejam, os núcleos constitutivos dos valores sociais relacionados ao mapeamento: qualidade de vida; qualidade ambiental; e qualidade organizacional.

Um vez construídos os núcleos que compõem os valores sociais buscou-se a segmentação dos elementos comuns a estes núcleos que fundamentam o estabelecimento dos atributos inseridos na ótica da gestão municipal, quais sejam: Gestão do Espaço Físico e Territorial; Gestão Participativa; e Ações Administrativas.

A partir da segmentação estabelecida para os núcleos constitutivos do modelo, partiu-se para a estratificação dos atributos, que pelo fato de possuírem natureza qualitativa, careceram dos referenciais comportamentais que se constituíram nos elementos distintos que personalizam a gestão municipal, quais sejam: Infra-estrutura; Saneamento básico; Serviços sociais; e Serviços públicos. Este conjunto, na forma como descrito, encontra-se disposto na figura Estrutura do Modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal de forma que o entendimento do modelo possa ser ampliado e o seu significado melhor compreendido.



**Figura 6** : Estrutura do Modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal.

#### 4.1 Caracterização dos Elementos Estruturais do Modelo

O processo de coletar refere-se a sensibilidade de realizar-se o mapeamento do comportamento estratégico dos vários órgãos que fazem parte da estrutura organizacional, com o intuito de obter o comportamento estratégico adotado pela gestão municipal no decorrer da implantação e execução de suas atividades gerenciais. Para um maior entendimento, é preciso que se compreenda que o mapeamento do comportamento estratégico da gestão municipal, reflete o desdobramento das ações estratégicas em planos táticos e operacionais, relacionados ao desempenho sustentável das atividades municipais, com a finalidade de viabilizar o bem estar social. Assim, torna-se premente o discernimento com relação aos elementos constitutivos do modelo, conforme pode ser evidenciado em seu desdobramento valor social e segmento gerencial respectivamente:

##### 1. Valor Social constituído das seguintes qualidades:

###### ◦ Qualidade de Vida

Refere-se a identificação de conjuntos espaciais em função de diversificados parâmetros referenciais de qualidade de vida da população estabelecidos principalmente, através de disponibilidade de infra-estrutura urbana, saneamento básico, serviços sociais, serviços públicos, transporte, saúde, educação e lazer.

###### ◦ Qualidade Ambiental

Diz respeito ao ambiente considerado saudável à vida, com condições adequadas de conforto térmico, não apresentando poluição do solo, das águas e do ar.

###### ◦ Qualidade organizacional

Refere-se ao resultado conjunto do nível de cumprimento da missão e objetivos da gestão pública, através da qualidade dos seus processos, produtos e serviços, avaliados através do grau de satisfação da sociedade em relação ao desempenho da gestão.

##### 2. Segmento Gerencial referente ao processo de gerenciamento das qualidades representativas do valor social:

###### ◦ Gestão do Espaço Físico Territorial

Refere-se ao desenvolvimento de uma parceria constituída entre os atores sociais envolvidos, através da discussão direta entre

estes, onde normas e ações são estabelecidas e responsabilidades e competências são definidas, em todas as etapas do processo de gestão.

- **Gestão Participativa**

Condiz a efetiva participação da comunidade/municípios no planejamento das atividades de gestão do município que direta ou indiretamente estão relacionadas ao nível de qualidade de vida, ambiental, dos serviços públicos e sociais.

- **Ações Administrativas**

Refere-se ao processo de gestão adotado pela administração municipal, através de objetivos organizacionais, estratégia municipal, políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos, normas e retroalimentação.

## 5 Estruturação do Mapeamento Estratégico da Gestão

Após o desenvolvimento da estrutura do modelo conforme apresentado na seção anterior. Buscou-se o estabelecimento de orientações sob a percepção dos valores sociais e componentes da ótica da gestão enfatizando-se a configuração de 24 variáveis específicas e inerentes a cada grupo de valor. O rebatimento destas variáveis, conforme agrupados em ordem alfabética pela fato de se configurarem de igual peso e relevância para o modelo, encontrará o respectivo significado para a gestão municipal mediante a avaliação por atributos qualitativos aos elementos da gestão, na forma como se apresentam: Infra-estrutura; Saneamento básico; Serviços sociais; e Serviços públicos.

Os atributos que satisfazem a abordagem do modelo encontram-se representados por cardinais compondo a escala 1 a 4, onde cada um deles representa o significado implícito ao estilo gerencial específico em relação aos planos estratégicos adotados ou não ao nível da gestão, através dos seguintes atributos:



Figura 7 : Atributos.

A partir do entendimento estocástico que sustenta o modelo fundamentado em regressão múltipla. Busca-se o reforço para o significado dos atributos para cada conjunto pela totalidade da pontuação obtida, em função dos desvios observados as diferentes faixas de valores obtidas pelo somatório dos atributos, definindo-se faixas específicas aos respectivos múltiplos, conforme pode ser observado na figura 17 a seguir:

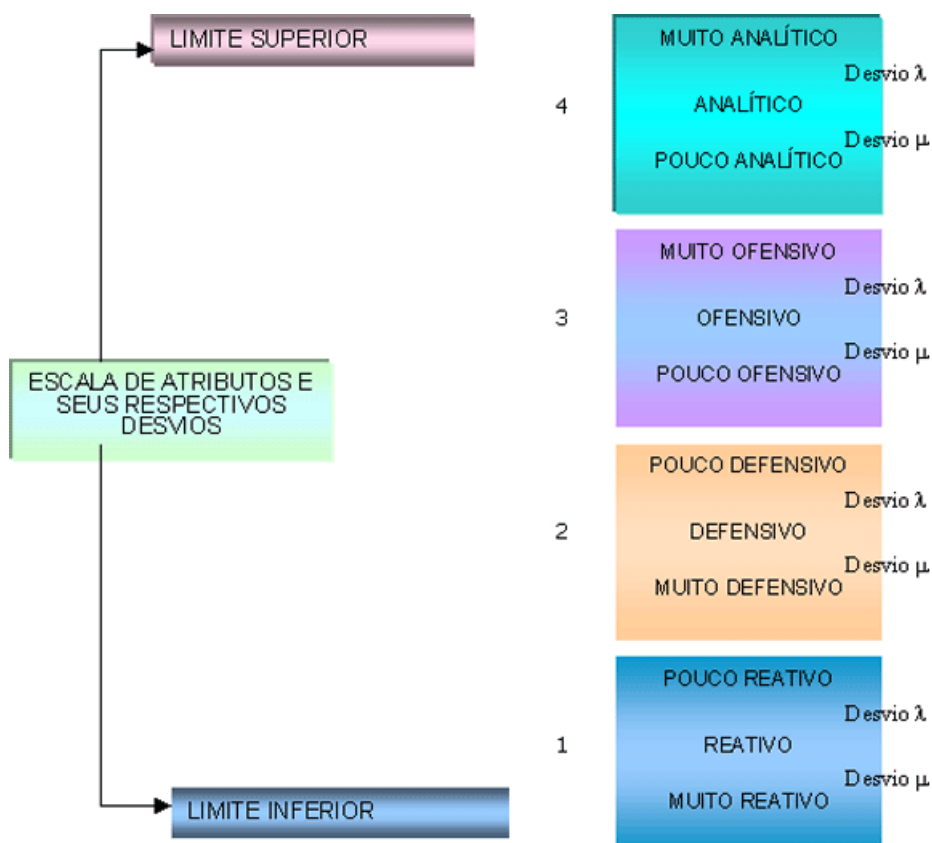


Figura 8 : Escala de Atributos e seus Respectiveos Desvios.

## 6 Sistema Operacional do Modelo

O desenvolvimento do sistema operacional do modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal, foi realizado tendo como suporte operacional o software da Microsoft Excel 7.0, onde as planilhas eletrônicas viabilizaram a elaboração da estrutura do software que posteriormente teve sua modelagem implementada em Access 7.0. A escolha do software Excel 7.0 como ferramenta de auxílio, deve-se a sua praticidade funcional em oferecer rápida visualização das linhas de programação e interatividade entre as 21 planilhas que compõem a pasta de trabalho que auferiu sustentação quanto a lógica da funcionalidade do modelo para a programação em Access 7.0, além de constituir-se em um mecanismo de fácil utilização e compreensão pela grande maioria de usuários de microcomputadores e desta forma, validar o modelo para todo o segmento acadêmico e profissional, propiciando dinamismo, interatividade, clareza e objetividade a qual o modelo propõe-se.

A pasta do Excel 7.0 se faz composta por um conjunto de 21 planilhas nas quais apresenta-se o modelo referente ao mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal, que compreendem a ordenação das seguintes fases do sistema operacional do modelo que foi desenvolvido em Access 7.0. As primeiras 20 planilhas encontram-se a coleta de sensibilidade e a percepção do comportamento estratégico, percebidos através da aplicação do modelo junto aos órgãos da administração direta, administração indireta, componente da gestão municipal, que de acordo com os propósitos do estudo serviram de diretrizes para auferir a devida sustentação à análise, quais sejam:

### **Administração Direta**

Gabinete do. Prefeito

Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão - SEGEP

Secretaria Municipal de Administração - SEMAD

Secretaria Municipal de Finanças - SEFIN

Secretaria Municipal de Saúde - SESMA

Secretaria Municipal de Educação - semec

Secretaria Municipal de Urbanismo - SEURB

Secretaria Municipal de Saneamento - SESAN

Secretaria Municipal de Economia – SECON

Secretaria Municipal de Habitação - SEHAB

Agência Distrital de Mosqueiro – ADMO

Agência Distrital de Icoaraci – ADIC

Agência Distrital d O Outeiro – AROUT

### **Administração Indireta**

Fundação Papa João XXIII - FUNPAPA

Fundação Cultural do Município de Belém - FUNBEL

Fundação Parques e Áreas Verdes de Belém - FUNVERDE

Fundação Centro de Referência em Educação Ambiental ESCOLA BOSQUE Prof. Eidorfe Moreira - FUNBOSQUE

Companhia de Desenvolvimento e Administração da Área Metropolitana de Belém – CODEM

Companhia Belém de Turismo – BELEMTUR

Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Belém - SAAEB

O comportamento estratégico percebido previamente junto à gestão municipal através destes diversos órgãos individualizados que em conjunto compõem a estrutura organizacional do município, viabilizará dados e informações pertinentes quanto a relação causal da gestão pública, através do seu processo decisório e a concomitante interação com o seu ambiente mediante a observação do desempenho de sua atividade gerencial.

A vigésima primeira planilha, apresenta o perfil do comportamento estratégico da gestão municipal, fundamentado no resultado das análises parciais dos órgãos da administração direta, indireta e conselhos municipais, que serviram de apoio ao processo decisório quanto ao redirecionamento do comportamento estratégico adotado pela gestão municipal.

Este redirecionamento do processo de gestão da estrutura municipal realizar-se-á respaldado em relatórios que conterão análises, sugestões e recomendações, referentes a postura estratégica adotada pela gestão em seu aspecto macro organizacional e micro organizacional. Assim, o relatório deverá viabilizar à gestão pública municipal do município de Belém do Pará informações fundamentais para o seu direcionamento estratégico.

### 6.1 A Modelagem do Modelo

Na dinâmica que encerra o desenvolvimento operacional, o estudo atinge o seu ponto ótimo através da aplicação de um modelo computacional estruturado a partir da programação em planilhas eletrônicas Excel 7.0, que serviu de sustentação metodológica para a avaliar o desempenho das atividades gerenciais, no âmbito do processo decisório junto aos diversos órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de Belém e que auferiram a sustentação empírica ao modelo, na forma como se encontram estruturados os objetivos operacionais do estudo.

Com o propósito de contribuir para com a comunidade acadêmica e profissional no âmbito da gestão pública municipal, desenvolveu-se e mediante os prepostos da lógica formal inerentes aos sistemas de informações gerenciais na condição de facilitadora para o gerenciamento destes sistemas de informações, a estrutura do modelo em Access 7.0, em função da praticidade de aplicação, facilidade de manuseio e oportunidade de se trabalhar em redes, inclusive à distância, sempre que se fizer solicitado.

Objetivando referenciar e direcionar o modelo para a elaboração do aplicativo específico e definitivo em Access 7.0, criou-se uma estrutura representativa do mapeamento cognitivo que fundamenta e orienta a estruturação do modelo mediante os recursos computacionais inerentes a estruturação da coleta, na forma como se fez a ordenação das variáveis em seus respectivos núcleos de atuação.

A partir desta estruturação, o modelo foi concebido então em definitivo, mediante o desenvolvimento e implementação de esquemas referenciais para a configuração do aplicativo, constituindo-se em dois momentos distintos: **Coleta** e **Relatórios**. A coleta do comportamento estratégico da gestão municipal faz-se portanto, desenvolvido em 3 (três) etapas e a conseqüente apresentação dos relatórios em suas abordagens estruturadas.

## **7 O Desenvolvimento do Software: MaC'E-SYS®**

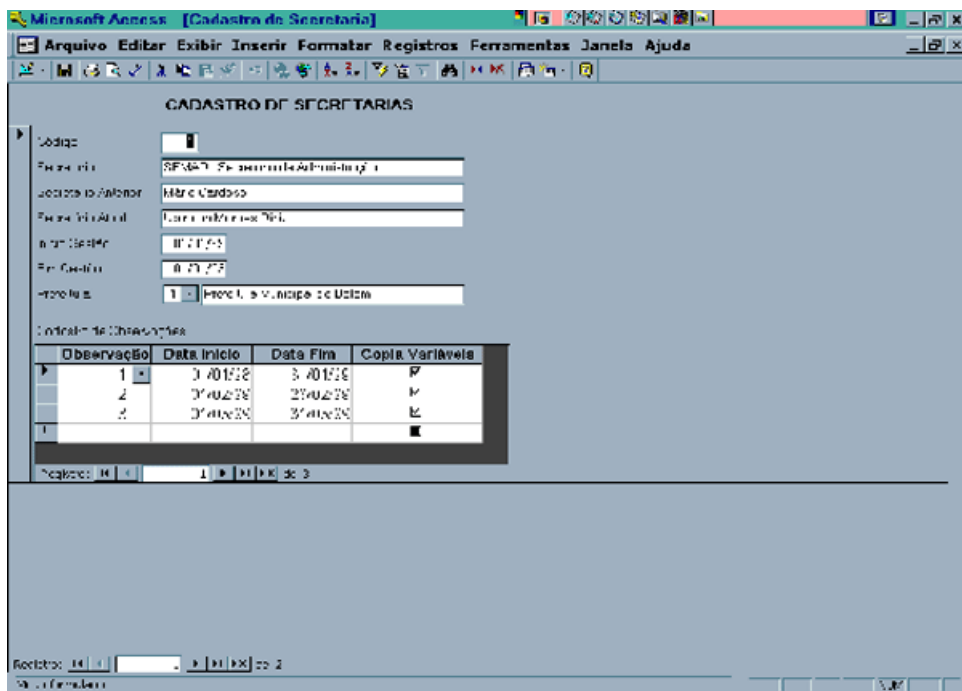
A partir do desenvolvimento do modelo elaborado previamente em planilhas Microsoft Excel 7.0, desenvolveu-se o software em bases operacionais do Access 7.0 que se denominou MaC'E-SYS®, que encerra toda a coleta das variáveis componentes do Mapeamento do Comportamento Estratégico da gestão municipal em suas diferentes nuances junto a cada órgão da gestão municipal, e reproduzem de forma eficiente e eficaz os relatórios qualitativos em observância aos objetivos estabelecidos pelo estudo.

O software MaC'E-SYS®, necessita de equipamentos com configuração 486 DX2; 66 Mhz ou superior, com o sistema operacional Windows-95 para o qual foi desenvolvido. E, em função de sua característica de coletar atributos do comportamento estratégico da gestão municipal de forma qualitativa possui ainda recursos de bloco de notas que auxilia nas etapas da coleta, oportunizando registros de dados e informações relevantes sobre predicados da gestão municipal não estruturados no modelo.

O software MaC'E-SYS®, concebido de forma "amigável" propicia a inclusão sempre que necessário, de órgãos e variáveis, tornando o modelo flexível a ponto de ajustar-se às diversas características organizacionais de diferentes órgãos e contexto geopolítico de outros municípios que possam se interessar pelo estudo e utilizar o modelo para otimizar os resultados operacionais de seu processo decisório.

Na condição de características técnicas, o software MaC'E-SYS® apresenta como mecanismos de segurança para o usuário do modelo, senha e contra-senha com o propósito de autorizar a coleta ou simples visualização de coletas já efetuadas, em sua totalidade ou aspectos específicos, além de bloqueio para qualquer etapa da coleta.

Desta forma, sedimentado em plataforma Windows 95 e desenvolvido em Access 7.0 o software MaC'E-SYS® "beneficia-se" das "facilidades" que o aplicativo propicia. Na seqüência do estudo apresentam-se algumas telas, identificadas pela figuras, e "capturadas" do software MaC'E-SYS® desenvolvido oportunamente para garantir a eficiência do modelo:



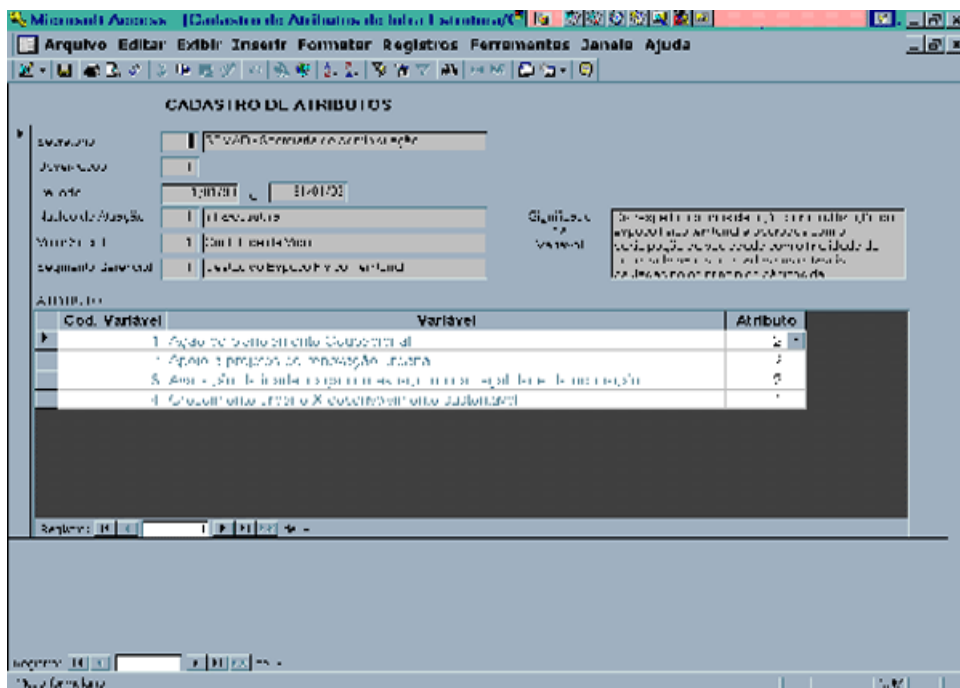
**Tela 01:** Cadastro de Secretarias-Software MaC'E-SYS®.

Observa-se nesta tela 4 o cadastramento do órgão em que se ira fazer a coleta. Evidencia-se o processo de cadastro das observações. Estas observações apresentam o registro individualizado de cada aplicação realizada no setor. Este fato propicia a realização de análises temporais.

A cada processo novo de coleta ocorre no sistema operacional a geração das variáveis componentes do modelo, através do campo disponível denominado cópia das variáveis. Cada setor que for ser alvo da coleta recebe um código que o identificará no sistema operacional. Nesta tela tem-se a informação referente aos gestores anterior e atual, com o intuito de enfatizar o comportamento estratégico do setor em análises posteriores, devido a flexibilidade do modelo em realizar banco de dado referente a cada coleta.

Na Tela abaixo, destaca-se a etapa da coleta dos elementos constitutivos do valor social pertinente ao setor cadastrado na tela anteriormente mencionada. Nesta tela capturada do os destaques referentes a interatividade das informações de forma clara e objetiva, através dos ícones que traduzem as suas funções pertinentes ao modelo.

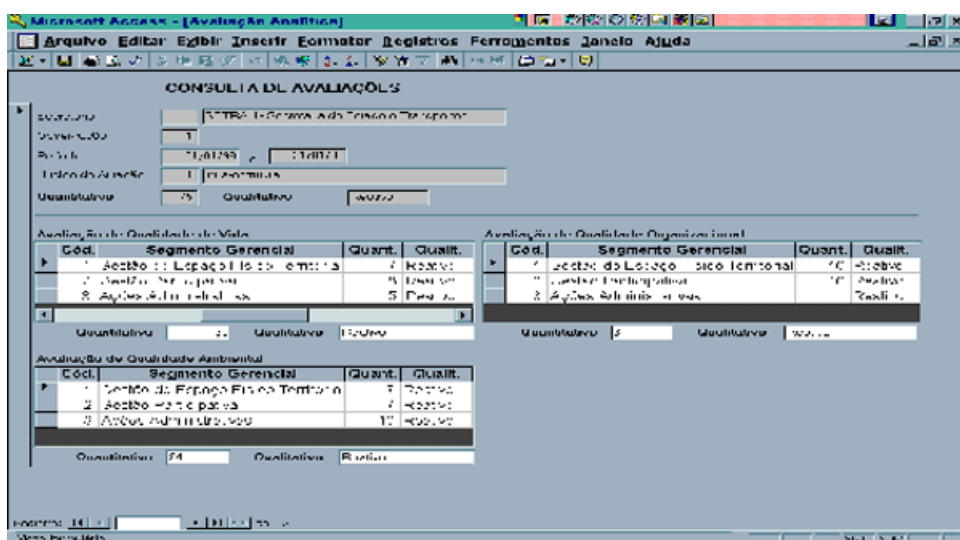
Apresenta uma visualização rapidamente do desdobramento do Valor Social e de seu segmento gerencial, e das variáveis do modelo e os núcleos de atuação de forma ergonômica. Desta forma, viabilizando uma agilidade ao processo de observação e coletada das informações relacionadas a cada variável componente do modelo.



Tela 02: Coleta de Mapeamento do Comportamento Estratégico - Software MaC'E-SYS®

O software MaC'E-SYS®, apresenta como diferencial ergonômico, propiciar uma rápida navegação entre as diversas telas que compõe o modelo, em busca de informações quanto aos seus elementos constitutivos mediante cliques com o mouse sobre os diversos ícones, ou através das setas de rolagens, que pode navegar a qualquer momento nas suas observações de forma prática, rápida e eficiente entre os dados coletados registrados e armazenados, visualizar o significado de cada variável, iniciar uma nova coleta, analisar coletas realizadas anteriormente, editar, imprimir, realizar as anotações pertinentes no decorrer da coleta, etc.

Os resultados obtidos, quanto ao Valor social de forma geral e abrangente relacionados ao comportamento estratégico do município podem ser evidenciados de forma clara e objetiva, conforme pode ser observado em uma das telas capturadas do software MaC'E-SYS®.



Tela 03: Avaliação Analítica do Mapeamento do Comportamento Estratégico - Software MaC'E-SYS®

## 8 Conclusões

O estudo em seu escopo evidenciou o desenvolvimento de um modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal modelado em Access, denominado MaC'E-SYS®. Este propicia ao gestor público informações com relação ao seu desempenho gerencial, mediante o diagnóstico, avaliação e feedback do comportamento estratégico do município. O software MaC'E-SYS®, na forma como foi desenvolvido, apresenta-se dentro da concepção conceitual apresentada, fazendo-se desta maneira

coerente e abrangente com os predicados da gestão pública municipal como um todo através de potencializar o mapeamento do comportamento estratégico relacionado à gestão do município em sua amplitude e de seus órgãos constitutivos em particular.

## 9 Bibliografia

**BATEMAN, Thomas s et SNELL, Scott A.** Management: building competitive advantage. New York: Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, 1998.

**HAMPTON, David R.** Contemporary Management, Ney York: McGaw-Hill Book, 1977.

**KINLAW, Dennis C.** Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentável na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1997.

**MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C.** Organizational Strategy and Process. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Co., 1978.

**TEIXEIRA, Ivandi Silva .** Um Modelo de Evidências sobre Riscos Ambientais para a Gestão Pública em Belém do Pará Fundamentado na Auditoria Interna e Ambiental. Florianópolis, 1998. Tese ( Doutorado em Engenharia de Produção) – Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

**TEIXEIRA, Ivandi Silva et TEIXEIRA, Regina Cleide.**A Estratégia Empresarial e seus Reflexos sobre o sistema de Gestão Ambiental. In: ENEGEP (1997 : Gramado) Anais... Gramado/RS :Universidade federal do Rio Grande do Sul, 06-09/Out/1997.