

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira

MODELAGEM DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO
DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL APLICADO EM
BELÉM DO PARÁ

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Doutor em
Engenharia.

FLORIANÓPOLIS
Março 1999

MODELAGEM DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL APLICADO EM BELÉM DO PARÁ

Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de doutor em engenharia-especialidade em engenharia de produção, e aprovada na sua forma final pelo programa de pós-graduação em engenharia de produção.

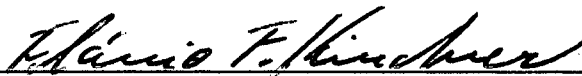


Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:



Prof. Carlos Loch, Dr.
Orientador - UFSC



Prof. Flávio Felipe Kirchner, PhD.
UEPR



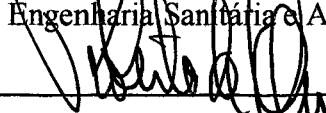
Prof. Carlos André Bulhões Mendes, PhD.
UERGS



Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.
UFSC



Prof. Sandra Sulamita Nahas Bassch, Dra.
Dept. Engenharia Sanitária e Ambiental - UFSC



Prof. Roberto Oliveira, PhD.
Moderador - UFSC



TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. *Modelagem do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal Aplicado Em Belém Do Pará*. Florianópolis, 1999. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Carlos Loch, Dr.

Defesa: 26/03/1999

O estudo em seu escopo refere-se ao 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 Modelo foi aplicado no município de Belém do Pará. Os resultados evidenciam o atual comportamento estratégico do município de Belém, ressaltando as potencialidades, fragilidades, pontos fortes e fracos, na forma como se destacaram na abrangência do estudo.



Ao *Ivandi Silva Teixeira* esposo e
companheiro com quem
compartilho minha vida, dedico
mais este estudo pelo apoio,
carinho, respeito e amor.



AGRADECIMENTOS

A Deus
nosso pai, mentor e guia, agradeço por
nos ter ajudado nesta e sempre
caminhada evolutiva.



Ao Professor Doutor Carlos Loch, orientador acadêmico pelo seu profissionalismo, ensinamentos que nortearam a trajetória do estudo, e pela confiança depositada no êxito nosso trabalho.

Ao meu pai Manoel Avelino da Silva e a minha mãe Cleide Nazareth Figueiredo da Silva, pelo amor, amizade, respeito, compreensão e apoio nesta nossa caminhada evolutiva, dedico este trabalho.

Ao meu sogro Gerson Henrique Teixeira e a minha sogra mãe Almerinda Regina Silva Teixeira, pelo amor, amizade, e principalmente pela compreensão da nossa busca por um ideal de vida.

Aos meus irmãos Fernando Avelino e Avelino Júnior, pelo amor e respeito ao nosso ideal de vida. A minhas cunhadas Ivete Teixeira da Silva e Ivaneide Teixeira Pinto, pelo apoio e amizade e aos meus cunhados Paulo Júlio Neto, José Armindo Pinto pela consideração, respeito e amizade. As minhas sobrinhas queridas Diana Louise, Denise Beatriz, Renata e Cléo e às nossas criancinhas do coração Alan, Fernandinho, Laís e Lucas e a tia Julieta, pelo carinho e apoio.

Ao Excelentíssimo Prefeito Edmilson Rodrigues pela receptividade, afabilidade, com relação ao nosso trabalho fornecendo-nos informações de extrema relevância para o escopo do estudo.

A Rohane de Lima Diretora do Núcleo Setorial de Planejamento Estratégico, pela amizade, dedicação e grande profissionalismo que exerce suas atividades na gestão da Prefeitura de Belém.

Ao Prof. Doutor Bruno Hartmut Kopittke, pelo respeito, consideração, e profissionalismo com relação ao nosso trabalho ao longo do mestrado e doutorado.

À Universidade Federal do Pará que nos propiciou condições de concretizarmos mais uma etapa do nosso desenvolvimento profissional. Aos colegas e companheiros do Departamento de Administração da Universidade Federal do Pará pelo



apoio, respeito, consideração, compreensão ao longo destes quatro anos pela trajetória que traçamos no decorrer do desenvolvimento do nosso trabalho de mestrado e doutorado.

À universidade Federal de Santa Catarina. Ao Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e a todos os colegas da Engenharia de Produção que direta ou indiretamente contribuíram para desenvolvimento do nosso trabalho, e em especial aos amigos João Medeiros Tavares Jr, Jorge Ichihara, Armando Dettmer, Maria Cristina Rath Bonazina e Sofia Niveiros. pela amizade e troca de conhecimentos nesta labuta. Aos professores da UFSC, que com seus conhecimentos, dedicação e profissionalismo propiciaram o amadurecimento do saber científico fundamental para o êxito do nosso estudo.

À Neiva Gasparetto por sua competência profissional, sensibilidade funcional, dedicação exemplar ao trabalho, amizade, compreensão e carinho.

A municipalidade de Belém por propiciarem um clima de trabalho receptivo, amigável e profissional no decorrer deste estudo. Muitíssimos são em número e qualidades, que relaciono em função das limitações inerentes, especiais representações.

Marli Jorge Brito	Airton José dos Santos
Eurico Fernando Alves	Terezinha do Socorro Rodrigues da Silva
Everaldo Carmo da Silva	Elizabete do Socorro de Castro Amaral
Francisco Damião	Evaldo Monteiro
João Baptista Ferreira Ramos	Francelene Gemaque
Francisca Bezerra	João Bosco Pereira Braga
José Benevenuto de Vieira	Mário Cardoso
Carlos Romano	Dirce Maneschy Corrêa
Luiz de Jesus	Paulo Geraldo de Melo e Silva
Maria da Glória Lopes Figueira	Vanja Bordallo Proença
Nestor Bastos	Rosângela Delavechia
Paulo Cerqueira	Socorro Almeida
Niels Bittencourt	Viviane Pereira



RESUMO

O estudo 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.

Desta forma, desenvolveu-se um modelo computacional denominado *Mapeamento de Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal* com 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 modelo desenvolvido ao longo do estudo, viabilizou a elaboração do software **MaC'E-SYS[®]** que em sua aplicação auferir 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.

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 compuseram 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.



SUMMARY

The study 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.

This way, a model denominated computational Mapping of Strategic Behavior of the Municipal Public Administration was developed with 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 model developed along the study, made possible the elaboration of the software MaC'E-SYS® that in its application 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, backward alimentation (to generate feedback) the process of generation of strategic alternatives.

The reached results and reproduced by the direct application of the software MaC'E-SYS®, they translate by means of prominences to you varied it managerial inherent to the decision processes of the organs of municipal management in the form as they composed 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.



ÍNDICE

Capítulo 1	1
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 2	3
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	3
2.1- INTRODUÇÃO	3
2.2- PROBLEMATIZAÇÃO	4
2.3- JUSTIFICATIVA	6
2.4- OBJETIVOS	7
2.4.1- Objetivo Geral	8
2.4.2- Objetivos Específicos	8
2.5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	9
2.6- LIMITAÇÕES DO ESTUDO	11
2.7- ESTRUTURA DA TESE	13
Capítulo 3	15
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 - INTRODUÇÃO	15
3.2 – A ESTRATÉGIA E SUA RELEVÂNCIA	16
3.3 - O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	19
3.4- ABORDAGENS DE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	24
3.5 – A RELAÇÃO CAUSAL ENTRE GESTÃO PÚBLICA E O SEU COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	34
3.5.1- A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E O PROCESSO DEMOCRÁTICO	41
3.6- UMA VISÃO EMPREENDEDORA DA GESTÃO MUNICIPAL	43
3.6.1- A GESTÃO EMPREENDEDORA E AS RELAÇÕES SETOR PÚBLICO E PRIVADO	46
3.7- CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
Capítulo 4	49
MODELO: MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	49
4.1- INTRODUÇÃO	49
4.2- BASE CONCEITUAL DO MODELO	51



4.3- CONCEPÇÃO DO MODELO	54
4.4- ESTRUTURAÇÃO DO MODELO	60
4.4.1- CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS ESTRUTURAIS DO MODELO	64
4.5- ESTRUTURAÇÃO DO MAPEAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO	65
4.5.1- O SIGNIFICADO DAS VARIÁVEIS COMPONENTES DO SEGMENTO GERENCIAL DO VALOR SOCIAL	77
4.6- SISTEMA OPERACIONAL DO MODELO	102
4.6.1- A MODELAGEM DO MODELO	106
4.7 - O DESENVOLVIMENTO DO SOFTWARE: MaC'E-SYS®,	110
4.8- CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
Capítulo 5	115
CONTEXTO DE APLICAÇÃO DO MODELO: MUNICÍPIO DE BELÉM DO PARÁ	115
5.1- INTRODUÇÃO	115
5.2- MESORREGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM	117
5.3- REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM	118
5.4- MUNICÍPIO DE BELÉM	121
5.4.1- ASPECTOS FÍSICO-TERRITORIAIS E GEOGRÁFICOS DO MUNICÍPIO	123
5.5- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MUNICÍPIO DE BELÉM	131
5.5- ÁREAS TERRITORIAIS DO MUNICÍPIO DE BELÉM E SUA DIVISÃO	135
5.6- SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESPAÇO URBANO DE BELÉM	139
5.7- CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
Capítulo 6	143
RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO	143
6.1- INTRODUÇÃO	143
6.2- PARTICULARIDADES OPERACIONAIS DO MODELO	144
6.3- RESULTADOS DO MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO MUNICIPAL DE BELÉM	145
6.3.1- O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO MUNICIPAL	146
6.3.2- VISÃO SISTÊMICA DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM RELAÇÃO AOS SEUS NÚCLEOS DE ATUAÇÃO	148
6.3.1.1- <i>Infra-Estrutura</i>	149
6.3.1.2- <i>Saneamento Básico</i>	150
6.3.1.3- <i>Serviços Sociais</i>	152
6.3.1.4- <i>Serviços Públicos</i>	153
6.4- PERCEPÇÃO DO AMBIENTE MUNICIPAL	154
6.4.1- PERCEPÇÃO DA PAISAGEM	155



6.4.2- AVALIAÇÃO DA REDE HIDROGRÁFICA	156
6.4.3- AVALIAÇÃO DA QUESTÃO AMBIENTAL	160
6.4.4- ESTRUTURA URBANA	163
6.4.5- O CONTROLE DO LIXO URBANO	164
6.4.6- O CONFORTO TÉRMICO	166
6.4.7- A OCUPAÇÃO DESORDENADA DO SOLO	167
6.4.8- EXPLORAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS	168
6.4.9- A ESTRUTURA MUNICIPAL	168
6.4.9.1- <i>Parte continental</i>	169
6.4.9.2- <i>Parte Insular</i>	170
6.4.10- O POTENCIAL TURÍSTICO	171
6.5- ASPECTOS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE BELÉM	172
6.5.1- MARCAS DE GOVERNO	172
6.5.2- PONTOS FORTES	175
6.5.3- PONTOS FRACOS	178
6.6- PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE BELENENSE QUANTO A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL	180
6.6.1- TRAJETÓRIA DA PESQUISA	180
6.6.2- ANÁLISE DA PESQUISA	182
6.7- RECOMENDAÇÕES PARA O MUNICÍPIO DE BELÉM	186
6.7.1- PARTE CONTINENTAL	187
6.7.2- PARTE INSULAR	188
6.8- CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
Capítulo 7	190
CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	190
7.1- INTRODUÇÃO	190
7.2- CONCLUSÕES	191
7.3- SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	198
ANEXO	200
BIBLIOGRAFIA	203



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Quadro 1: Dimensão Dos Níveis de Planejamento</i>	20
<i>Quadro 2: Estilo de Gestão de acordo com a Estratégia Empresarial</i>	25
<i>Figura 1: O Comportamento Estratégico</i>	26
<i>Figura 2: Continuum de Alternativas de Postura Estratégica</i>	28
<i>Quadro 3: Posturas Estratégicas</i>	29
<i>Figura 3: Principais Variáveis Envolvidas nas Teorias Da Estratégia</i>	31
<i>Figura 4: Os Componentes da Estratégia Empresarial</i>	32
<i>Figura 5: Os Desdobramentos dos Objetivos da Gestão Municipal</i>	36
<i>Figura 6: Repartição do Ambiente segundo a Teoria de Ecossistema</i>	40
<i>Figura 7: Modelo Administração Pública Empreendedora</i>	45
<i>Figura 8: Abordagem Contingencial</i>	51
<i>Figura 9: Os Parâmetros do Sistema do Setor Público</i>	53
<i>Figura 10: Tipos de Modelos Mentais</i>	53
<i>Figura 11: Relação Causal entre Estilo de Gestão e seus Reflexos sobre a Sociedade</i>	55
<i>Figura 12: Concepção Estrutural do Modelo</i>	56
<i>Figura 13: Estrutura Conceitual do Modelo</i>	57
<i>Figura 14: Modelo de Avaliação de Desempenho</i>	59
<i>Figura 15: Estrutura do Modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal</i>	63
<i>Figura 16: Atributos</i>	66
<i>Figura 17: Escala de Atributos e seus Respectiveivos Desvios</i>	67
<i>Esquema 1: Sinopse da Modelagem do Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal</i>	68
<i>Tela 1: Coleta de Sensibilidade do Comportamento Estratégico</i>	104
<i>Tela 2: Percepção do Comportamento Estratégico por Setor</i>	105
<i>Tela 3: Perfil do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal</i>	105
<i>Quadro 4: Etapa 1 - MAPEAMENTO</i>	107
<i>Quadro 5: Etapa 2 – RELATÓRIO GERAL</i>	108
<i>Quadro 6: Etapa 2 – RELATÓRIO ESPECÍFICO</i>	109
<i>Tela 4: Cadastro de Secretarias: Software MaC'E-SYS®</i>	111



<i>Tela 5: : Coleta de Mapeamento do Comportamento Estratégico - Software MaC'E-SYS®</i>	112
<i>Tela 6: : Avaliação Analítica do Mapeamento do Comportamento Estratégico - Software MaC'E-SYS®</i>	113
<i>Foto1: Belém o significado da Região Amazônica</i>	117
<i>Mapa1: Mesorregião Metropolitana de Belém</i>	118
<i>Foto 2: Parte Histórica da Cidade de Belém</i>	121
<i>Foto 3: O centro da cidade de Belém</i>	123
<i>Mapa 2: Distribuição Físico espacial da População Belenense</i>	125
<i>Mapa 3: Ilha de Cotijuba</i>	130
<i>Organograma1: Prefeitura Municipal de Belém – Composição Organizacional Básica do Poder Executivo Municipal</i>	134
<i>Mapa 4 : Município de Belém e sua Divisão Administrativa</i>	135
<i>Quadro 7: Os Bairros do Município de Belém</i>	139
<i>Tabela 1: Avaliação Geral de todos os Órgão – Comportamento Estratégico</i>	147
<i>Tabela 2: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo de Atuação Infra-Estrutura</i>	150
<i>Tabela 3: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo de Atuação Saneamento Básico...</i>	151
<i>Tabela 4: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo de Atuação Serviços Sociais</i>	153
<i>Tabela 5: Visão Sistêmica do Comportamento Estratégico – Núcleo De Atuação Serviços Públicos</i>	154
<i>Tabela 6: Dados Referentes ao Sistema hidrográfico - Bacia do Rio Guamá</i>	157
<i>Tabela 7: Dados Referentes ao Sistema hidrográfico – Baía do Guajará</i>	159
<i>Mapa 5: Bacias Hidrográficas e Principais Cursos D'água</i>	160
<i>Mapa 6: Sistema Viário do Município de Belém</i>	162
<i>Mapa 7: Grandes Equipamentos – Município de Belém</i>	163
<i>Foto 4: Entulho na Cidade</i>	165
<i>Organograma 2: Marcas de Governo</i>	173
<i>Figura 16: Composição das Marcas de Governo</i>	174
<i>Tabela 8: Pontos Positivos e Negativos da Gestão pública Municipal</i>	183
<i>Tabela 9: Ações da Gestão Municipal Relacionados ao Valor Social</i>	184
<i>Tabela 10: Fatores Relacionados à Gestão Municipal</i>	185
<i>Gráfico 1: Visualização Gráfica dos Fatores Relacionados à Gestão Municipal</i>	186



*Cidade,
De um azul intenso,
Que nasce do verde,
Que brota dos rios.*

*Cidade bela,
Arquipélago,
De coragem e fé.*

*Cidade,
De história e cultura,
De uma doçura,
Que encanta e seduz.*

*Belém
És minha paixão
Cidade mulher.*

Poema de João Jesus de Paes Loureiro
musicalizado por Salomão Habib, alusivo
aos 383 anos de Belém



Capítulo 1

INTRODUÇÃO

O discurso político dos últimos anos tem confundido, em grande medida, a imagem da gestão pública desejável, definido como um processo gerencial ausente, estagnado e ultrapassado. Atualmente, a concepção gerencial que o setor público apresenta precisa ser repensada, pois o processo de conscientização e necessidade de participação efetiva da sociedade no processo gerencial torna-se cada vez mais premente, não significando contudo, uma desvalorização do papel da gestão municipal.

É preciso que a estrutura municipal repense a sua função reguladora. Esta deve buscar mecanismos que viabilizem a co-responsabilidade da sociedade, levando em consideração que os cidadãos são a razão de ser da estrutura organizacional do município e o objetivo supremo de seu funcionamento. Se nesta abrangência a gestão pública for eficaz, poderá contribuir para a realização plena da sociedade na qual encontra-se inserido.

Assim, compreende-se portanto, que a gestão pública municipal deve estar ligada às demandas da sociedade. Para isto, deve contar com mecanismos aptos a realizar um acompanhamento e controle do processo de gestão, além de estar perceptível à participação, avaliação e acompanhamento por parte da sociedade civil das atividades do município em que estejam direta ou indiretamente relacionados.

Para isso, a gestão municipal deve ser capaz de adaptar-se a situações de crise e desenvolver sua capacidade de negociação política. Mas, para obter o êxito neste propósito, necessita buscar a eficácia através da adaptação ao meio sobre o qual atua.



Com base nesta contextualização quanto ao momento crucial pelo qual a gestão pública municipal está passando, o presente estudo busca reproduzir informações à estrutura municipal referentes à relação causal entre os impactos do estilo de gestão adotado, e a sua interação com o seu ambiente.

O presente estudo, vai portanto, ao encontro da grande necessidade e tendência de capacitar a gestão municipal para um direcionamento estratégico cada vez mais focalizando a participação das comunidades no processo decisório no âmbito da municipalidade.

Com esta finalidade, o estudo elaborou um modelo computacional de *Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Municipal*, com a propósito de gerar informações aos gestores municipais que permitam, uma reflexão sobre o processo de gestão do município, na forma como percebem o meio ambiente no qual atuam na condição de atores sociais, além de viabilizar sugestões e recomendações capazes de propiciar condições para um redirecionamento de seu comportamento estratégico.



Capítulo 2

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1- INTRODUÇÃO

Analisando-se o contexto atual pode-se perceber que as gestões públicas estão passando por uma mudança radical onde a tônica é a busca pela modernização da estrutura governamental, para que possa se desenvolver nos aspectos: estilos de gestão, tecnologia, qualidade de vida da sociedade e dos servidores públicos e fatores ecológicos. Para tanto, é preciso observar-se que é necessário para a gestão pública municipal desenvolver-se, uma grande revolução na sua cultura organizacional.

Faz-se necessário, extirpar da gestão pública tanto a nível federal, estadual ou municipal: “o jeitinho brasileiro de gestão pública” que já é tão famoso em todo o mundo. Este deve ser trabalhado para produtividade e qualidade, onde se possa tirar proveito destas peculiaridades para a evolução dos processos de gerenciamento no âmbito da administração pública.

Fica bem nítida esta afirmação quando se tem gestão pública que não tem os seus objetivos fundamentados na realidade do contexto físico-territorial que irão administrar. Mas sim, elaborados em função de uma política partidária, que relega a segundo plano os pontos positivos trabalhados pela gestão antecessora ou expurga integralmente da sua chamada filosofia administrativa-partidária.

Este fato leva a gestão pública a um processo de descontinuísmo de suas atividades organizacionais, ocasionando à sociedade uma perda de sua qualidade de

vida em decorrência do desequilíbrio organizacional que acontece a cada nova gestão que assume o pseudopoder institucionalizado.

No momento em que as atenções estão voltadas para o processo de implementação das normas ISO 14.000 e Agenda 21 relacionadas à Gestão do Meio Ambiente de forma sustentável, a organização pública deverá buscar direcionar as suas atividades (produto/serviço) para o bem estar da sociedade, evidenciando as diretrizes e objetivos fundamentais para o desempenho de uma gestão que não destrua a biodiversidade encontrada no ecossistema e que ao mesmo tempo propicie o desenvolvimento e crescimento de sua região privilegiando a qualidade de vida de seus munícipes .

Dentro deste contexto, o presente estudo, em sua abrangência, identifica o comportamento estratégico utilizado na Gestão Pública Municipal de Belém, capital do Estado do Pará, tomando-se como ponto de partida a Gestão Estratégica de forma sistêmica, como meio de otimização da qualidade de vida dos munícipes.

O Modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Municipal desenvolvido no estudo, tem como finalidade precípua municiar a administração municipal de informações que lhe propicie oportunidades para rever e reformular suas diretrizes e planos para aspectos ligados à proteção e conservação do meio ambiente como condição *sine qua non* para o bom desempenho de suas atividades municipais.

2.2- PROBLEMATIZAÇÃO

A forma como os gestores das estruturas municipais existentes no país percebem as transformações no mundo que os cerca é um dos condicionantes na definição de uma ação estratégica que busque uma melhor adaptação da gestão pública.



Uma determinada estratégia tem um conjunto lógico de conseqüências: o desafio é reconhecê-las antecipadamente.

Passando da estratégia para as conseqüências, um conjunto diferente de fatores será considerado estratégico por uma gestão municipal apenas os fatores que estiverem relacionados com a sua proposta política de governo.

A estratégia é um meio de planejar, de programar a ação antecipadamente. Uma gestão municipal ativa deve ultrapassar suas barreiras perceptivas normais a fim de formular a estratégia eficazmente, a análise estratégica, por meio de uma fundamentação teórica, que possa ajudar substancialmente esse processo, ou seja, a estratégia compreende uma série de medidas tomadas pela organização para alcançar determinados fins. Para Andrews [1991] é "o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a organização, que tipo de organização ela é ou deseja ser".

A estratégia de um município de acordo com Bateman et Scott [1998], "é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. A estratégia implementada por uma gestão municipal é uma tentativa de equilibrar habilidades e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização que compõe a estrutura organizacional do município tem certos pontos fortes e certos pontos fracos". Desta forma, compreende-se que as ações estratégicas, que a gestão municipal implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que busquem satisfazer as necessidades e desejos dos servidores públicos (cliente interno) e dos diversos atores sociais (cliente externo) que citadina no espaço físico territorial do município.

Assim, faz-se necessário a instrumentalização de um modelo de mapeamento do comportamento estratégico elaborado com uma base conceitual, que reflita a inter-relação gestão pública e suas variáveis internas e externas, como um instrumento analítico útil fundamentado em um conjunto de fatores estratégicos apropriados para a atividade municipal.



2.3- JUSTIFICATIVA

O estudo constitui-se de eminente importância para o processo decisório no âmbito da gestão pública municipal, uma vez que busca suprir as necessidades, carências e fragilidades de informações gerenciais que contemplem, em sua abrangência, as questões de natureza estratégica e valor social relacionadas ao gerenciamento de um município.

A presente proposta de estudo tem como origem à necessidade maior de conhecimentos empíricos sobre o comportamento estratégico, em face ao processo de busca incessante de uma qualidade gerencial nas entidades públicas e privadas, em particular, como se faz presente na atualidade, em toda comunidade politicamente organizada, dentro de uma perspectiva realmente fundamentada na relação do suporte teórico e sua aplicação nas estruturas organizacionais das instituições tendo em vista o melhor desempenho da gestão, em seu contexto plural.

Pretendeu-se desenvolver dentro da temática exposta, um estudo voltado para a avaliação do estilo de gestão das instituições formalmente constituídas na estrutura municipal, tendo como enfoque ou objetivo de investigação, o comportamento estratégico da gestão municipal, sustentado por um maior comprometimento de todos os seus componentes organizacionais, na condição de fundamental método de avaliação do significado Valor Social: Qualidade de Vida, Qualidade Ambiental e Qualidade Organizacional, proposto neste estudo como suporte teórico.

Para tal investigação, fez-se necessário à compreensão das complexas relações estruturais e conjunturais presentes de forma marcante nas organizações, como também no meio ambiente sócio-político e econômico em que se encontram inseridas as gestões municipais, como maneira de buscar a melhor adequação dos objetivos institucionais dos órgãos públicos às necessidades da sociedade civil, e a manutenção do meio ambiente em seu aspecto mais amplo, dentro da abordagem a que se propõe o estudo.

Desta forma, o estudo apresenta relevantes contribuições ao processo decisório no momento em que se constitui em instrumento capaz de contribuir para a gestão pública e comunidade acadêmica quanto às questões de gerenciamento municipal, pois enfatiza a forma de gestão mais utilizada na gestão pública municipal, evidenciando a relação existente entre a qualidade técnica: a formação do comportamento estratégico (aspecto estrutural e conjuntural); e, a qualidade humana e ambiental: valores subjetivos intrínsecos (aspecto sociológico), no momento em que se propõe a:

- a. Identificar possíveis conflitos entre estilos de gestão e os objetivos da gestão pública;
- b. Evidenciar a importância da estrutura organizacional para a formulação de estratégia Municipal direcionada à qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional;
- c. Propiciar aprofundamento do conhecimento sobre Gestão Municipal.

2.4- OBJETIVOS

O estudo se reveste do precípuo objetivo de contribuir para a otimização do processo decisório de seleção dos caminhos estratégicos a serem tomados pela gestão pública municipal, mediante a elaboração, desenvolvimento e a aplicação de um modelo computacional de mapeamento do comportamento estratégico, relacionados às particularidades da gestão do município. Deste modo, pode-se realizar um mapeamento do comportamento estratégico da gestão municipal em qualquer momento do desenvolvimento da atividade gerencial e confrontar com a estratégia municipal.

Compreende-se desta forma, que os objetivos do estudo, encontram-se respaldados na relação existente entre a base conceitual, e a prática, que deverá

observar-se na gestão pública municipal da cidade de Belém do Pará foco do estudo, com relação à eficácia das estratégias municipais direcionadas para o gerenciamento do crescimento e desenvolvimento do município. Assim, compreende-se que os objetivos do estudo, encontram-se respaldados na relação gestão pública municipal *versus* estratégia municipal, no momento em que se procura contextualizar o estudo:

2.4.1- Objetivo Geral

O estudo em seu escopo objetiva desenvolver e implementar um modelo computacional de apoio ao processo decisório através do mapeamento, diagnóstico e avaliação da relação existente entre os propósitos da gestão municipal e a importância decisiva do Valor Social inserido no comportamento estratégico expresso nos estilos próprios de gestão pública.

A consecução dos objetivos deverá acontecer em função da perspectiva do modelo explicitar a existência ou não de dissonância na forma como possa ser observada mediante o estudo da relação dos predicados da gestão pública municipal *versus* estratégia municipal, como condicionantes para o êxito do desempenho da atividade municipal.

2.4.2- Objetivos Específicos

1. Contextualizar o significado de Valor Social, para a gestão pública municipal;
2. Identificar os segmentos gerenciais fundamentais para obtenção do Valor Social;
3. Identificar o conjunto de variáveis referentes aos segmentos gerenciais relacionados ao núcleo constitutivo Qualidade de vida;
4. Identificar o conjunto de variáveis referentes aos segmentos gerenciais relacionados ao núcleo constitutivo Qualidade Ambiental;



5. Identificar o conjunto de variáveis referentes aos segmentos gerenciais relacionados ao núcleo constitutivo Qualidade Organizacional;
6. Determinar os núcleos de atuação fundamentais para a geração do Valor Social;
7. Estabelecer atributos qualitativos, como parâmetros de avaliação;
8. Elaborar um modelo computacional que evidencie o comportamento estratégico da gestão municipal, fundamentado no estilo gerencial da estrutura organizacional do município;
9. Gerar informações que viabilizem um redirecionamento do comportamento estratégico da gestão municipal;
10. Compreender a percepção da comunidade belenense quanto à gestão pública municipal.

2.5- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

O estudo se caracteriza pela tipologia exploratória, uma vez que versa sobre a “relação causal existente entre a estratégia municipal *versus* comportamento da gestão pública municipal”, que deixa espaço para estudos desta natureza dentro de uma abordagem dialética. Segundo a abordagem dialética deve-se buscar conhecer o sistema de relações que constrói, o modo de conhecimento exterior ao sujeito, mas também as representações sociais que traduzem o mundo dos significados.

De acordo com Minayo [1992], este tipo de estudo tem o objetivo de descrever, explicar, prever ou explorar um fenômeno.

A descrição do tema encontra-se respaldada pelos predicados inerentes à metodologia de pesquisa qualitativa evidenciado na pesquisa social, que segundo



Minayo [1994] em sua essência se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Este fato deve-se, a pesquisa qualitativa enfatizar o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Isto, leva a compreensão de que o espaço central de investigação evidencia a complexidade das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser limitados ou reduzidos à operacionalização de variáveis quantificáveis.

Em conformidade à natureza exploratória do estudo, foi adotada a metodologia que enfatiza o trabalho de campo como descoberta e criação, que representa uma realidade empírica estudo a partir de concepções teóricas que fundamentam o objeto de investigação.

Para a realização do trabalho de campo se utilizou as seguintes técnicas:

1. A *entrevista não-estruturada ou aberta* com a finalidade de obter dados objetivos e subjetivos. Busca-se através desta técnica enfatizar-se o método da entrevista focalizada, com a finalidade de conseguir dados que possam ser utilizados em análise qualitativa.
2. *Análise documental* como instrumento de análise de fontes secundárias como: estatutos, normas, e outras formas de registros. A utilização desta técnica, é ressaltada pela importância no processo de recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes relacionadas ao foco central do estudo. Segundo Teixeira [1998]
3. *Análise de conteúdo* propicia a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos e a categorização fundamentada em um referencial teórica. Esta análise de conteúdo se baseia na identificação das unidades de registro, evidenciadas através de frases, orações ou o tema a que se refere à unidade maior em torno do estudo. Além das unidades de registro, se utiliza a unidade de



contexto, que esta relacionada ao contexto em que será aplicado o estudo. Desta forma, o método de análise de conteúdo viabilizará a investigação e compreensão de fatores relacionados às motivações, atitudes, valores, crenças, tendências e ideologias que possam existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes, etc. no objeto de estudo.

4. *Observação participante* com a finalidade de através de um contato direto com o fenômeno observado obter informações de extrema relevância sobre a realidade do contexto em estudo e dos atores sociais neste inseridos. Esta técnica oferece para o desenvolvimento do estudo a vantagem de possibilitar um contato direto com os órgãos componentes da estrutura organizacional, permitindo assim a coleta de dados referentes a um conjunto de atitudes comportamentais

A coleta de dados que serviu de base para elaboração do modelo de mapeamento do comportamento estratégico da gestão municipal foi obtida e desenvolvida junto ao Município de Belém, capital do Estado do Pará. A aplicação do modelo computacional desenvolvido foi realizada no município de Belém, juntamente aos atores sociais que serviram de referencial para a elaboração do contexto.

Atendendo aos objetivos do estudo de mapear o comportamento estratégico da gestão pública municipal, foi desenvolvido no município de Belém mediante um processo de amostra não-probabilística uma pesquisa qualitativa junto à comunidade belenense relacionada à percepção do valor social versus gestão pública municipal..

2.6- LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em conformidade à natureza exploratória do estudo, foi adotada a metodologia sugerida como consistente pela literatura que trata sobre o método

qualitativo em pesquisa social. Ressalta-se desta maneira, que o método implementado limita as análises e conclusões do estudo às particularidades gerenciais dos órgãos que compõe a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Belém.

Alguns fatores limitadores do estudo estão relacionados às características técnicas relacionadas à veracidade e confiabilidade das informações obtidas in-loco junto aos vários órgãos da Prefeitura Municipal de Belém, a pulverização das informações referentes ao processo de gerenciamento do município.

É importante observar, contudo, que o método utilizado restringiu os resultados obtidos, exclusivamente aos domínios do município de Belém do Pará, e aos limites dos aspectos comportamentais que nortearam a pesquisa. Esta limitação do estudo, deve-se a aplicação do modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico ser realizada basicamente no município de Belém.

A aplicação do *software* referente ao modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico, apresenta o restringimento quanto a sua utilização ser possível apenas por profissionais que detenham o conhecimento técnico e científico referente à gestão estratégica. Este fator delimitador é ressaltado devido à estruturação do *software* ter seu sustentáculo em uma base conceitual sólida, tornando-o desta maneira, um produto com características técnicas e especificidades metodológicas próprias que fundamentam o modelo desenvolvido no estudo.

A pesquisa qualitativa realizada no Município de Belém apresenta como fator limitador o seu campo amostral articulado de forma não-probabilística de seleção racional ou intencional de acordo com Barros e Lehfeld [1986]. A utilização desta tipologia não é representativa do universo e portanto é impossível a generalização dos resultados da pesquisa à população do município de Belém. O resultado tem validade apenas para a comunidade belenense entrevistada.

2.7- ESTRUTURA DA TESE

De acordo com o perfil que caracteriza o estudo, este se apresenta organizado em tópicos e subtópicos; itens e subitens de tal forma que a sua abrangência e profundidade possam ser facilmente percebidos e os resultados sejam facilmente identificados. Para tanto, se procurou orientação na metodologia de pesquisa científica, que segue a configuração da apresentação nos seguintes capítulos:

1. Introdução
2. Procedimentos Metodológicos
3. Fundamentação Teórica
4. Modelo: Mapeamento do Comportamento Estratégico
5. Contexto de Aplicação do Modelo: Município de Belém do Pará
6. Resultados e Análise da Pesquisa
7. Conclusões e Sugestões para Pesquisas Futuras
8. Anexos
9. Bibliografia.

A contextualização do estudo se encontra configurada no capítulo 1, cuja abrangência propicia o entendimento aprofundado do estudo.

No capítulo 2, mostra-se a relevância, a justificativa e os objetivos da pesquisa e faz-se referência aos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo.

A fundamentação teórica por sua vez encontra-se no capítulo 3, onde se aborda os aspectos teóricos inerentes a estrutura conceitual de tipos estratégia, formulação de estratégias organizacionais e abordagem conceituais sobre qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional.



O capítulo 4 apresenta-se a estrutura do Modelo denominado Mapeamento do Comportamento Estratégico como instrumento eficaz de mapeamento desenvolvimento gerencial.

No capítulo 5 é apresentado o Contexto de Aplicação do Modelo: Município de Belém do Pará. Evidenciam-se aspectos referentes a sua estrutura organizacional, a sua divisão em distritos administrativos e contextualização sócio econômica do município.

No capítulo 6, destaca-se o resultado da aplicação do software e análise dos dados coletados, onde se enfocará os fatores relevantes para uma otimização e direcionamento do comportamento estratégico do município.

Finalmente, no capítulo 7, se apresenta, as conclusões, e sugestões para pesquisas futuras.



Capítulo 3

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 - INTRODUÇÃO

O processo de gestão ao longo dos tempos vem passando por vários modelos mentais, que nada mais são, que as Teorias Administrativas. No início do processo industrial, apresentavam uma visão fechada (abordagem Clássica) do papel das organizações (estilo de gestão), desconsiderando a sua interação com o ambiente em que estavam inseridas. Foi somente a partir do enfoque estruturalista que as organizações passaram então, a analisar suas inter-relações . Nesta abordagem, as organizações dispensam particular ênfase na sua estrutura interna e na sua interação com as outras organizações.

A Teoria Estruturalista marca no estudo das organizações, o desenvolvimento da interação organização-ambiente com a concepção da organização na condição própria de sistema aberto, sendo estas idéias aprofundadas na Teoria de Sistemas que trabalha a relação entre sistemas e ambientes, onde a abordagem sistêmica deve considerar dois conceitos de natureza operacional e comportamental, indistintamente.

Atualmente a ênfase da gestão se encontra 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 micro e macro ambiente, em que a estrutura organizacional encontra-se inserido. Assim, evidencia-se que o modelo mental de gestão, seja este pública ou privada, propiciam o entendimento sobre fatores de extrema relevância, quando se analisa a relação causal existente entre gestores e gerenciados, decisão e resultados.

O estudo contempla a gestão estratégica pública municipal na condição de componente fundamental desta relação, devendo estar inserida em suas particularidades consonantes em seus planos organizacionais. Até porque, consertar é sem dúvida quase sempre, uma atividade que consome mais recursos e reproduz menores retornos, que aquelas inerentes ao “precaver do danificar”.

Neste contexto, as variáveis ambientais se postulam elementos conformativos para uma gestão pública municipal que busca atingir propósitos desejados com eficiência, eficácia e efetividade.

3.2 – A ESTRATÉGIA E SUA RELEVÂNCIA

A Estratégia tem como fundamentação básica o estabelecimento dos objetivos e missões primordiais de uma organização seja esta pública ou privada. Desta forma se entende que a elaboração de uma estratégia é o ponto chave para que uma organização atinja o êxito desejado. Assim, de acordo com Teixeira [1998] se a

estratégia adotada for correta, percebe-se entretanto que por mais erros táticos possam ser cometidos durante o processo de implementação, a organização ainda será vitoriosa.

A estratégia é vista como uma ferramenta potencialmente muito dissuade para lidar com as condições de mudança que constantemente cercam as organizações hoje em dia. Basicamente, a estratégia é considerada como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Esta apresenta-se fundamentada em quatro tipos distintos de regras de acordo com Ansoff & McDonnell [1984]:

1. Padrões qualitativos (objetivos) e quantitativos (metas) pelos quais o desempenho presente e futuro da organização são medidos;
2. Regras para desenvolvimento da relação da organização com seu ambiente externo, ou seja, significa a sua estratégia empresarial ou estratégia federal, estadual ou municipal;
3. Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional);
4. Regras pelas quais a organização conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).

A relevância da estratégia para o processo de gestão, surgiu da conscientização de que as organizações necessitam de um escopo bem definido, bem como de diretrizes de crescimento, não podendo mais se permitir ser administrada de forma reativa, ou seja, esperar os acontecimentos para que a organização busque elaborar uma estratégia. Assim Newman [1977], evidencia que uma estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento estratégico de uma organização a longo prazo. Desta forma compreende-se que a estratégia busca:

- a. Envolver a organização como uma totalidade;
- b. Ser um meio para alcançar objetivos organizacionais;
- c. Ser orientada para longo prazo;
- d. Deve ser decidida pela alta administração da organização.

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas privadas. A perda de relevância sentida nas empresas públicas faz-se em todas as esferas do governo federal, estadual e municipal em sua grande maioria de processos decisórios. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa privada como também para a empresa pública governo em todos os seus níveis decisórios.

O processo estratégico de acordo com a concepção de Bethlem [1998] é um apanágio do grupo de comando da organização. São os gestores que determinam o que a organização /empresa é, e quer ser e o que fazer e quer fazer e principalmente como faz, o que faz e como fará o que quer fazer. Assim, compreende-se que os valores do grupo de gestores de uma organização têm enorme importância não só para o gerenciamento estratégico, como também para todos os demais aspectos relacionados à administração, e para a manutenção de um clima organizacional em harmonia para todos que fazem parte da estrutura organizacional..

O Gerenciamento Estratégico não deve ser confundido com a visão clássica do planejamento quando a empresa/organização era submetida a uma camisa de força, levando a gestão a trabalhar dentro de um ritual, como se operasse em ambiente estático. Atualmente a situação é outra: a economia é mais instável, os processos de mudança mais rápidos. Há necessidade de planejar a estratégia da empresa/organização, mas de maneira flexível, a fim de que possa adaptar-se à turbulência ambiental.

O ponto de vista da empresa/organização deve permanecer flexível, para que um novo processo de gestão seja substituído pelo antigo, sempre que as condições mudem ou uma nova notícia permita percepção mais precisa da situação. Todavia, apesar da flexibilidade tão exigida, a empresa/organização jamais deve deixar de ter um plano de gerenciamento estratégico explícito, sem o qual poderá ser tragada pelas surpresas do ambiente. Somente mediante Planejamento do processo de gestão pode a empresa/organização agir sobre o meio ambiente e moldar seu próprio destino.

Um plano de gerenciamento estratégico bem feito permite à gestão atender de maneira rápida e eficaz às oportunidades surgidas inesperadamente e levar os gestores a optarem sensatamente entre resultados e características desejáveis.

A gestão estratégica ocupou o lugar do planejamento estratégico. Este só faz sentido quando se limita a indicar metas, meios e estratégias genéricas e a preparar a organização para superar as situações diversas e inesperadas que poderá encontrar. Os gestores sejam estes públicos ou privados devem estar capacitados para enfrentar as contingências, evitando riscos e aproveitando as oportunidades. Assim, compreende-se que o mapeamento do comportamento estratégico da gestão, é de extrema relevância para a construção e utilização de cenários alternativos, como mecanismo indispensável para a orientação geral da atividade organizacional alicerçada por uma gestão estratégica.


Com base neste contexto, se faz necessário inicialmente se realizar um preâmbulo sobre o comportamento estratégico empresarial para depois se fazer uma análise do comportamento estratégico municipal.

3.3 - O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

A concepção da gestão estratégica está diretamente relacionada ao comportamento estratégico de uma organização e volta-se para o exterior da organização, preocupando-se basicamente com o futuro. E esta, como se sabe ou dever-se-ia saber, é constituída fora e não dentro da organização. Desta maneira, compreende-se que na formulação estratégica, algumas perguntas básicas se impõem:

1. Qual é o objetivo da empresa/organização?
2. Está-se empregando os recursos de maneira eficaz?
3. Poderia-se melhorar o desempenho por meio de mudanças profundas nas normas existentes, ou de uma redistribuição dos recursos?

Uma das grandes contribuições para a Administração Estratégica é o fato de ser o gestor estimulado a examinar a sua organização a partir de uma perspectiva abrangente do todo, proporcionando-lhe uma visão do alto, hoje tão limitada pela influência da tecnocracia, unicamente preocupada com o “How to do”.



De acordo com Teixeira et Teixeira [1998], o processo estratégico liga-se intimamente aos problemas de crescimento, desenvolvimento e sobrevivência da empresa. Não se trata de mais um modismo. Contém certos aspectos não somente importantes mas diria até indispensáveis à conjuntura em que ora vive o sistema empresarial, que busca cada vez mais se munir dos meios que as habilitem para coexistir e aproveitar as diversas situações que possam se apresentar.

A gestão estratégica elaborada a nível institucional deverá refletir uma abordagem orgânica e contingencial, devido defrontar-se com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamento e não em dados para poder fundamentar o gerenciamento tático e operacional, que devem ser crescentemente mecanísticos e rígidos, de modo a viabilizar o êxito da atividade empresarial, que são fundamentadas em um planejamento. Assim desta forma compreende-se que os níveis de planejamento apresentam as seguintes dimensões de extrema relevância para o gerenciamento estratégico:

Quadro 1: Dimensão Dos Níveis de Planejamento

<i>NÍVEIS</i>	<i>INSTITUCIONAL</i>	<i>INTERMEDIÁRIO</i>	<i>OPERACIONAL</i>
<i>Níveis de Planejamento</i>	Estratégico	Tático	Operacional
<i>Conteúdo</i>	Genérico e Sintético	Menos genérico e mais detalhado	Detalhado e Analítico
<i>Tempo</i>	Direcionado para longo prazo	Direcionado para médio prazo	Direcionado para curto prazo
<i>Abrangência</i>	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente
<i>Grau de Incerteza</i>	Elevado, face às coações e contingências que não pode prever	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades

Fonte: Teixeira, Regina Cleide et Teixeira, Ivandi. Planejamento Estratégico para a Qualidade, 1998.

A partir do entendimento de qual a postura estratégica adotada por uma empresa, torna-se evidente a filosofia de ação que fundamenta a elaboração de um

planejamento. Um planejamento efetivo consiste na tomada antecipada de decisões, em decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade gerencial a nível institucional da empresa. A formulação da estratégia empresarial não consiste simplesmente na previsão das decisões que serão tomadas no futuro, mas na tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras.

A tomada de decisões é a própria essência da administração, pois a escolha por um determinado estilo de gestão reflete a opção por um determinado tipo de planejamento, que irá refletir a seleção de um curso de ação, a fim de se alcançar uma solução para um dado problema, que irá evidenciar o comportamento estratégico adotado por uma organização.

De acordo com Oliveira [1991] e Ansoff & Declerck [1976], “ O que faz a diferença no comportamento estratégico de uma empresa, para que esta garanta o sucesso a longo prazo? ”

O que determina a diferença no comportamento estratégico de uma empresa direcionada de forma contínua para o sucesso são as *áreas de excelência* que esta cultiva, com a finalidade de manter a sua estratégia viva e garantir a sua vantagem competitiva no mercado em que atua.

Com o entendimento destas conceituações pode-se chegar à compreensão de que a área de excelência se constitui em um conceito-chave que deve ser considerado fundamental para o desenvolvimento do raciocínio estratégico. Constitui-se portanto, em uma habilidade ou aptidão definida que uma empresa cultiva em um grau maior em relação a demais atividades que executa e a um nível mais elevado do que qualquer outro competidor.

As conjunções destas percepções em sua abrangência, fortalecem então o fato de que a cultura deliberada de aptidões estratégicas propicia a uma empresa condições de manter a estratégia empresarial, além de propiciar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Assim, a perda das habilidades ou aptidões



estratégicas por uma empresa, significa o enfraquecimento da estratégia empresarial e conseqüentemente a perda da vantagem competitiva no mercado.

É importante ressaltar que dependendo da força propulsora que uma empresa tenha para explorar, as áreas de excelência estratégica mudarão de foco. Desta forma buscando explicitar o comportamento estratégico que uma empresa pode adotar, se irá analisar algumas posturas estratégicas a seguir:

1. *Postura Estratégia direcionada para produto/serviço*

É uma postura direcionada para o desenvolvimento de produto/serviço tendo como fator fundamental à *qualidade*. A resultante para este tipo de estratégia é: o melhor produto/serviço vence. Dentro desta concepção uma das áreas que pode ser considerada de excelência é o desenvolvimento de processos e produtos/serviços.

Assim a empresa investe mais recursos nas suas funções de serviços do que seus concorrentes e, conseqüentemente, tem uma grande vantagem competitiva no tempo de tempo de atendimento e menos defeitos nos produtos.

2. *Postura Estratégia direcionada para classe de mercado/usuário*

A empresa que adota esta postura busca um tipo específico de mercado ou uma classe de usuários. Para tanto se faz necessário conhecer a classe de usuário ou a categoria do mercado em que a empresa realmente atua ou deseja atuar, melhor do que qualquer concorrente que faça parte da indústria que a empresa esteja inserida.

Assim com esta finalidade a empresa pode explorar por exemplo como área de excelência a *Pesquisa de Mercado ou Clientes*, de modo a poder conhecer/detectar rapidamente quaisquer mudanças nos hábitos, atitudes, gostos, desejos ou demográficas que esteja relacionado ao seu mercado ou clientes. Além desta área de excelência outro fator relevante é a empresa buscar a lealdade de seus clientes para com seus produtos ou marcas e então utilizar esta lealdade para fazer negócios.

3. Postura Estratégia direcionada por capacidade de produção

Esta postura é bastante eficaz em mercados onde a concorrência é acirrada, e o preço é considerado um fator relevante para os clientes. Assim uma empresa para sobreviver durante um período de forte guerra de preços, precisa enfatizar a busca por menores custos.

Para uma empresa obter vantagem competitiva através desta postura estratégica, se faz necessário ter como área de excelência eficiência de fabricação ou de manufatura. Além disso pode explorar a sua habilidade evidenciando o processo de substituição, como faz os fabricantes de concreto pelo, pelo aço.

4. Postura Estratégia direcionada pela tecnologia ou know-how

Este tipo de postura estratégica busca obter vantagem competitiva, enfatizando como área de excelência a pesquisa básica e a aplicada. Desta forma a empresa busca ser inovadora, agressiva e estar em constante processo de renovação. Através dos avanços tecnológicos ou *know-how*, uma empresa pode manter-se à frente de seus concorrentes com produtos de altamente diferenciados, criar novos produtos ou ainda criar mercados em vez de atender as suas necessidades.

5. Postura Estratégia direcionada pelo método de venda/marketing

Uma empresa que evidencia esta postura estratégica, deve explorar como área de excelência a eficácia do seu método de vendas e treinamento de sua equipe de vendas.

6. Postura Estratégia direcionada para o retorno/lucro ou tamanho/crescimento

As empresas que adotam esta postura estratégica, necessitam de excelência na área de gerenciamento financeiro. Isto significa ter habilidade para realizar a movimentação de ativos para maximizar o tamanho/crescimento ou o retorno/lucro de toda a organização.

Uma empresa pode explorar uma ou mais destas áreas de excelência em sua estratégia empresarial/organizacional. Para isto basta compreender a importância de se conhecer efetivamente todas as atividades executadas na organização e saber distinguir as atividades fins das atividades meio.

3.4- ABORDAGENS DE COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

A forma como os gestores de uma organização sejam esta pública ou privada percebem as transformações no mundo que os cerca é considerado um dos condicionantes na definição de uma ação estratégica que procura propiciar uma melhor adaptação da organização.

Buscando enfatizar o comportamento estratégico de uma organização Ansoff [1973] diz ser este “um processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos”. Nesse sentido, um aspecto fundamental do comportamento estratégico é a percepção que os gestores tem das mudanças ambientais, pois este fato reflete os vários tipos de estratégias e estilos gerenciais.

De acordo com o Comportamento Estratégico, ou seja, a cultura organizacional, que é o reflexo do estilo de gestão, pode ser definida pelas seguintes formas de considerar o ambiente empresarial do ponto de vista de mudanças no contexto empresarial:

1. Estático, isto é, o ambiente empresarial é considerado estático por simplificação;
2. Em Mudanças Quantitativa, quando se admite mudança na população, ou no produto nacional, mas sem considerar que poderão existir novos tipos de empresas;
3. Em Evolução, Lenta ou rápida, considerando os novos tipos de empresas que estarão surgindo ou que as empresas estão se transformando qualitativamente. Pode-se considerar adicionalmente a possibilidade de:

- 3.1. estar atrasado no acompanhamento desta evolução
- 3.2. estar antecipado as transformações que vão ocorrer; e
- 4. Maduro para provocar uma evolução, isto é, o ambiente empresarial oferece ao empreendedor as condições para receber e manter um novo tipo de empresa.

O processo decisório de uma organização de acordo com Teixeira et Teixeira [1998], é o reflexo de seus modelos mentais. Muitas vezes para que uma empresa desenvolva as suas habilidades, potencialidades e capacidades, ou seja, esteja sempre em constante desenvolvimento organizacional, faz-se necessário ter um a visão sistêmica como resposta às constantes mudanças no meio ambiente.

Para tanto, é fundamental um contínuo aprendizado referente às tecnologias e os processos de gestão que estão surgindo e de como implementá-las. Assim o processo de gestão de uma organização evidenciará de acordo com a sua percepção (*Weltanschauung*) do ambiente as características da estratégia adequada ao estilo de gestão (modelo mental) adotado como é indicado no quadro abaixo:

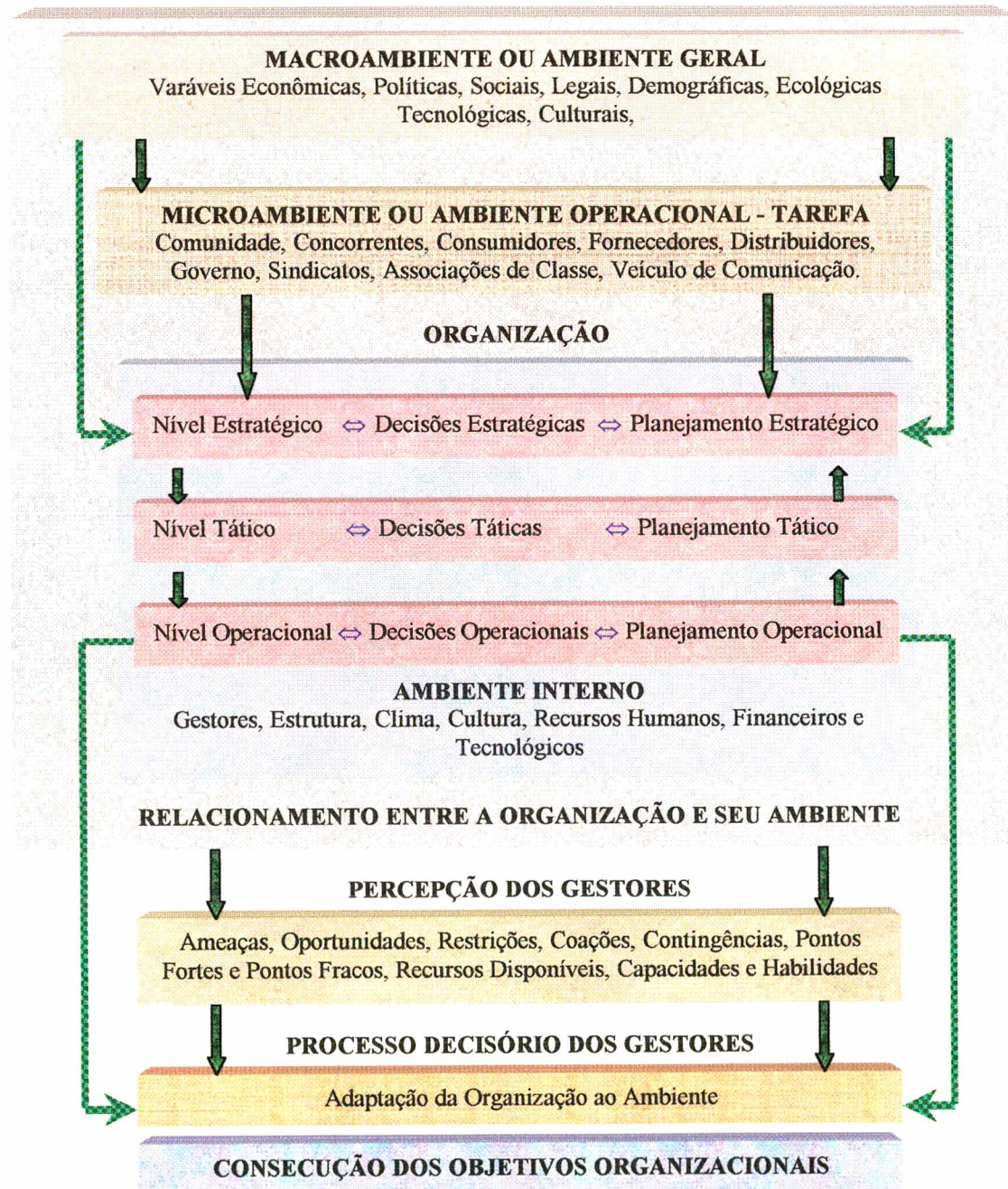
Quadro 2: Estilo de Gestão de acordo com a Estratégia Empresarial

PERCEPÇÃO EMPRESARIAL DO AMBIENTE	CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA
Estático	Alterações internas à empresa para melhor adaptá-la ao ambiente.
Mudança Quantitativa	Alterações quantitativas de volume de produção, de área servida, etc.
Evolução com Atraso	Ação reativa, adaptando a empresa a uma transformação que já ocorreu no ambiente empresarial
Evolução com Antecipação	Ação preventiva, preparando modificações na empresa com vistas à evolução que irá ocorrer no ambiente empresarial
Maduro para provocar uma determinada Evolução	Iniciar um novo tipo de empresa

Fonte: Zaccarelli, S. B. et alii. Ecologia de Empresas: um estudo do ambiente empresarial, 1980.

Uma gestão estratégica que queira obter resultados de médio e longo prazo, deverá buscar moldar a sua estratégia a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas a organização que poderão influenciar no futuro. Assim, enfatiza-se que o comportamento estratégico é um processo composto de ajustes externos e internos como evidencia a figura a seguir:

Figura 1: O Comportamento Estratégico



Fonte: Composta de Stoner, James A. F. et Freeman, R. Edward. Management, 1992. e Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora, 1991.

O comportamento estratégico identifica ameaças, oportunidades, restrições, coações e contingências, na interação da organização com o macro ambiente e micro ambiente. Ao nível de ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos, recursos disponíveis, capacidades e habilidades. A seguir ocorre a formulação de uma estratégia que corresponde a resposta do processo decisório e sua implementação levará a consecução dos objetivos organizacionais.

Evidencia-se deste modo, de acordo com Bethlem [1998], a organização que adota o comportamento estratégico analisa seu ambiente externo e interno, os interesses dos *stakeholders* internos e externos (grupos ou indivíduos que apostam na empresa) e os objetivos da organização. Através da combinação dessas análises faz uma síntese, que é a estratégia embrionária da organização.

Compreende-se desta maneira, que o surgimento da visão ou perspectiva estratégica ou pensamento estratégico conduz a um comportamento estratégico que começa pela análise e vai continuar em fases sucessivas que substanciará a constituição do processo estratégico.

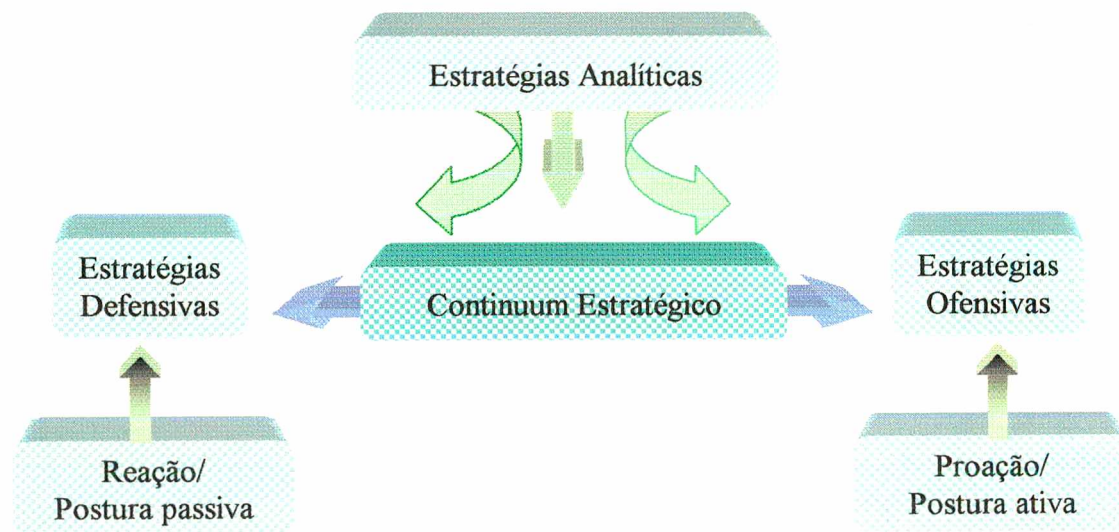
Segundo Mintzberg [1994], o pensamento estratégico, ou seja, comportamento estratégico deve ser um *mix* que envolva intuição, criatividade e procedimentos formais, como um meio de sintetizar o aprendizado numa visão de direção que a gestão estratégica deveria perseguir. Assim a estratégia de acordo com Mintzberg [1978], pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais.

Desta forma, enfatiza-se que os resultados organizacionais - estratégia e efetividade - são compreendidos como reflexos das bases cognitivas dos gestores nas organizações. A escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada à avaliação que os gestores fazem do ambiente que os cerca. De acordo com Ansoff [1987] e Porter [1979], a necessidade de avaliar o ambiente em que uma organização encontra-se inserida, é considerado como passo importante no processo de formulação estratégica.

A forma como serão elaboradas, avaliadas e selecionadas as alternativas estratégicas podem ser realizadas dentro de padrões simplesmente rotineiros ou altamente criativos, que estão relacionados à Postura da Estratégia Empresarial pela preferência a *estratégias ativas ou ofensivas* ou *estratégias passivas ou defensivas*.

As *estratégias ativas ou ofensivas*, são consideradas aquelas em que as ações estratégicas são elaboradas, antes que uma organização seja forçada a reagir face às ameaças e/ou oportunidades surgidas em seu ambiente de tarefa e geral, enquanto que as *estratégias passivas ou defensivas*, são características de organizações que reagem as pressões ambientais somente quando forçadas pelas circunstâncias. Estas Estratégias possibilitam se visualizar um continuum de alternativas de postura estratégica como se observa abaixo:

Figura 2: Continuum de Alternativas de Postura Estratégica.



Fonte: MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C. Organizational Strategy and Process, 1978.

A postura de reação/reativa, ocorre quando as alterações no macroambiente e no microambiente já afetaram o desempenho organizacional. Isto significa dizer que a postura passiva é movida por problemas, tendem a ser incrementais, a imitar outras empresas e principalmente resolvem os problemas tardiamente. Geralmente este comportamento, tem alcance menor, impacto menor e indicam que a organização é seguidora, não líder.

A respeito da postura de proação/proativa, esta é iniciada antes que o problema ocorra. Este fato evidencia que as ações estratégicas surgem da identificação e da criação de oportunidades. Representam comportamentos inventivos e empreendidos quando não existe necessidade óbvia ou urgente de mudança e principalmente antes que os concorrentes o façam.

Com base na dimensão ativa/passiva da postura estratégica é que se podem estabelecer segundo Miles e Snow [1978] quatro alternativas estratégicas, que ocorrem dentro do Continuum Estratégico, como se observa no quadro a seguir:

Quadro 3: Posturas Estratégicas

POSTURAS ESTRATÉGICAS	
OFENSIVA OU PROSPECTIVA <ul style="list-style-type: none">▶ Planejamento, controles descentralizados▶ Ampla análise ambiental▶ Procuram novos segmentos de produtos/mercados▶ Sacrificam a eficiência de suas operações	DEFENSIVA <ul style="list-style-type: none">▶ Estreito domínio de produto/mercado▶ Não se preocupa com mudanças de domínio▶ Planejam intensivamente▶ Controle centralizado▶ Limitada análise ambiental▶ - Eficiência nas operações▶ Enfoque em custos
ANALÍTICA <ul style="list-style-type: none">▶ - Adota características defensivas e ofensivas dependendo da conjuntura ambiental	REATIVA <ul style="list-style-type: none">▶ Falta de percepção ou sensibilidade▶ Ausência de análise ambiental▶ - Postura estratégica ineficaz e introvertida

De acordo com Megginson et alii [1998], o modelo desenvolvido por Miles e Snow, é um modelo adaptativo, que evidencia os fatores ambientais no processo de planejamento estratégico. Deste modo, a postura estratégia adotada permitiu à organização adaptar-se aos desafios ambientais. Para isso, Miles[1997], ressalta a importância da organização criar valor transformando informação em conhecimento, através da capacidade de inovar continuamente no processo de resolução de problemas e criação de novos bens e serviços eficazmente.

Evidencia-se que estas diferentes posturas para enfrentar desafios e oportunidades irão afetar diretamente o estilo de decidir de toda uma organização, da mesma forma que os gestores de níveis hierárquicos mais baixo são afetados pela filosofia gerencial adotada pela cúpula da organização.

Para Gimenez [1998], entre as posturas estratégicas existentes as mais contrastantes são as estratégias ofensivas que se caracterizam por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e as estratégias defensivas que se caracterizam por enfatizarem um estreito domínio de produtos/mercados, e ressalta uma busca grande por eficiência.

A estratégia analítica é considerada um híbrido da estratégia ofensiva e defensiva, possuindo área central das atividades organizacionais mais estáveis, e componentes da organização/empresa mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Com relação à estratégia reativa está não apresenta nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e apresenta uma não-estratégia de reações impulsivas a eventos do macro e micro ambiente de forma inadequada e não aproveitam as oportunidades que surgem e nem neutralizam as ameaças que aparecem.

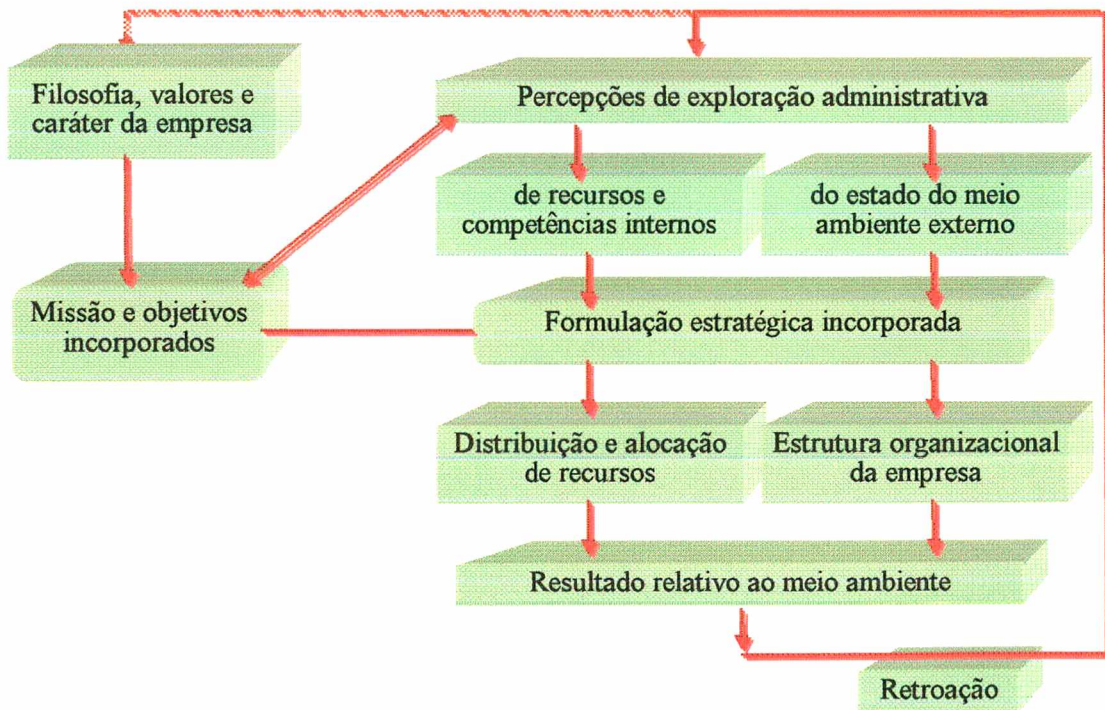
A tipologia apresenta as estratégias defensivas, ofensivas e analíticas, que se considera uma postura proativa, planejada e sinérgica. Estas se configuram como “puras” por serem pensadas e planejadas; e “estáveis” porque são aplicáveis a espaços longos de tempo. Com relação às estratégias reativas, estas são consideradas “instáveis” em decorrência de serem aplicáveis a períodos curtos de tempo e sem que haja um comprometimento e envolvimento organizacional de forma holística, capaz de integrar as atividades a nível estratégico, tático e operacional.

A taxonomia proposta por Miles e Snow [1978], caracteriza as posturas ou comportamentos estratégicos que uma organização pode apresentar fundamentado em uma relação estratégia/estrutura e ambiente. O comportamento estratégico adotado por uma organização é percebido por três problemas específicos que compõem o ciclo adaptativo respectivamente:

1. Problema empreendedor - definição dos objetivos organizacionais, que são tratados a nível institucional da empresa;
2. Problema administrativo - relacionado à estrutura e processos organizacionais, que são tratados a nível intermediário da empresa;
3. Problema de engenharia/adequação tecnológica - escolha de sistemas técnicos, que são tratados a nível operacional da empresa.

Desta forma se observa que cada uma dessas teorias evidencia a estratégia empresarial dentro de um específico ponto de vista ou em determinadas situações a reforçar um ou outro aspecto relacionado ao componente da estratégia institucional, de acordo com a concepção de Basil & Cook [1978], como pode ser observado no fluxograma a seguir:

Figura 3: Principais Variáveis Envolvidas nas Teorias Da Estratégia



Fonte: BASIL, Douglas & COOK, Curtis. O Empresário Diante das Transformações Econômicas, Sociais e Tecnológicas, 1978

Estes pontos abordados como as principais variáveis envolvidas nas teorias da estratégia são fundamentais para o processo de formulação das estratégias empresariais, voltada para o mercado competitivo.

Observa-se desta forma, a relevância da variáveis apresentadas acima, no momento em que a empresa deve buscar adotar um processo de adequação para poder compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades, com a finalidade de expor-se o mínimo possível às ameaças, coações, etc. existentes em um mercado competitivo.

Assim, faz-se de extrema importância realizar-se o processo de formulação das estratégias empresariais de acordo com os componentes da estratégia empresarial apresentados a seguir:

Figura 4: Os Componentes da Estratégia Empresarial



Figura 3: Adapt. CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Empresas, 1994.

Segundo Teixeira et Teixeira [1996], uma vez definida a *estratégia*, esta é desdobrada em planos específicos que deverão ser desenvolvidos e executados pelos diversos órgãos situados nos diversos outros níveis da estrutura organizacional. Esse desdobramento da *estratégia* em *planos táticos* é realizado pelo *nível intermediário* da empresa. Caberá ao *nível operacional* a execução dos *planos operacionais*, que, por sua vez, constituem o desdobramento e detalhamento final dos *planos táticos* da organização.



É fundamental que se compreenda alguns fatos relevantes relacionados à definição de estratégia, primordiais para o foco central deste estudo no momento de operacionalizar o conceito, através da estruturação de um modelo de mapeamento comportamento estratégico da gestão. Desta forma, evidencia-se que estratégia é:

1. Um conceito que precisa ser aprendido;
2. Para tornar-se real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por todas as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional do município e pela participação cidadina e aceita por todos;
3. Transformar as idéias “estratégicas” em “ações estratégicas” que propiciem aos gestores os resultados almejados. Para isso, faz-se necessário:
 - a Um processo intelectual individual ou coletivo de geração e seleção de alternativas estratégicas;
 - b Um processo comportamental – social de obtenção de coalizações, cooptações e cooperação às propostas estratégicas selecionadas anteriormente;
 - c Um processo comportamental social direcionado para implementar as estratégias;
 - d Um processo dinâmico de finalização das ações estratégicas iniciadas.

De acordo com a compreensão da amplitude do surgimento das ações estratégicas, ressalta-se uma série de valores, motivos, objetivos, atitudes, etc., que parecem ser peculiares a cada organização e a cada indivíduo. O comportamento estratégico desta forma, reflete os processos cognitivos que os gestores de uma organização vão adotar relacionados com as percepções do ambiente. Isto é, a forma específica de pensar a relação estratégia/estrutura e ambiente, de modo que lhes permita identificar e compreender os *inputs* do sistema, avaliar acuradamente a natureza do ambiente e tomar decisões que levarão a organização ao sucesso ou ao insucesso.



3.5 – A RELAÇÃO CAUSAL ENTRE GESTÃO PÚBLICA E O SEU COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

A relação entre comportamento estratégico e a gestão pública deve ser analisada por intermédio dos elementos poder e participação dos atores sociais. Assim deve-se compreender o poder como sendo um atributo essencial do comportamento estratégico e do gerenciamento holístico de forma participativa da gestão pública.

Desta forma, enfatiza-se a participação, como sendo o principal elemento de união do comportamento estratégico com a gestão pública. Evidencia-se desta maneira, que a participação apresenta-se no contexto organizacional seja este público ou privado.

É de extrema importância a valorização da participação e do exercício do poder dos atores sociais, como um instrumento capaz de propiciar as organizações públicas, a abertura de um espaço que viabiliza uma convergência para a relação causal gestão participativa - organizações pública.

A estratégia pública municipal deve ser entendida como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão, que deverão servir de mola propulsora para a execução dos propósitos desejados com eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Bryson [1988], pode-se dizer que estratégia no âmbito da administração pública, transmite a idéia daquilo que tem caráter de política pública, pois é entendida como um conjunto de definições com influência de forma significativa e generalizada no comportamento da administração e dos agentes que com ela possam interagir ou de diretriz superordenadora dos esforços nos processos de gestão a médio e longo prazo.

Com base neste entendimento, faz-se necessário ressaltar a concepção elaborada por PAGNONCELLI & VASCONCELLOS FILHO [1992], sobre estratégia. A estratégia é o que a organização decide fazer, considerando o ambiente em que esta inserida, para atingir os seus objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a sua missão. Compreende-se desta forma, que as organizações se definem por

uma missão que deve ser cumprida. Para isto devem adequar-se permanentemente à sociedade a qual servem ou da qual se servem. Isto lhes permitirá ser eficazes.

De acordo com Dowbor [1987], a gestão estratégica municipal deve buscar fazer uma simbiose entre estratégia e participação. Dessa forma, será obtida uma continuidade das ações que interessam à comunidade/sociedade, fazendo com que as iniciativas de desenvolvimento não oscilem de acordo com a personalidade de um governo, mas sigam uma direção estratégica contínua definida pelas necessidades básicas da população.

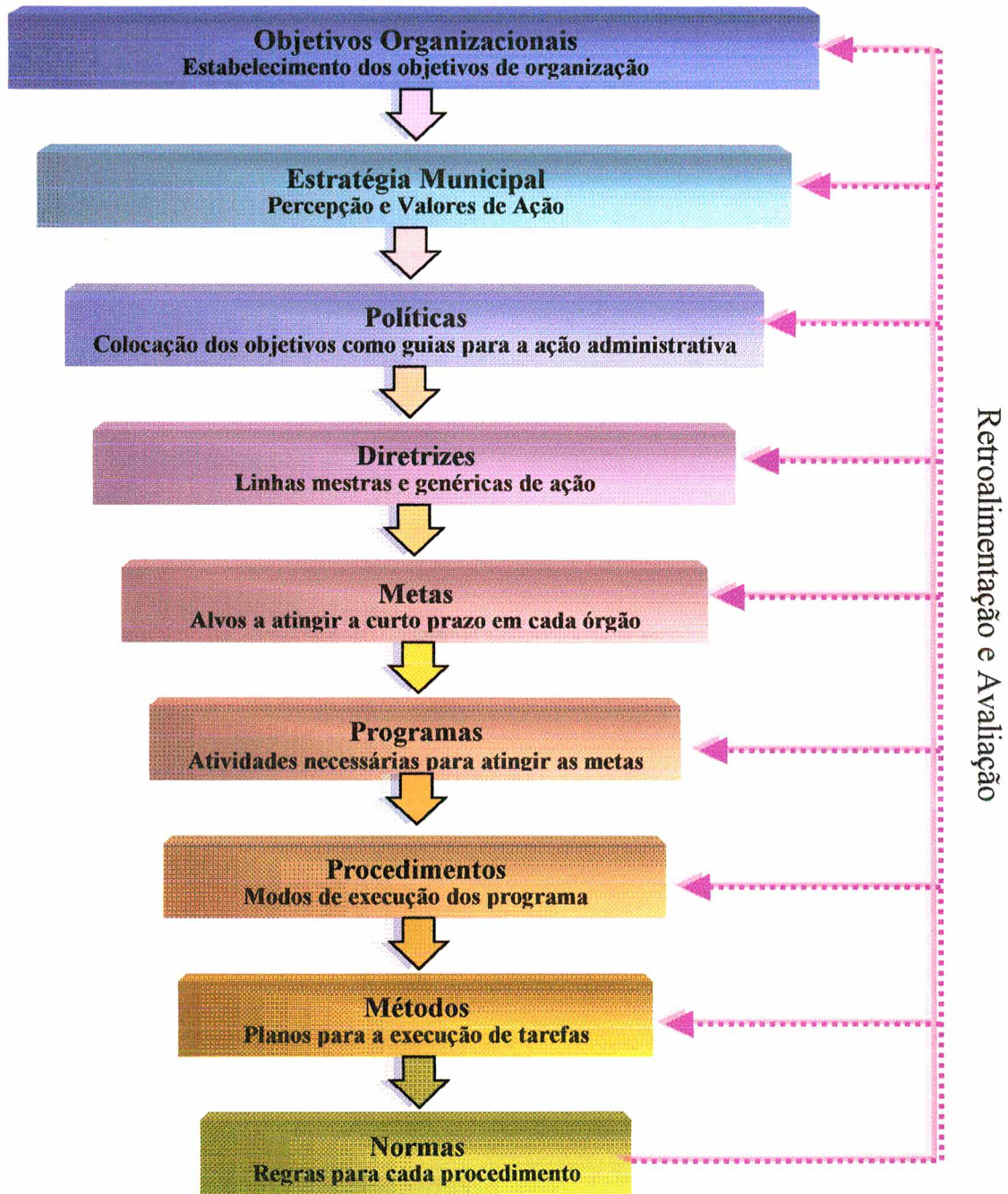
A administração pública municipal, deve buscar através de seu processo de gestão, ressaltar a elaboração das questões estratégicas, sem desmerecer as demais atividades gerenciais. As ênfases em um direcionamento estratégicas são vitais para que uma organização mantenha e melhore sua capacidade operacional, como também propicia o direcionamento do município para ações verdadeiramente importantes para a sua sobrevivência, prosperidade e efetividade.

A questão estratégica, ou seja, o direcionamento estratégico de acordo com Bryson [1988], é definido como “ uma escolha política fundamental que afeta os mandatos, a missão, os valores, produtos ou serviços da organização, assim como seus clientes, usuários, custos, financiamentos, organização e/ou administração”. Desta forma, evidencia-se que a estratégia municipal tanto quanto a estratégia empresarial estão relacionada com a trajetória a ser traçada para a implementação de políticas, ou seja, a ação ou o caminho mais adequado para que a gestão pública municipal possa alcançar os objetivos desejados.

A gestão pública municipal a partir dos seus objetivos desejados, busca definir a sua estratégia, que irá lhe permitir a definição das suas políticas e conseqüentemente o seu desdobramento em diretrizes, para a partir desse momento elaborar as metas referentes aos diversos níveis da estrutura organizacional representados por programas, procedimentos, métodos e normas, como pode ser observado no esquema a seguir:



Figura 5: Os Desdobramentos dos Objetivos da Gestão Municipal



Fonte: Composta de Megginson, Leon C. et alii. Administração: conceitos e aplicações, 1986.

Isto significa dizer que as idéias, traçadas a nível estratégico na gestão pública municipal, consistem em definir objetivos, relacionados à dimensão e ambiental do desenvolvimento. Entende-se que estes objetivos devem conduzir a um objetivo máximo vislumbrado pela gestão pública que deve ser o bem estar social.



Com este propósito, existem diversos trabalhos como o Índice de Bem-Estar Líquido do Japão criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Com esta finalidade o estudo busca em sua abrangência o desenvolvimento de suporte teórico e o estabelecimento de referenciais técnicos com ênfase aos elementos componentes de seu arcabouço instrumental, configurado na condição de Valor Social composto em sua essência pelos predicados comportamentais da qualidade, que deverão encontrar-se dispostos nos três distintos níveis, na forma como deverão servir de mola propulsora da estratégia :

- a. Qualidade de vida;
- b. Qualidade ambiental
- c. Qualidade organizacional

Com este entendimento sobre a criação de um valor social, se enfatiza que o comportamento estratégico, nada mais é que as decisões estratégicas da gestão pública. Estas, baseadas em idéias que determinam quais serão os objetivos máximos a serem alcançados para se conseguir com eficiência, eficácia e efetividade a maximização do bem estar social.

Antes de se fazer uma análise sobre cada variável que constrói o significado de valor social, é necessário que se compreenda o conceito de qualidade estabelecido por alguns estudiosos e instituições:

1. Para William Edwards Deming a qualidade significa a satisfação do cliente e melhoria contínua.[1982]
2. Para H. L. Gilmore, qualidade representa o grau com o qual um produto específico atende às necessidades de consumidores específicos.[1974]
3. A American Society for Quality Control (ASQC), diz que qualidade é a totalidade de requisitos e características de um produto ou serviço que

estabelece a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades.
[1987]

4. A organização Européia de Controle de Qualidade, define qualidade como sendo a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina.[1972]
5. Para a International Organization for Standardization (ISO), qualidade significa a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas [1993]

Com base na referência conceitual, supramencionada que deverá, ao longo do estudo, fundamentar os pressupostos da qualidade conforme abordado. Deve-se buscar a compreensão do significado do valor social evidenciando-se o seguinte entendimento:

1. Qualidade de Vida

Busca propiciar condições de bem-estar físico, psicológico, social de uma sociedade, em decorrência das pressões exercidas pelo meio ambiente.

A qualidade de vida em seu conceito enfatiza três aspectos, que ressalta a sua visão holística:

- a. Avaliação qualitativa das condições de vida dos seres humanos e animais dentro do ecossistema.
- b. Satisfação das necessidades e expectativas do cidadão.
- c. Satisfação no trabalho do servidor público

O conceito está relacionado ao bem-estar, à segurança, à expectativa de vida, ao equilíbrio da biodiversidade e principalmente ao desfrute das condições essenciais a que o cidadão deve ter ao seu alcance em nível de infra-estrutura, serviços

sociais; saneamento básico; saúde transporte; educação. Para isso, é premente que se compreenda que o conceito de qualidade de vida apresenta uma visão essencialmente subjetiva, política e ética, exprimindo juízo de valor.

2. Qualidade Ambiental

Compreende-se a qualidade ambiental como sendo as condições oferecidas por um ambiente e necessárias aos seus componentes. São atributos/valores capazes de gerar o bem estar de uma comunidade em seu habitat, através do equilíbrio do ecossistema.

A qualidade ambiental, é uma variável de extrema relevância no momento em que se deseja analisar a postura adotada pela gestão quanto aos procedimentos de planejamento ecológico e sua implementação, através das ações executadas pela atividade gerencial de uma organização.

Assim, compreende-se que os objetivos da qualidade ambiental devem ser direcionados para obtenção de um equilíbrio entre organização - meio ambiente - sociedade, através do aprofundamento dos seguintes objetivos em questão evidenciados por Knauer[1995]:

- a.* Relativos a missões da organização;
- b.* Referentes a um ou mais usos e objetivos de proteção;
- c.* Efeitos colaterais justificáveis (desejáveis);
- d.* Ecossistemas deriváveis (desejáveis);
- e.* Objetivos de uma qualidade definida do meio ambiente
- f.* Legal ou considerado aceitável
- g.* Política programática; ou,
- h.* Técnico-científica ou então partes dela.

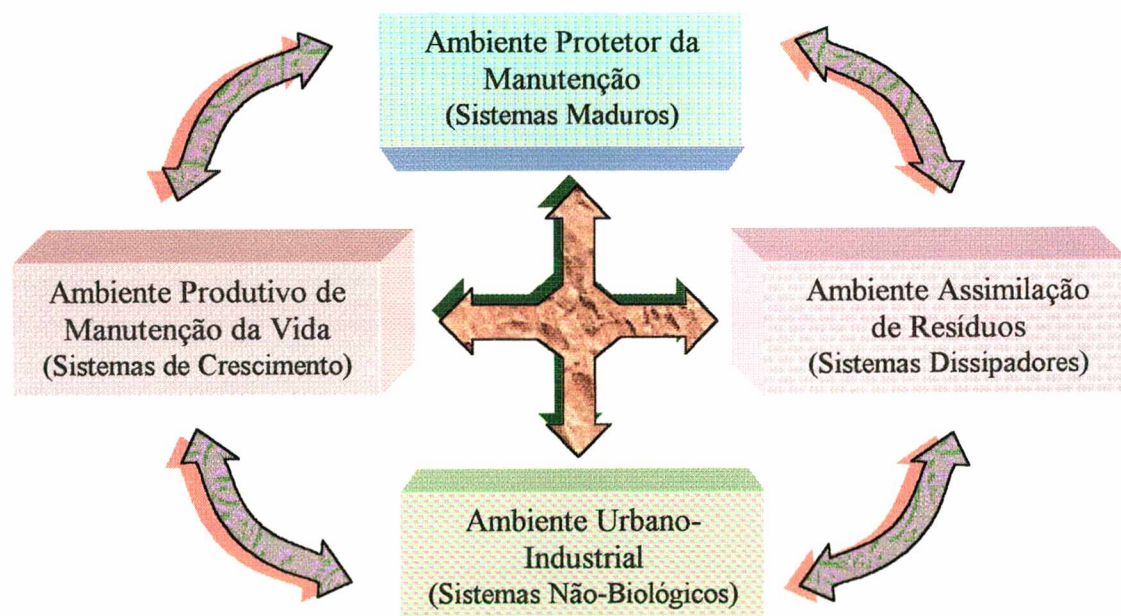
Assim, compreende-se que através da necessidade de avaliações de impactos ambientais e sistemas de informações gerências que evidenciem a importância da qualidade ambiental dentro de uma abordagem holística na gestão organizacional sobretudo no âmbito municipal.

3. Qualidade Organizacional

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

Através deste entendimento compreende-se que a Administração Estratégica não é apenas uma afirmação das aspirações de uma organização, mas se preocupa, acima de tudo, em transformar essas aspirações em realidade. Este fato leva em consideração a concepção de Odum [1988], sobre o planejamento da utilização do ambiente de acordo com o fluxo a seguir:

Figura 6: Repartição do Ambiente segundo a Teoria de Ecossistema



Fonte: Adaptada de ODUM, Eugene. Ecologia, 1988.

O processo de gestão pública deve propiciar o envolvimento da comunidade nas políticas urbanas e rurais. Este fato, deve ser evidenciado pela



participação democrática da sociedade na gestão urbana - rural, através de um processo de co-responsabilidade da sociedade e dos usuários dos projetos urbanos - rural no ato do planejamento em prol de uma melhor qualidade de vida e ambiental do meio ambiente construído.

Este envolvimento da sociedade segundo Dowbor [1996], na gestão pública permite uma democratização das decisões, na medida em que o cidadão pode intervir com muito mais facilidade em assuntos da sua própria vizinhança, e dos quais tem conhecimento direto, sem a mediação de estruturas políticas distantes.

A gestão pública deve buscar através do seu direcionamento estratégico, ressaltar a importância do planejamento participativo, como instrumento capaz de viabilizar a institucionalização de processos participativos, que propiciem um amadurecimento psicológico e de desenvolvimento de atividades, que tornem viável maior autonomia local, conduzindo a gestão pública a agir como provedor de condições não-passíveis de serem obtidas pela comunidade/sociedade tais como: infra-estrutura, saneamento básico, serviços públicos, serviços sociais, programa de financiamento, etc.

Dentro desta concepção a gestão pública passa a ser o gestor que coordena e apóia os processos participativos da comunidade como decisora e realizadora das atividades como por exemplo na caso da institucionalização da autoconstrução e do mutirão.

3.5.1- A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E O PROCESSO DEMOCRÁTICO

O processo de administrações municipais democráticas tem se tornado cada vez mais presente no estilo gerencial dos gestores públicos/prefeitos. O comportamento gerencial tem avançado no sentido de trazer para a população dos seus Municípios uma nova inserção na gestão do espaço físico territorial, mas para isso, necessitam introjetar na estrutura organizacional ortodoxa existente mudanças na lógica que informa a prática da burocracia centralizadora da gestão municipal. Para realizar-se



um corte epistemológico neste modelo gerencial, faz-se importante eliminar os seguintes aspectos:

1. Descomprometimento dos agentes da administração pública com o gerenciamento do município;
2. Ausência do controle popular no processo de gestão do município;
3. Resistência da estrutura organizacional a mudanças na forma de gestão baseada nos princípios de uma administração democrática e participativa.

A ruptura a forma de gerenciar as atividades municipais sejam estas fins ou meio são fundamentais para se introduzir a prática da participação popular nas decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento e crescimento do município de maneira sustentável. Compreende-se deste modo, a premente necessidade da gestão municipal a nível interno descentralizar as decisões sobre administração de recursos financeiros, sobre o gerenciamento da força de trabalho, sobre os recursos materiais e, até, sobre o modo de realização dos serviços.

A burocracia enraizada na gestão pública a nível federal, estadual ou municipal evidencia uma história e prática de poder patrimonialista, paternalista e clientelista que precisam ser extirpadas do setor público. De acordo com Junqueira et Inojosa [1996], para realizar-se as devidas mudanças necessárias a gestão pública é preciso além da vontade política, novos arranjos institucionais que viabilizem a inserção de concepções atuais de gestão e redirecionem as práticas. Para isso, precisa a administração pública organizar-se, invertendo a pirâmide, deslocando o poder de decisão e as estruturas operativas para próximo da base.

O setor público no gerenciamento da prática administrativa deve buscar ressaltar o valor social na prática política, fundamentada na legitimidade dos objetivos socialmente negociados. Para isso, faz-se necessário o setor público promover a participação social através do planejamento participativo, a descentralização do poder, o acompanhamento social e administrativo, inovação político-administrativa e o cooperativismo.

A gestão pública municipal de acordo com Borja [1996], deve enfatizar uma administração inovadora, mais ágil e criativa. Assim, urge reivindicar-se um maior grau de liberdade e autonomia. Compreende-se desta forma, que não se pode estabelecer objetivos, estratégias e políticas organizacionais e assumir mais competências, mantendo velhas estruturas organizativas e procedimentos, muito mais voltados para o controle e fiscalização do que para a ação.

3.6- UMA VISÃO EMPREENDEDORA DA GESTÃO MUNICIPAL

A gestão pública fundamentada em modelos ortodoxos preocupados apenas com uma administração racional e técnica, associada a uma estrutura organizacional centralizadora e autoritária, no atual estágio de desenvolvimento e integração do mundo globalizado, precisa modernizar-se na democracia. Isto implica em um grande desafio para a revolução gerencial que o processo de gestão precisa absorver que é integrar meios de regulação política com meios de inserção social.

Para isto, a gestão pública precisa compreender o seu papel de empreendedor, buscando assimilar técnicas de gestão originariamente empresariais, tais como *gestão da qualidade total, administração estratégica, reengenharia, redimensionamento, gestão participativa, etc.* Estas abordagens e outras são recomendadas ao ambiente da gestão pública, devido às pressões crescentes da sociedade-cliente pelo aprimoramento dos serviços, por uma participação efetiva nas decisões que direta ou indiretamente estejam envolvidos.

São abordagens gerenciais que apresentam um potencial racionalizador, embora sua eficácia em cenários organizacional públicos necessite passar por um processo de adaptação de contexto, dentro da concepção de Ramos [1965], que enfatiza a necessidade de realizar-se uma redução sociológica e tecnológica de modelos culturais (gerenciais), como meio de compreensão e domínio do modelo, permitindo uma utilização ativa, consciente e criadora da experiência apreendida.

Holmes & Shand [1995], evidenciam que a administração pública para realizar um corte epistemológico no seu processo de gestão e tornar-se empreendedora, necessita apreender as seguintes características:

1. Descentralização;
2. Flexibilidade;
3. Desempenho crescente;
4. Competitividade interna e externa;
5. Direcionamento estratégico;
6. Transparência e cobrança de resultados (accountability).

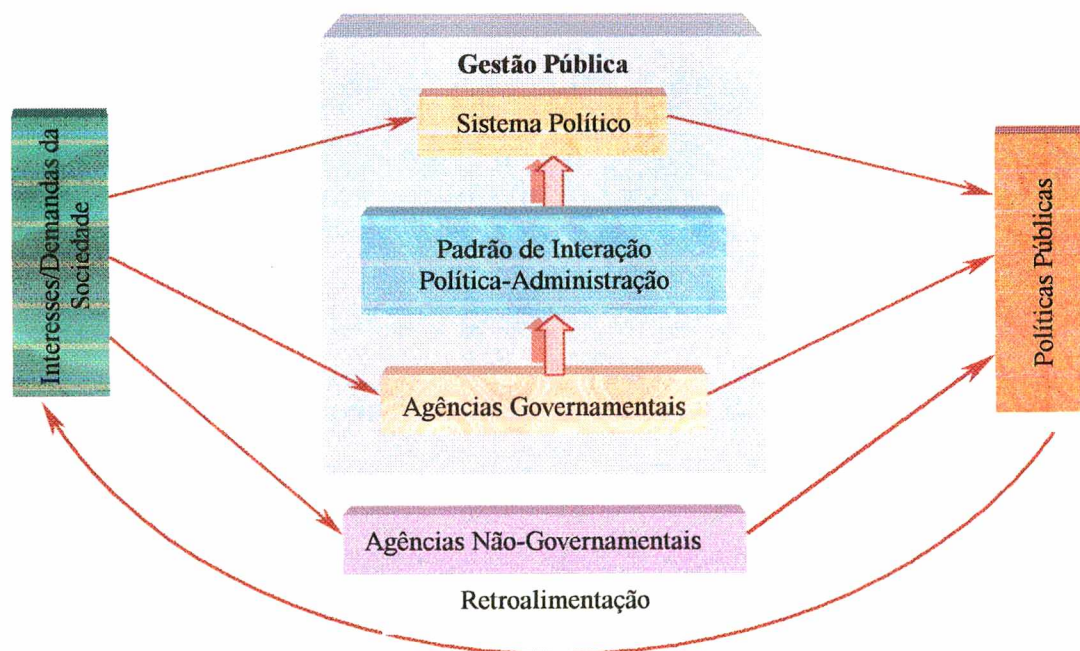
A visão empreendedora enfatiza uma administração pública ativista, inspirada por critérios de eficiência empresarial. Para isto, de acordo com Osborne & Gaebler [1994], o empreendedorismo público precisa estar centrado na produção de bens e serviços públicos de alta qualidade e principalmente orientado para a sociedade-cliente de uma maneira empresarial. Assim, compreende-se que o empreendedorismo municipal dentro da abordagem de Osborne et Gaebler deve buscar enfatizar:

1. Enfatizar alternativas de produção externa de bens e serviços, através da terceirização, parcerias governo-sociedade civil, voluntarismo, etc;
2. Gestão participativa de programas e projetos com sociedade-clientes;
3. Estimulo ao processo competitivo interno e externo;
4. Desregulamentação interna, simplificação organizacional e transparência de papéis e missões;
5. Avaliação baseada em resultados (administração por objetivos de Peter Drucker);
6. Imagem do cliente como consumidor;
7. Antevisão estratégica de serviços;
8. Descentralização e desconcentração;

9. Gestão estratégica.
10. Atingimento das finalidades governamentais através da reestruturação do mercado

Observa-se que o estilo gerencial empreendedor, centra-se na adoção de métodos de gestão e avaliação empresariais aplicados à organização pública. No âmbito microorganizacional propõe a gestão pública à adoção de tecnologia gerencial de ponta, enquanto que no âmbito macroorganizacional busca ter uma visão competitiva e seletiva. Este modelo em seu escopo apoiasse substancialmente na inserção social, na viabilização de canais de acesso da sociedade civil à burocracia e vice-versa, de maneira independente da regulação política e através de uma autonomia considerável como se observa no fluxo a seguir:

Figura 7: Modelo Administração Pública Empreendedora



Fonte: Adaptado de Osborne & Gaebler, 1994

Através do fluxo referente ao modelo de administração pública empreendedora, evidencia-se que a burocracia pública é modernizável gerencialmente e passível de inserção social. Isto implica em adequação de tecnologia gerencial às

finalidades, objetivos, valores e regras operacionais básicas de cada estrutura organizacional pública.

O empreendedorismo público apresenta-se como uma alternativa crítica ao modelo burocrático ortodoxo, porque preceitua, de forma sobeja e irrestrita escala, métodos e técnicas de administração de empresas, fundamentais para extirpar a lógica operacional da burocracia tradicional.

A partir do exposto, evidencia-se que a capacidade gerencial da gestão pública seja esta a nível federal, estadual ou municipal é uma necessidade premente e totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade.

3.6.1- A GESTÃO EMPREENDEDORA E AS RELAÇÕES SETOR PÚBLICO E PRIVADO

É necessário um melhor processo de gestão para que o setor público possa avançar no campo da competitividade, para incorporar-se ao acelerado crescimento tecnológico do mundo globalizado, para administrar em situação de escassez, para fazer progredir o difícil, porém promissor processo de integração regional.

Desta forma, é importante ressaltar que a estratégia de gestão de um município com relação aos seus serviços, deve ser baseada em uma concepção própria, específica da estrutura municipal, que configura um modelo local estratégico de gestão. Evidencia-se então, que as características do município e de sua sociedade, as particularidades dos serviços demandados e as formas e recursos da organização municipal seriam os marcos que definiriam as formas institucionais e organizacionais de atuação.

Entende-se que para isso faz-se necessário estabelecer um novo relacionamento entre o setor público e privado para a prestação de serviços, capacidade esta que a gestão municipal precisa desenvolver.



finalidades, objetivos, valores e regras operacionais básicas de cada estrutura organizacional pública.

O empreendedorismo público apresenta-se como uma alternativa crítica ao modelo burocrático ortodoxo, porque preceitua, de forma sobeja e irrestrita escala, métodos e técnicas de administração de empresas, fundamentais para extirpar a lógica operacional da burocracia tradicional.

A partir do exposto, evidencia-se que a capacidade gerencial da gestão pública seja esta a nível federal, estadual ou municipal é uma necessidade premente e totalmente crítico para o avanço de qualquer sociedade.

3.6.1- A GESTÃO EMPREENDEDORA E AS RELAÇÕES SETOR PÚBLICO E PRIVADO

É necessário um melhor processo de gestão para que o setor público possa avançar no campo da competitividade, para incorporar-se ao acelerado crescimento tecnológico do mundo globalizado, para administrar em situação de escassez, para fazer progredir o difícil, porém promissor processo de integração regional.

Desta forma, é importante ressaltar que a estratégia de gestão de um município com relação aos seus serviços, deve ser baseada em uma concepção própria, específica da estrutura municipal, que configura um modelo local estratégico de gestão. Evidencia-se então, que as características do município e de sua sociedade, as particularidades dos serviços demandados e as formas e recursos da organização municipal seriam os marcos que definiriam as formas institucionais e organizacionais de atuação.

Entende-se que para isso faz-se necessário estabelecer um novo relacionamento entre o setor público e privado para a prestação de serviços, capacidade esta que a gestão municipal precisa desenvolver.



Para que isto ocorra, inicialmente necessita-se definir uma estratégia que melhor evidencie os objetivos locais, ou seja, dos munícipes, referendado pela responsabilidade pública que cabe a atividade gerencial do município questão que se coloca não é em termos de escolha das formas “autonomia, concessão ou privatização” como alternativas excludentes

Assim, compreende-se que para definir as formas de prestação dos serviços públicos mais adequados ao município, os gestores deverão ser estrategistas , ou seja, o agente capaz de interpretar os interesses da sociedade e elaborar, em conjunto com os outros atores sociais, um plano estratégico local de gestão que viabilize a atividade gerencial pública municipal atender equitativamente às demandas sociais e no qual as formas organizacionais a serem adotadas ressaltem três conjuntos de variáveis principais:

O Município (território e sociedade) ⇨ refere-se ao nível de desenvolvimento, funções econômicas, desempenho do setor privado, características socioeconômicas, atores sociais.

Os Serviços ⇨ refere-se a quantidade e tipo de demanda, tecnologias apropriadas, características do sistema, integração com outros sistemas.

A Organização Municipal ⇨ refere-se a práticas políticas da organização municipal, experiência na prestação do serviço, adaptabilidade a novas formas de gestão, estrutura organizacional.

As tendências a incorporar cada vez mais o setor privado nas funções públicas parecem bastante definidas na conjuntura internacional e nacional. Este fato esta levando a mudanças culturais nos dois setores: público e privado.

Desta maneira, evidencia-se que a participação da sociedade, seja através dos agentes atuantes em vários setores da gestão pública municipal, seja como usuária é essencial para determinar e manter o compromisso público nas relações, normalmente difíceis, que se estabelecem entre o processo de gestão do município e as organizações

privadas. Este fato leva a reflexão da necessidade ou a conveniência da privatização dentro do setor público, como parte de uma estratégia.

Assim, entende-se como fundamental combinar os melhores atributos das organizações públicas e privadas numa gestão conjunta na busca de um aprimoramento da capacidade gerencial, de negociação e visão estratégica da estrutura municipal.

Enfatiza-se então, que a gestão pública municipal para trabalhar em um mundo inter-relacionado como jamais visto, em mudanças tecnológicas vertiginosas, em um acelerado processo de privatização, autonomia, concessão, em contextos turbulentos, em meio do incremento contínuo da complexidade, precisa ter um direcionamento estratégico para alcançar os objetivos organizacionais.

3.7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade da gestão pública para gerenciar a complexidade, a variabilidade, a incerteza, a transitoriedade, para mobilizar o potencial humano, a internacionalização do conhecimento, a capacidade de negociação, a ética pública e a compreensão do contexto sócio-político e cultural, refletem do comportamento estratégico adotado pelos gestores públicos. Assim, para que a gestão pública municipal seja bem sucedida é preciso observar as necessidades plurais do município, para que não aconteça que os objetivos buscados pelos servidores públicos, construídos da estrutura organizacional e dos munícipes, sejam diferentes dos traçados pela organização.

A base conceitual estruturada mediante um conjunto de fatores estratégicos relacionados à atividade empresarial, foram analisadas e adaptadas ao processo de gestão municipal servindo de sustentáculo para o desenvolvimento de um modelo de mapeamento do comportamento estratégico, que será abordado no capítulo a seguir

Capítulo 4

MODELO: MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

4.1- 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 deverá, através de sua estrutura ser 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:

- a. Identificar na gestão municipal, a existência de propósitos voltados para o bem estar social;
- b. Avaliar o nível de inter-relação da gestão pública municipal com o dimensionamento do contexto político-social e territorial do município de Belém;
- c. Estabelecer parâmetros referenciais de potencialidades e oportunidades estratégicas na cidade de Belém;
- d. Estabelecer relação de aproximação/afastamento do comportamento estratégico do município, quanto à realidade do contexto municipal
- e. 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.

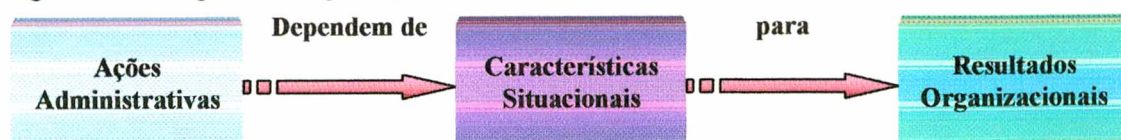
4.2- BASE CONCEITUAL DO MODELO

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 8: 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 significativa 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:


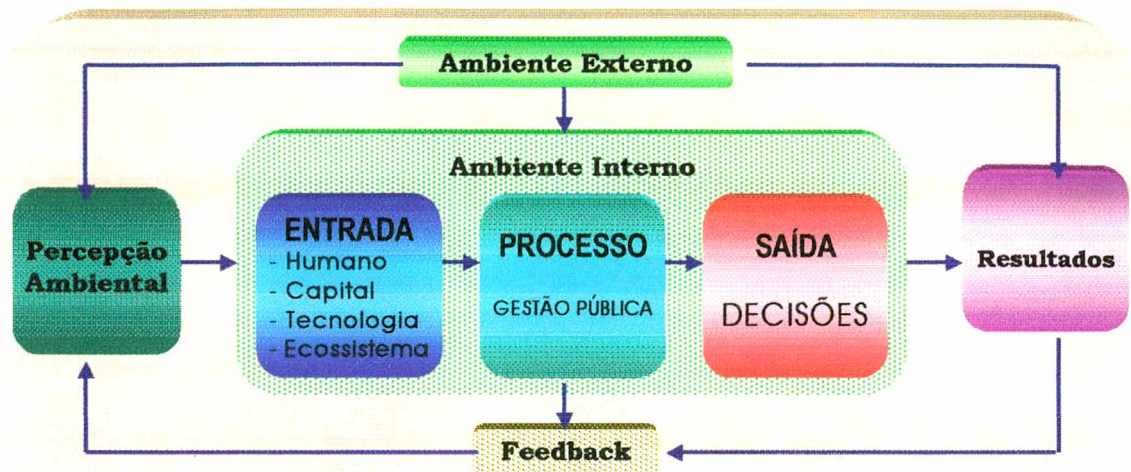


Figura 9: Os Parâmetros do Sistema do Setor Público



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:

Figura 10: 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)

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

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.

4.3- 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 11: Relação Causal entre Estilo de Gestão e seus Reflexos sobre a Sociedade



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 12: 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 &

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 interagi. 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, como pode ser observado na figura.14 na próxima página. 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.

Figura 14: Modelo de Avaliação de Desempenho

ARCO	NÍVEL DE RESPOSTA					Classificação
	Resposta-zero	Cumprimento da lei	Não-integrado	Integrado	Desempenho Sustentável	
	0	1	2	3	4	
de Base	0	1	2	3	4	
mento	0	1	2	3	4	
s	0	1	2	3	4	
ogia	0	1	2	3	4	
ia/Relatórios	0	1	2	3	4	
ções	0	1	2	3	4	
aos Sistemas	0	1	2	3	4	
TOTAL						

Fonte: Adaptado de KINLAW, Dennis C. *Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentável na era ambiental.*, 1997.

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.

4.4- 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 logístico 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, tais como:

1. Lei de Desenvolvimento Urbano do Município de Belém;
2. Plano de Estrutura Metropolitana de Belém;
3. Lei de Controle Urbanístico;
4. Plano Diretor da Grande Belém;
5. Plano Diretor Municipal;
6. Plano Diretor Urbano de Belém;
7. Dados Sócio-Econômicos do Município de Belém;
8. Lei Orgânica do Município de Belém;
9. Organogramas do Município de Belém;
10. Plano Plurianual 1998/2001 da Prefeitura Municipal de Belém;
11. O Zoneamento Urbano e Econômico de Belém;
12. Composição da Estrutura Organizacional do Poder Executivo do Município de Belém;
13. Agenda Amazônia 21 – Bases para discussão;
14. Agenda 21;
15. Plano Diretor de Mosqueiro e Caratateua – Relatório Intermediário – Diagnóstico;

16. Relatório sobre a Gestão do Saneamento e do Meio Ambiente Urbano;
17. Constituição da República federativa do Brasil, e o;
18. Código de postura 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.

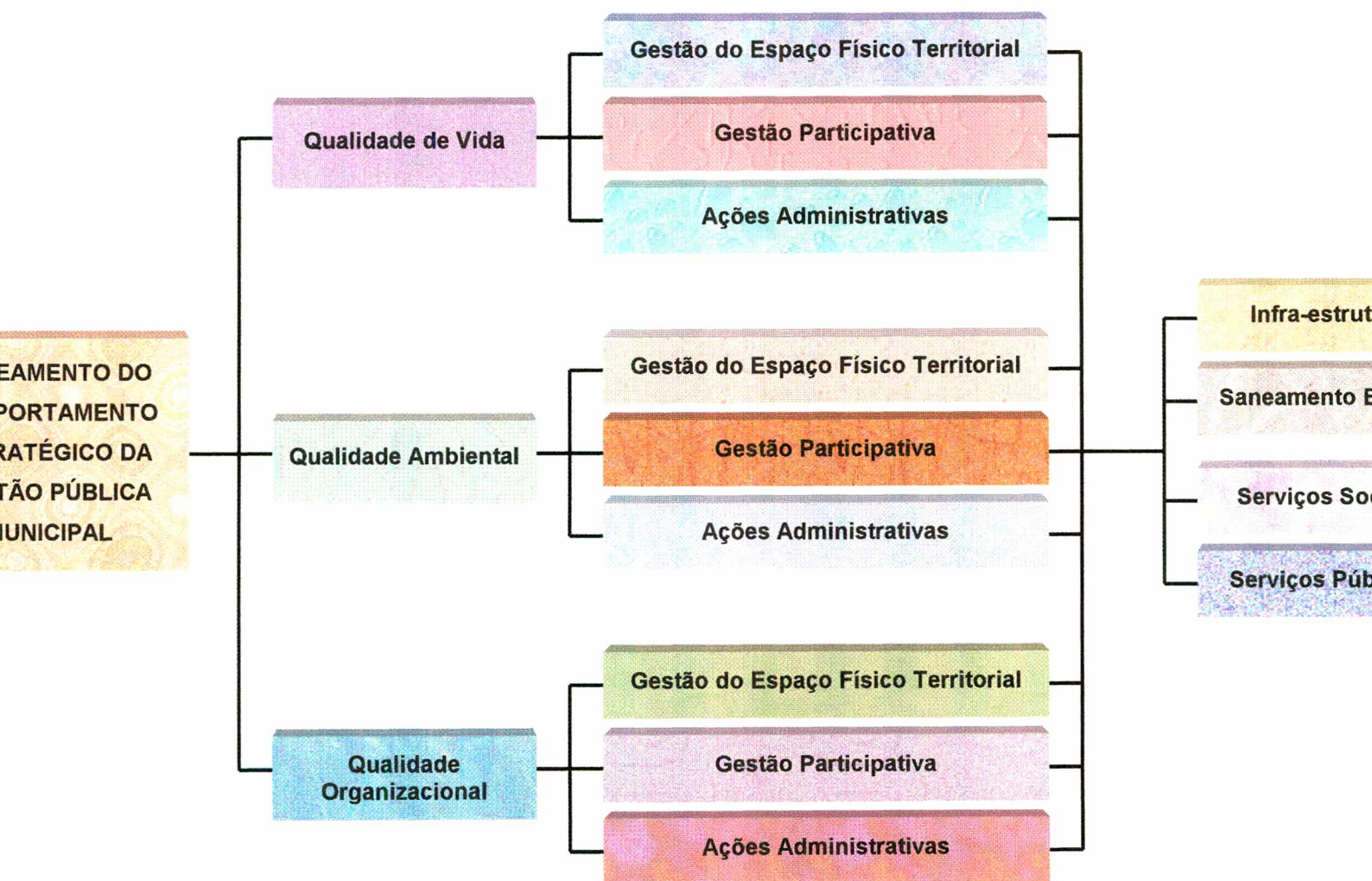
A partir deste entendimento buscou-se então os suportes teóricos que auferiram a devida sustentação, quais sejam, os núcleos constitutivos dos valores sociais relacionados ao mapeamento: qualidade de vida; qualidade ambiental; e qualidade organizacional.

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 15: Estrutura do Modelo de Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal



4.4.1- 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:

∕ *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.

4.5- 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.

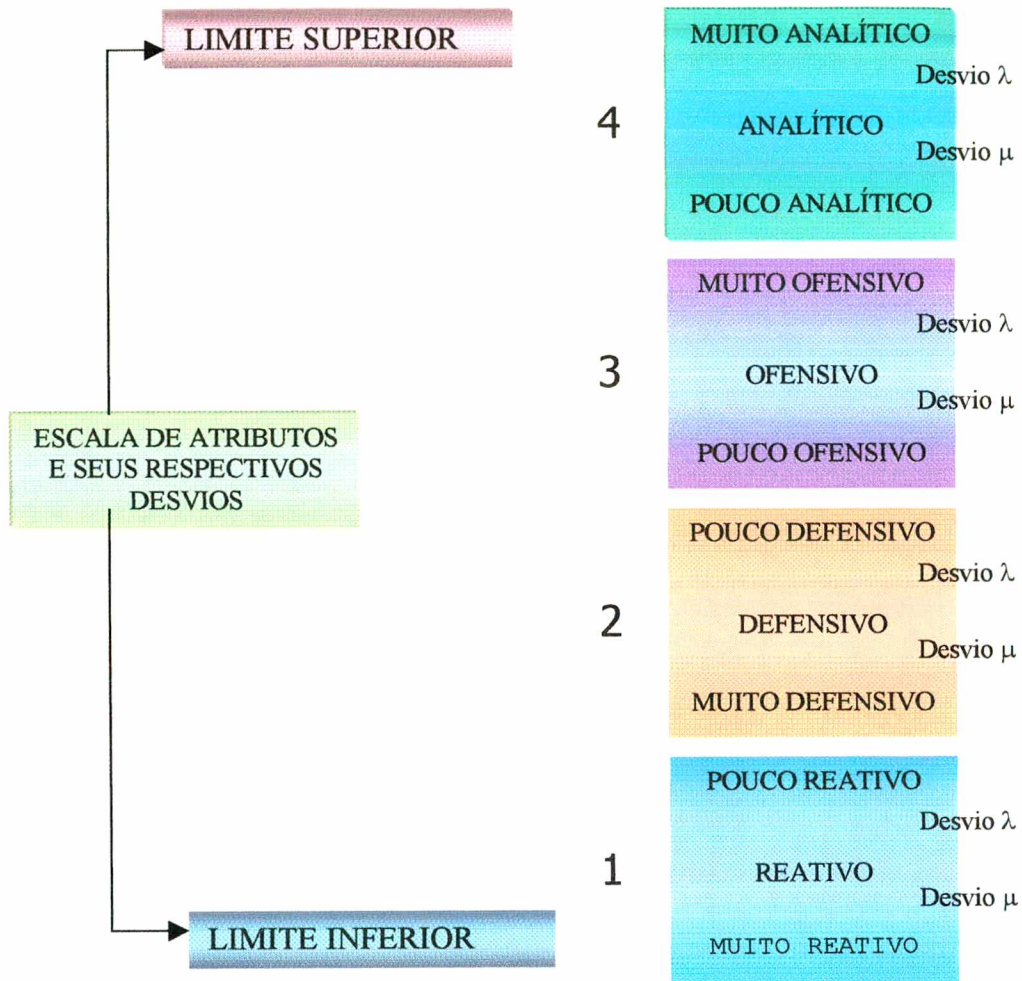
Os atributos que satisfazem a abordagem do modelo encontram-se representados por cardinais compondo a escala 1 a 4, onde cada um deles representa o significado implícito ao estilo gerencial específico em relação aos planos estratégicos adotados ou não ao nível da gestão, através dos seguintes atributos:

Figura 16: 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 17: Escala de Atributos e seus Respectivos Desvios



No esquema referente à modelagem do Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal apresentado nas páginas seguintes observa-se a disposição das variáveis em seus respectivos elementos de gestão, onde:

- R ➡ Reativo
- D ➡ Defensivo
- O ➡ Ofensivo
- A ➡ Analítico

1: Sinopse da Modelagem do Mapeamento do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal

CAMPO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO MUNICIPAL	ATRIBUTOS																	
	Sensibilidade				Infra-estrutura				Saneamento Básico				Serviços Sociais				Serviço	
	R	D	O	A	R	D	O	A	R	D	O	A	R	D				
<i>Qualidade de Vida</i>																		
<i>Gestão do Espaço Físico Territorial</i>																		
Ação de planejamento Ocupacional	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Apoio à projetos de renovação urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Avaliação da inadequação do espaço ou da ilegalidade da ocupação	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Crescimento urbano X desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Desenho urbano propicia uma qualidade ergonômica ao ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Medidas de redistribuirão da densidade de ocupação projetada em todas as áreas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Monitoração do adensamento populacional em relação a manutenção do ecossistema	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Monitoramento das áreas de invasão	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Monitoramento das áreas de uso misto	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Monitoramento das áreas residenciais planejadas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Ordenação do uso e da ocupação do espaço urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Planejamento municipal versus fatores relacionados à conurbação	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Planejamento rural versus cultura e crenças da comunidade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Produção e organização do espaço urbano X funções sociais e econômicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Programa. de reorganização e qualificação do espaço urbano das baixadas/áreas de invasão	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Reestruturação do espaço urbano X melhoria na qualidade de vida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Suporte a política imobiliária	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Uso sustentável da biodiversidade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Valorização dos espaços públicos para o exercício da cidadania	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				
Vinculação dos interesses da sociedade aos interesses do meio ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2				

o holística do sistema antropogênico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
erabilidade do meio físico X comprometimento ambiental.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
eamamento ecológico econômico promove o ordenamento territorial do espaço	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
eamamento viabiliza análise da ocupação atual do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ção Participativa														
fluencia da comunidade as propostas de soluções para os problemas da cidade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
o conjunta setor público e sociedade em prol da estabilidade ecológica do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
so ao desenvolvimento socialmente sustentado	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
o à mutirões em prol da qualidade de vida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
o à mutirões habitacionais X desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
o às atividades de lazer	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
dimimento a população que mora na área de conurbação	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
dimimento do desenvolvimento urbano as crescentes necessidades da sociedade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
prometimento ambiental: sociedade X natureza	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ciência ambiental dos diferentes grupos da sociedade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ifi. e satisfação das necessidades do município sob um prisma humano e participativo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ctos do desenvolvimento X conseqüências ambientais psicossociais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ementação de ações de desenvolvimento educacional	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ilização as potencialidades comunitárias	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
eria com grupos comunitários para implementar programas de autodesenvolvimento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
eria com ONGs para programas de conscientização socio-ambiental da sociedade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cipação comunitária na solução de problemas sócio-econômicos locais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cipação da sociedade em questões referentes à preservação urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cipação da sociedade na construção do espaço geográfico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cipação da sociedade na formulação e implantação das políticas de reestruturação.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cipação da sociedade na gestão-orçamento participativo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

participação da sociedade no planejamento, acompanhamento e avaliação das variáveis ecológicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
participação de ONGs na solução de problemas sócio-econômicos locais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
promoção da participação da comunidade no estudo e solução dos problemas do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Atividades Administrativas														
controle das atividades econômicas sobre o meio ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
acompanhamento e monitoramento das áreas especiais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
condições para o desenvolvimento das funções sociais a partir do PDU	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
melhoria das condições de vida da população	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
conscientização da comunidade quanto a responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
conscientização da sociedade para uma participação organizada e responsável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
envolvimento do município e o acesso a bens, serviços e qualidade ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
incentivo à implementação de ações comunitárias que possam auto-sustentar-se	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
relação entre agente humano e o meio físico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
promoção do equilíbrio do bem estar da sociedade a partir do sistema ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
regulação da relação homem-natureza-produção	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
planejamento de equipamentos sociais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
planejamento urbano X desenvolvimento ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
política setorial de meio ambiente X controle do espaço urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
observação das peculiaridades ambientais e paisagísticas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
observação do meio ambiente X qualidade de vida da população	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
regulação social do espaço urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programa de urbanização das zonas especiais de interesse social	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas de melhoria da qualidade de vida nas áreas urbanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas de melhoria da qualidade de vida nas favelas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas direcionados para a erradicação da pobreza e da miséria	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
qualidade de vida a partir da organização urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

participação da sociedade no planej., acompanhamento e avaliação das variáveis ecológicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
participação de ONGs na solução de problemas sócio-econômicos locais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
promoção da participação da comunidade no estudo e solução dos problemas do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Atividades Administrativas														
estudo das atividades econômicas sobre o meio ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
acompanhamento e monitoramento das áreas especiais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
condições para o desenvolvimento das funções sociais a partir do. PDU	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
avaliação das condições de vida da população	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
conscientização da comunidade qto a responsabilidade pelo desenvolvimento. Sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
conscientização da sociedade para uma participação organizada e responsável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
envolvimento do município e o acesso a bens, serviços e qualidade ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
estímulo a implementação de ações comunitárias que possam auto-sustentar-se	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
relação entre agente humano e o meio físico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
estudo do equilíbrio do bem estar da sociedade a partir do sistema ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
avaliação da relação homem-natureza-produção	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
planejamento de equipamentos sociais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
planejamento urbano X desenvolvimento ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
política setorial de meio ambiente X controle do espaço urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
avaliação das peculiaridades ambientais e paisagísticas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
avaliação do meio ambiente X qualidade de vida da população	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
organização social do espaço urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
política de urbanização das zonas especiais de interesse social	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas de melhoria da qualidade de vida nas áreas urbanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas de melhoria da qualidade de vida nas favelas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas direcionados para a erradicação da pobreza e da miséria	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
qualidade de vida a partir da organização urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

tema integrado de prestação de serviços e atendimento ao público	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
urbanização e produção de bens e serviços a partir da organização do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Qualidade Ambiental														
Ordem do Espaço Físico Territorial														
sustentabilidade para as diretrizes de desenvolvimento através do zoneamento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
acompanhamento e avaliação da utilização do espaço físico territorial	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
análise dos processos e formas de apropriação do espaço	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
análise, avaliação e monitoramento de áreas urbanas.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
expansão urbana X ecoturismo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ordem do uso da terra	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
zoneamento dos setores/áreas/distritos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
medidas de Proteção ambiental.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
monitoração e mapeamento das atividades potencialmente poluidoras e/ou degradadoras	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
monitoramento das conseqüências da expansão urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
conforto ambiental enfatizado pelo. zoneamento turístico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ocupação racional do solo através do zoneamento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
organização do espaço em busca do equilíbrio ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
zoneamento do uso do solo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
zoneamento físico e controle do uso do solo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
política de valorização das zonas rurais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
preservação de áreas com cobertura florestal	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programa de desenvolvimento para a região ambiental das várzeas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programa de desenvolvimento para a região ambiental de terra firme	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programa para áreas de preservação permanente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
programas de preservação e conservação das áreas verdes	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tema de geo-processamento e as informações para o equilíbrio do ecossistema	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

matização física-territorial para o fomento do turismo ecológico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
utilização das atividades do ecoturismo através de métodos de preservação urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ção Participativa														
cidade busca um desenvolvimento ambientalmente saudável e sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
rise ambiental X melhoria da qualidade de vida	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
rise ambiental X vulnerabilidades do ecossistema	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ização entre o órgão, comércio e indústria	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
envolvimento sustentável a partir do zoneamento ecológico-econômico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
lgação e fomento à prática de utilização consciente dos recursos naturais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ção ambiental enfatizando uma produção mais limpa das atividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
librio dos sistemas ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
nciamento e proteção dos recursos naturais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ção dos recursos naturais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
itoramento do meio ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
erias com grupos comunitários vocacionados para a educação ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
erias com ONGs para implementação de programas de educação ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
erias entre a gestão municipal e setor privado p/projetos e programas ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
os de ação para a preservação ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
os de recuperação ou reaproveitamento das áreas degradadas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cupação com o ecossistema por ocasião da implantação de equipamentos urbanos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ervação e proteção do meio ambiente natural e cultural	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ramas de comunicação social em educação ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ramas de desenvolvimento para as áreas urbanas ou de expansão urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
idade ambiental X arranjos espaciais X sistemas antropogênicos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ção subsistema natureza X subsistema sócio-econômico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ma ambiental autosustentado para as zonas urbanas nas áreas interfluviais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

tema ambiental autosustentado para as zonas urbanas nas áreas baixas (baixadas)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
es Administrativas														
es visando modificar a situação de degradação do ambiente urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
roveitamento do potencial turístico-paisagístico-ambiental-recreativo das áreas verdes	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
co de dados referentes as questões ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
gnóstico ambiental e identificação dos impactos ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
actos X conseqüências ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
egração institucional relativa as questões ambientais em todos os níveis decisoriais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
itoramento das indústrias quanto impacto sobre o uso dos recursos e meio ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
itoramento dos parâmetros ambientais alterados	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento, fiscalização e controle dos recursos naturais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tica compatível com os princípios de desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tica conservacionista	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tica de ecoturismo direcionada para as zonas de preservação ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tica de meio ambiente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ticas preservacionistas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tórios de impactos ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
onsabilidade dos órgãos pelo desempenho ambiental	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tema ambiental X execução dos diagnósticos ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tema de coleta versus tratamento de efluentes	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
tema de fiscalização das atividades poluidoras	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
amento de resíduos sólidos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ismo x áreas com vocação para centros turísticos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ismo x ocupação indevida do espaço	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
orização do meio ambiente a partir de Política Ambientais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
io sistêmica do planejamento paisagístico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

<i>idade organizacional</i>														
<i>ção do Espaço Físico Territorial</i>														
iação do uso e a distribuição espacial do espaço municipal	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
cartográfica versus informações para implantação de projetos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
stro gera base física para o desempenho das atividades municipais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
stro e o planejamento e execução de projetos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
mações do cadastro multifinalitário no âmbito da gestão	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ração entre administração pública e concessionárias de serviços públicos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
eamento espacial dos setores urbanos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
rtoração do o crescimento urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
rtoramento dos conjuntos urbanos históricos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
rtoramento global e integrado da área urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
nação da expansão urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
namento logístico do uso e ocupação das vias públicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento de uso e ocupação do solo para fins urbanos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento físico espacial	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento físico para áreas específicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento e orientação da ocupação das áreas do entorno urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento para utilização do espaço físico territorial	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento rural	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ejamento urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
o de urbanização das vias públicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
onalidade do planejamento do uso do solo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
lamentação do uso do espaço urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
o sistêmica do desenho urbano.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
rural versus Plano de Desenvolvimento Integrado	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

Política Participativa														
Participação da sociedade em projetos de sustentabilidade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Acesso a projetos descentralizados, controlados e executados pelas próprias comunidades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Definição do patrimônio quanto às questões sócioeconômicas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Definição dos aspectos físico-territorial, ambiental, cultural, sócio-econômico e institucional	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Controle dos componentes do patrimônio público	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Políticas focalizadas e específicas para as unidades municipais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Envolvimento de projetos sociais em regime de parceria com a comunidade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Envolvimento do ecossistema respeitando valores históricos e culturais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Acesso à autonomia dos bairros/distritos (comércio e prestação de serviços)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Acesso ao turismo histórico, social e de eventos no município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Desenvolvimento integrado X desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Alternativo à programas de mobilização comunitária	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Monitoramento do processo sócio-econômico do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Participação da sociedade civil	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Processo de integração entre os municípios conurbados	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Programa de recuperação e valorização do patrimônio histórico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Programa de reordenação dos ambulantes (economia informal)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Realização de pesquisas de opinião	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Curso destinado à habitações de interesse social	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Manejo de favelas para conjuntos habitacionais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Planejamento para o desenvolvimento das potencialidades e vocação do espaço	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Planejamento integrado de habitação, comércio e serviços nas áreas ocupadas e de expansão	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Implantação de postos médicos comunitários	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Implantação de projetos especiais de ação comunitária	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Políticas Administrativas														

ção formal e a obtenção de resultados	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
urocratização do fluxo da informação junto aos órgãos da estrutura organizacional	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ministração centrada em objetivos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
decisões e ações gerenciais e a hierarquia formal da organização	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ntrole e fiscalização fazem-se por custos e resultados	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
plicidade de informações geradas no órgão e por outros setores da estrutura	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
udos de viabilidade econômica e social	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
mento ao ecoturismo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
enciamento do desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
stão pública e o conceito de sustentabilidade	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
egração entre as diretrizes dos diversos órgãos do município	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
onitoramento de obras e serviços em execução	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
desempenho sustentável e as decisões gerenciais	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
serviços de informação ao público	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
nos e projetos de desenvolvimento urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ítica de apoio ao incremento do turismo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ítica de desenvolvimento econômico e o desenvolvimento auto-sustentado	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ítica de desenvolvimento urbano	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ítica de expansão para os bairros/distritos	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ítica de preservação e conservação do patrimônio histórico	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
íticas para minimizar a migração rural-urbana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
estação de serviços voltada para a satisfação do cliente-usuário	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
ograma de educação ambiental na organização	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
madadas de decisões e a multifinalidade das informações	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2

4.5.1- O SIGNIFICADO DAS VARIÁVEIS COMPONENTES DO SEGMENTO GERENCIAL DO VALOR SOCIAL

Com base na disposição das variáveis em seus respectivos elementos de gestão, estes se configuram em um modelo holístico de mapeamento do comportamento estratégico, onde se vislumbra que sua estrutura apresenta características próprias e paridade de relevância dentro do escopo do estudo. Assim, estes se encontram classificados em ordem alfabética, com a finalidade de evitar quaisquer desvios possíveis oriundos dos valores intrínsecos e subjetivos inerentes aos gestores públicos, que possa causa vieses ao objetivo central do estudo.

Desta forma, faz-se necessário a compreensão do significado técnico-científico de cada uma das variáveis constitutivas do mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal, fundamentais no processo de diagnóstico, avaliação e feedback do atual comportamento estratégico adotado pela gestão, através dos respectivos significados que são construtos do modelo evidenciado neste estudo.

O significado relacionado as variáveis que fazem parte do segmento gerencial apresentam-se conceitualmente elaborados respaldados pelos parâmetros norteadores que sustentaram o desenvolvimento do modelo. Estes, referem-se as variáveis que fazem parte dos elementos representativos do núcleo que fundamenta a segmentação gerencial na ótica da gestão pública municipal que são *Gestão do Espaço Físico e Territorial; Gestão Participativa; e Ações Administrativas*.

Deste modo, a seguir apresenta-se o significados relacionados as variáveis que fazem parte de cada segmento do valor social *qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional* respectivamente:

1. QUALIDADE DE VIDA E O SEU DESDOBRAMENTO

Qv.1. Gestão Do Espaço Físico Territorial

Qv.1.1. Ação de planejamento Ocupacional

Diz respeito a planos de ação para a utilização do espaço físico territorial elaborados com a participação da sociedade com a finalidade de desenvolver-se

sociedades sustentáveis pautadas pelos princípios básicos da sustentabilidade ecológica, econômica, social e política.

Qv.1.2. Apoio à projetos de renovação urbana

Viabiliza investimentos (recursos humanos, financeiros e tecnológicos) em obras arquitetônicas de lazer e bem estar social para todas as classes sociais.

Qv.1.3. Avaliação da inadequação do espaço ou da ilegalidade da ocupação

Refere-se ao monitoramento e adequação da utilização do uso do solo, de acordo com a observância ao escopo constitutivo das leis municipais.

Qv.1.4. Crescimento urbano X desenvolvimento sustentável

Refere-se a busca de um equilíbrio (sinergia) entre as relações de troca que o ser humano mantém com o meio ambiente para sobreviver e, agindo de modo a perenizar o bem estar comum respeitando a integridade cultural e histórica do ecossistema.

Qv.1.5. Desenho urbano propicia uma qualidade ergonômica ao ambiente

Diz respeito a arquitetura da cidade estar constituída por equipamentos urbanos capazes de viabilizar à sociedade o usufruto pleno de sua potencialidade sem degradação de sua qualidade de vida.

Qv.1.6. Medidas de redistribuição da densidade de ocupação projetada em todas as áreas

Trata-se da existência no planejamento municipal de estratégias direcionadas para utilização racional do solo nas zonas urbana, de expansão, e rural, ambientalmente compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

Qv.1.7. Monitoração do adensamento populacional em relação a manutenção do ecossistema

Condiz à realização do monitoramento e avaliação do nível de qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável em relação as dimensões econômicas, social e ambiental.

Qv.1.8. Monitoramento das áreas de invasão

Diz respeito à programas integrado dos diversos setores da gestão municipal, juntamente com os atores envolvidos monitorando as áreas com relação aos problemas referentes a questões sócio-políticas-econômicas, aspectos físicos territorial, ambiental, infra-estrutura e saneamento básico.

Qv.1.9. Monitoramento das áreas de uso misto

Refere-se ao acompanhamento e avaliação do nível de qualidade de vida e ambiental com relação a causa-efeito da dinâmica existente entre a diversidade de usos do espaço territorial em habitacional, comercial e de serviços.

Qv.1.10. Monitoramento das áreas residenciais planejadas

Diz respeito ao relacionamento do processo de proteção, prevenção, manutenção e melhoria da qualidade do ecossistema referente a equipamentos urbanos, saneamento básico, infra-estrutura, e serviços sociais.

Qv.1.11. Ordenação do uso e da ocupação do espaço urbano

Diz respeito a aplicabilidade das leis municipais existentes quanto ao uso e ocupação do espaço urbano.

Qv.1.12. Planejamento municipal versus fatores relacionados à conurbação

Relaciona-se a existência de programas integrados entre os municípios conurbados, quanto a infra-estrutura física e social em prol da melhoria da qualidade de vida da população e equilíbrio do ecossistema.

Qv.1.13. Planejamento rural versus cultura e crenças da comunidade

Condiz ao incentivo à comunidade rural através de políticas direcionadas para a valorização das características históricas, cultural e crenças capazes de preservarem e divulgarem as suas tradições.

Qv.1.14. Produção e organização do espaço urbano X funções sociais e econômicas

Pressupõe o equacionamento dos problemas estruturais que comprometem as funções sociais e econômicas da cidade.

Qv.1.15. Programa de reorganização e qualificação do espaço urbano das baixadas/áreas de invasão

Relaciona-se à melhoria dos atuais níveis de acesso e circulação do transporte coletivo, infra-estrutura, saneamento básico, coleta de resíduos sólidos, da distribuição espacial do comércio e dos serviços nos bairros e vias públicas, além da melhoria e criação de espaços públicos de lazer.

Qv.1.16. Reestruturação do espaço urbano X melhoria na qualidade de vida

Realça a implementação de políticas setoriais capazes de assegurar à sociedade, base produtiva e distribuidora de bens e serviços mais democrática e justa.

Qv.1.17. Suporte a política imobiliária

Destaca o acompanhamento e avaliação do parcelamento, da ocupação e uso do solo, considerando-se principalmente a capacidade de suporte da infra-estrutura, a circulação e a qualidade de vida e ambiental.

Qv.1.18. Uso sustentável da biodiversidade

Compreensão dos pressupostos de gestão como princípios filosóficos, no sentido da comunidade poder referendar um equilíbrio dinâmico dos fatores gerenciais conseqüentes na abrangência do planeta.

Qv.1.19. Valorização dos espaços públicos para o exercício da cidadania

Diz respeito aplicabilidade das leis urbanísticas, quanto o potencial dos espaços públicos gerarem bem estar à sociedade, relacionados a lazer, limpeza, padronização de tarefas de acordo com as normas estabelecidas.

Qv.1.20. Vinculação dos interesses da sociedade aos interesses do meio ambiente

Relaciona-se à conscientização da sociedade para os reflexos da inter-relação existente entre todas as atividades humanas desenvolvidas e o equilíbrio do meio ambiente dentro de uma concepção holística.

Qv.1.21. Visão holística do sistema antropogênico

Diz respeito ao gerenciamento de forma holística dos conjuntos espaciais onde os elementos bióticos e abióticos estão descaracterizados pela ação antrópica, e que são particularizados ou individualizados em função de diferentes graus de qualidade de vida da população residente, na busca de um equilíbrio ambiental.



Qv.1.22. Vulnerabilidade do meio físico X comprometimento ambiental

Condiz à existência de ações desenvolvidas por profissionais especializados e qualificados para lidar com questões referentes à biodiversidade, aliada ao gerenciamento de seus recursos naturais em bases sustentáveis.

Qv.1.23. Zoneamento ecológico econômico promove o ordenamento territorial do espaço

Refere-se à geração de subsídios para a elaboração de ações estratégicas capazes de viabilizar a execução de planos setorializados em busca do desenvolvimento sustentável, através da utilização racional da ocupação dos espaços e de redirecionamento de atividades.

Qv.1.24. Zoneamento viabiliza análise da ocupação atual do município

Diz respeito à viabilização de informações quanto ao uso do solo das zonas urbanas, de expansão urbana, de interesse urbano especiais e rural, considerados em cada região do município para as finalidades precípuas (residenciais, industriais, comerciais, prestação de serviços e agricultura).

Qv.2. Gestão Participativa***Qv.2.1. A influencia da comunidade as propostas de soluções para os problemas da cidade***

Refere-se ao poder da comunidade de influenciar na definição de programas de ações para a localidade/bairro e conseqüentemente a alocação de recursos municipais.

Qv.2.2. Ação conjunta setor público e sociedade em prol da estabilidade ecológica do município

Refere-se a parceria entre sociedade e setor público com a finalidade do desenvolvimento de uma sociedade sustentável, capaz de degradar menos a diversidade biológica, e possibilitem a redução da degradação de habitats naturais e/ou destruição de espécies que neles vivem.

Qv.2.3. Acesso ao desenvolvimento socialmente sustentado

Trata-se de ações administrativas que enfatizam a melhoria social e econômica através da valorização dos bens culturais e históricos, permitindo ao mesmo tempo a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais do município.

Qv.2.4. Apoio à mutirões em prol da qualidade de vida

Condiz à viabilização da organização de comunidades carentes, através de mutirões, com a finalidade de realizarem em conjunto projetos relacionados a saneamento, esgotamento sanitário, esgoto, pavimentação, abastecimento de água e coleta de lixo.

Qv.2.5. Apoio à mutirões habitacionais X desenvolvimento sustentável

Diz respeito à coordenação e apoio a processos participativos da comunidade como decisora, através de um processo de co-responsabilidade da comunidade e dos usuários dos projetos urbanos no ato do planejamento em prol de uma melhor qualidade de vida no âmbito do meio ambiente construído.



Qv.2.6. Apoio às atividades de lazer

Refere-se a ações conjuntas e individualizadas de cada setor da estrutura municipal, relacionadas a atividades de lazer e cultural dos municípios.

Qv.2.7. Atendimento a população que mora na área de conurbação

Refere-se aos projetos sociais, de infra-estrutura e serviços públicos capazes de viabilizarem condições de qualidade de vida para a população através de parcerias entre as prefeituras das cidades conurbadas, parcerias com empresas privadas ou, mediante atividades desenvolvidas individualmente por setores da prefeitura.

Qv.2.8. Atendimento do desenvolvimento urbano as crescentes necessidades da sociedade

Trata-se da existência de políticas de produção e organização do espaço urbano, capazes de enfatizarem o equilíbrio do ecossistema em prol da qualidade de vida dos municípios.

Qv.2.9. Comprometimento ambiental: sociedade X natureza

Relaciona-se a resposta que a natureza oferece às intervenções humanas em seu ecossistema.

Qv.2.10. Consciência ambiental dos diferentes grupos da sociedade

Refere-se a existência de programas direcionados para a conscientização e educação ambiental da sociedade, como sustentáculo para o desenvolvimento e crescimento de sociedades sustentáveis.

Qv.2.11. Identificação e satisfação das necessidades do município sob um prisma humano e participativo

Diz respeito ao estilo gerencial adotado, evidenciado através de mecanismos capazes de propiciarem a participação da sociedade organizada ou não no processo de seleção das prioridades de ações estratégicas a serem implementadas.

Qv.2.12. Impactos do desenvolvimento X conseqüências ambientais psicossociais

Trata-se dos efeitos da degradação ambiental, provocados por poluição sonora, poluição do ar, interrupções ou atraso no fluxo de veículos, danificação do leito das vias públicas, pontes e viadutos, de modo a propiciarem a sociedade um desequilíbrio do seu bem estar coletivo.

Qv.2.13. Implementação de ações de desenvolvimento educacional

Refere-se a existência de programas direcionados para a qualificação dos servidores, com a finalidade de viabilizar a melhoria da qualidade da gestão através do aprimoramento do atendimento ao municípios em todos os níveis da estrutura municipal.

Qv.2.14. Mobilização as potencialidades comunitárias

Reporta-se à viabilização do envolvimento das comunidades de bairros, das ilhas, dos distritos e principalmente da comissão de bairros da cidade, para realizar projetos junto as comunidades que buscam suprir suas reais necessidades básicas.



Qv.2.15. Parceria com grupos comunitários para implementar programas de autodesenvolvimento

Diz respeito à potencialidade dos grupos comunitários em aprenderem co-gerenciar programas referentes a comunidade de forma a tornar viável o autodesenvolvimento através de comunidades sustentáveis.

Qv.2.16. Parceria com ONGs para programas de conscientização socio-ambiental da sociedade

Refere-se à implementação de programas relacionados ao ensino, treinamento e conscientização da responsabilidade da sociedade sobre a dinâmica do meio ambiente e o seu desenvolvimento sustentável em respeito a qualidade de vida.

Qv.2.17. Participação comunitária na solução de problemas sócio-econômicos locais

Refere-se ao desenvolvimento de programas direcionados para as comunidades ribeirinhas e zonas rurais, com a finalidade de organizá-los e orientá-los para o aprimoramento de suas atividades produtivas.

Qv.2.18. Participação da sociedade em questões referentes à preservação urbana

Trata-se da busca de co-responsabilidade da sociedade para a gestão dos equipamentos urbanos e mobiliários, equipamentos comunitário, serviços públicos, espaço livre de uso público, via de circulação.

Qv.2.19. Participação da sociedade na construção do espaço geográfico

Compreende a produção e organização do espaço geográfico através da relação entre homem, natureza e trabalho social.

Qv.2.20. Participação da sociedade na formulação e implantação das políticas de reestruturação

Refere-se ao estabelecimento das ações estratégicas capazes de fazer refletir as necessidades da cidade quanto a situação do meio ambiente urbano, ordenação do uso e da ocupação do espaço físico, valorização do patrimônio histórico, cultural e ambiental.

Qv.2.21. Participação da sociedade na gestão-orçamento participativo

Refere-se ao processo de interação e co-responsabilidade da sociedade civil quanto ao processo decisório da gestão municipal em relação às prioridades de obras e serviços que irá executar em prol dos munícipes.

Qv.2.22. Participação da sociedade no planejamento, acompanhamento e avaliação das variáveis ecológicas

Refere-se à existência de mecanismos legais à nível de gestão municipal capazes de viabilizarem a participação da sociedade no processo de gerenciamento da questão ambiental.

Qv.2.23. Participação de ONGs na solução de problemas sócio-econômicos locais

Trata-se de programas desenvolvidos por ONGs em parceria com a gestão pública municipal; comunidades ribeirinhas; e zonas rurais, com a finalidade de auxiliá-los no processo de organização de suas atividades produtivas.

Qv.2.24. Promoção da participação da comunidade no estudo e solução dos problemas do município



Diz respeito a existência de mecanismo na gestão municipal que propiciem a participação da sociedade na solução de problemas através de informações e consultas sobre as atividades gerenciais nas decisões do governo

Qv.3. Ações Administrativas

Qv.3.1. Ação das atividades econômicas sobre o meio ambiente

Diz respeito ao monitoramento das atividades industriais, comerciais e prestações de serviços, com a finalidade de evitar degradação do meio ambiente.

Qv.3.2. Acompanhamento e monitoramento das áreas especiais

Diz respeito ao acompanhamento e monitoramento da utilização e ocupação do solo das áreas ocupadas por instituições públicas federais, estaduais, municipais ou empresas privadas que constituem as zonas industriais, com a finalidade de preservar o equilíbrio do ecossistema.

Qv.3.3. As condições para o desenvolvimento das funções sociais a partir do. PDU

Dizem respeito a existência de informações relacionadas ao nível de escolaridade, renda familiar, trabalhadores ativos e inativos.

Qv.3.4. Avaliação das condições de vida da população

Refere-se a existência de projetos desenvolvidos em conjunto entre os órgãos da prefeitura, ou de maneira autônoma, que busquem avaliar de forma quantitativa e qualitativa o nível de qualidade de vida dos municípios.

Qv.3.5. Conscientização da comunidade quanto a responsabilidade pelo desenvolvimento. Sustentável

Refere-se a existência de programas nas escolas, na mídia, em eventos de lazer, que se proponham ressaltar a necessidade de buscar-se um desenvolvimento sócio-econômico-político e ambiental, sem degradação da biodiversidade que compõem o município.

Qv.3.6. Conscientização da sociedade para uma participação organizada e responsável

Reporta-se a compreensão da relação causa-efeito da participação social para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

Qv.3.7. Desenvolvimento do município e o acesso a bens, serviços e qualidade ambiental

Pressupõe a democratização da atividade municipal a todos os seus habitantes e usuários.

Qv.3.8. Incentivo a implementação de ações comunitárias que possam auto-sustentarem-se

Diz respeito ao apoio para as comunidades organizadas buscarem o desenvolvimento e implementações de projetos comunitários relacionados a infra-estrutura, saneamento básico, educação, saúde, e lazer.

Qv.3.9. Integração entre agente humano e o meio físico

Diz respeito a uma política de conscientização da aplicabilidade do código de postura em prol de uma boa convivência social, através da utilização do espaço social de forma a propiciar uma melhoria contínua da qualidade de vida.



Qv.3.10. Obtenção do equilíbrio do bem estar da sociedade a partir do sistema ambiental

Diz respeito ao nível de qualidade do sistema ambiental do município, capaz de gerar aos munícipes uma qualidade de vida, ambiental e organizacional.

Qv.3.11. Otimização da relação homem-natureza-produção

Refere-se ao processo de conscientização da sociedade à respeito de um equilíbrio do ecossistema através do respeito ao habitat natural da fauna, o incremento da área florestal e da definição coerente das áreas de agricultura, de pecuária e de preservação.

Qv.3.12. Planejamento de equipamentos sociais

Trata-se da existência no âmbito de políticas administrativas direcionadas a atividades de construção ou autoconstrução de escolas, hospitais, praças, no planejamento estratégico do município.

Qv.3.13. Planejamento urbano X desenvolvimento ambiental

Refere-se ao fato da arquitetura urbana buscar um equilíbrio entre a arquitetura histórica e a moderna, através de um projeto de revitalização do desenho urbano.

Qv.3.14. Política setorial de meio ambiente X controle do espaço urbano

Visa garantir o crescimento e desenvolvimento do município em bases sustentáveis do ecossistema através do equilíbrio da qualidade de vida.

Qv.3.15. Preservação das peculiaridades ambientais e paisagísticas

Diz respeito à busca do planejamento urbano para preservação e valorização da arquitetura histórica da cidade, dos parques, bosques, praças e principalmente, a revitalização dos pontos turísticos históricos e ambientais.

Qv.3.16. Preservação do meio ambiente X qualidade de vida da população

Refere-se a existência na política de gestão do município, de um programa de reestruturação do espaço enfatizando a visão sistêmica, através das inter-relações existentes nos diversos setores da gestão municipal em prol de uma sociedade sustentável.

Qv.3.17. Produção social do espaço urbano

Trata-se do processo de gestão municipal da organização espacial fundamentado nas características básicas da cidade, buscando um equilíbrio entre o desenvolvimento das forças produtivas e as relações de produção.

Qv.3.18. Programa de urbanização das zonas especiais de interesse social

Refere-se à melhoria de qualidade de vida da população das baixadas e invasões, sobretudo pela elevação das condições de saneamento e qualidade ambiental.

Qv.3.19. Programas de melhoria da qualidade de vida nas áreas urbanas

Refere-se a operacionalização de atividades direcionadas à melhoria de acesso das áreas públicas, de arruamento, equipamentos sociais, equipamentos urbanos, espaço livre de uso público.

Qv.3.20. Programas de melhoria da qualidade de vida nas favelas

Refere-se a operacionalização de atividades de implantação de acesso, de áreas públicas, de arruamento, de equipamentos sociais, de equipamentos urbanos, de espaço livre de uso público, e principalmente de assistência social.

Qv.3.21. Programas direcionados para a erradicação da pobreza e da miséria

Trata-se do desenvolvimento de programas para qualificar pessoas das comunidades através da valorização de atividades que lhes são peculiares.

Qv.3.22. Qualidade de vida a partir da organização urbana

Trata-se do processo do desenho urbano da cidade poder refletir ambientes urbanos de qualidade respeitando as dimensões de performance, tais como vitalidade, senso, congruência, acesso, controle, eficiência e justiça.

Qv.3.23. Sistema integrado de prestação de serviços e atendimento ao público

Trata-se da existência de um sistema de informação municipal desburocratizado e informatizado, que viabilize ao munícipe ser rapidamente atendido.

Qv.3.24. Urbanização e produção de bens e serviços a partir da organização do município

Pressupõe um aumento da eficiência produtiva, juntamente com uma redução dos custos sociais.

2. QUALIDADE AMBIENTAL E O SEU DESDOBRAMENTO***Qa.1. Gestão Do Espaço Físico Territorial******Qa.1.1. A sustentabilidade para as diretrizes de desenvolvimento através do zoneamento***

Refere-se à utilização das informações do zoneamento pelos vários órgãos da gestão municipal no processo de elaboração de suas diretrizes, considerando a interdisciplinaridade das ações administrativas.

Qa.1.2. Acompanhamento e avaliação da utilização do espaço físico territorial

Trata-se da existência de atividades, que realizem estudos periódicos quanto ao nível de degradação do espaço físico territorial relacionados à arborização, leito dos rios, orla das ilhas, feiras livres.

Qa.1.3. Análise dos processos e formas de apropriação do espaço

Diz respeito a análise das variáveis sócio-econômicas, de acordo com o tipo e com o padrão das concentrações populacionais, bem como da forma de ocupação através das atividades econômicas produtivas estabelecidas no espaço geográfico.

Qa.1.4. Análise, avaliação e monitoramento de áreas urbanas

Refere-se às ações planejadas de urbanização, de ações proativas de controle das atividades potencialmente poluidoras e/ou degradadoras do solo, do ar, da água e poluição visual.



Qa.1.5. Expansão urbana X ecoturismo

Refere-se ao processo de planejamento das áreas de expansão do município, tendo como base o ecodesenvolvimento, com a finalidade de propiciar uma valorização da cultura, do artesanato, da arquitetura histórica, da fauna e da flora.

Qa.1.6. Gestão do uso da terra

Trata-se da existência de instrumentos capazes de propiciar um planejamento integrado do uso e ocupação do solo.

Qa.1.7. Mapeamento dos setores/áreas/distritos

Refere-se a utilização do mapa de uso e ocupação do solo, como instrumento capaz de viabilizar informações que reflitam os diferentes graus de pressão sócio-econômica sobre os sistemas naturais.

Qa.1.8. Medidas de Proteção ambiental

Refere-se à realização do controle ambiental dos empreendimentos considerados potencialmente poluidores e/ou degradadores do meio ambiente.

Qa.1.9. Monitoração e mapeamento das atividades potencialmente poluidoras e/ou degradadoras

Diz respeito a existência de um cadastramento das empresas comerciais, prestadoras de serviços, e indústrias, além das atividades produtivas existentes no mercado informal que podem provocar danos ao meio ambiente das mais variadas formas.

Qa.1.10. Monitoramento das conseqüências da expansão urbana

Diz respeito aos impactos relacionados ao ecossistema e à qualidade de vida dos municípios, decorrentes da falta de um sistema de circulação, iluminação pública, fiscalização e licenciamento de obras, e áreas verdes.

Qa.1.11. O conforto ambiental enfatizado pelo zoneamento turístico

Refere-se às ações relacionadas a divisão do território municipal com base no nível de infra-estrutura, saneamento básico, serviços sociais, serviços públicos, acesso, equipamentos comunitários, equipamentos urbanos.

Qa.1.12. Ocupação racional do solo através do zoneamento

Diz respeito à realização de um planejamento que direcione o processo de expansão urbana ou rural, baseado nas características e potencialidades de crescimento das zonas, considerando a dimensão ambiental e qualidade de vida.

Qa.1.13. Organização do espaço em busca do equilíbrio ambiental

Refere-se ao processo ergonômico da cidade, através do monitoramento de canteiro de obras, localização de bares, boates, restaurantes, indústrias, comércios e prestadoras de serviços, mediante análise antevista a liberação das atividades pelos órgãos competentes.

Qa.1.14. Planejamento do uso do solo

Refere-se a utilização de informações contidas no cadastro técnico multifinalitário para o processo de ordenação do uso do solo urbano e rural.

Qa.1.15. Planejamento físico e controle do uso do solo

Diz respeito a preservação, conservação e manejo dos parques, praças e ruas com todos os seus equipamentos, atributos e instalações.

Qa.1.16. Política de valorização das zonas rurais

Refere-se a programas de incentivo à iniciativa de particulares (municípios) e de associações, cooperativas para a arborização e ajardinamento com fins ecológicos e paisagísticos nos limites do município.

Qa.1.17. Preservação de áreas com cobertura florestal

Trata-se do controle ambiental das áreas que possuem bosques com matas nativas com potencial para serem transformadas em unidades de proteção ambiental, tais como parque municipal, reserva biológica ou área de preservação permanente.

Qa.1.18. Programa de desenvolvimento para a região ambiental das várzeas

Refere-se a ações relacionadas a manutenção do ecossistema de floresta aluvial, de igapó e de manguezais, através de um equilíbrio da ação do homem sobre os sistemas naturais.

Qa.1.19. Programa de desenvolvimento para a região ambiental de terra firme

Refere-se a ações direcionadas para a revitalização da área, através de um controle da erosão, do processo de dissecação da superfície e reflorestamento, e principalmente controle da ocupação do solo.

Qa.1.20. Programa para áreas de preservação permanente

Refere-se à implementação de atividades direcionadas para assegurar condições de bem-estar público, atenuar a erosão das terras, proteção de sítios de excepcional beleza, de valor científico ou histórico e asilar exemplares da fauna e flora ameaçados de extinção.

Qa.1.21. Programas de preservação e conservação das áreas verdes

Trata-se de atividades desenvolvidas de acompanhamento e monitoramento das áreas verdes públicas ou particulares em relação ao cumprimento da taxa de ocupação do solo, preservação da arborização e ajardinamento, visando assegurar condições ambientais e paisagísticas, manutenção de equipamentos sociais e de lazer.

Qa.1.22. Sistema de geo-processamento e as informações para o equilíbrio do ecossistema

Diz respeito à utilização das informações para realizar a organização do espaço respeitando as características dos distritos de acordo com a divisão das áreas do município em zona urbana, de expansão urbana, de interesse urbano especial e rural.

Qa.1.23. Sistematização física-territorial para o fomento do turismo ecológico

Refere-se à existência de projetos referentes a pólos de desenvolvimento do turismo ecológico vocacionado à realidade do município tais como: a pesca esportiva, as trilhas ecológicas, a passeio fluvial, ao retorno ao campo, como meio de incremento às atividades sócio econômica da zona rural e das ilhas.

Qa.1.24. Viabilização das atividades do ecoturismo através de métodos de preservação urbana



Gestão municipal viabiliza condições para o turismo e atividades essenciais para manter as tradições culturais e artísticas da cidade.

Qa2. Gestão Participativa

Qa.2.1. A sociedade busca um desenvolvimento ambientalmente saudável e sustentável

Comprometimento da sociedade com a política ambiental, através de uma postura de preservação a equipamentos urbanos, praças, parques, praias e, prédios históricos.

Qa.2.2. Análise ambiental X melhoria da qualidade de vida

Trata-se da análise da relação causal entre crescimento – desenvolvimento, através das variáveis ambientais referentes a natureza da incomodidade tais como ruído, poluição atmosférica, segurança, exigência sanitária, decorrentes das atividades potencialmente geradoras de incômodo.

Qa.2.3. Análise ambiental X vulnerabilidades do ecossistema

Diz respeito a gestão municipal ter uma visão sistêmica das ações e reações mútuas produzidas através da relação ser humano - meio ambiente e pelas variações naturais das condições ambientais.

Qa.2.4. Coalizção entre o órgão, comércio e indústria

Refere-se à parceria em prol de um objetivo comum, enfatizando a auto-sustentabilidade do município.

Qa.2.5. Desenvolvimento sustentável a partir do zoneamento ecológico-econômico

Diz respeito à viabilização do planejamento e gestão territorial enfatizando o desenvolvimento municipal sustentável, através de um instrumento ativo, estimulador do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Qa.2.6. Divulgação e fomento à prática de utilização consciente dos recursos naturais

Refere-se a programas direcionados para a valorização das vocações e potencialidades da região das ilhas tais como a atividade de piscicultura, hortifrutículos, criação de pólos agroflorestais, viveiro de mudas.

Qa.2.7. Educação ambiental enfatizando uma produção mais limpa das atividades

Refere-se a programas direcionados para a conscientização de indústrias, comércios e prestadoras de serviços para um processo produtivo ecologicamente viável.

Qa.2.8. Equilíbrio dos sistemas ambientais

Refere-se à compreensão das inter-relações e interdependências existentes entre o conjunto de variáveis geoambientais e aqueles de natureza sócio-econômicas.

Qa.2.9. Gerenciamento e proteção dos recursos naturais

Trata-se da utilização de instrumentos tais como: aerofotogrametria, base cartográfica, capazes de monitorar a ação individualizada do ser humano ou de empresas da retirada de materiais da natureza.

Qa.2.10. Gestão dos recursos naturais

Diz respeito a gestão apropriada dos recursos naturais de acordo com as leis vigentes referentes ao desmatamento, reflorestamento, e preservação.

Qa.2.11. Monitoramento do meio ambiente

Refere-se ao acompanhamento das atividades potencialmente poluidoras desenvolvidas pelos mais diversos grupos sociais, com a finalidade de prevenção.

Qa.2.12. Parcerias com grupos comunitários vocacionados para a educação ambiental

Refere-se a programas da gestão municipal direcionados para as comunidades de bairros ou ribeirinhas, com a finalidade de buscar o comprometimento no processo de conscientização e esclarecimento de como realizar um uso racional e planejado do meio ambiente urbano e rural.

Qa.2.13. Parcerias com ONGs para implementação de programas de educação ambiental

Trata-se da existência de projetos na gestão municipal capazes de viabilizar às ONGs o apoio logístico, e material didático indispensável para que possam trabalhar com as comunidades carentes.

Qa.2.14. Parcerias entre a gestão municipal e setor privado p/projetos e programas ambientais

Diz respeito a viabilização de recursos econômicos, tecnologias, e profissionais provenientes do setor privado para auxiliar e orientar na implantação de melhorias no município em prol da qualidade de vida dos munícipes.

Qa.2.15. Planos de ação para a preservação ambiental

Refere-se às atividades desenvolvidas por todos os setores da gestão municipal, com a finalidade de realizarem ações preventivas quanto a possíveis impactos ambientais, e ações corretivas no caso da existência de degradação do meio ambiente.

Qa.2.16. Planos de recuperação ou reaproveitamento das áreas degradadas

Refere-se a projetos destinados a criação de cinturão verde no entorno da cidade, projetos agroflorestais, projeto para criação de parques.

Qa.2.17. Preocupação com o ecossistema por ocasião da implantação de equipamentos urbanos

Diz respeito aos possíveis impactos ambientais causados ao meio ambiente, a flora, a fauna, aos microorganismos, aos animais e principalmente os reflexos relacionados ao nível de qualidade de vida dos munícipes que direta ou indiretamente são afetados.

Qa.2.18. Preservação e proteção do meio ambiente natural e cultural

Refere-se à uma política institucional relacionada à implementação de programas que viabilizem um equilíbrio entre o usufruto das belezas do ecossistema que fazem parte da cultura regional sem depredação.

Qa.2.19. Programas de comunicação social em educação ambiental

Trata-se de ações direcionadas para um processo de conscientização através de informativos na televisão, jornal, rádio, folhetos, programas culturais como palestras, teatro.

Qa.2.20. Programas de desenvolvimento para as áreas urbanas ou de expansão urbana

Diz respeito a atividades relacionadas à uma melhoria de qualidade de vida dos municípios referentes a pavimentação, sistema de abastecimento de água, rede de esgoto, construção de sistema misto de esgoto sanitários (fossas sépticas coletivas e individuais), serviço de coleta de lixo e limpeza, assistência médico-sanitária.

Qa.2.21. Qualidade ambiental X arranjos espaciais X sistemas antropogênicos

Refere-se aos impactos provocados pela desorganização causada pela ocupação antrópica no sistema natural primitivo por intermédio de aterros, edificações, arruamentos, sem a devida realização prévia de um estudo de impactos ambientais.

Qa.2.22. Relação subsistema natureza X subsistema sócio-econômico

Diz respeito à repercussão das mudanças introduzidas em um dos subsistemas natureza sobre os demais e no funcionamento do conjunto, e as respostas a essas ações ao espaço físico municipal rebatem-se no subsistema sócio-econômico.

Qa.2.23. Sistema ambiental autosustentado para as zonas urbanas nas áreas interfluviais

Trata-se de programas direcionados para o controle e acompanhamento do licenciamento do uso do espaço territorial; estabelecimento de parâmetros de desenvolvimento sustentável nas ações e atividades socioeconômicas do município.

Qa.2.24. Sistema ambiental autosustentado para as zonas urbanas nas áreas baixas (baixadas)

Refere-se a programas de educação ambiental, saneamento básico, infraestrutura, assistência social, que orientem e propiciem condições às comunidades para a autogestão do espaço urbano.

Qa3. Ações Administrativas

Qa.3.1. Ações visando modificar a situação de degradação do ambiente urbano

Diz respeito a atividades operacionais relacionadas a prevenção e correção referentes aos fatores adensamento populacional; invasão; processo acelerado de impermeabilização do solo; falta de rede de esgoto sanitário; verticalização sem os afastamentos frontal, lateral e fundos.

Qa.3.2. Aproveitamento do potencial turístico-paisagístico-ambiental-recreativo das áreas verdes

Diz respeito a busca dos órgãos da gestão pública municipal por parcerias com o setor privado e entre os seus órgãos para o desenvolvimento de um programa integrado de fomento ao ecoturismo.

Qa.3.3. Banco de dados referentes as questões ambientais

Refere-se a registros relacionados à infra-estrutura, saneamento básico, serviços públicos, serviços sociais, econômicos, poluição do ar, poluição sonora, e desmatamento.

Qa.3.4. Diagnóstico ambiental e identificação dos impactos ambientais

Diz respeito à viabilização da elaboração de projetos direcionados para a recuperação e organização das formas de utilização das áreas degradadas, dentro da perspectiva de preservação e valorização do ecossistema.

Qa.3.5. Impactos X conseqüências ambientais

Refere-se ao diagnóstico ambiental propiciar informações quanto ao nível de responsabilidade da comunidade e do setor produtivo com relação aos impactos ambientais causados ao ecossistema.

Qa.3.6. Integração institucional relativa as questões ambientais em todos os níveis decisoriais

Trata-se da existência de uma política institucional pertinente aos propósitos da agenda 21, quanto ao desenvolvimento de sociedades sustentáveis e ambientalmente saudáveis.

Qa.3.7. Monitoramento das indústrias quanto impacto sobre o uso dos recursos e meio ambiente

Diz respeito a ações operacionais que avaliem o nível de responsabilidade empresarial com relação a qualidade ambiental, através da utilização ou não de tecnologias de produção mais limpa e políticas que estimulem a auto-suficiência em tecnologias de baixos insumos e baixo consumo de energia.

Qa.3.8. Monitoramento dos parâmetros ambientais alterados

Refere-se a um processo de intervenção no espaço físico territorial, através de ações preventivas e corretivas quanto ao nível de pobreza, conservação da diversidade biológica e principalmente do processo de crescimento desordenado da cidade.

Qa.3.9. Planejamento, fiscalização e controle dos recursos naturais

Diz respeito à medidas adotadas pelos órgãos que buscam uma ação preventiva quanto a manutenção dos recursos naturais disponíveis no município.

Qa.3.10. Política compatível com os princípios de desenvolvimento sustentável

Trata-se de procedimentos, métodos e normas organizacionais direcionados para conservar, proteger e restaurar a saúde e a integridade do ecossistema, através de uma utilização racional dos recursos naturais.

Qa.3.11. Política conservacionista

Refere-se à manutenção do equilíbrio entre o processo de urbanização e o meio ambiente, através de um monitoramento do uso racional do solo e da exploração dos recursos naturais.

Qa.3.12. Política de ecoturismo direcionada para as zonas de preservação ambiental

Refere-se a eficiência de programas de fomento ao turismo não degradador, através parcerias com as empresas de turismo, hotelaria e comunidade rural e



ribeirinha, para desenvolverem as atividades tais como a pesca esportiva, trilhas ecológicas, passeio em fazendas.

Qa.3.13. Política de meio ambiente

Refere-se a existência, em todos os setores da estrutura organizacional do município, de uma integração voltada para a proteção ambiental com o objetivo de alcançar o ponto de interseção ótimo dos desempenhos sócio, econômico, político e ecológico, buscando sempre a harmonia entre sociedade/natureza/gestão municipal.

Qa.3.14. Políticas preservacionistas

Refere-se a existência de parques, reservas biológica, áreas de preservação permanente com a finalidade de preservar a biodiversidade e os recursos naturais para fins científicos, educacionais e culturais.

Qa.3.15. Relatórios de impactos ambientais

Diz respeito ao conjunto de informações utilizadas pelo processo decisório para análise quantitativa e qualitativa sobre o possível potencial de degradação ou o nível das conseqüências ambientais causadas por fenômenos da natureza ou produzidos pela ação humana.

Qa.3.16. Responsabilidade dos órgãos pelo desempenho ambiental

Refere-se a ênfase que a cultura organizacional da gestão municipal aufere aos seus objetivos, estratégias, políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas a variável ambiental como a base para o bem estar social.

Qa.3.17. Sistema ambiental X execução dos diagnósticos ambientais

Trata-se da observância ao diagnóstico da inter-relação existente entre os elementos abióticos, bióticos, sociais, econômicos, culturais e políticos, expresso através de arranjos espaciais sobre o território objeto de análise.

Qa.3.18. Sistema de coleta versus tratamento de efluentes

Refere-se ao monitoramento do despejo de resíduos de indústrias, mineração, residências no leito dos rios, igarapés, córregos, nas praias, nas áreas de mangue, na superfície da terra, que comprometem as atividades de turismo através da poluição da areia, poluição da água, ar, morte da flora e da fauna aquática.

Qa.3.19. Sistema de fiscalização das atividades poluidoras

Refere-se a legislação ambiental e controle urbanístico vigente com relação a gestão do uso e disfunções da ocupação do solo.

Qa.3.20. Tratamento de resíduos sólidos

Diz respeito disposição final do lixo urbano ou rural no solo, na forma como reflete a realidade do município como modelo de gerenciamento mais adequado as suas características.

Qa.3.21. Turismo x áreas com vocação para centros turísticos

Refere-se a realização de estudos capazes de viabilizar o fomento ao turismo ecológico, histórico e cultural em parceria com empresas tais como agências de viagens, hotéis, restaurantes, bares, teatros.



Qa.3.22. Turismo x ocupação indevida do espaço

Trata-se do monitoramento da utilização das áreas referentes a praias, leito dos rios, parques, bosques, reservas, e praças pelos ambulantes, barraqueiros, comunidade, comércio que degradam o meio ambiente e prejudicam o desenvolvimento da atividade turística.

Qa.3.23. Valorização do meio ambiente a partir de Políticas Ambientais

Diz respeito à existência na gestão municipal, de ações centradas na gestão do uso e proteção dos recursos naturais realizadas com base em estudos de impactos ambientais, normas e leis ambientais.

Qa.3.24. Visão sistêmica do planejamento paisagístico

Relaciona-se às medidas administrativas em matéria de arborização urbana referente a arborização pública (poda, corte, derrubada ou sacrifício de árvores, árvores ornamentais com sistema radicular que não aflore à superfície, canteiros) do empachamento das vias públicas, do sistema de áreas verdes que viabilizem uma qualidade do meio ambiente urbano.

§. QUALIDADE ORGANIZACIONAL E O SEU DESDOBRAMENTO***Qo.1. Gestão Do Espaço Físico Territorial******Qo.1.1. Avaliação do uso e a distribuição espacial do espaço municipal***

Trata-se das informações cadastrais viabilizarem uma forma lógica, padronizada, organizada e sistematizada para a avaliação do uso e distribuição espacial das características urbanas e rurais, identificando e propiciando a solução para questões referentes à demarcação fundiária e uso do solo, título de propriedade, uso racional do solo, imposto territorial e predial.

Qo.1.2. Base cartográfica versus informações para implantação de projetos

Refere-se a existência de vários mapas temáticos (mapa fundiário, mapa cadastral, mapa de declividade do solo, mapa de aptidão do solo, mapa planialtimétrico), fundamentais para a execução de projetos auto-sustentáveis.

Qo.1.3. Cadastro gera base física para o desempenho das atividades municipais

Diz respeito ao processo de integração das informações geradas pelo cadastro fundamentais para o desempenho das atividades de administração, finanças, planejamento urbano, fiscalização, operações de serviços públicos.

Qo.1.4. Cadastro e o planejamento e execução de projetos

Reporta-se à viabilização do planejamento urbano e o controle do crescimento da cidade, através de métodos ou técnicas de aplicação contínua ou permanente, destinadas a prever e coordenar a localização, a extensão e a resolução de problemas que afetam a sociedade situada num determinado espaço, numa determinada época, com precisão capaz de antecipar as conseqüências que advenham das mesmas.

Qo.1.5. Informações do cadastro multifinalitário no âmbito da gestão

Diz respeito à utilização de informações capazes de viabilizar a gestão municipal a realizar um planejamento integrado, possibilitado por uma

coordenação e o estabelecimento de escalas de prioridades para a implementação de investimentos públicos que viabilizem um sistema econômico lucrativo.

Qo.1.6. Integração entre administração pública e concessionárias de serviços públicos

Diz respeito às informações do cadastro técnico multifinalitário viabilizarem parcerias entre os setores da prefeitura e as concessionárias para execução de atividades direcionadas para a melhoria dos serviços relacionados à rede de esgoto, rede de telefonia, rede de energia elétrica e iluminação pública, rede de água potável, rede de águas pluviais.

Qo.1.7. Mapeamento espacial dos setores urbanos

Diz respeito à geração de dados espaciais para um sistema de informações úteis aos tomadores de decisão relacionada a inventário de terras, permitir uma previsão de receita municipal baseada em uma arrecadação mais efetiva dos tributos, otimização dos serviços públicos, estabelecer os limites municipais.

Qo.1.8. Monitoração do o crescimento urbano

Diz respeito ao processo da gestão urbana buscar através de uma política de desenvolvimento sustentável orientação para a expansão urbana.

Qo.1.9. Monitoramento dos conjuntos urbanos históricos

Reporta-se a avaliação da questão física da cidade, bem como das questões socio-econômicas referentes ao comércio local, artesanato, turismo e moradia.

Qo.1.10. Monitoramento global e integrado da área urbana

Refere-se a um processo de acompanhamento e avaliação do parcelamento, uso e ocupação do solo, ao cumprimento do coeficiente de aproveitamento de área construída de um imóvel, do desenvolvimento de um sistema de circulação.

Qo.1.11. Ordenação da expansão urbana

Diz respeito à implementação de um processo de crescimento um desenvolvimento sustentado, propiciando a dinâmica urbana sistema viário, transporte coletivo, abastecimento de água, esgoto sanitário, energia elétrica, rede de drenagem, sistema de coleta e tratamento de lixo, sistema de telecomunicações de acordo com os critérios permitidos para as zonas urbanas e de expansão urbana.

Qo.1.12. Ordenamento logístico do uso e ocupação das vias públicas

Refere-se ao processo de roteirização de circulação de ônibus, caminhões, veículos utilitários e de passeio, levando em consideração o espaço geográfico quanto a áreas densamente consolidadas, fluxo de pedestres, horário de pico nos corredores com elevado número de equipamentos comunitários, área comercial e industrial.

Qo.1.13. Planejamento de uso e ocupação do solo para fins urbanos

Trata-se do planejamento do desenho urbano com relação a verticalização; circulação viária e estacionamento; espaços livres para as funções sociais, culturais, funcional, higiênica mental ou física; percurso de pedestres; atividades de apoio como shopping-centers; mobiliário urbano.

Qo.1.14. Planejamento físico espacial

Refere-se a configuração espacial de tipos de funções e intensidade de utilização do solo e das edificações, cones de visibilidade, relacionamento entre volumes edificados e topografia, relacionamento entre o novo e o conjunto edificado existente, compatibilidades tipológicas, continuidade.

Qo.1.15. Planejamento físico para áreas específicas

Diz respeito à elaboração de critérios, normas e projetos que busquem a qualidade físico-ambiental do processo de dar forma e função a um bairro ou a um distrito administrativo, através de um planejamento fundamentado em uma escala espacial e temporal e principalmente quanto às interações entre sociedade e o meio ambiente.

Qo.1.16. Planejamento e orientação da ocupação das áreas do entorno urbano

Diz respeito à potencialidade de viabilizar a estruturação de programas específicos para a área insular e continental que propicie a cidade uma arquitetura que valorize a sua imagem, visualidade, identidades locais, relações com o ambiente natural, arquiteturas existentes, morfológicas, espaços públicos e o comportamento ambiental.

Qo.1.17. Planejamento para utilização do espaço físico territorial

Trata-se de planos de gestão urbana e rural voltados para uma produção arquitetônica através da participação das comunidades que busquem interpretar os valores e necessidades comportamentais de uma sociedade, com a finalidade de trabalhar as qualidades físico-espaciais do território municipal com relação ao meio ambiente construído.

Qo.1.18. Planejamento rural

Diz respeito ao desenvolvimento de programas que viabilizem vias de escoamento do sistema agro-industrial (agricultura, pecuária, pesca, exploração florestal), equipamentos comunitários, implantação de equipamento público de abastecimento de água, de serviço de esgoto, energia elétrica, coleta de águas pluviais, rede telefônica.

Qo.1.19. Planejamento urbano

Refere-se ao processo de estruturação das funções da gestão urbana quanto à ocupação do solo, revitalização da cidade, melhoria dos serviços referente transporte, serviço de incêndio, coleta de lixo, operações de socorro médico, inundações, equipamentos urbanos, gestão da malha viária, das redes de iluminação, água, eletricidade, telefonia, esgoto, etc., do patrimônio imobiliário, educação, turismo, lazer, e monitoramento da qualidade ambiental.

Qo.1.20. Plano de urbanização das vias públicas

Reporta-se a atividades administrativas direcionadas para a execução da arborização e ajardinamento com fins ecológicos e paisagísticos, prevenção e combate a pragas e doenças das árvores das ruas através de controle biológico, poda, corte, derrubada e replantio.

Qo.1.21. Racionalidade do planejamento do uso do solo

Refere-se ao processo de gestão do desenho urbano do uso do solo estar de acordo com categorização pertinentes à estruturação e qualidade ambiental da

cidade relacionadas ao controle do nível de incomodidade que as habitações, comércios, serviços e indústrias possam causar ao espaço territorial.

Qo.1.22. Regulamentação do uso do espaço urbano

Diz respeito à legislação em vigor ser eficiente e eficaz no processo de gestão do espaço urbano e o nível de comprometimento da lei com a variável ambiental e o bem estar da sociedade.

Qo.1.23. Visão sistêmica do desenho urbano

Refere-se a complexidade que o fenômeno urbano induz ao processo de desenvolvimento e na elaboração de possibilidades para intervenções ao nível da qualidade físico-ambiental e as categorias de análise ao nível interdisciplinar.

Qo.1.24. Zona rural versus Plano de Desenvolvimento Integrado

Trata-se da existência de um plano de ação que integre a zona rural na dinâmica do município através de programas direcionados a infra-estrutura, saneamento, educação, saúde, e lazer.

Qo.2. Gestão Participativa

Qo.2.1. A participação da sociedade em projetos de sustentabilidade

Refere-se a implementação de projetos direcionados a áreas de preservação ambiental, parques, zona rural e ribeirinha relacionados ao desenvolvimento de atividades produtivas que viabilizem a melhoria social e econômica e ao mesmo tempo permitindo a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais.

Qo.2.2. Apoio a projetos descentralizados, controlados e executados pelas próprias comunidades

Trata-se da participação dos técnicos da prefeitura, através da realização de treinamento para a comunidade, viabilizando equipamentos, e prestando assessoria técnica.

Qo.2.3. Avaliação do patrimônio quanto às questões sócio-econômicas

Refere-se a avaliação do potencial do patrimônio histórico e cultural da cidade de tornar-se pólo turístico e fonte de renda e lazer.

Qo.2.4. Avaliação dos aspectos físico-territorial, ambiental, cultural, sócio-econômico e institucional

Diz respeito à gestão municipal realizar periodicamente retroalimentação sobre a atividade gerencial quanto ao processo de descentralização das funções de gestão dos setores, fundamentadas no plano diretor e nas informações obtidas pelo cadastro técnico multifinalitário.

Qo.2.5. Controle dos componentes do patrimônio público

Trata-se do acompanhamento do nível de funcionalidade e potencial de gerar benefício à sociedade através dos equipamentos e mobiliário urbanos, equipamentos comunitários, praças, bosques, parques, teatros, bibliotecas, museus.

Qo.2.6. Decisões focalizadas e específicas para as unidades municipais



Reporta-se a atividades operacionais direcionadas a realidade de cada distrito administrativo que compõe o município relacionadas aos fatores de produção potencialmente gerados de incomodidade (ruído, poluição atmosférica, poluição visual, segurança), que degradem a qualidade de vida dos munícipes e causem impactos ambientais.

Qo.2.7. Desenvolvimento de projetos sociais em regime de parceria com a comunidade

Refere-se a ações sociais desenvolvidas por vários setores da gestão municipal em parceria com comunidades de bairros, ONGs., relacionados a saúde física e mental, bolsa escola, creche, recreativo, pedagógico, atendimento ao idoso.

Qo.2.8. Desenvolvimento do ecossistema respeitando valores históricos e culturais

Refere-se a uma política de desenvolvimento sustentável municipal que valorize o patrimônio histórico e ambiental, a crença popular, o artesanato, sempre buscando um equilíbrio do meio ambiente e suas funções ecológicas, sociais e econômicas.

Qo.2.9. Fomento à autonomia dos bairros/distritos (comércio e prestação de serviços)

Refere-se a gestão urbana viabilizar rede viária, serviços coletivos de transporte, coleta de lixo, arborização das vias públicas, iluminação pública, segurança e uma política de desenvolvimento sócio econômico que busque a interligação entre os bairros/distritos.

Qo.2.10. Fomento ao turismo histórico, social e de eventos no município

Trata-se de ações direcionadas para a recuperação e preservação de prédios, fachadas e ruas históricas, revitalização de centros históricos através de atividades vinculadas a turismo, cultura e lazer apoiando as atividades dos produtores artísticos-culturais e viabilizando a realização de reuniões, encontros, festivais e congressos.

Qo.2.11. Gerenciamento integrado X desenvolvimento sustentável

Trata-se do processo sistêmico de gerenciamento dos aspectos físicos, biológicos econômicos, políticos e sociais voltados para a sustentabilidade do município mediante o processo de percepção dos munícipes de sua co-responsabilidade na dinâmica ambiente natural – condições sociais – experiência humana.

Qo.2.12. Incentivo à programas de mobilização comunitária

Reporta-se a filosofia gerencial dos setores da prefeitura propiciarem apoio a sociedade organizada ou não a compreenderem o seu papel no processo de estruturação do município através do incentivo da autogestão para programas de autoconstrução, arborização e manutenção de praças (adoção de praças), pavimentação de ruas.

Qo.2.13. Monitoramento do processo sócio-econômico do município

Refere-se a capacidade de controle da gestão pública de monitorar o crescimento da economia informal (feirantes, camelôs, ambulantes), nas vias públicas, praças que causam poluição física e visual através da criação de centros de venda tais como feira do produtor, camelodromos.



Qo.2.14. Participação da sociedade civil

Trata-se do envolvimento direto ou indireto dos sindicatos, consumidores verdes, partidos políticos, órgãos públicos, meios de comunicação, universidades públicas e privadas, grupos sociais, comércios, industriais, prestadoras de serviços e entidades não governamentais de participarem da gestão do município através de proposta para a melhoria da qualidade de vida.

Qo.2.15. Processo de integração entre os municípios conurbados

Refere-se a ações conjuntas relacionadas a transporte coletivo, proteção, conservação e recuperação dos recursos ambientais.

Qo.2.16. Programa de recuperação e valorização do patrimônio histórico

Refere-se a programas de revitalização do patrimônio histórico com a finalidade de torná-los centros culturais, artísticos, com o intuito de divulgar a história, as crenças e raízes do município.

Qo.2.17. Programa de reordenação dos ambulantes (economia informal)

Trata-se de programas profissionalizantes que viabilizem a inserção destes no mercado de trabalho, através do aprendizado de um ofício, que favoreça uma melhoria na sua qualidade de vida.

Qo.2.18. Realização de pesquisas de opinião

Reporta-se a um processo contínuo de buscar saber qual o nível de satisfação da sociedade com relação as ações administrativas e qualidade dos serviços prestados por todos os órgãos da prefeitura.

Qo.2.19. Recursos destinados à habitações de interesse social

Trata-se de programas direcionados para a redução do déficit habitacional entre a população de baixa renda, através da construção de núcleos residenciais mediante parceria com cooperativas habitacionais, autofinanciamento consorciado.

Qo.2.20. Remanejamento de favelas para conjuntos habitacionais

Trata-se do reassentamento de famílias em situação de riscos localizadas nos canais, no leito dos rios, nas áreas alagadas, etc. para casas populares em local mais apropriado contendo infra-estrutura, saneamento básico, equipamentos urbanos e comunitários.

Qo.2.21. Sustentação para o desenvolvimento das potencialidades e vocação do espaço

Trata-se da elaboração de planos que viabilizem o desenvolvimento sócio e econômico, sem causar degradação do ambiente urbano e rural, através de um monitoramento do processo de utilização e ocupação do espaço de maneira a subsidiar as ações administrativas de unificação e melhoria do sistema de controle e licenciamento do uso do espaço.

Qo.2.22. Tratamento integrado de habitação, comércio e serviços nas áreas ocupadas e de expansão

Refere-se ao ordenamento realizado com base no cadastro imobiliário de modo a garantir o processo de expansão e desconcentração das áreas consolidadas da cidade.



Qo.2.23. Viabilização de postos médicos comunitários

Trata-se de realização de parcerias com comunidades de bairros para a autogestão de postos médicos, parcerias entre escolas públicas e comunidade para a implantação de posto médico, parceria com ONGs.

Qo.2.24. Viabilização de projetos especiais de ação comunitária

Reporta-se a projetos direcionados à realização de cursos de iniciação profissional, a estruturação de hortas familiares e comunitárias, a organização de cooperativas para o processo produtivo vocacionado para a realidade da comunidade.

Qo3. Ações Administrativas***Qo.3.1. A ação formal e a obtenção de resultados***

Trata-se da utilização excessiva do aparelho burocrático em detrimento ao desenvolvimento das ações administrativas.

Qo.3.2. A burocratização do fluxo da informação junto aos órgãos da estrutura organizacional

Refere-se a flexibilidade do fluxo logístico das atividades administrativas e produtivas quanto a prestação de serviço entre setores, através de um sistema de informação que atenda de forma eficiente e eficaz as necessidades do cliente interno (servidores) e externos (sociedade).

Qo.3.3. Administração centrada em objetivos

Refere-se a potencialidade do planejamento estratégico ser situacional no momento de elaborar as suas ações estratégicas centrada em objetivos específicos fundamentado na realidade de cada órgão e distrito administrativo do município.

Qo.3.4. As decisões e ações gerenciais e a hierarquia formal da organização

Refere-se a potencialidade da gestão municipal apresentar flexibilidade no processo administrativo e em seu sistema organizacional com a finalidade de propiciar eficácia de funcionamento dos seus setores e de atendimento das necessidades dos munícipes.

Qo.3.5. Controle e fiscalização fazem-se por custos e resultados

Diz respeito aos pressupostos qualitativos da gestão por ocasião da programação dos fatores de produção alocados às atividades com vistas a consecução dos objetivos operacionais.

Qo.3.6. Duplicidade de informações geradas no órgão e por outros setores da estrutura

Reporta-se a existência na estrutura organizacional do município do desenvolvimento de atividades administrativas e banco de dados recorrentes e similares na rotina administrativa.

Qo.3.7. Estudos de viabilidade econômica e social

Refere-se aos projetos direcionados à urbanização relacionados a desobstrução da orla da cidade, as áreas verdes, a implantação de parques e bosques favoreçam as atividades econômicas e sociais no local dentro de parâmetros



que busquem manter o equilíbrio entre o meio ambiente, os munícipes e o tecnológico.

Qo.3.8. Fomento ao ecoturismo

Viabiliza ao segmento do ecoturismo incentivos fiscais, treinamento, adequação de políticas municipais de turismo aos preceitos da sustentabilidade, definição de normas para licenciamento de empreendimentos; no dimensionamento da infra-estrutura pública e projetos para concessão de direito de uso e exploração de forma sustentável do patrimônio natural e cultural.

Qo.3.9. Gerenciamento do desenvolvimento sustentável

Refere-se ao gerenciamento da explosão demográfica com a finalidade de controlar as taxas de exploração de seus recursos naturais disponíveis, sem que haja degradação dos ecossistemas do município pela sociedade, por um período de tempo indefinido, com uma dada tecnologia e um conjunto de hábitos de consumo, sem causar degradação ambiental.

Qo.3.10. Gestão pública e o conceito de sustentabilidade

Trata-se do processo de gestão municipal propiciar aos munícipes condições de exercerem controle local sobre o meio ambiente; desenvolver um conhecimento detalhado sobre o meio ambiente; assimilar à própria cultura, e; atuar abaixo da capacidade de suporte sustentável dos ecossistemas, através das relações de troca que mantêm com a natureza.

Qo.3.11. Integração entre as diretrizes dos diversos órgãos do município

Refere-se a ação do planejamento estratégico visando uma articulação, comunicação e integração entre os órgãos no processo de formulação de suas metas, através do desdobramento estratégico, tático e operacional sempre priorizando o bem estar social dos munícipes.

Qo.3.12. Monitoramento de obras e serviços em execução

Refere-se ao controle das obras executadas na cidade e em seu entorno, através de licenciamento de obras que não sejam potencialmente degradadoras do meio ambiente e de uma fiscalização rígida relacionada ao nível de incomodidade que esta possa gerar direta ou indiretamente à sociedade.

Qo.3.13. O desempenho sustentável e as decisões gerenciais

Diz respeito à ênfase que o processo decisório dispensa a manutenção dos processos ecológicos, da diversidade biológica e do meio físico, garantida pelo manejo cuidadoso dos recursos naturais, como uma conduta essencial para o desenvolvimento e crescimento de sociedades que desejam se tornar sustentáveis.

Qo.3.14. Os serviços de informação ao público

Refere-se a existência de centros localizados nos mais diversos pontos da cidade capazes de viabilizar informações referentes ao funcionamento da estrutura administrativa da prefeitura, pontos turísticos, sistema de transporte, lazer.

Qo.3.15. Planos e projetos de desenvolvimento urbano



Trata-se da existência de metodologias de intervenção para ações de urbanização, revitalização urbana, estruturação e crescimento dos distritos administrativos, análise da estrutura físico-espacial baseada em dados cadastrais.

Qo.3.16. Política de apoio ao incremento do turismo

Refere-se a gestão municipal realizar eventos culturais, artísticos, divulgação na mídia da beleza natural e paisagística, capacitação de pessoal para trabalharem nos parques, bosques e museu como guias.

Qo.3.17. Política de desenvolvimento econômico e o desenvolvimento auto-sustentado

Refere-se a um acompanhamento das atividades produtivas com a finalidade de avaliar o nível de comprometimento das empresas públicas e privadas com a aplicabilidade de tecnologias limpas e comportamento organizacional ressaltando a qualidade ambiental.

Qo.3.18. Política de desenvolvimento urbano

Trata-se de programas direcionados para o controle do desenvolvimento do meio ambiente construído, de modo a evitar a verticalização acelerada que possa prejudicar as qualidades físico-espaciais e a integração do ser humano com meio ambiente.

Qo.3.19. Política de expansão para os bairros/distritos

Refere-se ao processo de desconcentração dos equipamentos urbanos, comunitários, infra-estrutura e saneamento como mecanismo estimuladores da expansão planejada.

Qo.3.20. Política de preservação e conservação do patrimônio histórico

Trata-se da identificação, cadastramento e tombamento dos prédios históricos, com a finalidade de manter presente a memória histórica do município.

Qo.3.21. Políticas para minimizar a migração rural-urbana

Refere-se a políticas capazes de fomentar na zona rural do município, atividades produtivas vocacionadas para a piscicultura, agricultura, artesanato com incentivos financeiros e apoio de técnicos da gestão municipal.

Qo.3.22. Prestação de serviços voltada para a satisfação do cliente-usuário

Refere-se a qualidade do atendimento dos órgãos da gestão pública tanto direcionada para o cliente interno (servidor público) quanto para o cliente externo (sociedade).

Qo.3.23. Programa de educação ambiental na organização

Trata-se de programa educacional voltado para o gerenciamento sustentado direcionado aos servidores relacionado a sua atividade e o papel da gestão pública em fazer a sociedade compreender a importância da interdependência econômica, social, política e ecológica, as zonas urbanas e rurais através de novas formas de conduta da sociedade, a respeito do meio ambiente.

Qo.3.24. Tomadas de decisões e a multifinalidade das informações

Refere-se ao processo decisório fundamentado em informações geradas por relatórios de impactos ambientais, pelo SIG, por mapas temáticos, etc. com a finalidade de gerenciar o município de forma integrada e sistêmica.



4.6- 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.

Feita a descrição das planilhas, a seguir apresentam-se as telas em Excel referentes a estruturação do modelo:

ORDEM	SENSIBILIDADE	I	II	III	IV	
Qv1	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	68	55	61	78	I- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.1	Ação de planejamento Ocupacional	1	3	2	4	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL
Qv1.2	Apoio à projetos de renovação urbana	1	3	2	4	1- Refere-se ao monitoramento e adequação da utilização do uso do solo, de acordo com a observância ao escopo constitutivo das leis municipais.
Qv1.3	Avaliação da inadequação do espaço ou da ilegalidade da ocupação	1	3	2	4	
Qv1.4	Crescimento urbano X desenvolvimento sustentável	1	3	2	4	
Qv1.5	Desenho urbano propicia uma qualidade ergonômica ao ambiente	1	3	2	4	
Qv1.6	Medidas de redistribuição da densidade de ocupação projetada em todas as áreas	1	3	2	4	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.7	Monitoração do adensamento populacional em relação a manutenção do ecossistema	1	3	2	4	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.8	Monitoramento das áreas de invasão	1	3	2	4	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.9	Monitoramento das áreas de uso misto	2	1	3	3	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.10	Monitoramento das áreas residenciais planejadas	4	3	4	3	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.11	Ordenação do uso e da ocupação do espaço urbano	3	2	3	2	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.12	Planejamento municipal versus fatores relacionados à conurbação	3	1	2	4	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.13	Planejamento rural versus cultura e crenças da comunidade	4	1	2	3	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.14	Produção e organização do espaço urbano X funções sociais e econômicas	2	1	4	4	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.15	Progr. de reorganização e qualificação do espaço urbano das bairradas/áreas de invasão	1	4	4	3	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.16	Reestruturação do espaço urbano X melhoria na qualidade de vida	4	3	4	4	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.17	Suporte a política mobilidária	4	4	4	3	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.18	Uso sustentável da biodiversidade	4	2	3	4	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.19	Valorização dos espaços públicos para o exercício da cidadania	4	1	3	1	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.20	Vinculação dos interesses da sociedade aos interesses do meio ambiente	4	3	3	3	3- INFRA-ESTRUTURA
Qv1.21	Visão holística do sistema antropogénico	4	1	2	1	4- INFRA VALORES: 1-REATIVO 2-DEFENSIVO 3-OFENSIVO 4-ANALITICO
Qv1.22	Vulnerabilidade do meio físico X comprometimento ambiental	2	1	2	4	3- INFRA-ESTRUTURA

Tela 1: Coleta de Sensibilidade do Comportamento Estratégico

Microsoft Excel - tese25Jan.xls

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda

HI = AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO

	H	I	J	K	L	M	N
1	AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO ÓRGÃO						
2							
3							
4	I- INFRA-ESTRUTURA	PROAÇÃO	REAÇÃO				
5	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula				
6	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula				
7	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula				
8	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo				
9	QUALIDADE AMBIENTAL	PROAÇÃO	REAÇÃO				
10	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula				
11	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula				
12	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula				
13	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Ofensivo	Nula				
14	QUALIDADE ORGANIZACIONAL	PROAÇÃO	REAÇÃO				
15	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula				
16	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo				
17	GESTÃO PARTICIPATIVA	Nula	Pouco Defensivo				
18	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Muito Ofensivo	Nula				
19	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula				
20	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula				
21	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula				
22	II- SANEAMENTO BÁSICO	PROAÇÃO	REAÇÃO				
23	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula				
24	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo				
25	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula				
26	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Ofensivo	Nula				
27	QUALIDADE AMBIENTAL	PROAÇÃO	REAÇÃO				
28	QUALIDADE DE VIDA	Ofensivo	Nula				
29	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Ofensivo	Nula				
30	GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula				
31	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Ofensivo	Nula				
32	QUALIDADE ORGANIZACIONAL	PROAÇÃO	REAÇÃO				
33	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula				
34	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Ofensivo	Nula				
35	GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula				
36	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula				
37	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula				

Pronto

Tela 2: Percepção do Comportamento Estratégico por Setor

Microsoft Excel - tese25Jan.xls

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda

NI2 =

	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	AVALIAÇÃO GERAL DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE TODOS OS ÓRGÃOS									
2										
3										
4	I- INFRA-ESTRUTURA	PROAÇÃO	REAÇÃO							
5	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula							
6	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Ofensivo	Nula							
7	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula							
8	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Nula	Pouco Defensivo							
9	QUALIDADE AMBIENTAL	PROAÇÃO	REAÇÃO							
10	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula							
11	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula							
12	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula							
13	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Ofensivo	Nula							
14	QUALIDADE ORGANIZACIONAL	PROAÇÃO	REAÇÃO							
15	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula							
16	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Nula	Pouco Defensivo							
17	GESTÃO PARTICIPATIVA	Nula	Pouco Defensivo							
18	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Muito Ofensivo	Nula							
19	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula							
20	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula							
21	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula							
22	II- SANEAMENTO BÁSICO	PROAÇÃO	REAÇÃO							
23	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula							
24	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula							
25	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula							
26	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Ofensivo	Nula							
27	QUALIDADE AMBIENTAL	PROAÇÃO	REAÇÃO							
28	QUALIDADE DE VIDA	Ofensivo	Nula							
29	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Ofensivo	Nula							
30	GESTÃO PARTICIPATIVA	Pouco Ofensivo	Nula							
31	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Ofensivo	Nula							
32	QUALIDADE ORGANIZACIONAL	PROAÇÃO	REAÇÃO							
33	QUALIDADE DE VIDA	Pouco Ofensivo	Nula							
34	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Ofensivo	Nula							
35	GESTÃO PARTICIPATIVA	Ofensivo	Nula							
36	AÇÕES ADMINISTRATIVAS	Pouco Ofensivo	Nula							
37	GESTÃO DO ESPAÇO FÍSICO TERRITORIAL	Pouco Ofensivo	Nula							

Pronto

Tela 3: Perfil do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal



4.6.1- 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 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, conforme definidas nos quadros apresentados nas páginas seguintes:

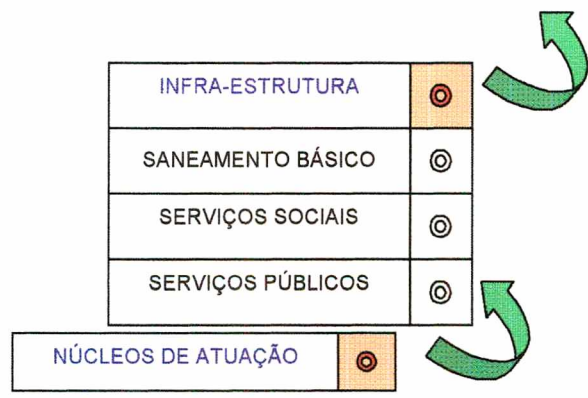


4: Etapa 1 - MAPEAMENTO

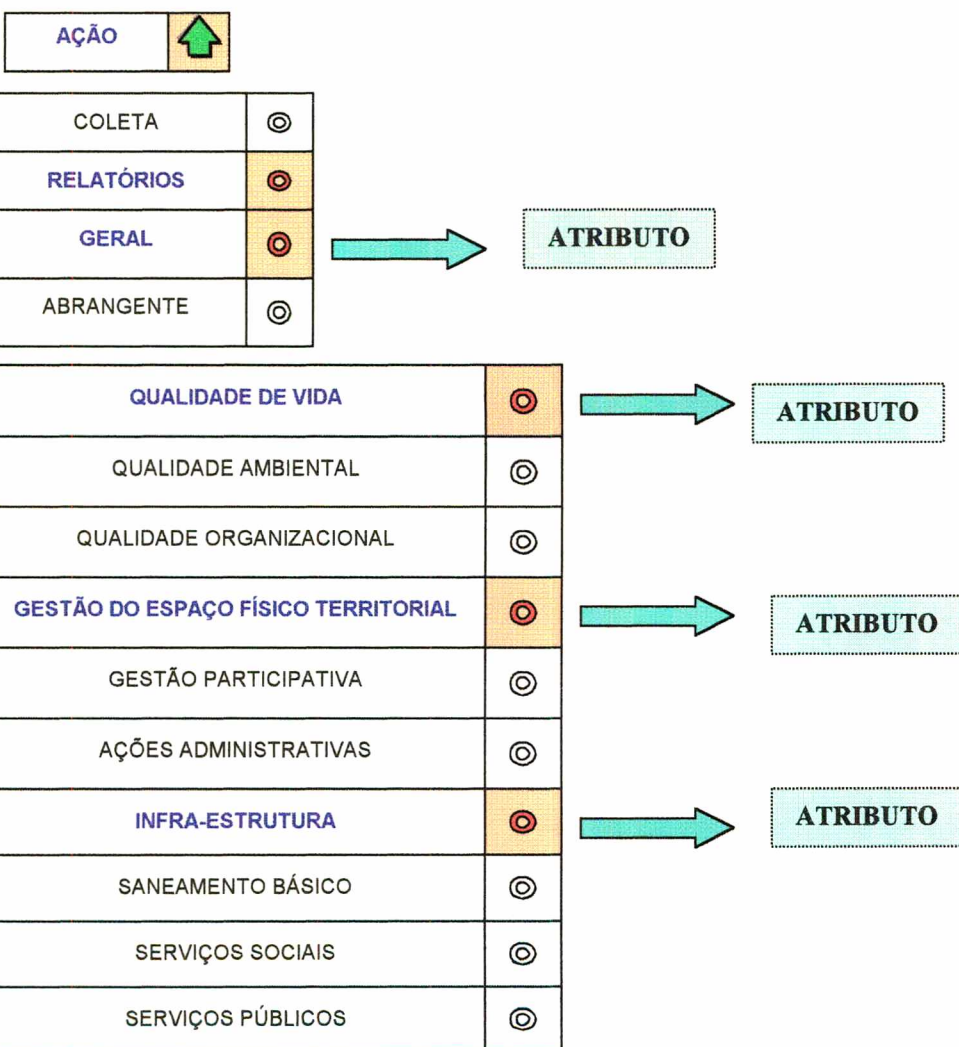


VARIÁVEIS	Infra-Es
QV1.1 – Ação ...	1 a
QV1.2 – Apoio à...	1 a
QV1.3 – Avaliação...	1 a
QV1.4 – Crescime...	1 a
QV1.5 – Desenho...	1 a
QV1.6 – Medidas...	1 a
QV1.7 – Monitor...	1 a
QV1.8 – Monitora ...	1 a
QV1.9 – Monitora...	1 a
.	.
.	.
.	.
QV1.21 – Visão...	1 a
QV1.22 – Vulnerab..	1 a
QV1.23 – Zoneam...	1 a
QV1.24 – Zoneam...	1 a

1- REATIVO
2- DEFENSIVO
3- OFENSIVO
4- ANALÍTICO



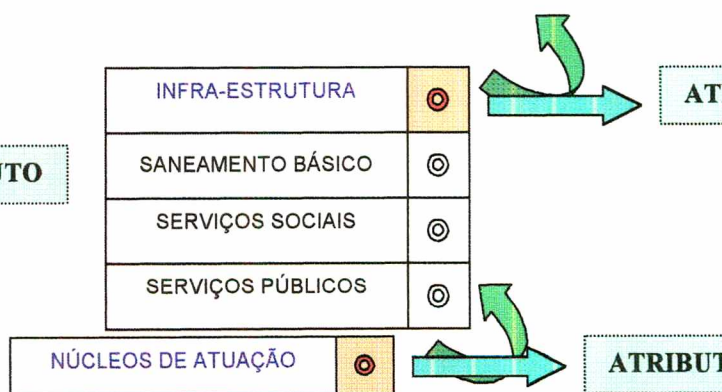
Quadro 5: Etapa 2 – RELATÓRIO GERAL



Etapa 2 – RELATÓRIO ESPECÍFICO



VARIÁVEIS	Infra-Estr
QV1.1 – Ação ...	ATRIBU
QV1.2 – Apoio à...	ATRIBU
QV1.3 – Avaliação...	ATRIBU
QV1.4 – Crescime..	ATRIBU
QV1.5 – Desenho...	ATRIBU
QV1.6 – Medidas...	ATRIBU
QV1.7 – Monitor...	ATRIBU
QV1.8 – Monitora ...	ATRIBU
QV1.9 – Monitora...	ATRIBU
...	...
QV1.21 – Visão...	ATRIBU
QV1.22 – Vulnerab..	ATRIBU
QV1.23 – Zoneam...	ATRIBU
QV1.24 – Zoneam...	ATRIBU



4.7 - 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 contrasenha 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:

CADASTRO DE SECRETARIAS

Código:

Secretaria: SEMAD - Secretaria de Administração

Secretário Anterior: Mério Cardoso

Secretário Atual: Ubireten Moraes Diniz

Início Gestão: 01/01/99

Fim Gestão: 01/01/03

Prefeitura: 1 - Prefeitura Municipal de Belém

Cadastro de Observações

Observação	Data Início	Data Fim	Cópia Variáveis
1	01/01/98	31/01/99	<input checked="" type="checkbox"/>
2	01/02/99	28/02/99	<input checked="" type="checkbox"/>
3	01/03/99	31/03/99	<input checked="" type="checkbox"/>
*			<input type="checkbox"/>

Registro: 1 de 3

Registro: 1 de 2

Modo formulário

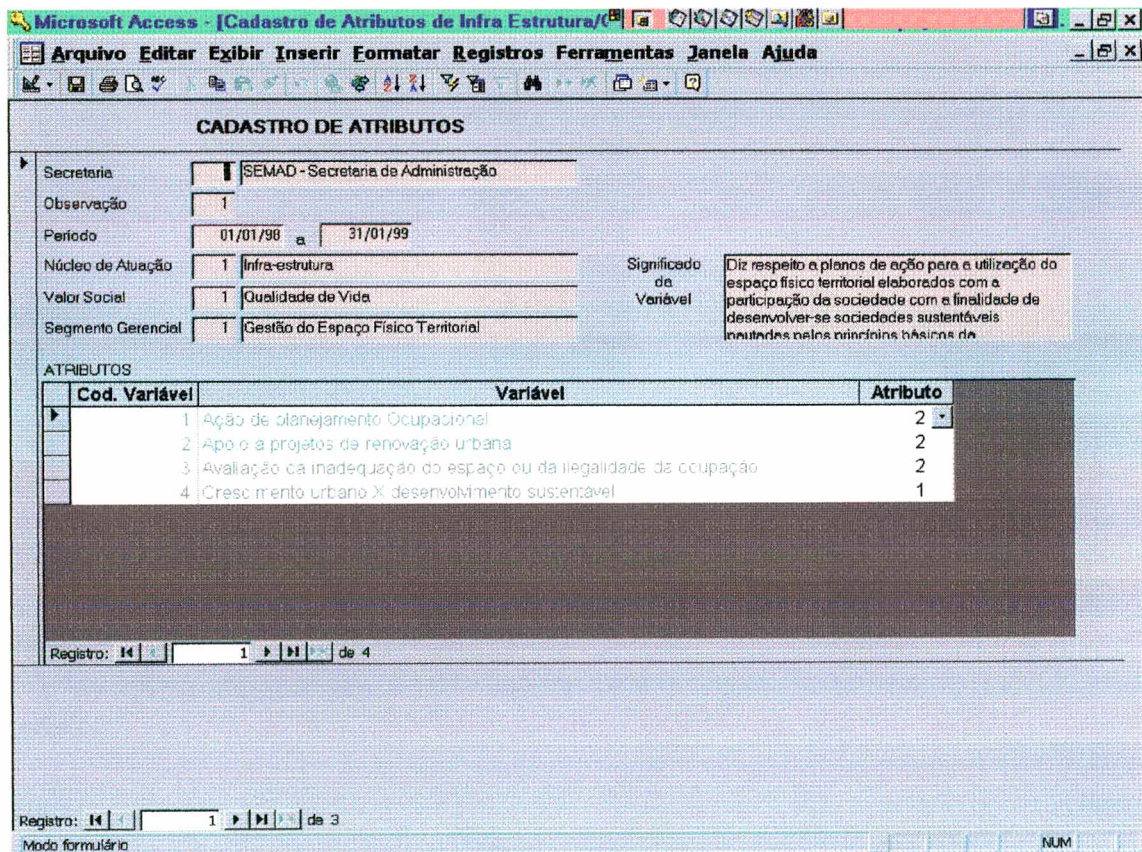
Tela 4: Cadastro de Secretarias: Software MaC'E-SYS[®]

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 5: : 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



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.

No decorrer da aplicação o modelo MaC'E-SYS[®], apresentou o seu sistema operacional em equilíbrio, tornando o processo de coleta nos diversos órgãos componentes da estrutura organizacional ao nível de satisfatório. Desta forma se compôs o modelo de mapeamento do comportamento estratégico que teve como campo de aplicação em conformidade à abrangência que o estudo propôs, à municipalidade de Belém do Pará.

A seguir no próximo capítulo, apresenta-se uma contextualização quanto o ambiente de aplicação do modelo, fundamental para o processo de compreensão, diagnóstico, avaliação e *feedback*, que o modelo ressaltará no capítulo referente a análise de resultados.



Capítulo 5

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DO MODELO: MUNICÍPIO DE BELÉM DO PARÁ

5.1- INTRODUÇÃO

O Município de Belém, é a capital do Estado do Pará, que é composto de uma grande área geográfica, uma das maiores do planeta. Possui cerca de 1.284.000km². O Estado do Pará é o segundo maior estado brasileiro, sendo menor apenas que o Estado do Amazonas, que faz juntamente com o Pará parte integrante da Região Amazônica.

Belém do Pará foi fundada em 12 de janeiro de 1616. Sua fundação teve como objetivos aparentes apenas fatores relacionados à natureza político-militar. Mas além deste fator seu fundador o português Capitão-mor Francisco Caldeira Castelo Branco, que recebeu para a realização da missão o título de Descobridor e primeiro Conquistador do Amazonas, visava o monopólio ou a exclusividade de uma exploração econômica, através do domínio da posição estratégico-geográfica da região.

A capital do Estado do Pará esta situada em um dos braços do Rio Amazonas. É banhada pelo Rio Guamá ao sul e pela Baía do Guajará a oeste, a 160 quilômetros ao sul do Equador. A cidade de Belém é a maior cidade na linha do Equador. É conhecida como a *Capital da Amazônia*, devido ser considerada a capital do Pará e da Amazônia. Este fato deve-se em decorrência de ser o principal portão de entrada da Região Norte.

A capital tem todas as características de uma cidade moderna, mas ainda retém as marcas de um passado glamouroso e rico, vislumbrado em seus prédios, tais como: a Catedral da Sé, Basílica de Nazaré, Igreja das Mercês, Igreja do Carmo, Museu do Estado (Palácio Lauro Sodré), Teatro da Paz, Forte do Castelo (onde se iniciou a cidade de Belém) e o Bairro Cidade Velha, com seus prédios cobertos de azulejos vindos de Portugal, França e Alemanha.

Belém caracteriza-se por conjugar as belezas da arquitetura e dos ornamentos do período colonial às exigências da modernidade. Ao lado dos sedutores casarões da Cidade Velha, que caracteriza a primeira fase de ocupação, onde proliferam os funcionais espigões, a fachada das construções de corte contemporâneo.

A Capital do Pará reflete bem o que se pode chamar de uma cidade tipicamente amazônica. Conhecida pela população paraense, brasileira e internacional como a cidade das mangueiras constituída em grande parte por árvores de médio porte, principalmente por mangueiras seculares, que de acordo com Bassalo [1993] são cerca de 22.500 árvores.

Este fato, ressalta uma das características da cidade que é a arborização do centro urbano de Belém que preserva em suas Praças, Bosques, Parques, ruas e avenidas os túneis de folhagens criados pela natureza com os galhos das mangueiras, que evidencia a beleza da região: o verde

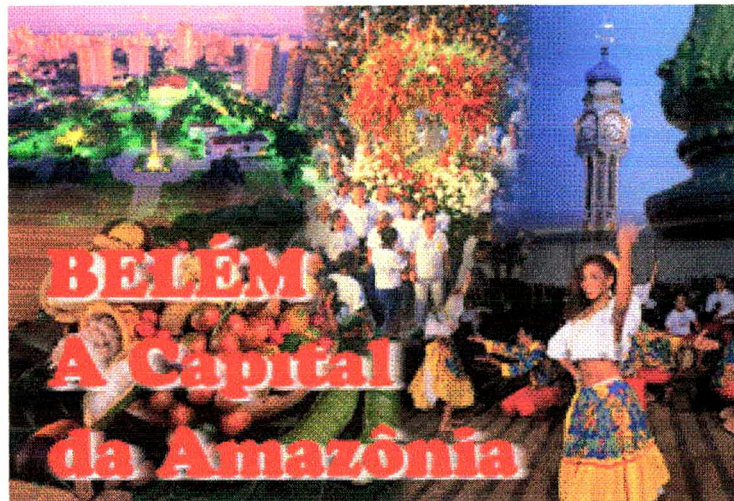
Belém é praia de água doce, que fazem ondas como se fossem mar, do artesanato e cozinha típica mais autenticamente ameríndia do Brasil. Sua cultura reflete o que significa Região amazônica, [Cinbesa 1997].

“Belém do rico folclore, do boi-bumbá, do pássaro - a ópera amazônica; Belém da cerâmica de Icoaraci; Belém do Círio de Nazaré - a maior manifestação de fé do país; Belém da comida mais tipicamente brasileira; Belém do Museu Goeldi, do Museu de Arte de Belém e vários outros; Belém do Teatro da Paz; Belém dos casarões de outras épocas; Belém das mangueiras; Belém moderna; Belém dos alagados, dos igarapés e das ilhas; Belém de vários cultos; Belém das lendas; Belém dos cabanos, do passado e de hoje; Belém, cidade tipicamente amazônica, mas bem brasileira; Belém de muitos contrastes; Belém, cidade para ser visitada, conhecida, sentida e amada”.



Este significado expresso na citação a cima é traduzido para uma comunicação visual através da foto apresenta a seguir:

Foto1: Belém o significado da Região Amazônica.



Fonte: Prefeitura municipal de Belém. Companhia de Turismo de Belém. Roteiros Turísticos <http://www.belem.pa.gov.br/cinbesa/Internet/BELEMTUR/CONHECER/PONTOS.HTM>.

Belém como o portão de entrada para a mais importante floresta tropical do planeta, traz ao longo do tempo consigo histórias, lendas, ciência nativa, arte indígena, paisagens, hábitos, costumes, culinária indígena, crenças, falares, linguagem, sotaque, enfim, um tipo de cultura que a singulariza dentro da enigmática Região Amazônica e também dentro do contexto nacional e mundial.

Banhada pelo rio Pará, baía do Guajará, rio Guamá, e com sua extraordinária biodiversidade, Belém é uma atração para os que se interessam pelo turismo ecológico. É, nesse sentido, uma revelação da Amazônia, com suas águas grandiosas, ilhas, terra firme, igapós, mangues, florestas.

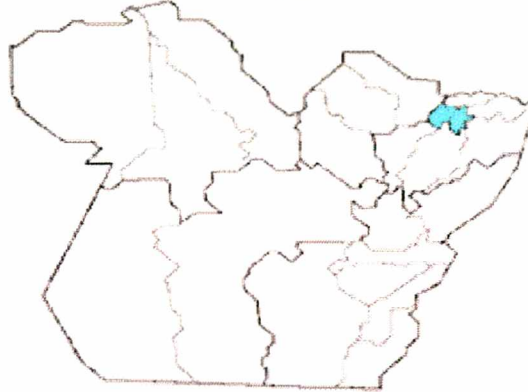
5.2- MESORREGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM

A Mesorregião Metropolitana de Belém de acordo com as informações obtidas junto a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM [1997], é constituída pelos seguintes municípios: Abaetetuba, Ananindeua, Barcarena, Belém,



Benevides, Bujaru, Castanhal, Inhangapi, Santa Bárbara do Pará, Santa Isabel do Pará, Marituba e Santo Antônio do Tauá, como pode ser visualizado no mapa a seguir:

Mapa1: Mesorregião Metropolitana de Belém



Fonte: <http://www.prodepa.gov.br/indecono/indbelem.html>

A cidade de Belém componente da mesorregião, por meados da década de 70, em decorrência do êxodo rural passou a ter um crescimento populacional em proporção geométrica. Fato este, que ocasionou um desequilíbrio na utilização do espaço territorial do município, devido os migrantes do próprio estado e de outras regiões do país terem passado a habitar áreas de baixadas em condições subumanas (favelas), e que ao longo do tempo foram se expandindo para as periferias urbanas.

Assim, observa-se que os demais municípios integrantes da mesorregião como por exemplo Ananindeua, Benevides, Marituba, Barcarena e Abaetetuba, passaram a sofrer não apenas conseqüências da pressão advinda do crescimento populacional ocorrido na capital, como também de uma forte dependência sócio-econômica, devido ao processo de estagnação da economia destes municípios.

5.3- REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM

A região metropolitana de Belém, inicialmente apresentava-se constituída pelos municípios de Belém e Ananindeua, criada pela Lei complementar Federal nº 14 datadas de 1973. A partir de 1995 a região metropolitana de Belém foi ampliada, passando a englobar além do dos municípios de Belém e Ananindeua, os




municípios de Benevides, Santa Bárbara do Pará e Marituba, através da Lei complementar Estadual nº 027.

A Região Metropolitana de Belém – RMB de acordo com a Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão – SEGEP e o departamento Municipal de Estatística – DME através dos Dados Sócio-Econômicos: Município de Belém [1997], evidencia que a população até o ano de 1997 era de 1.583.516 habitantes.


O aglomerado da Região Metropolitana de Belém, que envolve uma área de 1.827,7 Km², constitui-se espacialmente por dois conjuntos fisiográficos distintos: um representado pela área continental localizada na porção ao sul da Região Metropolitana e outra envolvendo um conjunto insular que fica situada na parte mais ao norte.


Dentro deste contexto é importante ressaltar que a área eminentemente conurbada e mais densamente habitada encontra-se na porção continental. Local onde se encontram inseridos os conjuntos urbanísticos das cidades de Belém, Ananindeua, Marituba, Benevides e Santa Bárbara, considerados os principais pólos concentradores de atividades secundárias, terciárias e funções públicas, propagadoras de fluxos e intercâmbios com todo o Estado do Pará.


O processo de estruturação urbana da Região Metropolitana de Belém, de acordo com a área continental e insular, caracteriza-se pela divisão físico-territorial através da composição de quatro grandes subespaços:

 **Área Central** ➡ compreende a parte considerada como a mais consolidada da RMB (Primeira Légua patrimonial, que inicia no Forte do Castelo como o marco do processo de ocupação urbana na Região Amazônica e estende-se até as avenidas Doutor Freitas e Perimetral). Esta área tem aproximadamente 37,13km² definidos por um semicírculo de 6,6 km de raio, onde residem mais de 80% da população que habita a área metropolitana de Belém.



 **Área de Transição** ➔ Esta área inicia-se imediatamente após a área central. É de extrema importância para o processo de expansão da RMB, configura-se em um semicírculo que se inicia na Baía do Guajará e estende-se até o Rio Guamá. Desta área aproximadamente 52,90 Km² referem-se ao cinturão institucional [Teixeira, 1998], que envolve os órgãos FCAP, EMBRAPA, ELETRONORTE, COSANPA, UFPA, áreas militares, aeroportos. de área destinada. Constitui-se de áreas pertencentes aos bairros da Marambaia, Mangueirão, Souza, Castanheira, parte dos bairros do Benguí, Val-de-Cães e de uma parte significativa de áreas institucionais.

 **Área de Expansão** ➔ Localizam-se neste espaço os principais aglomerados urbanos fundamentais para o processo de expansão da RMB. Estes núcleos de expansão encontram-se nos municípios de Ananindeua, Marituba, Benevides e Santa Bárbara. Além destes, fazem parte os distritos de Icoaraci, Mosqueiro e Caratateua (Outeiro) pertencentes ao município de Belém. É o espraiamento da RMB, ultrapassando o cinturão das áreas institucionais, configurando-se desta maneira o processo de conurbação entre os municípios envolvidos. O processo de ocupação do espaço-territorial neste subespaço, caracteriza-se por apresentar um aspecto de múltiplos usos, onde se evidencia o uso habitacional. Além desta característica, observa-se nesta área de expansão a utilização do espaço para fins industriais e/ou de serviços.

 **Ilhas** ➔ Fazem parte deste conjunto insular da Região Metropolitana de Belém 43 ilhas, que pertencem ao município de Belém. Nesta área a maior parte constitui-se de florestas virgens.

A Região Metropolitana de Belém configura-se dentro da estrutura do Estado do Pará como sendo o principal centro comercial e de prestação de serviços. Mas, apesar deste fato não está preparada para absorver o grande fluxo migratório, que está ocorrendo atualmente do nordeste do Pará, em decorrência do processo de esvaziamento econômico na região.



É fundamental dentro deste contexto que o Município de Belém parte integrante da Região Metropolitana de Belém, busque analisar o seu papel dentro do processo de construção do espaço urbano e rural socialmente construído, quanto a sua relação de sujeito e objeto nas inter-relações que fazem parte da dinâmica inerente à estrutura da região metropolitana.

5.4- MUNICÍPIO DE BELÉM

A cidade de Belém, é considerada cidade pólo da Região Norte. Este fato deve-se, ao seu papel de principal espaço físico-territorial construído da Região Metropolitana de Belém. Encontra-se situada à cerca de 1.600 Km ao norte de Brasília, distante do Oceano Atlântico por aproximadamente 130 Km, localizada de acordo com os seguintes pontos cardeais: 28 ° de latitude sul e a 48 ° 29' de longitude oeste.

O Município de Belém ocupa uma área de 505,8231 km² de terras planas aluvionais, circundadas por uma complexa rede hidrográfica constituídas por bacias, igarapés e furos. Apresenta-se a 14 metros acima do nível do mar, situada em plena faixa equatorial. A maior parte de sua área urbana consolidada (parte histórica), está construída em uma ponta de terra comprimida a oeste, limitada pela Baía do Guajará, no encontro entre o Rio Pará com o Rio Guamá, conforme pode ser visualizado na foto abaixo:

Foto 2: Parte Histórica da Cidade de Belém



Fonte: [http://www.belem.pa.gov.br/cinbesa Internet/BELEMTUR/CONHECER/PONTOS.HTM](http://www.belem.pa.gov.br/cinbesa%20Internet/BELEMTUR/CONHECER/PONTOS.HTM).

A cidade de Belém, paradoxalmente, não está localizada às margens do principal rio da região, o Amazonas. Mas justamente por este fato o seu sistema hidroviário é relativamente independente do rio-mar, o que lhe propicia uma certa facilidade de acesso ao oceano e ao resto do continente.

Em decorrência deste fato, o Município de Belém possui inúmeras vantagens competitivas para a aquisição, comercialização e transporte marítimos de produtos da região.

É importante ressaltar um fator interessante com relação ao aspecto físico-territorial da capital paraense que é constituído por dois-terços de seu território formado por ilhas. A maioria, porém, permanece selvagem e desabitada; outras concentram populações escassas que desenvolvem um ritmo de vida assemelhado aos povos da floresta, ou seja, mantêm as características do caboclo paraense.

As mais destacadas, como as Ilhas do Mosqueiro e de Caratateua (Outeiro) concentram durante o veraneio um grande número de visitantes, devido a seu clima saudável e à sua bela paisagem, marcada pela sinuosidade dos rios e igarapés e pela exuberância de sua vegetação.

Além dessas duas ilhas mais visitadas, destacam-se ainda as ilhas do Combu, Cotijuba, Arapiranga, dos Papagaios, Ilha das Onças e a de Tatuoca, que abriga a única estação geodésica da América Latina, uma das sete existentes no mundo.

O Município de Belém é considerado o principal centro urbano da Amazônia, devido abrigar quase 30% da população do Estado do Pará. Este fato, produz reflexos diretos na estruturação sócio-política-econômica da cidade. Evidencia um perfil no qual tem-se um centro urbano adensado, ocupado principalmente pelas populações de Classe social (faixa de renda) média e alta, contrastando com uma periferia dispersa, onde se encontra as populações de classe social pobre de baixa renda.

Assim, o centro da cidade que fica na Primeira Légua Patrimonial do município, é a área mais dinâmica. É nesta área que se encontra os principais



equipamentos de educação, saúde, comércio, serviços, lazer e recreação; os lugares de trabalho mais significativos; o agrupamento de edificações verticalizantes utilizados pela população de maior poder aquisitivo, como pode ser visto na foto a seguir:

Foto 3: O centro da cidade de Belém



Fonte: <http://www.belem.pa.gov.br/cinbesa/Internet/BELEMTUR/CONHECER/PONTOS.HTM>.

Observa-se na cidade de Belém que tanto na Primeira Légua Patrimonial, como na área de transição o processo de verticalização vem tornando-se cada vez mais intensificado, acarretando para o município como um todo problemas ambientais gravíssimos.

Um dos principais problemas ocasionados por este processo de verticalização descontrolado segundo Castro Filho [1991], é referente às conseqüências climáticas, oriundas da estrutura de concreto dos prédios, que dificultam o fluxo das correntes de ar, e assim, podendo levar a cidade belenense a uma enorme ilha de calor.

5.4.1- ASPECTOS FÍSICO-TERRITORIAIS E GEOGRÁFICOS DO MUNICÍPIO

A sede municipal de Belém, município núcleo da Região Metropolitana de Belém, foco central deste estudo, apresenta de acordo com Teixeira [1998] as



seguintes coordenadas: 01° 27'21" de latitude Sul e 48°30'15" de longitude Oeste de Greenwich.

O município de Belém do Pará, tem aproximadamente 505,8231 km² sendo esta área formada por duas regiões sendo uma continental (173,7864 Km²), que corresponde a (34,36%), e outra insular (332,0367 Km²), que corresponde a (65,64%), formada por 43 ilhas; informações estas obtidas através de imagens de satélite LANDSAT TM-5, que possibilitam apresentar geograficamente a distribuição das ilhas no município da seguinte maneira físico-espacial:

Ilhas do Norte ↻ Esta área é formada por 15 ilhas, sendo que 6 destas não apresentam denominação específica (sem nome). As demais são denominadas de: Mosqueiro, Pombas, Maracujá, Papagaio, Maruim I, Maruim II, Canuari, Conceição, São Pedro.

Ilhas do Centro Leste ↻ Esta área é composta por 3 ilhas que são denominadas de: Caratateua (Outeiro ou Barreiras), Santa Cruz e Viçosa

Ilhas do Extremo Oeste ↻ Esta área apresenta 17 ilhas, sendo que existem 5 destas sem denominação específica (sem nome). As demais são denominadas de: Tatuoca, Cotijuba, Coroinha/Nova/Croinha, Jutuba, Urubuoca/Paquetá-Açu, Fortim/Barra, Fortinho, Patos/Nova/Mirim, Papagaios/Urubuoca/Jararaca, Cruzador, Barra/Patos/Jararaquinha, Redonda/Jararaca/Longa,

Ilhas do Sul ↻ Esta área é constituída por 8 ilhas, sendo que apenas 1 ilha não apresenta denominação específica (sem nome). As demais são denominadas de: Patos, Cintra/Maracujá, Marineira/Combú, Murutura/Murutucu, Paulo da Cunha/Grande, Poticarvônia/Ilhinha, Negra.

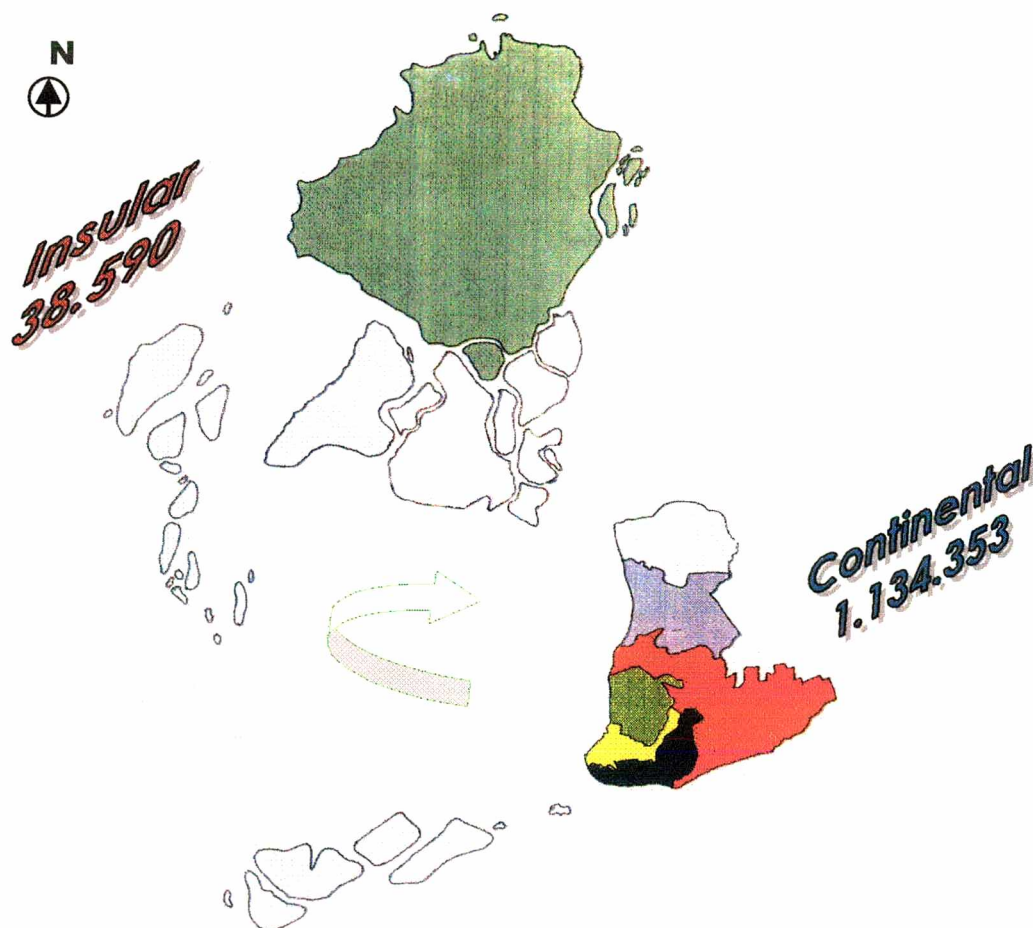
É importante ressaltar que uma mesma ilha pode ter mais de um nome segundo as instituições nelas interessada. Além deste aspecto, é de extrema importância



ênfatizar que as áreas das ilhas podem apresentar medidas discrepantes para menor, uma vez que estas sofrem a influência do fenômeno das marés. Fato este que pode levar na preamar as ilhas apresentarem uma supressão dos valores reais dessas medidas.

O município tem como população residente de acordo com informações obtidas junto ao IBGE/SEGEP aproximadamente 1.172.943 habitantes, que de acordo com as regiões continental e insular são de:

Mapa 2: Distribuição Físico espacial da População Belenense



Fonte: Prefeitura Municipal de Belém. Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão - SEGEP.. **Dados Sócio-Econômicos: Município de Belém.** Belém-Pará,1997.

No município de Belém, a topografia é considerada pouco variável e baixa, atingindo apenas 25 metros na Ilha de Mosqueiro, como o ponto de altitude máxima, sendo que as cotas mais baixas chegam a 4 metros nas áreas de baixadas. O relevo apresenta-se plano com um a suave ondulação na forma de baixos platôs, sem escarpamentos, exceto na área próxima do litoral.

Geologicamente no município ocorre uma predominância de terrenos sedimentares do grupo barreiras (formação Ater do Chão) oriundo do terciário, que são ocasionalmente margeados por faixas de sedimentos do quaternário, constituídas por aluviões, cascalhos, areias e argilas, que estão sujeitos a influência de inundações fluviopluviais periódicas ou permanentes

O clima do município é quente e úmido, pertencendo à zona climática Afi (classificação Köppen), coincidindo com o clima de floresta tropical úmida, com ausência de estação fria. A precipitação anual fica em torno de 2.800 mm/ano, com maior frequência do período chuvoso exatamente de janeiro a junho. A temperatura média é de 26°C, com máxima de 34°C e a mínima de 18°C, apresentando uma umidade relativa do ar de 85%.

Os ventos predominantes anualmente em Belém, apresentam as seguintes características: pela manhã e noite são de direções próximas de leste, já pela parte da tarde são de direções próximas de norte, o leva a analisar que na média geral, pode-se dizer que os ventos são oriundos da direção noroeste.

A cidade de Belém, em decorrência de suas características e peculiaridades geográficas, esta permanentemente sujeita a problemas de ordem natural (inundações) diretamente relacionados à elevação dos índices pluviométricos e do nível das águas da baía do Guajará e dos rios e igarapés que formam a estrutura do lençol superficial.

Este fato, evidencia que ao longo do tempo, o crescimento desordenado por que a cidade de Belém passou contribuiu e continua contribuindo para a ocupação das baixadas, áreas que, devido estarem localizadas abaixo da cota 4m, ficam permanentemente ou temporariamente alagadas, no decorrer do período de maior intensidade de chuvas.

Observa-se que na parte continental da cidade, nas cotas inferiores a 4 metros encontram-se os terraços aluvionares, que apresentam uma formação típica de várzea consideradas como alta, baixa e igapós.



Estas características viabilizam a formação de bacias hidrográficas onde as principais são: do Una, da Estrada Nova, do Tucunduba, das Armas, do Reduto, do Comércio, do Tamandaré. Além dessas, existem outras bacias como a do Murutucum, Val-de-Cães, Bosquinho, Paracuri, Maguari e Aurá, que segundo a Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão – SEGEP ainda foram realizados estudos técnicos mais profundos sobre os impactos ambientais causados pela degradação de sua biodiversidade.

Com suas 43 ilhas o município de Belém é quase um arquipélago, teve o seu processo de ocupação predominantemente nas ilhas de Mosqueiro e Caratateua, tendo como as principais ilhas da área insular:



Ilha de Mosqueiro

A ilha de Mosqueiro (que tem seu nome associado ao processo de defumação de peixes utilizado por índios chamado Moqueio) faz parte do arquipélago de quarenta e três ilhas existentes no município de Belém, sendo a maior dentre elas.

Possui cerca de 110 milhões de metros quadrados (11.000 hs). Localizada a 25 quilômetros por via fluvial, ou, 77 quilômetros por via terrestre, da cidade de Belém. Limita-se ao norte com o Rio Pará (Baía do Marajó); à oeste com a ilha de Caratateua (mais conhecida como ilha de outeiro), à leste com a ilha do sol (Colares) e ao sul com o continente.

Ao longo de seu do seu litoral encontram-se 21 praias, cada uma com sua própria história que caracterizam a evolução da ilha, e são peculiarmente de areias finas e ondas de água doce que sofrem a influencia das marés e por isso possuem ondas, mesmo sendo praias de rio. As praias são as seguintes: Areião, Bispo, Prainha da Praia Grande, Prainha do Farol, Farol, Chapéu Virado, Porto Arthur, Murubira, Ariramba, São Francisco, Carananduba, Marahu, Paraíso, Praia Grande da Baía do Sol, Bacuri.

Mosqueiro apresenta também marcos da história de Belém através de sua arquitetura baseada nos chalés antigos que predominam na orla e dão ao lugar um



aspecto de bucolismo já famoso internacionalmente. Além disso, a ilha possui restaurantes, bares e hotéis para a comodidade do visitante.

Para os adeptos do Ecoturismo, a ilha apresenta pequenos rios e igarapés onde podem ser realizados passeios por ilhas e ilhotas, como as de Maruins e a Ilha dos Papagaios, propícias para a observação de pássaros e outros animais silvestres, bem como da paisagem Amazônica e seus moradores.

A ilha propicia condições de realizar-se o ecoturismo através de passeio fluvial pelas ilhas próximas, para observação de pássaros e da biodiversidade. Além disso, é possível se fazer passeio fluvial pelo interior da ilha, pelo rio Murubira, para contemplação da paisagem e visita as casas dos ribeirinhos. Visitas e banho nas praias da orla.



Ilha de Caratateua

A ilha de Caratateua, conhecida por Outeiro, localiza-se ao norte da área continental do município, em frente ao Distrito de Icoaraci. Desde 1989 constitui-se um distrito autônomo do município.

A ilha encontra-se ligada a Icoaraci através de uma ponte e possui muitos atrativos como praias e bosques. Esta representa um papel de extrema relevância para o município, devido propiciar a população belenense uma grande área de lazer. Sendo esta principalmente usufruída pela comunidade de baixa renda.

A área das praias é totalmente urbanizada, possuindo barracas que servem petiscos como peixes, camarões e caranguejos para o prazer dos turistas. Possui também restaurantes e casas noturnas. Das praias, as mais freqüentadas são a do Amor e Praia Grande.

Para o Ecoturismo, Outeiro possui recantos onde o acesso é difícil, mas a paisagem é recompensadora. Podem ser observadas várias espécies de arvores e animais



principalmente nos passeios fluviais por entre rios e igarapés. O contato com a natureza é constante e faz da ilha um dos pontos mais belos de Belém.



Ilha de Cotijuba

A Ilha de Cotijuba ("trilha-do-sol" em língua indígena) faz parte do município de Belém, configurada no Distrito Administrativo de Outeiro (DAOUT), a partir da Lei nº 7.682, de 19/10/965. Encontra-se localizada no estuário do rio Pará no fuso 22 e nas coordenadas de 48° 32'30" W de Greenwich e 1° 15' 30" sul, entre as ilhas de Jutuba e Paqueta. sofre forte influência das águas do Oceano Atlântico e surge como urna das melhores promessas do turismo ecológico, no Pará.

A sua configuração geográfica apresenta uma forma alongada e reserva recantos incríveis. A distância entre a ilha e o trapiche de Icoaraci em linha reta é de 9.000 m, sendo este percurso feito de barco saindo do Porto de Icoaraci em aproximadamente 50 minutos de viagem. Apesar disso ainda pouco procurada pelos turistas

Parte de um arquipélago situado na Baía do Marajó, a 18 milhas de Belém, constitui-se de uma das partes insular do município. A Ilha de Cotijuba é circundada por 20 Km de extensão de praias. Algumas apresentam uma estrutura de barracas para servir os visitantes como as do Farol, Cravo e da Saudade e outras são completamente selvagens como a praia do Vai-Quem-Quer entre outras.

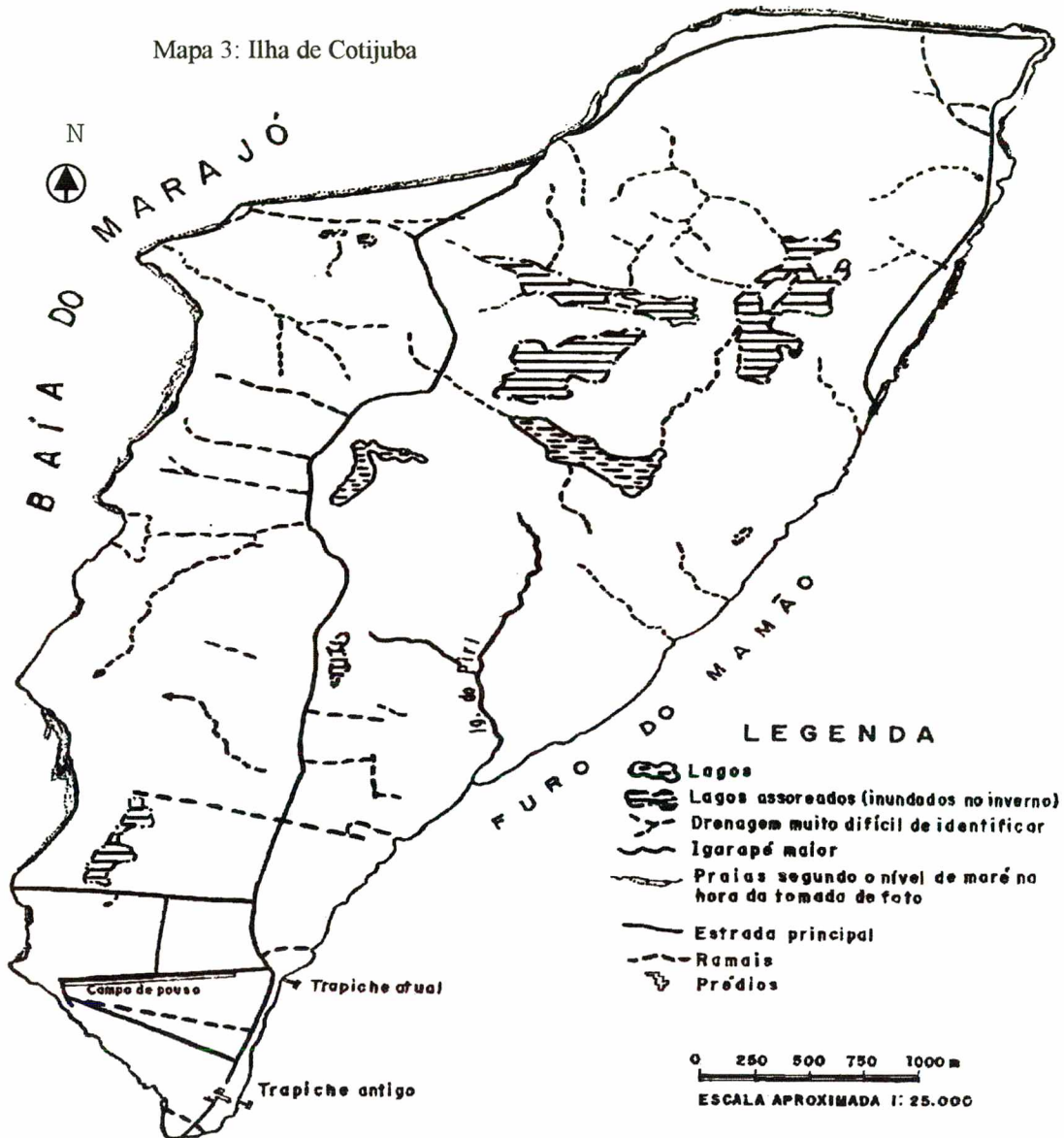
As caminhadas a pé pelas trilhas da ilha em direção às praias e as matas são propícias para a observação de pássaros e outros animais que fazem parte do ecossistema.. Além disso, favorecem a observação de fauna e flora que apresentam belas paisagens e muitos exemplares de fauna e flora amazônicas.

A Ilha de Cotijuba guarda momentos da historia do Pará no chamado Educandário Nogueira de Faria, obra de 1932, e que posteriormente fora transformado no 1º presídio do Pará, atualmente em ruínas. Hoje, redescoberta pelos jovens, é um local perfeito para aventuras, com praias, florestas, trilhas...



A ilha apresenta um forte potencial para o ecoturismo. Em relação a infra-estrutura possui um hotel ecológico e algumas pensões para receber visitantes e o acesso é feito por barcos que saem de Belém e Icoaraci.

Mapa 3: Ilha de Cotijuba



Fonte: Plano Diretor da Ilha de Cotijuba: Diagnóstico Preliminar, 1995.

Ilha do Combú

Localizada na foz do rio Guamá, a Ilha do Combú possui uma área de 15 Km² coberta por matas densas onde encontram-se espécies como a palmeira do açaí e árvores frutíferas como o cacau. No Combú as ruas são formadas por rios trafegados por pequenos barcos típicos usados nas atividades quotidianas dos ribeirinhos.



No furo do combú está localizada a estação experimental do museu paraense Emílio Goeldi onde são desenvolvidos projetos de pesquisa científica, visando o intercâmbio entre a ciência e o conhecimento popular.

Tem-se portanto, em frente à Belém, um exemplo de preservação do meio-ambiente amazônico e da vida dos caboclos, que contribui para que as atividades ligadas ao Ecoturismo e Educação Ambiental sejam desenvolvidas por qualquer visitante que esteja em Belém.

É importante ressaltar que as ilhas de Mosqueiro, Caratateua e Cotijuba possuem todos os tipos de solo, o que possibilita o cultivo das culturas intensiva e extensiva, além de propiciar a pesca artesanal e industrial.

5.5- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO MUNICÍPIO DE BELÉM

A estrutura organizacional do município de Belém de acordo com o Diário Oficial nº 8.756 de 11 de maio de 1998, apresenta o seu secretariado composto pela secretárias, coordenadoria e agências distritais, compondo a administração direta e os órgãos autônomos constituindo a administração indireta, que são formados pelos seguintes setores:

Administração Direta

Gabinete do. Prefeito

Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão - SEGEP

Secretaria Municipal de Administração - SEMAD

Secretaria Municipal de Assuntos Jurídicos - SEMAJ

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
Coordenadoria de Comunicação Social - COMUS
Agência Distrital de Mosqueiro – ADMO
Agência Distrital de Icoaraci – ADIC
Agência Distrital de Outeiro – AROUT

Administração Indireta

Instituto de Previdência do Município de Belém - IPMB
Fundação Papa João XXIII - FUNPAPA
Fundação Municipal de Assistência ao Estudante - FMAE
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 de Informática de Belém – CINBESA
Companhia de transportes de Belém – CTBEL
Companhia Belém de Turismo – BELEMTUR
Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Belém - SAAEB
Guarda Municipal

De acordo Brito [1996], a estrutura municipal de Belém, evidenciada pela legislação municipal é composta por órgãos da administração direta, administração indireta e conselhos municipais, que se apresenta constituído dos seguintes conselhos:



Conselhos Municipais

Conselho Municipal de Educação de Belém
Conselho Municipal de Defesa do Consumidor
Conselho Municipal de Alimentação Escolar
Conselho Municipal de Agricultura e Abastecimento
Conselho Municipal de do Bem Estar
Conselho Municipal de Comunitário
Conselho Municipal de Condição Feminina
Conselho Municipal de da Criança e do Adolescente
Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Pessoa Deficiente - COMDDEF
Conselho Municipal dos Direitos da Juventude
Conselho Municipal de Assistência Social
Conselho Municipal para Integração de Deficientes Físicos
Conselho Municipal de Saúde
Conselho Municipal dos Direitos da Mulher
Conselho Municipal de Proteção do Patrimônio Cultural de Belém
Conselho Municipal do Negro de Belém
Conselho e Fundo Municipal de Assistência Social de Bacias
Conselho de Recursos Fiscais do Município
Conselho Tutelar II
Fundo Municipal de Saúde

Observa-se um conflito de informações, quanto à estrutura organizacional do município de Belém, que fica difusa no momento em que se evidencia a de acordo com Brito [1997] a Composição Organizacional Básica do Poder Executivo Municipal através de seu organograma da Prefeitura Municipal de Belém, conforme pode ser visualizado a seguir:



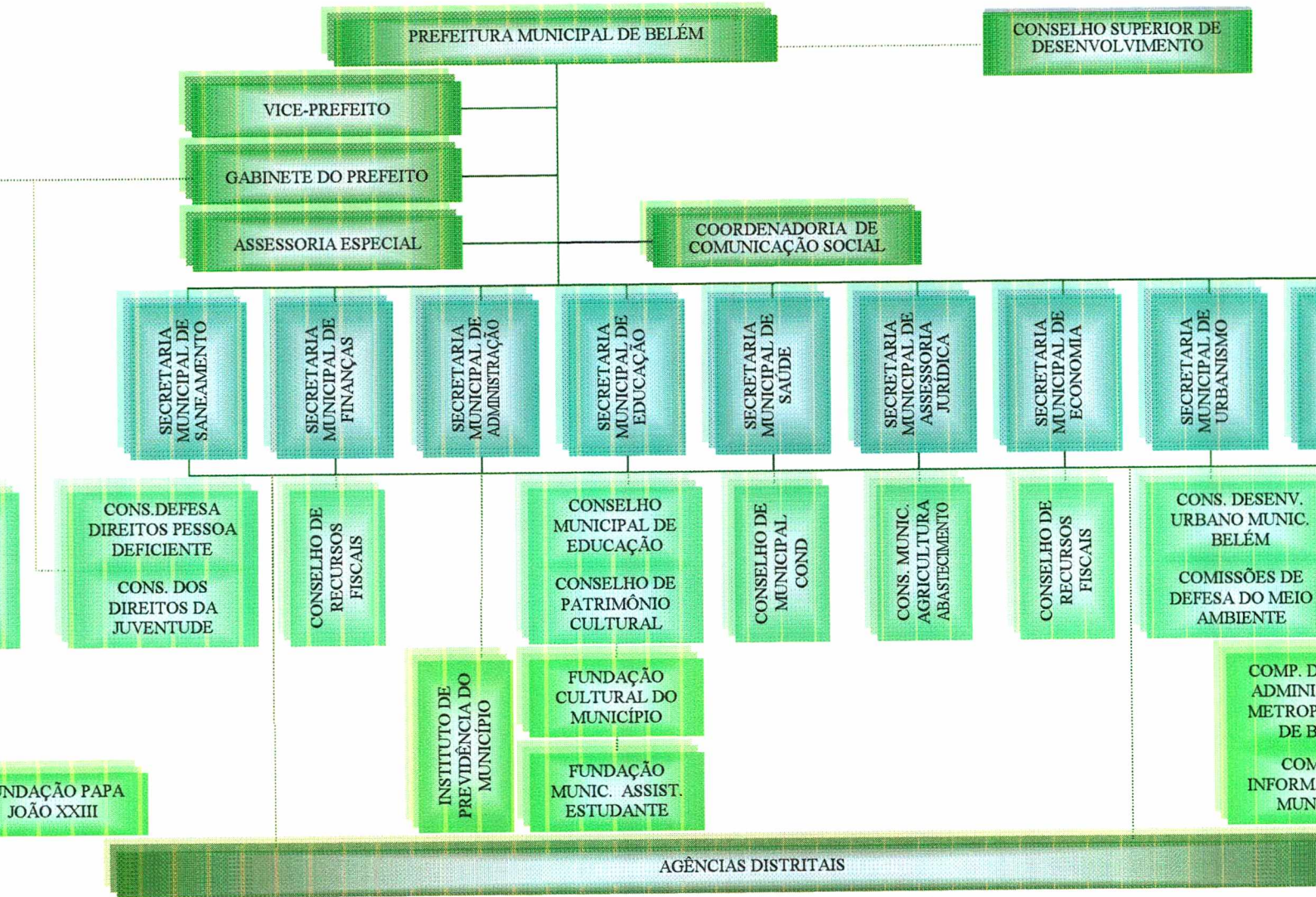
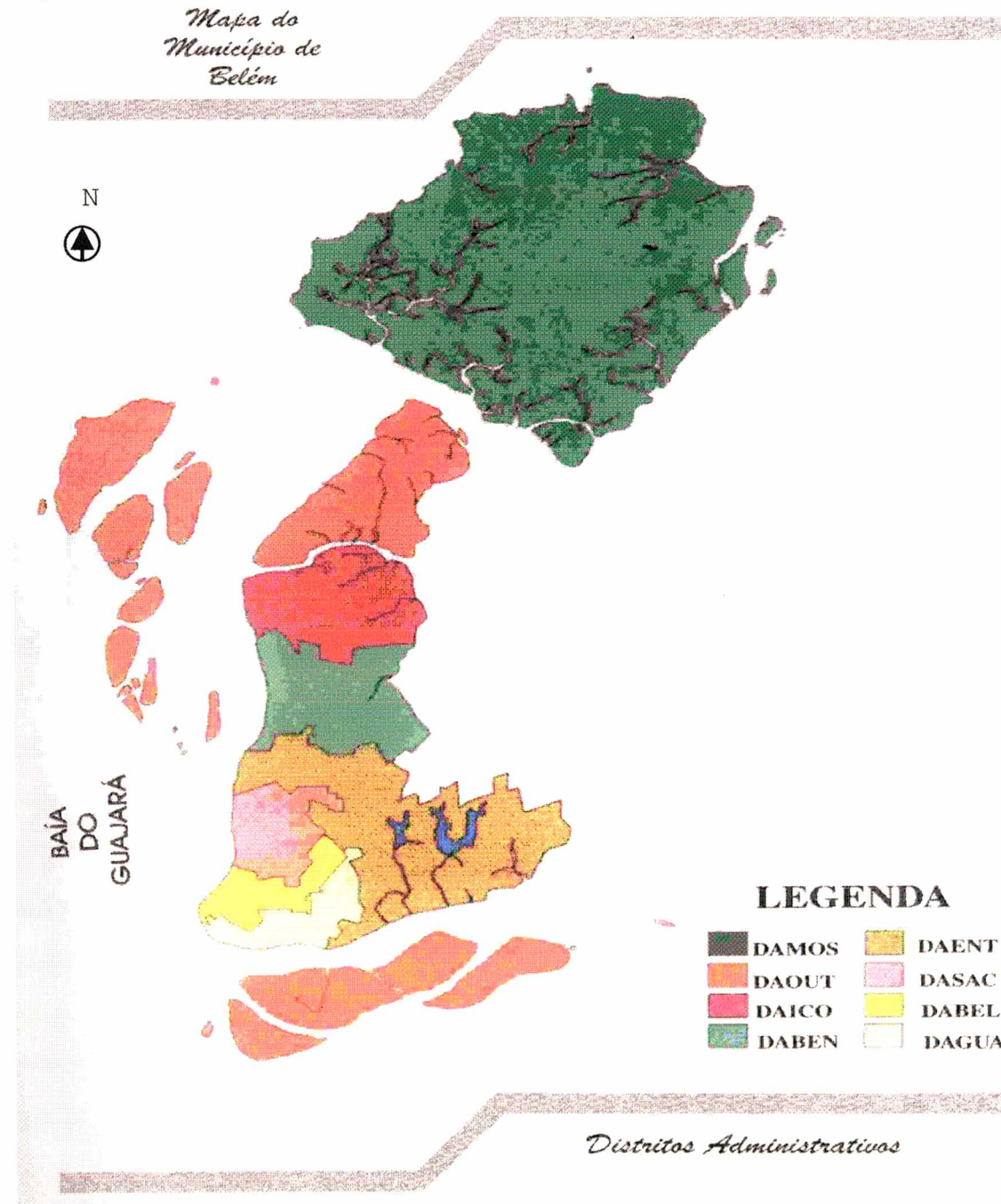


Figura 1: Prefeitura Municipal de Belém – Composição Organizacional Básica do Poder Executivo Municipal

5.5- ÁREAS TERRITORIAIS DO MUNICÍPIO DE BELÉM E SUA DIVISÃO

O território do município de Belém apresenta os seguintes distritos administrativos, que podem ser observados no Mapa do Município de Belém a seguir:

Mapa 4 : Município de Belém e sua Divisão Administrativa



Fonte: Prefeitura Municipal de Belém. Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão. Anuário Estatístico do Município de Belém. Belém – Pará, 1998.



Para fins de operacionalização das atividades municipais como administrativas, fiscais e de ocupação e uso do solo, é configurado em distritos constituído pelas seguintes áreas:

- 📍 Belém - DABEL
- 📍 Guamá - DAGUA
- 📍 Sacramento - DASAC
- 📍 Entroncamento - DAENT
- 📍 Benguí DABEN
- 📍 Icoaraci - DAICO
- 📍 Outeiro e - DAOUT
- 📍 Mosqueiro - DAMOS.

De acordo com o projeto de lei complementar de controle urbanístico [1997], os distritos de Belém, Guamá, Sacramento, Entroncamento, Benguí e Icoaraci, compõe a parte continental do município; enquanto que os distritos de Outeiro e Mosqueiro constituem a parte insular. Assim, tem-se que as áreas territoriais do município apresentam a seguinte divisão:

- Zona Urbana
- Zona de expansão Urbana
- Zona de Interesse Urbano Especial
- Zona Rural

As *Zonas Urbanas e de Expansão Urbana* fazem parte da do território continental que é constituído de Zonas Ordinárias (ZO). Estas se subdividem em:

- Zonas Habitacionais (ZH): estas se caracterizam pela predominância da utilização do espaço para uso habitacional e apresentam a sua divisão de

acordo com as características de adensamento e ocupação desejados pela gestão municipal;

- Zonas de Uso Misto (ZUM): estas se caracterizam por uma diversidade de usos como habitacional, comercial e de serviços. Devido este fato apresentam –se divididas de acordo com as características de adensamento, porte e natureza do comércio e serviços desejados;
- Zonas de Serviços (ZS): caracteriza-se pela predominância nestas zonas de serviços de uso da coletividade/sociedade, cultural, de lazer e turismo;
- Zonas de Preservação Ambiental (ZPA): constituídas por zonas consideradas pelo município, devido à presença de elementos de interesse de preservação;
- Zonas Industriais (ZI): caracteriza-se pelo predomínio de uso praticamente industrial.

Além das Zonas Ordinárias as Zonas Urbanas e de Expansão Urbana apresentam Zonas Especiais que se caracterizam como de extrema importância, devido serem destinadas a fatores social, cultural ou ambiental para a gestão da cidade. As Zonas Especiais desta forma dividem-se em:

- Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS)
- Zonas Especiais de Preservação (ZEP)

As Zonas Especiais de Interesse Social existentes nas Zonas Urbanas e de Expansão Urbana, são aquelas consideradas destinadas principalmente à produção e manutenção de habitação popular.

As Zonas Urbanas e de Expansão Urbana definidas como zonas especiais de preservação, deve-se a existência de elementos considerados de interesse coletivo de



preservação, manutenção e recuperação do patrimônio histórico, paisagístico, cultural e ambiental as zonas que apresentam as seguintes características:

- Zonas Especiais de Preservação do patrimônio Histórico - Edificações e conjuntos urbanos considerados pelo município como de valor histórico, paisagístico e de cunho cultural;
- Zonas Especiais de Preservação do patrimônio Ambiental - Sítios, reservas florestais, bosques, parques e praças de interesse paisagístico ou ambiental

As *Zonas de Interesse Urbano Especial* fazem parte da do território continental que é constituído por áreas referentes à preservação ambiental, ao Parque Ambiental de Belém, centros de pesquisa e ensino e a áreas especificamente destinadas ao lançamento, tratamento e reciclagem dos resíduos sólidos e seu entorno imediato.

A *Zona Rural* faz parte do território insular e adjacências da cidade. É constituído por áreas destinadas às atividades primárias de produção de alimentos, hortigranjeiros, pecuária, bem como às atividades de reflorestamento, proteção ambiental e de mineração. Além destes fatores é ressaltado quanto produção rural a pesca artesanal, devido ser uma vocação natural, em decorrência de seu contexto físico espacial.

Observa-se desta forma, que o processo de uso e ocupação do solo do município de Belém ocorreu principalmente na porção continental, onde se tem um destaque especial para Icoaraci, que significa em tupi-guarani “frente para o sol” ou como alguns preferem chamá-la de Vila Sorriso. Icoaraci é o maior centro produtor de artesanato em cerâmica marajoara e tapajônica, que pode ser adquirido dos próprios artesãos ou visto no Museu do Artesanato.

O município de Belém é composto por setenta e um bairros, que tiveram os seus limites e suas confrontações estabelecidas pela Lei nº 7.806, de 30 de julho de 1996. Os bairros são apresentados no quadro a seguir:



Quadro 7: Os Bairros do Município de Belém

BAIRROS DO MUNICÍPIO DE BELÉM		
Jurunas, Cremação, Canudos,	Castanheira, Guanabara,	Água Boa, Itaitéua,
Montese (Terra Firme), Guamá,	Águas Lindas, Aurá, Pratinha,	Maracajá, Vila, Mangueiras,
Condor, Cidade Velha,	Tapanã, Coqueiro, Una,	Praia Grande, Aeroporto,
Campina, Reduto, Umarizal,	Cabanagem, Parque Verde,	Farol, Chapéu Virado, Natal
Marco, São Braz, Nazaré,	Benguí, São Clemente,	do Murubira, Porto Arthur,
Batista Campos, Fátima,	Paracuri, Ponta Grossa,	Murubira, Ariramba, São
Pedreira, Telégrafo, Barreiro,	Cruzeiro, Campina de	Francisco, Bonfim,
Miramar, Maracangalha,	Icoaraci, Maracacuera, Águas	carananduba, Marahú,
Sacramenta, Universitário,	Negras, Tenoné, Parque	Caruara, Paraíso,
Curio-Utinga, Souza,	Guajará, Agulha, Brasília, São	Sucurijuquara, Baía do Sol.
Marambaia, Val-de-Cães,	João do Outeiro,	
Mangueirão,		

5.6- SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESPAÇO URBANO DE BELÉM

No município de Belém o sistema de planejamento e gestão encontra-se definido no artigo 305 do capítulo V da Lei nº 7.603 de 13.01.1993 do Plano Diretor Urbano, onde se estipula que a atividade municipal de gestão urbana, será exercida através da implementação e execução de políticas setoriais de desenvolvimento. O sistema municipal de planejamento e gestão apresenta como objetivo primordial:

1. Processo de definição de estratégias e diretrizes gerais para a política urbana do município;
2. Desenvolvimento das funções sociais da cidade e o bem-estar de sua comunidade, através da intermediações de conflitos, defesa do cidadão e dos interesses coletivos;



3. Definir e hierarquizar as diversas atividades e funções de planejamento e gestão do município;
4. Realizar a atividade de planejamento e gestão de forma contínua juntamente com o desenvolvimento social e econômico da comunidade;
5. Permitir a participação da sociedade civil através de órgãos colegiados de composição paritária em todo o processo de elaboração do planejamento e implementação e execução das ações municipais;
6. Permitir a gestão uma postura descentralizada e democrática, propiciando desta maneira a participação do cidadão enquanto agente e beneficiário do desenvolvimento do município;
7. Ter um sistema de informação permanente e sempre retroalimentado, capaz de fornecer sustentabilidade (eficiência e agilidade) no processo de tomada de decisões e ações de planejamento;

De acordo com a Lei nº. 7.721, de 07 de Julho de 1994, o Sistema Municipal de Planejamento e Gestão é um conjunto articulado de funções, órgãos e instrumentos que, através de processos e procedimentos vinculados ao conceito de tomada de decisão, orientam-se permanentemente para o desenvolvimento sócio-econômico-territorial do Município de Belém.

O Sistema Municipal de Planejamento e Gestão - SIPLAG, busca a integração e articulação total do poder executivo municipal, compondo-o de órgãos de planejamento, órgãos de gestão e conselhos, com atribuições diferenciadas e estruturados em quatro níveis de atuação respectivamente:

1. Deliberativo;
2. Planejamento e coordenação geral;
3. Informação e pesquisa;
4. Gestão.

São considerados instrumentos básicos do Sistema Municipal de Planejamento e Gestão, os seguintes itens:

- a.* Plano Diretor do Município de Belém - PDM;
- b.* Plano Plurianual - PP;
- c.* Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO;
- d.* Plano Anual de Trabalho - PAT;
- e.* Orçamento Programa Anual - OPA;

Com relação aos instrumentos de apoio ao Sistema Municipal de Planejamento e Gestão, são considerados os seguintes fatores:

- a.* Política Global de Desenvolvimento Municipal;
- b.* Políticas Setoriais;
- c.* Fundo de Desenvolvimento Urbano;
- d.* Legislação de Controle Urbanístico;
- e.* Planos Diretores de Desenvolvimentos das Ilhas;
- f.* Plano Diretor de Transporte Urbano;
- g.* Planos e Programas Setoriais;
- h.* Planos e Programas Regionais;
- i.* Programas e Projetos Especiais de Urbanização;
- j.* Relatórios emitidos pelo Sistema Municipal de Informações para o Planejamento e Gestão - SMIP.

Os instrumentos básico e de apoio ao Sistema Municipal de Planejamento e Gestão, servem como norteadores do processo decisório, fundamentais para o desdobramento da atividade gerencial em planos táticos e operacionais primordiais para o gerenciamento do município.



5.7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta uma análise referente aos aspectos histórico, cultural, físico-territoriais e geográficos relacionados ao município de Belém do Pará. Esta análise foi de extrema importância no processo de contextualização do ambiente físico-espacial do local de aplicação do modelo computacional, desenvolvido durante o estudo.

A contextualização do Município de Belém, ressaltou aspectos relevantes quanto ao processo de gestão urbana do município, a sua divisão em distritos administrativos, além da compreensão da divisão das zonas territoriais existentes no município e informação sobre o sistema de planejamento e gestão do espaço urbano e rural de Belém, fundamentais ao processo de preparação e idealização do modelo.

No próximo capítulo apresentar-se-á os resultados e análise do estudo realizado em Belém, mediante a aplicação do modelo desenvolvido em diversos órgãos da estrutura organizacional do município.

Capítulo 6

RESULTADOS E ANÁLISE DO ESTUDO

6.1- INTRODUÇÃO

Este capítulo constitui-se dos aspectos relacionados às características operacionais essenciais do modelo implementado no decorrer do estudo, evidenciando-se 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 janeiro de 1998 a janeiro de 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 predados 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 evidenciadas no estudo, que consubstanciaram o processo de coleta mediante aos vários órgãos componentes da estrutura organizacional do município de Belém.

Além da aplicação do modelo computacional desenvolvido, no contexto organizacional do município, realizou-se uma pesquisa qualitativa com os munícipes, como um instrumento de ratificação, destacando as características operacionais da gestão municipal no âmbito do estudo, traçado pelo modelo com relação ao mapeamento do comportamento estratégico.

6.2- 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 coletas 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.

6.3- 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.

6.3.1- 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 ORGAOS	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 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.

6.3.2- 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 munícipe 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.

6.3.1.1-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. 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

6.3.1.2- 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

6.3.1.3- 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

6.3.1.4- Serviços Públicos

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 gerenciamentos dos recursos humanos, tecnológicos, financeiros de forma proativa.

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*. 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 atuação do município. A seguir na tabela a baixo pode ser observado

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

Mediante o aprofundamento das percepções gerenciais, relacionadas ao comportamento estratégico da gestão pública municipal, apresenta-se a seguir a Análise da Percepção do Ambiente Municipal de Belém, com o intuito de auferir maior sustentação ao processo decisório, a partir de um maior detalhamento dos elementos constitutivos da gestão.

6.4- PERCEPÇÃO DO AMBIENTE MUNICIPAL

Esta análise enfatiza a relação organização-ambiente com o intuito de contextualizar a Gestão Pública Municipal da Cidade de Belém com relação as suas

potencialidades e oportunidades, fragilidades, ameaças, restrições, pontos fortes e fracos, capacidades e habilidades, evidenciados durante a aplicação do software MaC'E-SYS[®], de modo a viabilizar informações relevantes ao sistema de retroalimentação do processo decisório no momento de reflexão das ações estratégicas adotadas pelos setores da estrutura organizacional.

6.4.1- PERCEPÇÃO DA PAISAGEM

O município de Belém em sua expressão espacial tem o seu nível de desenvolvimento econômico e social marcado ao longo dos tempos pela desorganização do processo de gestão do município que chega a agredir o padrão de bem estar social da comunidade belenense. Este fato deve-se aos vetores decorrentes dos aspectos climáticos peculiares ao trópico úmido e as condicionantes topográficas do espaço urbano cuja altimetria, nas áreas baixas (*baixadas*), aliadas ao regime pluviométrico e agravada ainda pela ocupação desordenada, concedem-lhe características impróprias de bem estar social muito difíceis e delicadas de trato técnico e social.

A ocupação da cidade de Belém, paulatinamente foi propiciando as agressões e degradações ao meio ambiente das mais diversas formas, provocando na área urbana destruição quase que total das áreas verdes, aterramento de igarapés, construções sobre os leitos fluviais e a conseqüente conversão à condição de esgotos a céu aberto em sua grande maioria.

O adensamento populacional vem gradativamente destruindo as áreas verdes da zona urbana. Atualmente a acelerada e desordenada multiplicação de invasões na cidade tem causado sérios impactos ao ecossistema como é o caso da invasão “riacho doce” ao redor da Universidade Federal do Pará e do Rio Tucunduba, “elo perdido” no Bairro da Sacramenta, em área de baixada, prejudicando o resgate de integração da cidade com a natureza através de uma melhor qualidade de vida.



As circunstâncias de vida nas áreas de baixada e nas invasões são adversas. A população necessita de rede de esgotos, mesmo as pluviais, e de água encanada em sua grande maioria; as linhas de ônibus só percorrem os principais corredores de tráfego da cidade. Além destes fatores outros serviços urbanos também são considerados deficientes como escolas, sistema de saúde pública, segurança, e limpeza.

6.4.2- AVALIAÇÃO DA REDE HIDROGRÁFICA

Observou-se no decorrer da aplicação do modelo, um crescente fator de extrema relevância e periculosidade na maioria das vezes não considerado pela comunidade, o lixo que habitualmente é lançado nas águas paralisadas, no leito dos rios, canais e nos cursos d'água, de onde a própria população frequentemente se abastece, comprometendo o nível de saúde.

A população belenense parece desprezar os seus rios. Esta observação deve-se ao fato da cidade está totalmente de costas para os rios. A orla do município compreendida entre o campus universitário da UFPA (Rio Tucunduba) até o Rio Maguari no Distrito Administrativo de Icoaraci, encontra-se totalmente ocupado por residências e atividades econômicas diversas tais como de industrialização de madeira, produtos de pesca, alimentos, couro, estaleiros, portos, postos de derivados de petróleo, comércios, feiras, bares, hotéis, clubes, e instituições diversas, impedindo que o cidadão aprecie as belezas do rio.

Desta forma, na orla de Belém observa-se o comprometimento da qualidade das águas, o assoreamento e principalmente a poluição visual da Baía do Guajará ocasionados por lançamentos de resíduos sólidos, esgotos sanitários e efluentes industriais sem nenhum tratamento.

Além destes fatores causadores de impactos ambientais na sua grande maioria irreversíveis ao ecossistema, tem-se a poluição visual provocada pela falta de janelas para o Rio Pará, que é possibilitada à sociedade apenas pela Universidade



Federal do Pará, Forte do Castelo, Feira do Açaí, Praça do Pescador e por um pequeno pedaço na vila de Icoaraci, mas que necessitam ser revitalizados urgentemente.

A cidade de Belém é cortada por vários canais, que na sua maioria estão necessitando de limpeza e obras de retificação, alargamento, aprofundamento e revestimento, o que ressalta a insuficiência da atual rede de drenagem. Ocasionalmente sérios riscos a sociedade por serem depositários de dejetos lançados, provocando desta maneira um fluxo de corrente abaixo do normal, propiciando a proliferação de vetores biológicos, inundações, ocasionando graves problemas de saúde pública pela alta incidência de doenças infecto-contagiosas e ambiental.

Percebe-se desta forma, que as sub-bacias hidrográficas que contribuem para a bacia do Rio Guamá tais como as Bacias da Estrada Nova e Tucunduba. Estas são as mais impactadas, decorrência da utilização indevida dos seus leitos pela construção de palafitas e por localizarem-se na área urbana mais densamente ocupada provocando degradação tanto ambiental como da qualidade de vida dos moradores de seu entorno, bem como para toda a cidade pelo fato de ainda não possuírem obras de intervenção para os canais que a compõem. As Bacias Bosquinho, Murutucum, Água Preta e a do Aurá, encontram-se em processo de degradação lento devido, estarem localizadas em áreas institucionais da Marinha, Exército e Aeronáutica.

Para melhor elucidar a situação atual destas bacias que fazem parte do sistema hidrográfico do município de Belém, apresentam-se a seguir as seguintes informações estruturais:

Tabela 6: Dados Referentes ao Sistema hidrográfico - Bacia do Rio Guamá

<i>Bacia da Estrada Nova</i>	Distrito Administrativo DAGUA e DABEL	Bairros: Jurunas, Condor (parte), Cremação, Nazaré (parte), Batista Campos (parte) e São Brás (parte).		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
9,64	6,03	62,55	3,61	37,45

<i>Bacia do Tucunduba</i>	Distrito Administrativo DAGUA, DABEL e DAENT	Bairros: Guamá (parte), São Brás (parte), Marco (parte), Canudus, Terra Firme, Curió-Utinga (parte), e Universitário (parte).		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
10,55	5,75	54,50	4,80	45,50

<i>Bacia do Bosquinho</i>	Distrito Administrativo DAENT	Bairros: Universitário (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
2,60	0,30	11,54	2,3	88,46

<i>Bacia do Murutucum</i>	Distrito Administrativo DAGUA, DABEL e DAENT	Bairros: Universitário (parte), Marco (parte), Castanheira (parte) e Curió-Utinga (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
13,10	1,70	12,98	11,40	87,02

<i>Bacia Água Preta</i>	Distrito Administrativo DAENT	Bairros: Castanheira (parte) e Curió-Utinga (parte) e Guanabara		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
19,84	4,37	22,03	15,47	77,97

<i>Bacia do Aurá</i>	Distrito Administrativo DAENT	Bairros: Aurá, Curió-Utinga (parte) e Águas Lindas (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
17,88	1,12	6,26	16,76	93,74

Fonte: Secretaria de Saneamento - SESAN

As Bacias hidrográficas da Baía do Guajará tais como Tamandaré, do Comércio, do Reduto e das Armas, encontram-se na área considerada central da cidade e densamente povoada. Apesar de já terem passado pelo processo de intervenção, os seus canais encontram-se necessitando de manutenção.

As Bacias de Val-de-Cães, do Cajé, do Tapanã, do Paracuri e do Maguari (área não definida) encontram-se na área de expansão, e apresentam a sua integridade natural em risco pela acelerada urbanização desordenada. Já a Bacia do Una, pela influência que apresenta sobre o espaço físico urbano de Belém, esta passando pela implementação do projeto de macrodrenagem, porém de forma muito lenta.

Com relação a estas bacias que compõe o sistema hidrográfico do município de Belém referentes à Baía do Guajará, evidencia-se a seguir as seguintes informações estruturais consideradas relevantes durante o processo de coleta :



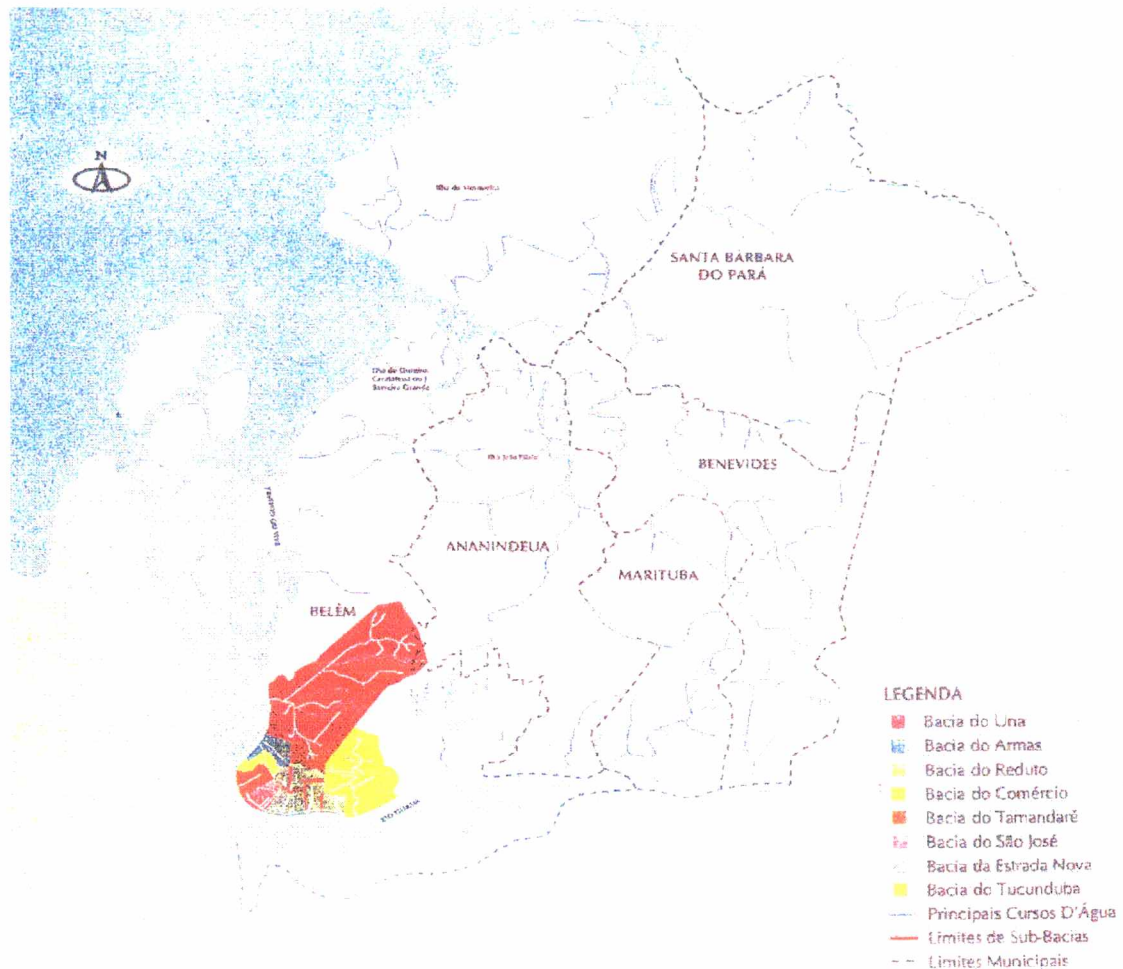
Tabela 7: Dados Referentes ao Sistema hidrográfico – Baía do Guajará

<i>Bacia do Tamandaré</i>	Distrito Administrativo DABEL E DAGUA	Bairros: Cidade Velha (parte), Batista Campos (parte) e Campina (parte),		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
1,74	0,63	36,21	1,11	63,79
<i>Bacia do Comércio</i>	Distrito Administrativo DABEL	Bairros: Cidade Velha (parte), Campina (parte) e Reduto (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
0,37	0,06	16,22	0,31	83,78
<i>Bacia do Reduto</i>	Distrito Administrativo DABEL	Bairros: Reduto (parte), Nazaré (parte), Campina (parte) e Batista Campos (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
0,94	0,21	22,34	0,73	77,66
<i>Bacia das Armas</i>	Distrito Administrativo DABEL	Bairros: Umarizal, (parte), Reduto (parte) e Nazaré (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
1,80	0,63	35,00	1,17	65,00
<i>Bacia do Una</i>	Distrito Administrativo DABEN, DAENT, DASAC e DABEL	Bairros: Umarizal (parte), Nazaré (parte), São Brás (parte), Fátima, Marco (parte), Pedreira, Telégrafo, Barreiro, Sacramento, Miramar (parte), Maracangalha (parte), Souza (parte), Castanheira (parte), Marambaia, Val-de-Cães (parte), Mangueirão (parte), Benguí (parte), Parque Verde (parte) e Cabanagem (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
36,64	6,97	19,02	29,67	80,98
<i>Bacia DE Val-de-Cães</i>	Distrito Administrativo DABEN, DAENT e DASAC	Bairros: Pratinha (parte), Benguí (parte), Val-de-Cães (parte), Miramar (parte), Parque Verde (parte), São Clemente (parte) e Maracangalha (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
2,48	0,26	10,48	2,22	89,52
<i>Bacia do Cajé</i>	Distrito Administrativo DABEN	Bairros: Pratinha (parte), Tapanã (parte), Parque Verde (parte) e São Clemente		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
5,82	0,56	9,62	5,26	90,38
<i>Bacia do Tapanã</i>	Distrito Administrativo DABEN	Bairros: Tapanã (parte)		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
2,80	0,16	5,71	2,64	94,29
<i>Bacia do Paracuri</i>	Distrito Administrativo DAICO e DABEN	Bairros: Paracuri, Parque Verde (parte), Tapanã (parte), Parque Guajará, Agulha e Ponta Grossa (parte).		
Área Total (km ²)	Área alagável (km ²)	%	Área não alagável (km ²)	%
14,60	1,02	6,99	13,58	93,01

Fonte: Secretaria de Saneamento - SESAN

O mapa apresentado a seguir ilustra as principais bacias hidrográficas e cursos d'água relacionados anteriormente:

Mapa 5: Bacias Hidrográficas e Principais Cursos D'água



Fonte: Companhia de Habitação do Estado do Pará – COHAB, 1997.

6.4.3- AVALIAÇÃO DA QUESTÃO AMBIENTAL

A situação ambiental e qualidade de vida na cidade de Belém encontram-se em estado de alerta, devido aos problemas enfrentados pela gestão municipal relacionados com a infra-estrutura, saneamento básico, serviços públicos e serviços sociais.

A cidade de Belém apresenta atualmente, os lagos Bolonha e Água Preta provenientes do Rio Guamá, que formam o manancial do Utinga, principal reservatório de abastecimento de água potável para a população. Estes reservatórios de água encontram-se seriamente ameaçados pela poluição advindas do acelerado processo de invasões em seu entorno e de contaminação dos efluentes dos esgotos provenientes dos bairros localizados nas suas imediações.

Com relação ao nível de atendimento do serviço de coleta de esgoto sanitário pode ser considerados precário e insuficiente para as reais necessidades da população e que ainda não há tratamento adequado para os resíduos. Além deste fato observou-se que entre os oito distritos administrativos, em quatro destes não existe sistema de esgoto sanitário implantado, onde as áreas desprovidas de rede coletora, representam a grande maioria da cidade.

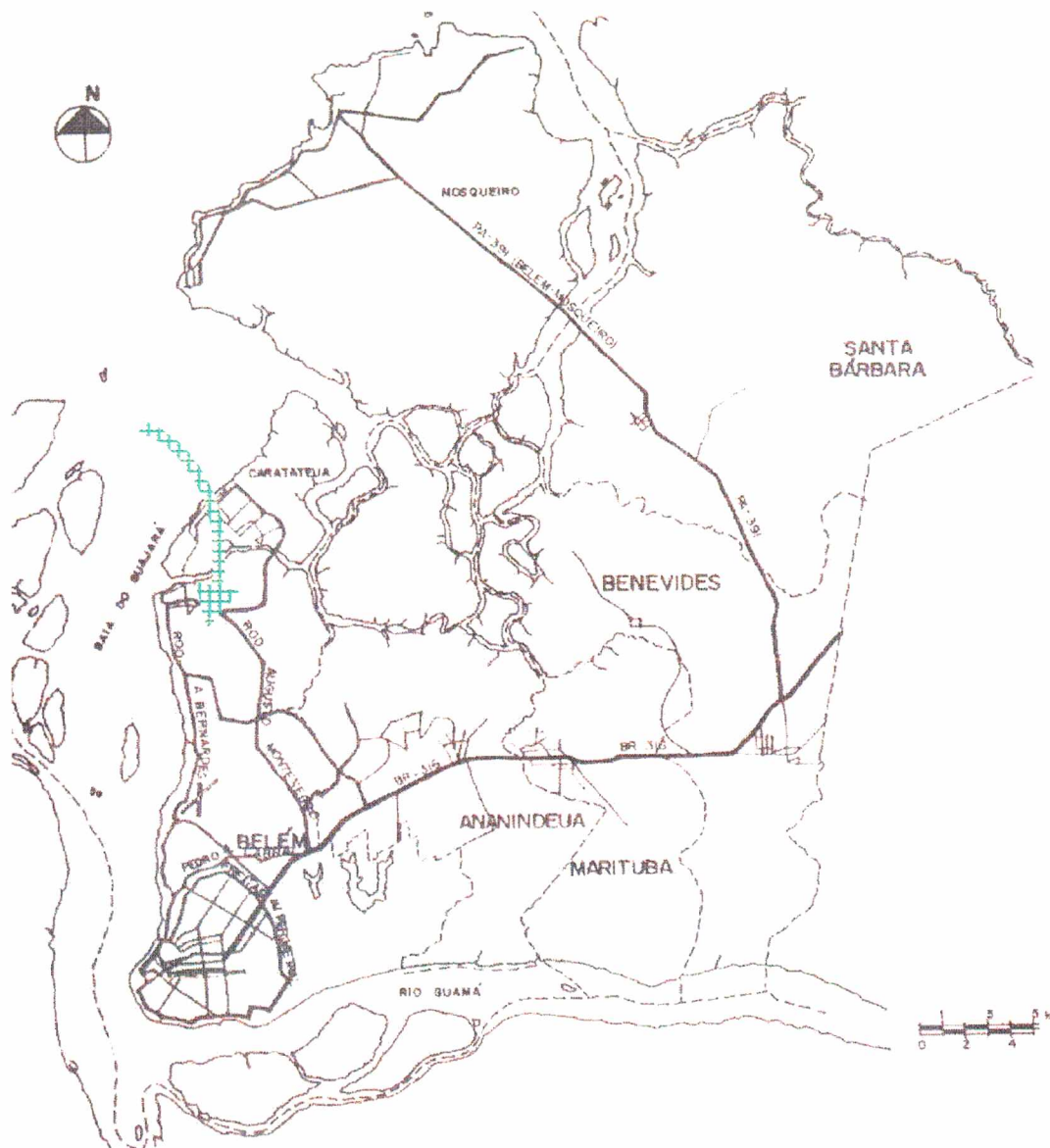
No município de Belém prevalece a utilização de fossas sépticas, que causam degradação ambiental oriunda do destino final dado ao lodo retirado das fossas que são despejados pelos carros limpa fossa nas bocas de lobo, canais, leito dos rios, de forma irresponsável.

No município de Belém nem 1% da população possui serviço de tratamento de esgoto e cerca de 25% que significa aproximadamente 300 mil habitantes ou, ainda 151 áreas de ocupação provenientes de invasões, não dispõem de abastecimento de água segundo informações obtidas junto a Companhia de Desenvolvimento Metropolitano – CODEM e através do serviço Autônomo de Água e Esgoto de Belém - SAAEB.

Observou-se no decorrer da aplicação do modelo que as áreas que compreendem do Bairro da Marambaia ao Distrito de Icoaraci, entre a Rodovia Arthur Bernardes e Rodovia Augusto Montenegro que fazem parte da Segunda légua apresentam o maior déficit da cidade com relação ao abastecimento de água e esgoto sanitário. Este fato reflete as disfunções do crescimento urbano na cidade de Belém ao longo do espaço geográfico mencionado, delimitado no mapa .



Mapa 6: Sistema Viário do Município de Belém

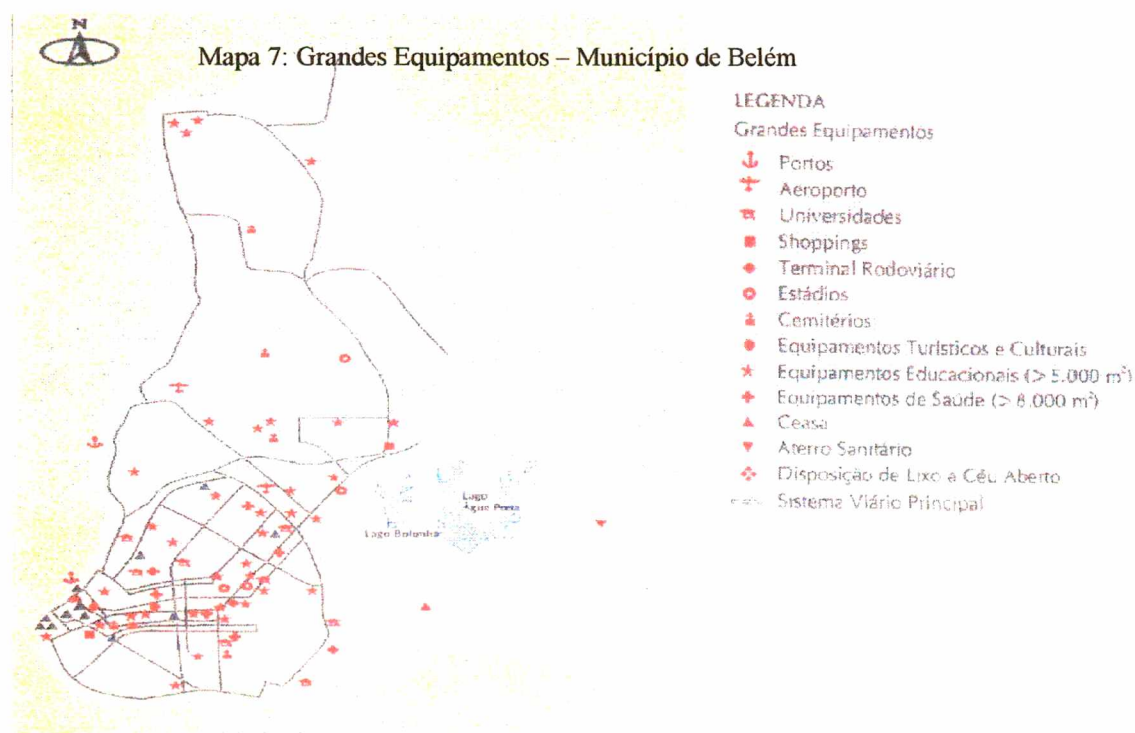


Fonte: Plano Diretor de Transportes Urbano, 1990.

Observa-se que a qualidade de vida e ambiental do município de Belém está cada vez mais prejudicada por altos níveis de incomodidade em função da natureza e grau de incômodo relacionados a ruído, poluição atmosférica, segurança e exigência sanitária. As indústrias em sua maioria lançam na atmosfera gases tóxicos nocivos aos munícipes e ao meio ambiente, sem que ocorra um controle e fiscalização mais efetivo em relação às atividades degradadoras.

6.4.4- ESTRUTURA URBANA

A cidade de Belém teve o seu processo de crescimento desordenado. Este fato ocasionou a expansão do tecido urbano com grandes desigualdades tais como concentração de atividades comerciais, serviços, equipamentos urbanos, serviços públicos, serviços sociais . na primeira légua patrimonial. Como reflexo da conjuntura formada tem-se um elevado contingente de ambulantes na área central da cidade, ocupação desenfreada das áreas alagáveis, especialmente as baixadas pelas camadas de baixa renda, constituindo aglomerados de habitações subnormais cujo único atrativo é a proximidade dos benefícios existentes na parte central como pode ser observado:



Fonte: Companhia de Habitação do Estado do Pará – COHAB, 1997.

Este fato evidencia que a elevada concentração populacional na periferia e a grande concentração de emprego e grandes equipamentos na primeira légua tem provocado um fluxo pendular de tráfego cada vez mais crescente entre as áreas central e periférica, tornando-se um ponto crítico no processo de gestão urbana.

Outro fator agravante é referente aos congestionamentos que ocorrem em horário de pico devido à maioria das vias de circulação da cidade estarem em péssima conservação (Avenida Marques de Herval, Avenida Senador Lemos, Avenida Pedro



Alvares Cabral, Avenida Perimetral, Rodovia Augusto Montenegro.), as vias secundárias, algumas totalmente obstruídas como é o caso da Avenida Pedro Miranda em confluência com a Avenida Doutor Freitas e, alguns gargalos decorrentes da necessidade de expansão de vias como é o caso da Avenida 1º de Dezembro que viabilizaria um descongestionamento da principal avenida da cidade, a Av. Almirante Barroso.

Além destas variáveis que provocam o congestionamento das vias públicas, existe outro reflexo de um grande problema da cidade que é o lixo. A falta de um sistema de coleta de lixo periódica e com horários estipulados e compridos, e, principalmente a inexistência de consciência dos munícipes quanto os males do despejo deste nas vias públicas, praças, rios, canais, e córregos, provocam obstáculos para o trânsito em decorrência do entupimento de esgotos, bueiros, bocas de lobo, e galerias, ocasionados pelas chuvas que levam a enchentes.

Observou-se desta forma, que o controle ambiental em Belém em relação à coleta de resíduos sólidos é insuficiente, e que não existe programas relacionados à coleta de lixo seletiva ou alternativa.

Estes fatos refletem que o problema do lixo na capital do Pará, fundamentalmente é consequência da ineficiência do planejamento urbano, em monitorar o processo de ocupação do solo realizada de forma espontânea, o que levou a formação de uma malha viária de difícil fluxo para o atendimento aos serviços públicos, ainda aliado a falta de educação sanitária da população belenense, seja a que reside nos bairros nobres como a da periferia.

6.4.5- O CONTROLE DO LIXO URBANO

As consequências da inadequada disposição do lixo urbano, levam aos mais variados problemas para a qualidade de vida dos munícipes e qualidade ambiental do ecossistema municipal tais como proliferação de vetores de doenças; poluição ambiental e visual; espalhamento de lixo nas vias públicas; mau cheiro; comprometendo



a imagem e beleza da cidade; impacto no meio ambiente devido contaminação do solo, subsolo e o manancial de abastecimento de água para a cidade; aumento nos custos de limpeza e manutenção.

Apesar de todos os problemas apresentados pelo lixo, a prefeitura municipal de Belém tem se preocupado com a disposição final do lixo. A área de aterro sanitário que está sendo utilizada para o lançamento dos resíduos provenientes da coleta de lixo domiciliar, de feiras, mercados e comercial, nestes são utilizadas todas as técnicas e recursos disponíveis, com a finalidade de minimizar os impactos ambientais. Os mecanismos de controle são efetivados através de poços de monitoramento da área, filtros biológicos e lagoa natural de estabilização de chorume.

Um outro elemento que pode ser considerado um grande poluidor do espaço urbano é o entulho despejado nos mais diversos pontos da cidade de forma irregular por empresas de construção civil de prédios, construções residenciais, e os mais variados ramos de atividade como é freqüente se observar no Entroncamento, na Avenida Castelo Branco, Alcindo Cacela e na Feira do Açaí, como pode ser observado em algumas foto:

Foto 4: Entulho na Cidade



Fonte: Teixeira. Regina Cleide. Fotos Diversas de Belém do Pará, 1998.



A falta de um controle e fiscalização mais efetivo da limpeza da cidade no campo e de penalização dos agentes poluidores, faz com que a população belenense não assuma a sua responsabilidade no processo de gestão do município. No momento em que realmente se fizer aplicar o Código de Posturas do Município e as atividades operacionais relacionadas à manutenção da cidade forem atuantes, Belém passará a ter melhor qualidade de vida e ambiental.

6.4.6- O CONFORTO TÉRMICO

A cidade de Belém apresenta uma elevação de sua temperatura oriunda da pavimentação asfáltica e da excessiva verticalização na área consolidada e de expansão sem os afastamentos frontal, lateral e fundos necessários, principalmente nas áreas localizadas nas imediações da orla fluvial que obstrui a passagem de ventilação e a troca de calor da cidade com a Baía. Na busca de solução para a problemática realiza-se uma parcial compensação através de arborização que, por suas particularidades, ameniza as elevações de temperatura, viabilizando a regulação da umidade do ar e propiciando o sombreamento, fazendo jus ao título “*Cidade das Mangueiras*”.

A configuração físico-espacial do município propicia a visualização da existência de duas áreas urbanas. A primeira área de urbanização é a considerada consolidada, limitada pela Baía do Guajará, Rio Guamá e Cinturão Institucional, que representa a primeira légua, onde se observa uma concentração da maioria dos equipamentos urbanos e sociais, dos principais centros comerciais e serviços e do centro histórico denominado de área central da cidade.

A Segunda área caracteriza-se como de expansão urbana, onde se localizam os distritos de Benguí, Icoaraci, Outeiro, cuja dinamização vem ocorrendo predominantemente, através da implantação de grandes conjuntos habitacionais, projetos industriais de forma pulverizada, e pela invasão de áreas públicas e privadas pela população advinda da zona rural do município, interior do estado e dos Estados do Maranhão, Piauí, Ceara, entre outros.





Evidencia-se desta forma, que o processo de ocupação do solo no eixo de integração entre as áreas consolidadas e de expansão urbana é caracterizado pelo uso misto, estruturado de forma desordenada e acelerado devido à construção de grandes conjuntos habitacionais de classe alta, média e baixa, favelas decorrentes de invasões, indústrias, comércios, transportadoras de cargas e grandes armazéns.

6.4.7- A OCUPAÇÃO DESORDENADA DO SOLO

O processo de apropriação é derivada do espaço na área de expansão, e devido ao crescimento populacional e principalmente por população de baixa renda, configurado por uma malha urbana descontínua e fragmentada, consequência da falta de planejamento urbano, que leva a gestão pública uma elevação de seus gastos na implementação dos serviços de infra-estruturais, além desse aspecto, colocando em risco as áreas de mananciais, principalmente o leito, decorrentes do avanço das invasões e os espaços verdes ainda remanescentes exigindo-se uma rápida ação para protegê-los e recuperá-los.

Este processo desordenado de ocupação do solo, ressalta a condição geográfica do sítio urbano configurado pela existência de terra firme, áreas alagáveis e áreas alagadas. É nítida a segregação espacial de ocupação e utilização do solo no município de Belém. As áreas de terra firme são ocupadas pela população de faixa de renda mais elevada, enquanto as áreas alagadas ou alagáveis são ocupadas pela população menos favorecida.

A ocupação de forma imprópria das áreas alagadas ou alagáveis, mas próximas do centro gerador de empregos e grandes equipamentos ao longo do tempo provocaram problemas sócio-ambientais globais e degradações antropogênicas. Fatos estes decorrentes de aterros sucessivos e descoordenados, que transformaram áreas alagáveis em áreas alagadas, devido à obstrução que provocaram.

Atualmente observou-se que o processo de expansão tem levado grande parte da população menos favorecida residir na Segunda légua patrimonial, que





constitui a periferia do município. Esta área é formada por uma tipologia habitacional de características bem diferenciadas. Encontra-se nesta área conjuntos habitacionais tanto horizontais como verticais, aglomerados subnormais e mais recentemente loteamentos de residenciais (condomínio fechado) de alta renda.

6.4.8- EXPLORAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS

É notória a degradação ambiental provocada cada vez mais pela intensiva atividade de exploração de recursos naturais do solo do município de Belém essencialmente utilizados na indústria da construção civil, realizada, na maioria das vezes, sem nenhuma avaliação dos impactos ambientais e acompanhamento técnico da gestão pública, e; a mais ainda, principalmente à margem das leis vigentes.

Os problemas causados a qualidade de vida e ambiental pela extração de minérios classe II (areia, argila, piçarra, pedra preta e terra preta), estão relacionados principalmente, ao acelerado desmatamento e às escavações, que levam a eliminação e possível extinção de espécies vegetais e animais, a aceleração do processo de erosão do solo, a formação de lagos que viabilizam a proliferação de organismos nocivos à saúde, e a perda de registros edafo-estratigráfico.

6.4.9- 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 ilhas.

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.



6.4.9.1- Parte continental

A parte continental do município de Belém apresenta peculiaridades ímpares em relação ao contexto amazônida. 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 Emílio 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.





6.4.9.2- 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 impar 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 propostas 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.

6.4.10- O POTENCIAL TURÍSTICO

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.





Com a grandiosidade histórico-cultural do município e a política de valorização e revitalização adotada, deve-se buscar incrementar o turismo histórico-cultural, através do desenvolvimento de atividades cultural e de lazer.

6.5- 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 munícipe 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.

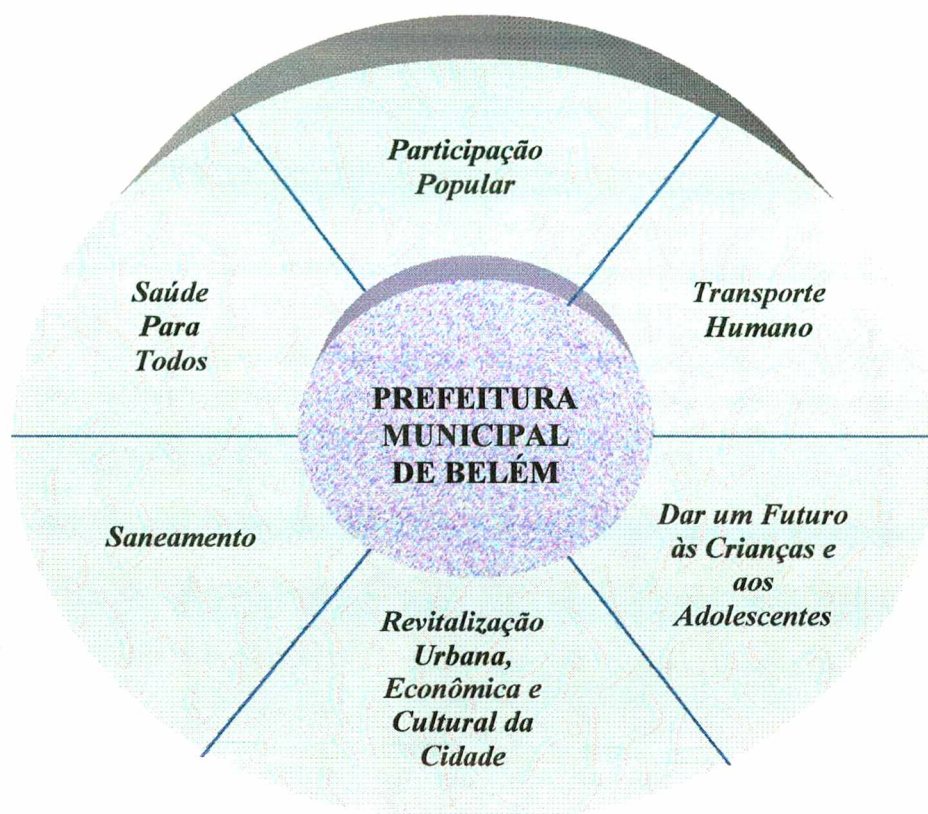
Dentro da concepção filosófica da gestão atual, apenas a Secretaria Municipal de Habitação, foi formalmente constituída, tendo como finalidade viabilizar uma melhoria de qualidade de vida para a população belenense.

6.5.1- 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*” 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 2: 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, como pode se observado na composição dos órgãos envolvidos em cada marca de governo:

Figura 16: Composição das Marcas de Governo

<i>Dar um Futuro às Crianças e aos Adolescentes</i>	FUNPAPA; SEMEC; FUMBEL; FMAE; SESMA; SEMAJ; SECON; SEGEP; AR'S; CRC.
<i>Saneamento</i>	SESAN; SAAEB; SESMA; FUNVERDE; SEURB; SECON; SEHAB; CODEM; SEGEP; AR'S; CRC.
<i>Saúde Para Todos</i>	SESMA; IPMB; SESAN; SAAEB. SEURB; FUNVERDE; CODEM; CTBEL; SEGEP; AR'S E CRC.
<i>Revitalização Urbana, Econômica e Cultura da Cidade</i>	SEURB; SECON; FUNBEL; FUNVERDE; BELEMTUR; SEHAB; CODEM; SESAN; SEGEP; AR'S; SESMA; COMUS.
<i>Transporte Humano</i>	CTBEL; SESAN; SEURB; FUNVERDE; SECON; SEGEP; AR'S; CINBESA; COMUS; SEMAJ; CODEM; BELEMTUR; CRC.
<i>Participação Popular</i>	Todos os órgãos e a sociedade através do processo do Orçamento Participativo.

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.



6.5.2- 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;
 - 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;
 - Sistema Municipal de Planejamento e Gestão;
4. Divisão da cidade em Distritos Administrativos que são geridas pelas administrações regionais
5. Macrodrenagem urbana viabilizando melhoria da qualidade de vida e ambiental devido propiciar saneamento básico e saúde pública;
6. Início de ações da administração pública direcionadas para a otimização da gestão no âmbito do contexto insular (I Workshop das Ilhas de Belém);
7. Escola Bosque, que forma técnicos em nível de segundo grau em manejo de fauna, flora e ecoturismo, habilitações estas, únicas no Brasil;
8. Escola bosque buscando implementar um modelo de desenvolvimento auto-sustentado para as comunidades das ilhas em parceria constante com os seus moradores;
9. Reativação da Belemtur órgão implantado por governos passados, que havia sido extinto, para fomentar o turismo no município de Belém;
10. 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.



11. 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.
12. Continuação de Projetos da gestão anterior que buscam a auto-sustentabilidade da comunidade de algumas ilhas do município da gestão anterior tais como:
 - Projeto Pato Regional – encontra-se em fase inicial de desenvolvimento nas ilhas de Caratateua, Cotijuba, Combu e Jutuba.
 - Projeto de Incentivo à Aqüicultura (criação de peixes e a engorda de camarão) – desenvolvido na ilha de Caratateua com as comunidades de Itaiteua (criando tilápia) e Tucumaeira (criando tambaqui).
13. Realização de pesquisas para identificação do perfil do turista da cidade;
14. Implantação do Cadastro Técnico Multifinalitário;
15. 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 munícipe um imposto adequado à realidade de seu imóvel.
16. Geração de um novo sistema de cobrança do IPTU, sustentado por critérios globais originando justiça fiscal.
17. Gestão participativa implementada através de assembléia populares do Orçamento participativo;
18. 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.
19. TV de Rua, programa definido pela administração municipal como o canal direto de comunicação entre a Prefeitura de Belém e a população belenense;
20. Escola Circo, propiciando as crianças de rua e carentes à possibilidade de educação, através do aprendizado de um ofício;
21. Implantação do projeto piloto de coleta individual de lixo.
22. Criação do Terminal Turístico Fluvial.
23. Projeto Sementes do Amanhã desenvolvido junto às crianças catadoras de lixo no Aurá.
24. Fundação Centro de Referência em Educação ambiental – escola Bosque Professor Eidorfe Moreira. (Pioneira na América Latina e no Brasil).



- Apresenta três linhas de atuação
 1. participação popular
 2. projetos produtivos
 3. Projeto de educação ambiental formal e informal
 - Projeto Limpeza é a Nossa Praia – desenvolvido nas ilhas de Mosqueiro, Outeiro e Cotijuba junto aos barraqueiros e veranistas.
 - Projeto de Sustentabilidade direcionado para a população das Ilhas – (engorda de camarão no inverno e extração do açaí no verão)
 - Forma técnicos de nível médio em Ecoturismo; Manejo em Fauna e Manejo em Flora.
25. Retomada da auto-estima da população em relação à cidade.
 26. Parcerias firmadas para revitalizar o patrimônio cultural.
 27. Agentes comunitários de saúde, baseado no modelo adotado em Cuba.
 28. Parceria entre BELÉMTUR, SEBRAE e CTBel no projeto Taxi-Turismo.
 29. 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.
 30. 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.
 31. 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 conserto 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.
 32. Criação do Ônibus Biblioteca.
 33. Seleção Municipal de basquete, Projeto comunitário desenvolvido pela Guarda Municipal junto a deficientes físicos, que é campeã brasileira.
 34. Projeto Coral de Jovens, desenvolvido pela FUNPAPA e convênio com a Funbel.
 35. Projeto de implantação de Sistema de Esgotamento Sanitário com tratamento na ilha de Mosqueiro



6.5.3-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
 - Usina para incineração de lixo considerado perigoso;
 - Usina de reciclagem e compostagem
2. Sobrecarga da área destinada para aterro sanitário.
3. A maioria do lixo da cidade fica exposto na rua por no mínimo 18 horas antes de ser coletado.
4. Usina de incineração de lixo hospitalar desativada
5. Aspectos culturais da população belenense com relação à falta de responsabilidade por manter o processo de limpeza e saneamento da cidade;
6. Ausência de saneamento básico, infra-estrutura, prestação de serviços e serviços sociais para a população das ilhas.
7. 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.
8. São mínimas as condições de higiene nas feiras públicas da cidade.
9. Limitação de espaço físico destinado a estacionamento de veículos no centro da cidade.
10. As crateras existentes na malha viária de Belém já estão em torno de 20%.
11. 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.
12. Impactos ambientais provocados à ilha de Outeiro, decorrentes de:
 - exploração da madeira e mineral de classe II oriunda da areia e piçarra.





- Desmatamento acelerado e desordenado devido ao crescimento populacional decorrente de invasões.
 - construção de casas no leito dos igarapés, levaram a extinção ou quase que total destes, devido serem utilizados como fossa.
 - Poluição visual provocado pelas barracas ao longo da maioria das praias.
13. Impacto Ambiental provocado à ilha de Mosqueiro decorrentes de :
- exploração da madeira e mineral oriunda da areia e piçarra.
 - Desmatamento das margens de igarapés provocando a sua extinção.
 - Acelerado e desordenado crescimento populacional decorrente de invasões.
 - Ausência de rede de esgoto.
14. Baixa arrecadação do IPTU, decorrente do alto índice de inadimplência.
15. O Orçamento Participativo é prejudicado pela baixa arrecadação do IPTU, recurso utilizado para implementação das obras consideradas prioritárias pela comunidade.
16. Plano Municipal de Turismo (versão preliminar) considera apenas a parte insular mais conhecida (Mosqueiro, Outeiro, Cotijuba, Combú).
17. Burocratização das atividades administrativas dificultando o gerenciamento e causando elevados custos operacionais.
18. A estrutura de funcionamento das secretarias, fundações e distritos administrativos dificultam a eficiência administrativa do município.
19. Duplicidade de informações na estrutura organizacional.
20. Precariedade das condições de saneamento básico nas áreas de baixadas.
21. Alguns conselhos são implementados apenas de direto e não de fato.
22. Os conselhos existentes são apenas consultivos.
23. 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.
24. 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.
25. 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.





26. Contratos oriundos da gestão anterior, que não propiciavam o adequado suporte técnico e profissional esperado.

Concluída a análise da percepção do ambiente municipal, apresentar-se-á no tópico seguinte os resultados referentes à pesquisa qualitativa realizada junto à comunidade belenense.

6.6- PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE BELENENSE QUANTO A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A pesquisa realizada teve como finalidade propiciar a geração de informações que pudessem ratificar o estudo aprofundado e sistematizado realizado sobre o comportamento estratégico da gestão municipal de Belém, mediante a aplicação do modelo computacional desenvolvido **MaC'E-SYS[®]**.

O enfoque da investigação esteve voltado para a relação causal entre estilo de gestão e seus reflexos sobre a sociedade, mediante a compreensão da percepção do munícipe quanto ao comportamento estratégico da gestão municipal

6.6.1- TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Em conformidade à natureza exploratória do estudo, foi adotada a metodologia que enfatiza o método qualitativo em pesquisa social, onde os propósitos do estudo foram alcançados através da aplicação de questionários constituídos por questões semi-estruturadas, no qual o referido instrumento foi composto por perguntas abertas e fechadas.



As perguntas fechadas que compuseram o questionário foram fundamentadas no método da escala gráfica através de pontos; os fatores foram ponderados e ganharam valores em pontos, de acordo com sua importância na pesquisa.

As perguntas abertas, por sua vez são fundamentais por propiciarem informações de caráter pessoal e espontâneo, com todos os pormenores e restrições que o pesquisado considera relevante ressaltar. O método utilizado para o processo de análise dos dados, foi baseado na metodologia de categorização dos dados.

O questionário se fez constituir em duas distintas fases, visando facilitar o entendimento do entrevistado e as avaliações posteriores pelo entrevistador, conforme se enumera:

Fase 1 ⇒ A primeira fase esteve composta por seis perguntas abertas, que objetivaram analisar a percepção do munícipe entrevistado com relação à gestão do município.

Fase 2 ⇒ A segunda fase compreendeu quatro questões do tipo fechada que buscaram analisar fatores relacionados à gestão municipal.

A coleta de dados foi desenvolvida no Município de Belém do Pará. Atendendo aos objetivos da pesquisa esta foi desenvolvida junto aos munícipes residentes nos oito distritos administrativos de Belém, que se propuseram a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

A escolha dos belenenses entrevistados processou-se de forma não-probabilística, por isso o resultado representa a percepção da comunidade belenense efetivamente entrevista, quanto à gestão pública municipal, restringindo os resultados obtidos apenas a amostra . e aos limites dos aspectos comportamentais que nortearam a pesquisa

O período de realização da pesquisa social baseada no método qualitativo, deu-se no decorrer do ano de 1998 entre os meses de setembro a dezembro.



6.6.2- ANÁLISE DA PESQUISA

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da gestão pública municipal, realizou-se uma análise dos reflexos do comportamento estratégico municipal, analisando-se a relação existente entre a percepção do munícipe quanto à atividade gerencial da estrutura organizacional, através dos predicados constitutivos do modelo desenvolvido neste estudo.

Mediante a análise dos dados coletados, pode-se observar detalhes sobre: a inter-relação existente entre o estilo de gestão adotado pela atividade municipal e o nível de congruência quanto às diretrizes que norteiam as marcas de governo.

Através do questionamento sobre qual seria o principal problema do município de Belém, iniciou-se o processo de ratificação dos pontos críticos ressaltados na aplicação do modelo..

Constata-se, desta forma, mediante a utilização do método de categorização dos dados coletados os seguintes gargalos listados abaixo, que a gestão pública municipal precisará urgentemente buscar alternativas estratégicas para solucioná-los.

- Principais problemas do Município
- Lixo na cidade
- Os pichadores
- Enchentes
- A cidade pichada
- As gangues de bairros
- Ausência de policiamento
- Insuficiência da rede de esgoto
- Poluição visual e sonora
- Falta de Saneamento
- segurança



Com base nas perguntas referentes aos pontos positivos e pontos negativos relacionados à gestão pública municipal no desenvolvimento de suas atividades organizacionais, foi possível evidenciar-se os seguintes significados apresentados na tabela abaixo:

Tabela 8: Pontos Positivos e Negativos da Gestão pública Municipal

<i>PONTO POSITIVOS</i>	<i>PONTOS NEGATIVOS</i>
Valorização da Participação popular	Autoritarismo de alguns setores da administração municipal
Restauração e reforma de prédios históricos em estado de deteriorização, pertencentes ao município.	Descrédito com relação ao processo de gerenciamento das atividades municipais
Unidades básicas de saúde na ilha de Mosqueiro	Baixa qualidade de ensino.
Melhoria da qualidade de vida nas baixadas	Desmotivação dos professores da rede de ensino municipal
Trabalho junto às crianças carentes e de rua	Burocratização dos órgão municipais
Macrodrenagem	Ausência de planejamento urbano
Pavimentação na periferia	Inexistência de limpeza na cidade
Orçamento participativo	Diferenças e desigualdades entre os distritos
Revitalização da cidade	Tratamento e coleta do lixo
Iluminação natalina.	
Bolsa escola	
Valorização da cultura local	

É importante ressaltar que os significados apresentados como positivos ou negativos não se encontram em ordem de relevância e muito menos de ocorrência. A finalidade é evidenciar a percepção do entrevistado quanto aos predicados da gestão.

As três últimas perguntas abertas da pesquisa, apresentam-se diretamente relacionadas ao suporte conceitual que serviu de mola propulsora para o desenvolvimento do modelo. Assim, enfatiza-se que estas são referentes aos núcleos constitutivos do Valor Social, com a finalidade de mapear o modelo mental percebido pelos munícipes quanto à dinâmica gerencial, relacionadas ao processo de



operacionalização das ações estratégicas do município, em gerar o bem estar de sua população.

A seguir apresenta-se as ações da gestão municipal relacionadas à qualidade de vida, qualidade ambiental e qualidade organizacional, consideradas significativas pelos entrevistados

Tabela 9: Ações da Gestão Municipal Relacionados ao Valor Social

<i>Qualidade de Vida</i>	<i>Qualidade Ambiental</i>	<i>Qualidade Organizacional</i>
Melhoria das praças	Obras de infra-estrutura urbanística.	Orçamento Participativo
Reconstrução da Praça do Operário.	Conservação das praças e parques.	Acesso mais fácil a alguns setores da prefeitura.
Construção da Praça da Bíblia.	Os parques ambientais	Projeto Ver-O-Rio, esperança de valorização do principal cartão postal da cidade.
Pavimentação de ruas da periferia e baixada	A macrodrenagem	Restauração dos prédios antigos.
Drenagem.		Realização das conferências de educação, de habitação,
Obras de infra-estrutura.		I Workshop das Ilhas de Belém.
Implantação de microônibus denominados “curumins”.		Congresso da Cidade
Ônibus adaptado a deficientes físicos.		
As creches e as casas de saúde mental		

Um fato importante deve ser ressaltado, é que a maioria dos entrevistados não percebe as ações referentes a macrodrenagem, como sendo uma ação estratégica que evidencia a qualidade ambiental no processo de gerenciamento do município, na busca de um desempenho organizacional, dentro dos pressupostos do desenvolvimento sustentável. Percebem os trabalhos referentes a macrodrenagem apenas como ações de melhoria referentes à infra-estrutura ao aprimoramento da cidade.

A última parte da pesquisa refere-se ao desempenho da gestão pública municipal relacionado ao núcleos de atuação infra-estrutura, saneamento básico, serviços sociais e serviços públicos. Esta etapa da pesquisa buscou perceber como os entrevistados analisam as ações administrativas que vem sendo implementadas ou não com relação aos componentes constitutivos do núcleo de atuação pertencente à estrutura operacional do modelo de mapeamento do comportamento estratégico parâmetro norteador deste estudo.

As perguntas fechadas que compuseram a parte final do questionário, tiveram a sua ponderação fundamentada no método da escala gráfica através de pontos, baseada na seguinte escala de valores:

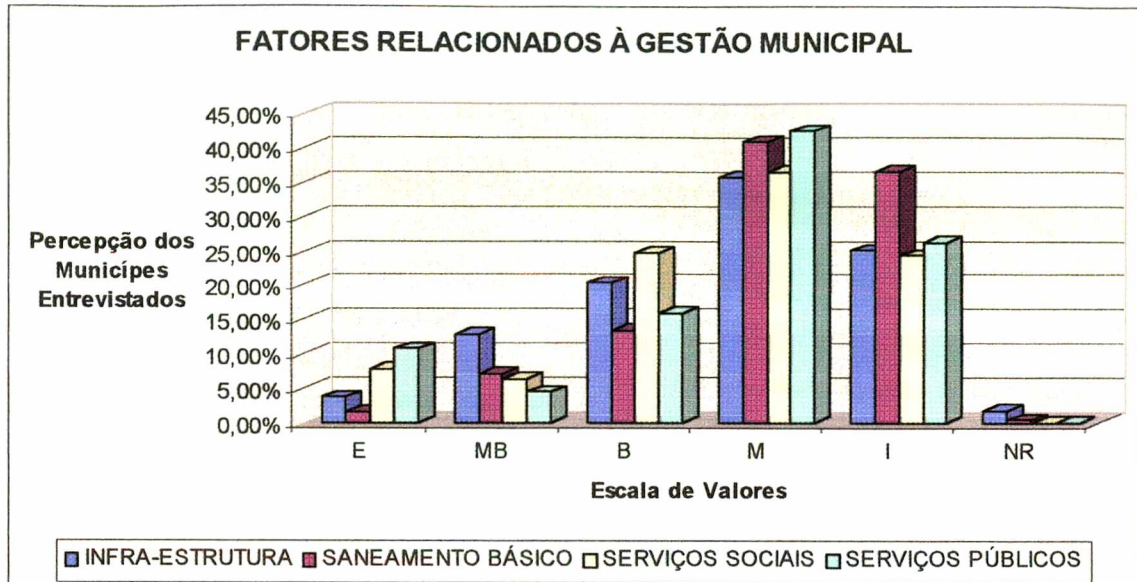
- ▶ Excelente (E) = 5,0
- ▶ Muito Bom (MB) = 4,5 ou 4,0
- ▶ Bom (B) = 3,5 ou 3,0
- ▶ Médio (M) = 2,5 ou 2,0
- ▶ Insuficiente (I) = 1,5 ou 1,0

De acordo com a percepção dos entrevistados, pode observa-se que, os fatores relacionados à gestão pública municipal, apresentam a sua capacidade gerencial de gerar bem estar social para a comunidade entrevista entre os patamares de insuficiente a bom. Este fato, evidencia que o potencial da gestão municipal de propiciar um valor social à comunidade entrevistada, reflete a conjuntura mapeada pelo modelo. A tabela a seguir e o gráfico dos fatores relacionados à gestão municipal, ressaltam este entendimento.

Tabela 10: Fatores Relacionados à Gestão Municipal

FATORES RELACIONADOS À GESTÃO MUNICIPAL	E	MB	B	M	I	NR	TOTAL
INFRA-ESTRUTURA	3,70%	12,96%	20,37%	35,93%	25,19%	1,85%	100,00%
SANEAMENTO BÁSICO	1,48%	7,04%	13,33%	41,11%	36,67%	0,37%	100,00%
SERVIÇOS SOCIAIS	7,78%	6,30%	24,81%	36,67%	24,44%	0,00%	100,00%
SERVIÇOS PÚBLICOS	10,74%	4,44%	15,93%	42,59%	26,30%	0,00%	100,00%
TOTAL	5,93%	7,69%	18,61%	39,07%	28,15%	0,56%	100,00%

Gráfico 1: Visualização Gráfica dos Fatores Relacionados à Gestão Municipal



Fundamentada nos resultados obtidos com relação ao mapeamento do comportamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal de Belém, e pela avaliação da percepção do ambiente municipal ressaltado pelo modelo MaC'E-SYS[®] e finalmente pelo resultado da pesquisa qualitativa aplicada junto à comunidade belenense, apresenta-se a seguir algumas recomendações para o processo de gestão do município de Belém.

6.7- RECOMENDAÇÕES PARA O MUNICÍPIO DE BELÉM

Estas recomendações são fundamentadas no contexto apresentado no decorrer deste capítulo, 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.

6.7.1- 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. 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.

6.7.2- 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.

6.8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 modelo desenvolvido e referendado pelo estudo, 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.

Desta forma, no capítulo seguir apresentar-se-á as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.



Capítulo 7

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

7.1- INTRODUÇÃO

Apresenta-se neste capítulo de ilação, o comportamento dos diversos elementos constitutivos do processo de estruturação da base conceitual-filosófica que se fizeram construto do estudo. Ressalta-se a relevância das informações obtidas de maneira intrínseca e extrínseca, quanto aos diversos meios de evidências, ou seja: físicos (normas, mapas, leis); analíticos (entrevistas, e observações *in loco*); e, documentais (análise de relatórios e manuais de procedimentos), que serviram em conjunto para explicitar o comportamento estratégico da gestão pública municipal do município de Belém, no âmbito dos órgãos componentes do estudo. Órgãos estes, que contribuíram de forma efetiva, direta ou indiretamente para o desenvolvimento do estudo em busca da realização e consecução dos seus objetivos gerais e específicos, que nortearam todo o processo de estruturação do modelo que se constituiu no objetivo maior do estudo.

Devido compreender-se a relevância de estudos contínuos no âmbito da municipalidade, em suas mais variadas vertentes de conhecimento técnico, científico e filosófico, fez-se premente apresentar-se ainda sugestões e orientações. Estas sugestões direcionadas para pesquisa futuras, deverão fazer-se pertinente no processo de questionamentos e reflexões relevantes no ato criativo da configuração de novos estudos, de forma que possam ser realizados por profissionais e estudantes

categorizados entre os mais diversos segmentos do conhecimento científico, em função da gama diversificada de informações multidisciplinares que o estudo contempla, em sua abrangência.

7.2- CONCLUSÕES

O estudo desenvolvido e compreendido na condição de instrumento para apoio técnico e científico ao processo decisório junto à gestão pública municipal, teve os seus objetivos alcançados mediante o desenvolvimento de modelagem de parâmetros capazes de auferir aos gestores públicos, informações de extrema relevância na atividade de elaboração das alternativas estratégicas que a gestão do município de Belém deve adotar para atingir o seu objetivo principal que deve ser, no âmbito vocacional da gestão, o de gerar e fazer reproduzir o bem estar social de seus munícipes.

Resguardando-se de qualquer comportamento de vaidade ou pretensão a nível pessoal, evidenciam-se as potencialidades, competências e oportunidades do estudo, no momento em que este se fez original pelo desenvolvimento e implementação do modelo de mapeamento do comportamento estratégico ao nível da municipalidade. Enfatiza-se que o modelo, através do software **MaC'E-SYS[®]**, desenvolvido especificamente para a abrangência do estudo, faz-se atual e dinâmico com relação aos predicados da gestão municipal de Belém, no momento que fornece indicadores de desempenho para a gestão municipal relacionados ao seu objetivo organizacional.

Mediante este entendimento, o estudo alcança a consecução de seus objetivos mediante o desenvolvimento deste suporte técnico – O Modelo, configurado em sua abrangência pelo estabelecimento de referenciais teóricos, trabalhados ao nível da gestão municipal, na condição de *Valor Social*, composto em sua essência pelos predicados comportamentais da qualidade, intitulados: *Qualidade de Vida*, *Qualidade Ambiental* e *Qualidade Organizacional*; *Segmentação Gerencial*, constituído pela abrangência do desdobramento da essência gerencial que em função de suas

peculiaridades intitulou-se: *Gestão do Espaço Físico Territorial, Gestão Participativa e Ações Administrativas; Núcleos de Atuação* que se fizeram da maior expressividade gerencial em virtude de constituírem-se na base estrutural da administração municipal que se denominou: *Infra-Estrutura, Saneamento Básico, Serviços Sociais e Serviços Públicos*.

Na forma como se dispôs, estes referenciais teóricos devidamente referendados, auferiram pelos seus desdobramentos sucessivos a devida sustentação ao Modelo, em função de suas particularidades e abrangência de sua aplicação junto aos diversos órgãos da administração direta e indireta do município, como pode ser observado:

O *Valor Social*, na condição de elemento que fundamenta o software MaC'E-SYS® e encerra em suas características as potencialidades e restrições do modelo, apresentando um tripé denominado de *Segmento Gerencial* que propicia a obtenção de óticas e percepções distintas, com relação ao nível de desempenho das atividades gerenciais implementadas pela gestão municipal através do desdobramento de seus planos estratégicos em táticos e operacionais, atrelados aos *Núcleos de Atuação*, oportunizando sempre que necessário o diagnóstico das potencialidades, das oportunidades, dos pontos forte, dos pontos fracos, das fragilidades e das ameaças para a consecução dos objetivos da gestão municipal.

Pôde ser percebido ao longo do estudo, que a estruturação, implementação e aplicação do modelo oportuniza de forma eficaz o processo de diagnóstico, avaliação e *feedback* do comportamento estratégico do município mediante uma abordagem conceitual, que propicia uma visão holística e sistêmica da gestão em relação aos núcleos de atuação, imprescindíveis para a obtenção do *Valor Social* em seus componentes essenciais, que auferem sustentação técnica para a elaboração dos relatórios referentes ao mapeamento do comportamento estratégico.

O modelo, objeto do estudo, na forma como foi concebido, tornou-se portanto, um elemento de fundamental importância para o processo decisório da gestão municipal de Belém, pelo fato de encerrar em sua estrutura os principais elementos e

predicados da gestão cujos comportamentos apresentam-se a seguir, tendo os seus respectivos resultados operacionais merecido os destaques devidamente contemplados pelo capítulo 6 – Resultados.



Qualidade de Vida ➔ Constituiu-se como essencial para a estruturação do modelo, no momento em que enfatiza o nível de envolvimento e comprometimento da estrutura municipal evidenciando a relação consistente entre a *sociedade de consumo* x *capacidade de suporte* x *sociedades sustentáveis* referentes às alterações ou degradações antropogênicas no âmbito da municipalidade. Quanto a este aspecto, o modelo apresentou-se eficiente e eficaz, evidenciando as facetas culturais, econômicas, sociais e políticas do município de Belém, proporcionando ainda informações relevantes relacionadas ao nível da subjetividade contemplada pelo mapeamento do comportamento estratégico, sempre que atreladas ao processo decisório.



Qualidade Ambiental: ➔ Fez-se da maior importância, por enfatizar o conjunto de elementos abióticos, sociais, econômicos, culturais, políticos e bióticos que se relacionaram mediante a compreensão dos arranjos espaciais existentes no território municipal pela impregnação do sistema natural advindas de ações governamentais e de seus munícipes. Quanto a este aspecto, o modelo fez-se fundamental para a consistência do *Valor Social*, propiciando a geração de parâmetros relacionados ao desenvolvimento de um conhecimento mais detalhado sobre o meio ambiente, no que diz respeito ao controle do território quanto ao processo de integração entre a gestão, o ecossistema e os munícipes e ainda quanto da possibilidade de fornecer subsídios para viabilizar o município a atuar abaixo da capacidade de suporte sustentável dos ecossistemas encontrados no espaço físico territorial.



Qualidade Organizacional ➔ Destacou-se como um núcleo constitutivo do *Valor Social*, de incontestável relevância para o escopo do estudo, devido ressaltar a importância da compreensão da postura organizacional, quanto aos fatores direcionadores do gerenciamento de uma sociedade com vistas a

sustentabilidade com relação à capacidade de suporte de um ecossistema. Neste aspecto, o Modelo apresentou-se como um relevante indicador de desempenho referente à habilidade da gestão municipal em buscar um equilíbrio organizacional relacionado à busca de um desenvolvimento sustentável, alicerçado em uma eficácia quanto da utilização dos recursos naturais; identificação, valorização e potencialização das vantagens competitivas do município e, principalmente, do processo de descentralização das atividades gerenciais, com a finalidade atingir o objetivo máximo da gestão pública.

As informações obtidas quanto à postura da estrutura municipal com relação à geração do *Valor Social*, fez-se consolidada mediante o desdobramento desta essência gerencial em seus constitutivos fundamentais configurados em sua abrangência sob a formatação que se intitulou *Segmentação Gerencial*, auferindo maior sustentação ao modelo em função das oportunidades de diagnóstico, na forma como enfatiza ainda o capítulo 6 – Resultados.



Gestão do Espaço Físico Territorial ➔ Tornou-se a expressão das características necessárias e desejáveis do sistema socio-político-econômico e ambiental e do meio ambiente natural, destacando o que é necessário e o que é desejável dentro do processo de desenvolvimento e crescimento do município. Neste segmento o modelo fez-se eficiente e eficaz propiciando a compreensão da prática de gestão do território, através da análise das normas e ações estabelecidas, identificando as responsabilidades e competências em todas as etapas do processo de gerenciamento do território municipal.



Gestão Participativa ➔ Destacou-se de fundamental importância, ressaltando a postura da gestão municipal com relação ao papel da sociedade como participante ativo e efetivo para determinar as necessidades e os desejos das diversas categorias que compõe a municipalidade. Este segmento fez-se efetivo como mecanismo eficaz de percepção da legitimidade da participação direta da sociedade nas decisões coletivas a um nível razoável de consenso sobre elas.

Observou-se nesta peculiaridade da gestão, a capacidade do modelo em ressaltar o nível de sustentabilidade entre as necessidades básicas dos municípios, quanto determinadas ou expressas e inter-relacionadas no âmbito da política-administrativa da estrutura municipal.



Ações Administrativas ➔ Ressaltou-se como elemento de extrema relevância no processo de mapeamento do comportamento estratégico, no momento em que viabilizou informações quanto ao desempenho do desdobramento dos planos estratégicos em táticos e operacionais evidenciado pelas rotinas administrativas necessárias para atingir as metas, modos de execução dos planos, mediante compreensão das normas e procedimentos comumente utilizados. Neste segmento o modelo satisfaz as expectativas operacionais do estudo oportunizando a percepção dos instrumentos burocráticos de gestão e aparatos normativos e legislativos vigentes.

Mediante esta performance geral e abrangente na forma como se fez o processo de mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal, o *Valor Social* e o seu respectivo desdobramento em *Segmentação Gerencial* apresentaram efetivamente a consolidação dos objetivos do estudo mediante ainda a sua integração com os *Núcleos de Atuação* desenvolvidos especificamente para culminar com o aprofundamento maior do estudo, junto às particularidades operacionais da gestão. E estes por sua vez, mereceram o devido destaque, por tornarem-se fundamentais, indispensáveis e imprescindíveis ao processo de mapeamento do comportamento estratégico da gestão Municipal.

Estes núcleos encontraram a significância expressiva por ressaltar o desempenho gerencial do processo decisório referente ao desdobramento das ações estratégicas em ações táticas e operacionais ligadas ao alicerce primordial da administração municipal, cujos resultados operacionais obtidos junto aos diversos órgãos encontram-se devidamente contemplados no capítulo 6 – Resultados, e seus comportamentos em referência ao modelo apresentam-se a seguir:



Infra-Estrutura ➤ Ressaltou-se como de fundamental importância por enfatizar o comportamento da estrutura municipal, quanto os aspectos referentes aos equipamentos urbanos, sistema viário, fluxos logísticos referentes a acesso de transporte coletivo; de abastecimento d'água; de esgotamento sanitário; de energia elétrica; de drenagem; da morfologia e elementos de urbanização; e, de equipamentos comunitários primordiais ao processo de planejamento municipal.



Saneamento Básico ➤ Destacou-se por viabilizar ao processo decisório informações relevantes relacionadas às ações de drenagem urbana, limpeza urbana, abastecimento de água potável, esgoto sanitário e tratamento de resíduos sólidos, de extrema importância para o aprimoramento do desempenho da atividade de gestão do município de Belém.



Serviços Sociais ➤ Fez-se da maior importância por evidenciar os aspectos relacionados a sustentabilidade da gestão municipal de Belém e propiciar o bem estar social através do desenvolvimento de programas capazes de viabilizar a implementação de atividades gerenciais direcionadas à saúde, assistência social, educação, cultura, esporte e lazer, de extrema envergadura no processo de revitalização do direito à cidadania dos seus munícipes.



Serviços Públicos ➤ Constituiu-se como um elemento de grande destaque, por levantar informações importantes para a atividade gerencial do município de Belém reavaliando o seu comportamento estratégico com relação a várias atividades desenvolvidas tais como: coleta de lixo, segurança pública, policiamento, atendimento aos munícipes quanto as suas reais necessidades, operações de socorro, todas de fundamental importância para o êxito das ações gerenciais rotineiras da gestão do município.

Ressaltada a abrangência dos núcleos constitutivos deste modelo, compreendeu-se a importância e a contribuição do estudo quanto os predicados do


processo decisório no âmbito da municipalidade de Belém do Pará. Merece ainda reforço, o grande desempenho e potencial do modelo, que se apresentou eficiente, eficaz e efetivo, na sua finalidade de propiciar com probidade, infalibilidade, confiança e credibilidade, em tempo real, a performance da gestão municipal de Belém do Pará com relação a sua capacidade e habilidade gerencial de viabilizar o objetivo máximo da gestão pública que é propiciar o bem estar social para a sua população.

Desta maneira, compreende-se que o modelo fez-se abrangente, atual e conclusivo, uma vez que o seu escopo apresentou-se consolidado em uma base conceitual multidisciplinar, que evidencia o ineditismo, criatividade e originalidade como efetiva contribuição à gestão pública municipal com relação ao seu processo decisório.

No âmbito da municipalidade de Belém do Pará, pode-se perceber quanto ao escopo do estudo em relação aos resultados obtidos pelo modelo, fundamentado no mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal, que este reflete ao entendimento de que no cômputo geral, a gestão municipal encontra-se seriamente comprometida, direcionada e envolvida com o objetivo máximo da gestão pública.

É importante ressaltar, que a atual gestão apresenta característica próprias de liderança, que em alguns momentos entram em conflito com a estrutura burocratizada enraizada ao longo dos tempos.

Cabe ainda, enfatizar que apesar de todas as ações estratégicas implementadas apresentarem-se comprometidas com os elementos constitutivos do *Valor Social*, a situação de carência da estrutura municipal quanto ao aparato gerenciais de natureza técnica, financeira e qualificação profissional, apresentam-se como fatores capazes de gerar restrições ao processo gerencial. Mesmo assim, evidenciou-se uma alteração no modelo mental da estrutura organizacional que aponta para um comprometimento e envolvimento de todos os órgãos da administração direta e indireta com relação às Marcas de Governo que norteiam os rumos da gestão atual.



Desta forma, evidencia-se que a estrutura do modelo desenvolvido em bases conceituais fundamentadas em dados reais junto à municipalidade de Belém do Pará, através do seu desdobramento, viabilizou a implementação de um software versátil, consistente e de extrema relevância para o mapeamento do comportamento estratégico da gestão pública municipal.

Em função de suas características técnicas e operacionais, o software MaC'E-SYS[®] concebido em linguagem universal de programação pode auferir sustentação à gestão pública municipal de toda e qualquer organização municipal que apresente vontade política de dimensionar e direcionar a sua gestão ao êxito e à satisfação de seus munícipes. Ressalta-se tão somente que em função da grande flexibilidade dos predicados da gestão pública municipal em respeito à distinção das características físicas e culturais de municípios distintos, o modelo poderá ser reestruturado para as peculiaridades da realidade que possa estar em questão, redimensionando-se tão somente a estrutura, a conceituação e o significado das variáveis que encerram o modelo.

7.3- SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer da realização do estudo, em função das limitações emergentes de suas peculiaridades próprias, muitos aspectos relevantes que surgiram ao longo do desenvolvimento do trabalho merecem o devido destaque e o seu aprofundamento deve ser trabalhado de forma específica mediante a elaboração de hipóteses que possam lhes garantir a devida sustentação.

Faz-se oportuno sugerir que este estudo seja continuado, de forma sistêmica e homogênea com base nas diferentes correntes científicas de gestão, que abordam a gestão estratégica no contexto da municipalidade.



Sugere-se ainda que, por ocasião da realização destes novos estudos em relação ao comportamento estratégico da gestão pública municipal, outras questões e variáveis, sejam abordadas além daquelas que deram sustentação a este estudo, de modo a propiciar estudos cada vez mais profundos e abrangentes quanto ao processo de gestão no âmbito da municipalidade, como um instrumento eficaz de apoio à decisão dos gestores municipais por ocasião da geração e seleção das alternativas estratégicas, com a finalidade de aperfeiçoar o gerenciamento do município.

Com esta finalidade cita-se, por exemplo, alguns fatores que podem servir de sustentação para outros trabalhos fundamentados em questões referentes as seguintes nuanças: empreendedorismo municipal; inserção de estratégias cooperativas na gestão do município; criação de jogos que viabilizem a simulação do ambiente municipal, desenvolvimento de metodologias de capacitação profissional.



ANEXO

Liste ações da gestão municipal relacionadas à qualidade ambiental

Liste ações da gestão municipal relacionadas à qualidade organizacional

Com relação aos Fatores Relacionados à Gestão do Município, avalie-os de acordo com a sua percepção do processo de desenvolvimento das atividades operacionais relacionados a cada tópico e assinale apenas UMA situação, que mais se adeque ao tópico relacionado, baseando-se na seguinte escala de valores:

➤ Excelente (**E**) = 5,0 ➤ Muito Bom (**MB**) = 4,5 ou 4,0 ➤ Bom (**B**) = 3,5 ou 3,0
➤ Médio (**M**) = 2,5 ou 2,0 ➤ Insuficiente (**I**) = 1,5 ou 1,0

FATORES RELACIONADOS À GESTÃO MUNICIPAL	E	MB	B	M	I
1- INFRA-ESTRUTURA Considera-se os equipamentos urbanos, sistema viário, de transporte coletivo, de abastecimento d'água, de esgotamento sanitário, de energia elétrica, de drenagem e elementos de urbanização.					
2- SANEAMENTO BÁSICO Considera-se as ações de drenagem urbana, limpeza urbana, abastecimento de água potável e esgoto sanitário.					
3- SERVIÇOS SOCIAIS Considera-se as atividades direcionadas à saúde, assistência social, educação, cultura, esporte e lazer.					
4- SERVIÇOS PÚBLICOS Considera-se as atividades de coleta de lixo, segurança policial, atendimento, operações de socorro, iluminação.					

BIBLIOGRAFIA

- ABELÉM, Auriléa Gomes. **Urbanização e Remoção: Por que e pra quem?** Belém: Centro de Filosofia e Ciências Humanas/ NAEA/UFPA, 1988.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- ANSI/ASCQ A3 – 1987. **Quality Systems Terminology**, WI: ASQC, 1987.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO MUNICÍPIO DE BELÉM. Belém: Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão, v. 3, 1996.
- ANSOFF, H Igor & MCDNNELL, Edward J. **Implanting Strategic Management**. Londres: Prentice-Hall International, 1984.
- ANSOFF, H Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. **Business Strategy: Selected Readings**. Londres: Penguin Education, 1973.
- _____. The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. **Strategic Management Journal**, v. 8, 1987.
- ATLAS DO MEIO AMBIENTE DO BRASIL. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. 2 ed., ver. aum. Brasília: Embrapa – SPI: terra Viva, 1996.
- BARBIERI, José Carlos. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de et LEHFELD, Neide aparecida de Souza. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.
- BASSALO, Célia Coelho. Patrimônio Histórico e Memória de Belém do Pará. **Ver-o Pará**. Belém. v. 2, n 2, maio, 1993
- BATEMAN, Thomas S et SNELL, Scott A. **Management: building competitive advantage**. New York: Times Mirror Higher Education Group, Inc. Company, 1998.

- BASIL ,Douglas & COOK, Curtis. **O Empresário Diante das Transformações Econômicas, Sociais e Tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978
- BECKER, Fernando. Ensino e construção do conhecimento: o processo reflexionante. **Educação e realidade**. Porto Alegre. v.1, n. 18, jan./jun., 1993.
- BELÉM. Lei nº 7.603, de 13 de janeiro de 1993. Dispõe sobre o Plano Diretor Urbano do Município de Belém e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Belém**, Belém - Pará, ano XIX, nº 7.641, 16 nov. 1993.
- _____. **Diário Oficial do Município de Belém**, Belém - Pará, ano XL, nº 8.756, 11 mai. 1998.
- _____. Prefeitura Municipal de Belém. Coordenadoria Geral de Planejamento - COGEP. Cia. de Desenvolvimento e administração da área metropolitana de Belém. CODEM. **Plano Diretor de Mosqueiro e Caratateua: Relatório Intermediário - Diagnóstico**. Belém - Pará Julho de 1993.
- _____. **Prefeitura Municipal de Belém**. Plano Diretor da Ilha de Cotijuba: Diagnóstico Preliminar. fevereiro de 1995.
- _____. Prefeitura Municipal de Belém. Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão - SEGEP. Departamento Municipal de Estatística – DME. **Dados Sócio-Econômicos: Município de Belém**. Belém-Pará,1997.
- _____. Prefeitura Municipal - COGEP. **Plano Diretor de Belém. 1992. Diagnóstico**. Belém, vol.1. Vol.2. 1992.
- _____. Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. Centro de Estudos e Pesquisas Urbanas – CPU. Núcleo de Meio Ambiente Urbano. **Consulta Nacional Sobre Gestão do Saneamento e do Meio Ambiente Urbano: Relatório Síntese das Consultas Locais**. Paulo Pereira de Gusmão –setembro de 1994.
- _____. Instituto Brasileiro de Administração Municipal – IBAM. Centro de Estudos e Pesquisas Urbanas – CPU. Núcleo de Meio Ambiente Urbano. **Consulta Local da Região Metropolitana de Belém: Relatório Sobre a Gestão do Saneamento e do Meio Ambiente Urbano**. Belém, agosto de 1994.

- _____. Prefeitura Municipal de Belém. Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento de Gestão. **Estudo Preliminar para municipalização do Turismo nas regiões da ilhas – P.D.I.** Belém Pará, 1994.
- _____. **Lei Orgânica do Município de Belém.** 3 ed. Belém, PA: CEJUP, 1995.
- _____. Companhia de Desenvolvimento e Administração da Área Metropolitana de Belém – CODEM. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN. **Planos Diretores para Áreas Urbanas da Região Metropolitana de Belém – Icoaraci, Caratateua, Mosqueiro, Ananindeua/ Marituba e Área de Expansão.** Belém: Geotécnica AS 2v. julho, 1980.
- _____. Prefeitura Municipal de Belém. Companhia de Turismo de Belém. Roteiros Turísticos. <http://www.belem.pa.gov.br/cinbesaInternet/BELEMTUR/CONHECER/PONTOS.HTM>, 1998.
- _____. Prefeitura Municipal de Belém. Secretaria Municipal de Coordenação Geral do Planejamento e Gestão. **Anuário Estatístico do Município de Belém.** Belém – Pará, 1998.
- BENAKOUCHE, Rabah & CRUZ, René Santa. **Avaliação Monetária do Meio Ambiente.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- BORJA, Jordi. As cidades e o planejamento estratégico: uma reflexão europeia e latino-americana. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas e Organizações Locais.** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1996. P. 79-99.
- BRITO, Marli Jorge. **Legislação Municipal.** Belém: Biblioteca da SEGEP, 1996.
- _____. **Organogramas.** Belém: Biblioteca da SEGEP, 1997.
- BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- BORGES, Maurício da Silva et ANGÉLICA, Rômulo Simões. **Trabalho de Iniciação Científica: Levantamento Geológico da Ilha de Mosqueiro – Estado do Pará.** Belém: UFPA. Centro de Geociências, 1986.

- CANTUÁRIA, Cícero. **Administração Municipal: como organizar e administrar uma prefeitura**. Belém, PA: Cejup, 1995.
- CAIRNCROSS, Frances. **Meio Ambiente: custos e benefícios**, São Paulo: Nobel, 1992
- CARNEIRO, José Mário B. et alii. Meio Ambiente, Empresário e Governo: Conflitos ou Parceria?, São Paulo, **Revista de Empresas**, v. 33, Mai/jun. p. 68-75.1993.
- CASTRO FILHO, João et alii. **Outeiro: uma questão de vida**. Belém: Cejup, 1989.
- _____. **O Liberal**. Belém, 18 mar. 1991.
- CAPELOSSI FILHO, SAVIO et SEYNAEVE, Raymond J. M. **Guia Histórico e Turístico da Cidade de Belém**. Belém: CEJUP, 1992.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CORRÊA, Roberto Lobato. **Trajetórias Geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- _____. **Região e Organização Espacial**. 5 ed. São Paulo: Ática, 1995.
- _____. **O Espaço Urbano**. 3 ed. São Paulo: Ática, 1995.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- CORSON, WALTER H. **Manual Global de Ecologia: O que você pode fazer a respeito da crise do meio-ambiente**. São Paulo: AUGUSTUS, 1993.
- CUNHA, Miguel Pina E. Organizações, Recursos e a Luta pela Sobrevivência: Análise aos níveis organizacionais e ecológicos, São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, set/out, p. 34-47, 1993.
- DEL RIO, Vicente. **Introdução ao Desenho Urbano NO Processo de Planejamento**. São Paulo: Pini, 1990. VIEIRA, Paulo Freire e MAIMON, Dalia (Organizadores). **As Ciências Sociais e a Questão Ambiental: rumo à interdisciplinaridade**. Belém, PA: APED e UFPA, 1993.
- DEMING, W, E. **Quality, Productivity and Competitive Position**. MIT Center for Advance Engineering Study, 1982.



- DEMO, Pedro. *Pesquisa: Princípio científico e educativo*. 3 ed. São Paulo: Ed. Cortez, 1990.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na Administração Pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**, São Paulo: Atlas, 1995.
- DOWBOR, Ladislau. **Introdução ao Planejamento Municipal**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- _____. **Autonomia Local e Relações Intermunicipais**. Rio de Janeiro: IBAM, www/Telelban, 1996.
- Encontro Nacional de Estudos sobre Meio Ambiente (2.:1989:Fpólis) Anais [do]: UFSC, 1989, 3v.
- FARIAS NETO, Pedro Sabino de, **Gestão Efetiva e Privatização: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- FERRAZ, José de Figueiredo. Crescimento Populacional, Urbanização e Desenvolvimento. **Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil**. São Paulo, 1991.
- FISCHER, Tânia (org.). **Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1996.
- FRITSCH, Rosângela. Planejamento Estratégico: instrumental para a intervenção do Serviço Social. **Revista de Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 52, p. 127-145, dez. 1996.
- GILBERT, Michael J. **ISSO 14000/BS7750: Sistema de Gerenciamento Ambiental**. São Paulo: IMAM, 1995.
- JOHNSON, Bruce Baner at alii. **Serviços Públicos no Brasil: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.
- GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, V.1, Nº 1, p. 27-45, jan-abr, 1998





- GOMES, Jane do Socorro C. **O Veraneio: Agente Promotor da Degradação Ambiental e Social da Ilha do Mosqueiro**. UFPA. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Curso de Geografia, Belém-Pará 1996.
- HAMPTON, David R. **Contemporary Management**, Ney York: McGaw-Hill Book, 1977.
- HARDISTY, J. et alii. **Computerised Environmental Modelling: a practical introduction using excel**. New York – USA: John Wiley & Sons, 1995.
- HOLMES, Malcom & SHAND, David. Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past ten Years. **Governance**, v. 18, n.4. 1995.
- JUNQUEIRA, Luciano A. P. et INOJOSA, Rose Marie. **Democracia e Descentralização**. Rio de Janeiro: IBAM, www/Teleibam, 1996.
- KNAUER, Peter. Exigências em sistemas de informações ambientais. In: Instituto Ambiental do Paraná. **Interdisciplinaridade: um desafio para a administração pública do meio ambiente**. Curitiba: Instituto Ambiental do Paraná, 1995.
- KINLAW, Dennis C. **Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentável na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LEITE, Uzias Pereira de Oliveira. **Ilha de Cotijuba: De Colônia Reformatória a Polo turístico de Belém**. UFPA. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Curso de Geografia. Belém- Pará, 1996.
- LEVY, R. Alberto. **Estratégia em Ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produto**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LOCH, Carlos. **Monitoramento global integrado de propriedades rurais a nível municipal utilizando técnicas de sensoriamento remoto**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1990
- _____. **Noções básicas para interpretação de imagens aéreas, bem como algumas de suas aplicações nos campos profissionais**. 3ª Ed. Revisada e ampliada. Florianópolis: Ed. UFSC, 1993.
- LOCH, Ruth Emília Nogueira. **Influência da exploração carbonífera nas atividades agrícolas e no desenvolvimento global de Criciúma-SC**. Florianópolis, 1991.





Dissertação (Mestrado em Geografia) - Curso de Pós Graduação em Geografia, Universidade Federal de Santa Catarina.

LOPES, Ignez Vidigal et alii. **Gestão Ambiental no Brasil: experiência e sucesso**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996.

MARTINE, George. **População, Meio Ambiente e Desenvolvimento: verdades e contradições**. 2 ed. Campinas, SP: UNICAMP, 1996.

MEDEIROS, Ana Maria de Souza. **Aspectos Geográficos da Ilha de Caratateua: Belém – Pará**. Belém: CODEM, 1990.

MEIRA FILHO, Augusto. **Mosqueiro: ilhas e vilas**. Belém, 1978

MEGGINSON, Leon C. et alii. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEZES, Claudino Luiz. **Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente: A Experiência de Curitiba**. Campinas, SP: Papirus, 1996.

MERICO, Luiz Fernando Krieger. **Introdução à Economia Ecológica**. Blumenau, SC: Editora da FURB, 1996.

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

MILES, Raymond E. Sees Future Organizations as Smaller, Faster, and Smarter. **CalBusiness Electric - Interview**, University of California, Berkeley Fall, <http://haas.berkeley.edu/calbusiness/archives/Fall1997/stories/mac/miles1.html>, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento, pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – ABRASCO, 1992.

_____ (org) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise so Strategic Planning**. Harvard Business Review, Jan/Fev/1994.

_____ **Patterns in Strategic Formation**. Management Science, V.24, n.9, 1978.



- NEWMAN, William H. Shaping the Master Strategy of Your Firm. In: MAGNUSEN, Karl O. **Organizational Design, Development and Behavior: A Situational View**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1977. P.93.
- ODUM, Eugene. **Ecologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2^a Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OSBORNE, David & GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo. Como o Espírito Empreendedor esta Transformando o Setor Público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- OTTMAN, Jacquelyn. **Marketing Verde**, São Paulo: Makron Books, 1994.
- PAGNOCELLI, Dernizo & VASCONCELOS FILHO, Paulo. **Sucesso Empresarial Planejado**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.
- PALADINI, Edson Pacheco, **Qualidade Total na Prática: Implantação e avaliação de sistemas de qualidade**, São Paulo, Atlas, 1994.
- _____ **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.
- PARÁ. Lei nº 5.887, de 9 de maio de 1995. Lei Ambiental do Estado do Pará. Dispõe sobre a política estadual do meio ambiente e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Pará**, Belém, 11 maio. 1995.
- _____. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral. Diretoria de Assuntos Municipais e Metropolitanos. Coordenadoria de Ação Metropolitana. **Plano de Estruturação Metropolitana de Belém: Reavaliação**. Belém, 1992.
- _____. Governo do Estado do Pará. Dados Sócio-Econômico. <http://www.prodepa.gov.br/indecono/indbelem.html>, 1198
- PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategic. **Harvard business Review**, v. 57, n. 2, 1979.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BELÉM. **Plano Plurianual 1994/1997**. Belém.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BELÉM. **Plano Plurianual 1998/2001**. Belém.



- PREFEITURA MUNICIPAL DE BELÉM. **Manuseio de Destinação Final de Resíduos Sólidos do Município de Belém**. Belém/PA abril de 1995.
- PAULI, Gunter. **Emissão Zero: a busca de novos paradigmas: o que os negócios podem oferecer à sociedade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Redução Sociológica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.
- RATTNER, Henrique. Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável: uma avaliação crítica, São Paulo, **Revista de Administração**, v. 26, n.1, jan/mar, p. 5-11, 1991.
- REIS, Maurício J. L. **ISSO 14000: Gerenciamento Ambiental: um novo desafio para a sua competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- ROTHERY, Brian. **ISSO 9000**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**.- Stúdio Nobel: Fundap, 1993.
- SACHS, Randi Toler. **Como Avaliar o Desempenho e a Produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SANTOS, Stael Starling Moreira dos, SILVA, Ciléa Souza da & CÂMARA, Nelly Lamarão. Saneamento Básico e Problemas Ambientais na Região Metropolitana de Belém. **Revista Brasileira de Geografia**. Rio de Janeiro, 54 (1,p.25 a 73, jan/mar, 1992).
- 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.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE COORDENAÇÃO GERAL DO PLANEJAMENTO E GESTÃO - SEGEP. **Prefeitura Municipal de Belém: Organogramas**. Belém Pará, 1997.





SERRANO, Célia M. Toledo & BRUHNS, Heloisa T. **Viagend à Natureza: turismo, cultura e ambiente.**

SIEBERT, Claudia. Planejamento Regional em Santa Catarina. **Revista de administração de Municipal**, Rio de Janeiro, v.42, n. 214, p. 47-55, jan./mar. 1995.

SILVA, Edmilson Bechara e. **Lixo Urbano – O que fazer com ele? Uma contribuição ao estudo do problema na Região Metropolitana de Belém.** Brasília, 1993. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano) – Pós-Graduação em Planejamento Urbano, Universidade de Brasília.

STONER, James A. F. et FREEMAN, R. Edward. **Management.** New Jersey - USA: Printice Hall, 1992.

TEIXEIRA, Hélio Janny & Santana, Solange Maria (Org.). **Remodelando a Gestão Pública.** São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

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.

_____. **Estratégia Empresarial Sob a Ótica da Gestão para a Qualidade Ambiental.** In: XVI ENEGEP (1996:Piracicaba) **Anais...** Piracicaba, . SP: Universidade Metodista de Piracicaba,.1996.

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.

TEIXEIRA, Regina Cleide. **A Relação entre o Processo de Gestão e o Comportamento Estratégico Empresarial.** Material de Apoio do Curso de Especialização em Gerenciamento e Gestão da Qualidade na Indústria da Construção Civil, out. 1998.

_____. **Fotos Diversas de Belém do Pará.** 1998. 4 f.: color. ; 15x10,5cm.



TEIXEIRA, Regina Cleide et TEIXEIRA, Ivandi Silva. Uma Abordagem Participativa do Planejamento Urbano. In: 3º Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário COBRAC (1998: Florianópolis). **Anais...**Florianópolis, SC, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

_____. A Importância do Cadastro Técnico Multifinalitário para a Eficácia da gestão Pública em Relação aos Preceitos da Gestão Ambiental. In: 3º Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário COBRAC (1998: Florianópolis). **Anais...**Florianópolis, SC, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

_____. Um Estudo da Relevância do Cadastro Técnico Multifinalitário para a efetividade da Auditoria municipal. In: 3º Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário COBRAC (1998: Florianópolis). **Anais...**Florianópolis, SC, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

_____. Um Modelo de Avaliação do Comportamento Estratégico da Gestão Pública Municipal. In: 4º Congresso de Ecologia do Brasil. (1998:Belém) **Anais...** Belém, PA, Universidade Federal 1998.

_____. O Comportamento Estratégico versus Qualidade de Vida das Comunidades Urbanas. In: 4º Congresso de Ecologia do Brasil. (1998:Belém) **Anais...** Belém, PA, Universidade Federal 1998.

_____. A Importância da Gestão Ambiental para o Desenvolvimento Urbano. In: 4º Congresso de Ecologia do Brasil. (1998:Belém) **Anais...** Belém, PA, Universidade Federal 1998.

_____. Uma Perspectiva de Desenvolvimento sustentável junto ao Cenário Amazônico. In: 4º Congresso de Ecologia do Brasil. (1998:Belém) **Anais...** Belém, PA, Universidade Federal 1998.

_____. Planejamento Estratégico para a Qualidade. In: ENEGEP 98 – XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e IV International Congress Of Industrial Engineering. (1998:Niterói) **Anais...** Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, 1998.

_____. Os Reflexos dos Modelos Mentais de Gestão na Estratégia Empresarial. In: ENEGEP 98 – XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e IV





International Congress Of Industrial Engineering. (1998:Niterói) **Anais...**
Niterói,RJ: Universidade Federal Fluminense,1998.

_____.A Estratégia Empresarial e seus Reflexos sobre o Sistema de Gestão
Ambiental. In: **19º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental –**
Foz de Iguaçu/PR, 14-19/set/1997.

_____. Os Impactos do Planejamento Estratégico sobre os Atuais Sistemas de
Gestão Empresarial. In: XVI ENEGEP. (1996:Piracicaba) **Anais...** Piracicaba, SP:
Universidade Medotista de Piracicaba,1996.

TRINDADE JÚNIOR, Saint-Clair Cordeiro da. **Produção do Espaço e Uso do Solo
Urbano em Belém.** Belém: NAEA/UFPA, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a
pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Cyro Eyer do. **Qualidade Ambiental: como ser competitivo protegendo o
meio ambiente (como se preparar para as normas ISO 14000),** São Paulo:
Pioneira, 1995.

VIEZZER, Moema L. & OVALLES, Omar. **Manual Latino-Americano de Educ-
ação Ambiental.** São Paulo: Gaia, 1994.

VIEIRA, Paulo Freire e MAIMON, Dalia (Organizadores). **As Ciências Sociais e a
Questão Ambiental: rumo à interdisciplinaridade.** Belém, PA: APED e UFPA,
1993

VITOVSKI, Francisco de Assis. **Meio Ambiente e Segurança Pública.** Florianópolis,
SC: IOESC,1992.

ZACCARELLI, S. B. et alii. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente
empresarial.** São Paulo: Atlas, 1980.

ZACCARELLI, S. B. A Formulação de Alternativas Estratégicas. **Revista de
Administração.** São Paulo: IA/FEA/USP 15(1) jan/mar. 1980

