

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ – PUC/PR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESCOLA DE NEGÓCIOS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO MINTER

**ADRIANE SCHIMAINSKI DOS SANTOS**

**AS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA: UM ESTUDO DOS SEUS PROCESSOS DE  
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

CURITIBA

2012

**ADRIANE SCHIMAINSKI DOS SANTOS**

**AS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA: UM ESTUDO DOS SEUS PROCESSOS DE  
FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Jansen Maia Del Corso, PhD

CURITIBA

2012

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central

S237a  
2012 Santos, Adriane Schimainski dos  
As Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina : um estudo dos seus processos de formulação e implementação de estratégias / Adriane Schimainski dos Santos ; orientador, Jansen Maia Del Corso. – 2012.  
115 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012  
Bibliografia: f. 107-110

1. Administração pública - Santa Catarina. 2. Planejamento estratégico  
3. Administração. I. Corso, Jansen Maia Del. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDD 20. ed. – 658.4

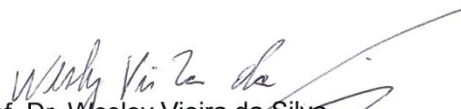
TERMO DE APROVAÇÃO

**AS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SANTA CATARINA:  
UM ESTUDO DOS SEUS PROCESSOS DE FORMULAÇÃO E  
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

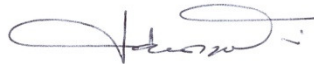
Por

**ADRIANE SCHIMAINSKI DOS SANTOS**

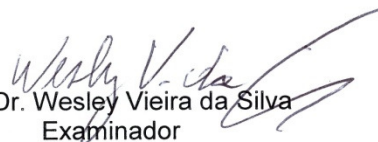
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



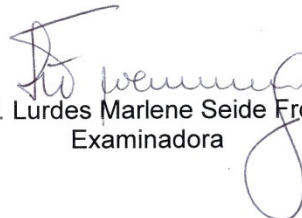
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Presidente



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva  
Examinador



Profª. Drª. Lurdes Marlene Seide Froemming  
Examinadora

Dedico esta dissertação, com muito carinho e amor, aos meus pais, **Pedro Vasconcellos dos Santos** e **Vanda Schimainski dos Santos**, que sempre incentivaram meus estudos e me auxiliaram neste caminho que teve muitas dificuldades, mas também muitas alegrias.

## AGRADECIMENTOS

Este estudo é fruto de um período de muito esforço e dedicação. A todos que colaboraram para que o mesmo se concretizasse, demonstro meu reconhecimento e gratidão:

Ao meu orientador, **professor Jansen Maia Del Corso, PhD**, pela atenção, dedicação e disponibilidade.

Aos meus **familiares e amigos**, pela paciência e compreensão nas horas e madrugadas mais difíceis.

Ao Secretário Executivo da AMVALI, **Alessandro Hansen Vargas**, pela compreensão e apoio nesta pesquisa.

A todos os **presidentes das Associações de Municípios de Santa Catarina** (prefeitos) que disponibilizaram alguns minutos do seu tempo para participarem das entrevistas.

A todos os **secretários executivos das Associações de Municípios de Santa Catarina**, os quais participaram deste estudo.

Ao **presidente e diretor executivo da FECAM**, pela disponibilidade e entrevistas concedidas.

E, aos **professores do Mestrado**, pelos momentos de estudo e dedicação.

*“Estratégia é a arte ou a ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.”*

(Sun Tzu).

## RESUMO

As Associações de Municípios de Santa Catarina são organizações privadas, sem fins lucrativos, que trabalham em prol do municipalismo, atendendo o poder público municipal. No Brasil realizam um importante trabalho em favor da sociedade. Esta dissertação tem como objetivo apresentar e analisar o processo de formulação e implementação das estratégias nas Associações de Municípios de Santa Catarina. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, cujo intuito foi descrever a realidade de cada Associação Municipal (AM). Para a coleta dos dados foi realizada uma *survey*, abrangendo as 21 AM de Santa Catarina e uma Federação. A investigação se deu por meio de entrevistas, pesquisas bibliográficas e análise documental. As entrevistas foram avaliadas por meio de análise de conteúdo. Quanto aos resultados, são descritas as 21 AM e, posteriormente, comparadas as práticas estratégicas. Os resultados obtidos mostram o processo de formulação e implementação das estratégias destas 21 organizações, iniciando pela análise da situação e do ambiente, formulação da estratégia, avaliação e tomada de decisão e implementação da estratégia. São apresentadas as diretrizes estratégicas destas associações como missão, visão e valores e o uso do planejamento estratégico. São analisados também os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças. Além disso, são apresentadas as principais alianças estratégicas e prioridades estratégicas de cada associação.

Palavras-chave: Associações de municípios. Administração pública. Gestão estratégica. Planejamento estratégico.



## **ABSTRACT**

The Associations of Municipalities of Santa Catarina are private nonprofit organizations, which work for the municipalism, serving the municipal government. In Brazil, they perform an important work for the society. This dissertation has as an aim to present and analyze the process of formulation and the implementation of strategies in the Association of Municipalities of Santa Catarina. To achieve this purpose, it has been performed an exploratory and descriptive qualitative study, which intended to describe the reality of each Municipal Association (MA). The data collection was carried out through a survey, covering the 21 associations in Santa Catarina and one Federation. The investigation comprised interviews, bibliographic researches, and documental analysis. The interviews were analyzed through content analysis. As for the results, the 21 associations are described and later compared as for their strategic practices. The results obtained show the process of formulation and implementation in these 21 organizations, starting with the analysis of the situation and environment, strategy formulation, evaluation and decision-making, and strategy implementation. The strategy guidelines of these organizations are presented, such as, mission, vision and values and the use of strategic planning. Their weaknesses and strengths, opportunities and threats are analyzed. Also, the main strategic alliances and key strategic priorities of each association are presented.

**Keywords:** Associations of Municipalities. Public administration. Strategic management. Strategic planning.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AM	-	Associações de Municípios
AMAI	-	Associação dos Municípios do Alto Irani
AMARP	-	Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe
AMAUC	-	Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense
AMAVI	-	Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí
AMEOSC	-	Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina
AMERIOS	-	Associação dos Municípios do Entre Rios
AMESC	-	Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense
AMFRI	-	Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí
AMMOC	-	Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense
AMMVI	-	Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí
AMNOROESTE	-	Associação dos Municípios do Noroeste Catarinense
AMOSC	-	Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina
AMPLANORTE	-	Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense
AMPLASC	-	Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina
AMREC	-	Associação dos Municípios da Região Carbonífera
AMUNESC	-	Associação dos Municípios do Nordeste de Santa Catarina
AMURC	-	Associação dos Municípios da Região do Contestado
AMUREL	-	Associação dos Municípios da Região de Laguna
AMURES	-	Associação dos Municípios da Região Serrana
AMVALI	-	Associação dos Municípios do Vale do Itapocu
CNM	-	Confederação Nacional de Municípios
FECAM	-	Federação Catarinense de Municípios
GRANFPOLIS	-	Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Processo de formulação/criação da estratégia e implementação do modelo da Escola do Design.....	32
Figura 2.	Tipos de estratégias.....	37
Figura 3.	O processo tradicional de administração estratégica.....	41
Figura 4.	Regiões das Associações de Municípios de Santa Catarina.....	61
Figura 5.	Idade dos respondentes.....	78
Figura 6.	Profissão dos respondentes.....	79
Figura 7.	Grau de instrução.....	80
Figura 8.	Anos de experiência na área pública .....	80
Figura 9.	Modelo 1 – Formulação e implementação das estratégias nas AM.....	82
Figura 10.	Modelo 2 – Formulação e implementação das estratégias nas AM.....	83
Figura 11.	Modelo 3 – Formulação e implementação das estratégias nas AM.....	84
Figura 12.	Formulação e implementação das estratégias nas AM.....	87
Figura 13.	Ordem hierárquica das AM de Santa Catarina.....	100
Figura 14.	Relação entre as AM com demais organizações, prefeituras e sociedade.....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Associações de Municípios de Santa Catarina (por data de fundação).....	58
Quadro 2.	Divisão das AM por mesorregiões.....	59
Quadro 3.	Municípios pertencentes às AM (por ordem alfabética) e município pólo.....	59
Quadro 4.	Missão, visão e valores das AM de Santa Catarina (por ordem alfabética).....	92
Quadro 5.	Análise Swot das Associações de Municípios (por ordem alfabética).....	96
Quadro 6.	Algumas ações estratégicas atuais das AM de Santa Catarina.....	102

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	13
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	15
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	15
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA .....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	18
<b>2.1.1 Administração Pública Municipal</b> .....	22
<b>2.1.2 Alianças estratégicas</b> .....	23
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	26
<b>2.2.1 Formulação e implementação das estratégias</b> .....	28
2.2.1.1 Estratégia deliberada e emergente .....	34
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
<b>2.3.1 Ferramentas do planejamento estratégico</b> .....	42
2.3.1.1 Definição de negócio .....	42
2.3.1.2 Análise Swot.....	43
2.3.1.3 Diretrizes organizacionais .....	46
2.3.1.4 Definir e implementar estratégias e controle organizacional .....	46
<b>2.3.2 Planejamento estratégico público</b> .....	47
2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO AQUI APRESENTADO .....	49
<b>3 MÉTODO</b> .....	51
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	51
<b>3.1.1 Perguntas de pesquisa</b> .....	51
<b>3.1.2 Definição constitutiva e operacional</b> .....	52
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	53
<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa</b> .....	53
<b>3.2.2 População e amostra</b> .....	55
<b>3.2.3 Coleta e tratamento dos dados</b> .....	55
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	57
4.1 APRESENTAÇÃO DAS AM E DA FECAM .....	57
<b>4.1.1 Caracterização das AM de Santa Catarina e da FECAM</b> .....	64
<b>4.1.2 O perfil dos respondentes</b> .....	78
4.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	81
<b>4.2.1 Formulação e implantação das estratégias nas AM de Santa Catarina</b> .....	81
<b>4.2.2 O uso do planejamento estratégico nas AM</b> .....	90
<b>4.2.3 Ações estratégicas realizadas pelas AM</b> .....	101
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	104
5.1 CONCLUSÕES .....	104
5.2 RECOMENDAÇÕES PERTINENTES AO ESCOPO DO TRABALHO.....	106
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	106

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	106
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	107
<b>APÊNDICES</b> .....	111

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz o tema de estudo, apresenta o problema de pesquisa que guia a consecução dos objetivos geral e específicos, bem como justifica teórica e empiricamente a relevância deste estudo.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O Brasil é um país que tem um sistema de governo republicano e presidencialista, aonde as organizações públicas vêm investindo muito em sistemas, programas, projetos e tecnologias para dar suporte às novas demandas. Este estudo tem como tema a gestão estratégica pública.

A gestão pública brasileira está ligada a atividades administrativas e vem evoluindo lentamente desde o Período Colonial. A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 aponta como princípio básico a estratégia, como forma de ampliar a participação da sociedade na esfera pública. A tarefa pública é tanto dever do Estado quanto da sociedade.

A gestão estratégica é fundamental para qualquer organização, seja privada ou pública e pode ser considerada uma forma de permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). A gestão estratégica auxilia as organizações a definirem o seu rumo através da realização de diagnósticos dos ambientes interno e externo, formulando e implementando estratégias e controlando os objetivos, planos e estratégias definidas.

Na gestão pública, os gestores precisam atuar de acordo com os princípios constitucionais e de forma transparente. Hoje a sociedade busca por uma melhor qualidade de vida, acesso à saúde, à educação, à alimentação, ao emprego e à renda. Estes fatores mencionados requerem que a administração pública planeje suas ações e as execute através de políticas públicas governamentais. Para formulação e implementação de políticas públicas é fundamental a gestão estratégica.

A gestão estratégica pública busca realmente formular e implementar políticas públicas em benefício de toda sociedade, nas mais diferentes áreas, como algumas já citadas. Este estudo trata justamente da gestão estratégica pública com foco na atuação das Associações de Municípios de Santa Catarina.

Atualmente, o Brasil tem 26 Estados e um Distrito Federal, sendo que 25 Estados possuem representações de Federações Estaduais de Municípios ou Associações de Municípios. As Associações de Municípios fazem parte dessas 25 Federações ou entidades estaduais que englobam quase todos os municípios do Brasil. Tanto as Federações quanto as Associações de Municípios fazem parte da Confederação Nacional de Municípios (CNM), situada em Brasília/DF. A CNM, as Federações e as Associações de Municípios realizam um trabalho conjunto em prol do municipalismo e da melhoria da gestão pública.

A CNM possui 31 anos de história e foi criada por desejo das Associações e Federações Estaduais de Municípios que buscaram a consolidação de uma entidade nacional que representasse todos os municípios brasileiros. A CNM, visando à solução dos problemas comuns aos municípios brasileiros, tem por fim associar e integrar as federações e/ou associações estaduais, representando, judicial e extra judicialmente os municípios brasileiros e suas entidades representativas em nível estadual, pugnando pela valorização do municipalismo. A condição de abrangência em todo o território nacional dá legitimidade à CNM para falar em nome dos 5.565 municípios brasileiros, sendo que 83% deles têm uma população não superior a 30 mil habitantes e possuem os mais diversos tipos de carência que precisam ser minimizadas (FECAM, 2011-2012).

A finalidade desta pesquisa é o estudo das Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina que fazem parte da Federação Catarinense de Municípios (FECAM) e da CNM. O Estado de Santa Catarina possui 293 municípios, representados por 21 Associações de Municípios, totalizando uma população de 6.248.436 habitantes (IBGE, 2010).

As Associações de Municípios de Santa Catarina são organizações sem fins lucrativos que trabalham em prol do municipalismo e da melhoria da gestão pública. São organizações que possuem uma administração diferente, lutam pela expansão da representatividade e de ações integradas de interesse público, como manifestos nos inúmeros projetos de políticas públicas que oportunizam a autogestão às municipalidades.

Segundo o Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM, 1978), em 1960 surgiu e começou a ser discutida a questão do associativismo municipal, estando as Associações de Municípios de Santa Catarina classificadas em segundo lugar como as mais antigas do país, perdendo apenas a posição de primeiro lugar para as Associações de Municípios do Rio Grande do Sul. A primeira associação de Santa Catarina foi a Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense (AMMOC), fundada em 1961 (MARQUES, 2003).



As Associações de Municípios de Santa Catarina exercem relevante papel na sociedade, pois unidos por meio das associações, os municípios lutam por causas sociais, econômicas, políticas, culturais etc. Como ocorre com qualquer outra organização, as Associações de Municípios possuem estratégias e planejam suas ações. São presididas, em Santa Catarina, por prefeitos eleitos anualmente em Assembleia Geral Ordinária. A parte gerencial é conduzida pelo secretário executivo que delibera junto com o presidente as ações dos demais membros do corpo técnico.

Diante disso, este estudo apresenta e analisa o processo de gestão estratégica das Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva englobando as 21 AM de Santa Catarina e uma federação (FECAM). A investigação foi realizada por meio de pesquisas de campo com realização de entrevistas, pesquisas bibliográficas e análise documental.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema que esta pesquisa se propõe a responder é: **Como é o processo de formulação e implementação das estratégias nas Associações de Municípios de Santa Catarina?**

## 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Apresentar e analisar o processo de formulação e implementação das estratégias nas Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a atuação das Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina;
- b) Expor prioridades estratégicas a partir da missão e da microrregião onde estão inseridas;
- c) Mostrar como as Associações de Municípios de Santa Catarina formulam e implementam suas estratégias;

- d) Explicar os pontos fracos e fortes e as oportunidades e ameaças das Associações de Municípios de Santa Catarina;
- e) Analisar as ações estratégicas efetivamente realizadas pelas Associações de Municípios de Santa Catarina.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA

Vários estudos sobre a gestão estratégica de organizações privadas e públicas já foram realizados por diversos pesquisadores, mas nenhum estudo sobre a gestão estratégica pública das Associações de Municípios foi realizado até o momento. Há pouca pesquisa nesta área, principalmente que trate do processo estratégico. Busca-se analisar a formulação e a implementação das estratégias nas AM.

Por meio de pesquisas teóricas sobre a administração pública, gestão estratégica e planejamento estratégico há suporte para entender o que as AM representam, o que buscam e como planejam o futuro. Diante disto, a justificativa teórica concentra-se na tentativa de agregar conhecimentos para o desenvolvimento deste estudo.

Já a justificativa prática ou empírica deste estudo baseia-se no método qualitativo, no contato direto com o público-alvo entrevistado, onde foi possível avaliar cada uma das 21 Associações de Municípios e compará-las entre si quanto à gestão estratégica. Estas organizações englobam os 293 municípios de Santa Catarina e esta pesquisa mostra a importância destas entidades para a sociedade e para os órgãos públicos. Este estudo e seus resultados contribuem para a administração estratégica pública e privada, para a gestão estratégica das Associações de Municípios, bem como para a gestão dos municípios e seus respectivos cidadãos.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco partes. A primeira parte, já apresentada, introduz o tema do estudo em questão, apresenta o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, justificando teórica e empiricamente sua relevância e explicita a estrutura do trabalho. A segunda destina-se à fundamentação teórico-empírica, onde são apresentadas as principais abordagens sobre administração pública, gestão estratégica e planejamento estratégico.

A terceira parte corresponde à apresentação da metodologia empregada neste estudo, compreendendo a especificação do problema a partir de perguntas da pesquisa e definições constitutivas e operacionais. Contempla, ainda, a delimitação da pesquisa com a especificação do delineamento, a definição da população e amostra, e apresenta os procedimentos de coleta e tratamento de dados.

A quarta parte corresponde à apresentação e análise dos dados, e a quinta constitui-se das considerações finais. Na sequência são apresentadas as referências e os apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentadas as teorias e os estudos referentes à Administração Pública, à Gestão Estratégica e ao Planejamento Estratégico.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Brasil é um país democrático, capitalista e formado pela união de três entidades políticas estatais: a União, os Estados e os Municípios. Existem, portanto, três esferas de governo: Federal, Estadual e Municipal. Neste estudo se dá ênfase ao governo municipal, ou seja, ao municipalismo, pois unidos os municípios podem ir à luta pela aprovação de pleitos tanto pelo governo Federal, quanto pelo Estadual. O papel das Associações de Municípios é justamente trabalhar a união dos municípios e dos prefeitos, mesmo não sendo consideradas órgãos públicos, mas entidades privadas, sem fins lucrativos, que prestam serviços ao governo municipal.

O poder executivo e demais órgãos e autarquias públicas fazem parte da administração pública que engloba interesses coletivos. A administração pública é um conjunto de órgãos e de agentes que prestam serviços públicos. Desenvolve atividades ou funções administrativas que visam ao bem comum, ou seja, à coletividade.

*Las administraciones públicas son hoy el factor más importante de la vida en sociedad y, por tanto, de la vida individual de cada uno de nosotros. Nadie sabría vivir de forma civilizada en un mundo en el que las administraciones públicas no funcionasen y no proporcionaran de modo masivo bienes y servicios. Comenzando por nuestro nacimiento y nuestro nombre, en todo momento, a lo largo de nuestra vida cotidiana, hay una administración pública que nos asiste de forma silenciosa. Por otra parte, en la fase de transición o fluidez que atravesamos, las administraciones públicas son una de las cosas más imperfectas que existen por su esencial contradicción. Son, al tiempo, extraordinariamente poderosas e inertes; oprimen y se dejan engañar puerilmente; poseen riquezas inmensas y viven escatimando; se han concebido para que funcioen bajo un orden y viven en desorden. Estes es el drama del Estado contemporáneo. (GIANNINI, 1987, p. 84-85).*

A citação acima aponta a importância da administração pública para a vida em sociedade e destaca que nenhum indivíduo viveria de maneira civilizada em um mundo onde o governo não fornecesse bens e serviços. A administração pública pode ser considerada:

Um conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. (MEIRELLES, 1994, p. 60).

A administração pública, de acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, é dividida em direta e indireta. A direta é exercida pelos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreende toda estrutura administrativa da Presidência da República, os Ministérios, as Secretarias Estaduais, as Secretarias Municipais e outros poderes. Já a indireta compreende entidades dotadas de personalidade jurídica própria como: autarquias, fundações, organizações públicas ou entidades de direito privado (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

Na administração pública existe competitividade, pois seu principal objetivo é atender a sociedade por meio de serviços públicos. A competitividade, muitas vezes, está no angariar recursos financeiros para a realização de obras, programas e demais melhorias. O gestor na administração pública deve ter uma visão ampla de tudo o que acontece na sociedade, tanto do seu país, estado ou município. A administração pública não deixa de ser uma organização que gera os propósitos de um governo, sendo composta por todos aqueles que atuam em nome da sociedade.

A Administração Pública Federal é formada pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Conforme a Constituição Federal de 1988 são princípios da administração pública: a impessoalidade, a moralidade, a legalidade, a eficiência e a publicidade. Os princípios mostram justamente a importância das leis, da ética e da moral, da divulgação das ações e da transparência dos governos (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

A legalidade aponta que o agente público deve agir conforme a lei, ou seja, na administração pública é permitido fazer somente o que a lei autoriza. A impessoalidade visa ao interesse comum, todos devem receber o mesmo tratamento, a administração não pode atuar beneficiando ou prejudicando determinadas pessoas. Quanto à moralidade traduz o comportamento dos servidores públicos que devem agir com presteza e ética, sendo leais e pensando coletivamente. Com relação à publicidade, todos os atos devem ser publicados no Diário Oficial para conhecimento da sociedade, constituindo-se num ato de responsabilidade pública. A eficiência aponta que todos os processos devem ser eficientes (SANTOS, 2003).

A Administração Pública pode ser considerada

a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos. Por outro lado, nessa mesma acepção, mas no aspecto subjetivo, é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. (SANTOS, 2003, p. 127).

A história da administração pública apresenta três modelos que ainda estão presentes: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Estes modelos coexistem e perduram. O modelo patrimonialista é aquele onde o Estado pertence ao soberano, à sua dinastia, as sociedades são pré-democráticas e pré-capitalistas. Era caracterizado pelas monarquias absolutistas européias que vigoraram até o século 19. Já a administração pública burocrática é marcada pela Teoria da Burocracia, cujo principal cientista foi Max Weber. O objetivo é proteger o Estado contra o patrimonialismo e fazer com que se tenha uma melhor capacidade gerencial (WEBER, 1978).

No modelo burocrático de Weber há três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. O formalismo destaca que todas as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos, ou seja, “leis”, em que a burocracia é um sistema de normas. Já a impessoalidade aponta que as relações entre as pessoas que trabalham na organização são complexas, pois o que conta é o cargo que a pessoa ocupa, ou seja, sua posição lhe dá autoridade. O profissionalismo destaca que as burocracias são formadas por funcionários que fazem do seu cargo um meio de vida (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Weber (1992, p. 223):

*Experience tends universally to show that the purely bureaucratic type of administration [...] is, from a purely technical point of view, capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rational known means of exercising authority over human beings. It is superior to any other form in precision, in stability, in the stringency of its discipline, and in its reliability.*

O autor supracitado aponta que o modelo burocrático é puramente técnico, capaz de atingir maior grau de eficiência e o meio mais racional de exercer a autoridade sobre os seres humanos. Em 1990, porém, iniciou uma nova fase na administração pública, chamada “nova administração pública” ou “fase pós-burocrática”. As principais características desta fase foram: a abertura de mercado, a privatização e a desregulamentação. Já em 1995 iniciou a reforma da gestão pública na qual o objetivo foi fazer com que os gestores públicos ou administradores se tornassem mais autônomos e responsáveis.

Dentre as características desta nova fase estão a redução do controle burocrático e o dever do Estado, que deve executar apenas as tarefas que lhe cabem. Passou-se a analisar o papel estratégico dos altos servidores públicos e a importância do seu comprometimento com o desenvolvimento do Brasil, a substituição pela administração pública gerencial ou gestão pública e o uso de técnicas do setor privado.

Após este período surgiram novas correntes teóricas na área da administração pública e na área das ciências políticas que apontam a importância da estratégia na administração pública voltada para definição precisa dos objetivos, assim como a importância da gestão de pessoas no serviço público, a ênfase no controle dos resultados com o objetivo de tornar a administração mais acessível e ágil às necessidades da sociedade.

Enquanto a administração pública burocrática focou no processo e no controle dos procedimentos, a administração pública gerencial é orientada mais para resultados e foca o cidadão. A administração gerencial é considerada um avanço comparada à administração burocrática (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

A administração pública gerencial aponta para a importância da qualidade dos serviços prestados e para a redução de custos. A estratégia foca o controle, os resultados, a definição precisa dos objetivos e inspira-se nas firmas. A administração pós-burocrática visa a uma gestão mais flexível, à descentralização de decisões e ao cidadão como cliente. A administração pública hoje utiliza o planejamento visando ao desenvolvimento econômico e social do país, elabora planos e programas que envolvem os estados e os municípios. O Plano Diretor é uma das ferramentas de planejamento utilizada pelos governos que visa ao desenvolvimento urbano das cidades, assim como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). O planejamento na administração pública também engloba o controle dos gastos públicos. Assim como nas empresas, o agente público deve prever o futuro, planejar seus gastos e suas ações em prol de toda a sociedade (SANTOS, 2003).

Ressalta-se que muitos administradores públicos têm criticado a administração pública gerencial que se tornou popular em 1990. Os EUA foi um dos países que adotou esta prática, tratando o cidadão como cliente. Outro ponto importante é que a administração pública gerencial assume o combate ao nepotismo e à corrupção. Visa reduzir o gasto público e o número de funcionários. Estas mudanças ocorreram na Grã-Bretanha, no Canadá, na Austrália, na Nova Zelândia, no Japão e nos EUA (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

Nos últimos 25 anos a administração pública brasileira tem sido marcada pela privatização de amplos setores da economia como estratégia para melhorar os serviços prestados à população, cujas ações em alguns casos melhorou os serviços prestados e em outros casos piorou. Atualmente, a gestão pública é marcada pela transparência e pelo controle social.

Administrar uma empresa pública é diferente de administrar uma empresa privada, mas as ferramentas utilizadas são quase sempre as mesmas. A administração pública também pensa estrategicamente e utiliza o planejamento estratégico, assim como as AM que prestam serviços para a administração pública municipal e que são caracterizadas no decorrer deste estudo.

### **2.1.1 Administração Pública Municipal**

A Administração Pública Municipal engloba o poder executivo (Prefeituras) e o poder legislativo (Câmaras de Vereadores). Atualmente, o Brasil tem 5.565 municípios distribuídos em 26 Estados e um Distrito Federal. As Prefeituras têm o poder de executar ações e leis em prol da sociedade, de acordo com a Lei Orgânica do Município, que descreve as funções do prefeito, e as Câmaras de Vereadores têm a função de legislar e aprovar leis em benefício de toda população.

De acordo com a Constituição Federal de 1988 é dever da administração pública municipal zelar pelos interesses da população local dentro dos limites territoriais do município. O poder executivo municipal é formado pelo prefeito, vice-prefeito, secretários municipais e demais servidores públicos. Já o poder legislativo é formado pelos vereadores e demais servidores públicos. O mandato é de quatro anos tanto para o prefeito quanto para os vereadores. O poder executivo municipal tem atribuições políticas e administrativas, elabora a proposta orçamentária que passa pela aprovação do poder legislativo.

Segundo a Constituição Federal de 1988, cabe ao poder executivo municipal planejar atividades, obras e serviços municipais em prol de toda a sociedade nas mais diferentes áreas, como saúde, educação, transporte, segurança, meio ambiente e cultura. Cabe ao prefeito, também, a arrecadação de recursos, a guarda e aplicação da receita municipal, além disso, executar obras e serviços.

O prefeito deve, anualmente, prestar contas da sua gestão financeira e orçamentária à Câmara de Vereadores e relatar a sua administração ao término de cada exercício e ao final do seu mandato. Além disso, prestar contas de todas as obras e serviços disponibilizados à população do seu município. Conforme o art. 165 da Constituição Federal são instrumentos de planejamento da administração pública municipal: a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), e a Lei Orçamentária Anual (LOA).



A PPA é um instrumento que expressa o planejamento dos governos no período de quatro anos e tem como objetivo conduzir os gastos públicos de maneira racional e possibilitar a manutenção do patrimônio público e a realização de novos investimentos. A PPA é fundamental porque orienta o governo para a realização dos programas de trabalho (ANDRADE, 2005).

Já a LDO é um elo de ligação entre o PPA e a LOA e deve conter as metas e prioridades da administração pública para o exercício financeiro subsequente, orientar a elaboração da LOA e dispor sobre alterações na legislação tributária, além de estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. A LDO agrega também regras de planejamento que convergem para o equilíbrio entre as receitas e despesas durante a execução do orçamento (ANDRADE, 2005).

A LOA é uma lei que prevê as receitas e fixa as despesas que ocorrerão no período de um ano e consolida vários orçamentos (fiscal, de investimento e da seguridade social), que refletem os planos que o governo pretende realizar nas mais diversas áreas de atuação. Contém um conjunto de previsões de receitas que serão distribuídas em programas que viabilizarão a realização de políticas públicas (ANDRADE, 2005).

Cabe aos prefeitos, em conjunto com os vereadores, governar os municípios em busca de melhorias que garantam à população uma melhor qualidade de vida. Os prefeitos e os vereadores são representantes do povo. O prefeito deve apresentar projetos de lei à Câmara de Vereadores, sancionar, promulgar, publicar e vetar, intermediar politicamente com outras esferas do poder, sempre com o objetivo de beneficiar o seu município.

A Constituição Federal aponta que, de forma legal, o prefeito é o representante máximo do município, devendo atender à comunidade, planejar, comandar, coordenar e controlar atividades relacionadas ao seu cargo. Aos vereadores, através das câmaras municipais, cabe elaborar a Lei Orgânica Municipal, fiscalizar e julgar as contas do executivo e propor projetos de lei em prol de toda comunidade do seu município. Prefeitos e vereadores exercem um papel estratégico e político extremamente importante para a sociedade.

### **2.1.2 Alianças estratégicas**

Após descrever um pouco a história e as características da administração pública no Brasil e da administração pública municipal, é fundamental para este estudo destacar a

importância das alianças estratégicas, pois as Associações de Municípios (foco desta pesquisa) prestam serviços justamente às prefeituras municipais.

As AM não deixam de ser uma aliança estratégica das prefeituras municipais como forma de melhorar seus trabalhos por meio de assessoria/consultoria. Para Harrison (2005, p. 71), aliança é “um acordo entre duas ou mais firmas que estabelecem uma relação de intercâmbio, porém sem envolver propriedade conjunta”.

Já Doz e Hamel (1998) expõem que as alianças estratégicas representam uma possibilidade de reposicionamento competitivo das firmas e podem funcionar como um canal de aprendizagem e internalização de novas competências. E Garai (1999) aponta que as alianças estratégicas incluem esforços conjuntos das organizações parceiras.

Hoje são muito comuns, no Brasil, alianças estratégicas entre empresas, entre o setor público e privado, principalmente na administração pública, onde acontecem inúmeras alianças do poder executivo municipal em busca de recursos com o governo estadual e federal, e até mesmo com a classe empresarial para realização de programas e projetos.

A formação de parcerias ou alianças é uma forma que as empresas estão utilizando para aproveitar as vantagens e oportunidades que surgem no ambiente externo. São consideradas relações interorganizacionais que podem resultar em vantagem competitiva (HARRISON, 2005). Por intermédio de alianças e parcerias é possível implementar estratégias que, sozinha, uma organização não iria conseguir.

Segundo Harrison (2005), dentre as potenciais vantagens de participação em relações interorganizacionais estão: acesso a um determinado recurso; velocidade para chegar ao mercado; entrada em um mercado estrangeiro; economia de escala; compartilhamento de riscos e custos; desenvolvimento de produto ou serviço; aprendizado; flexibilidade estratégica; influência política coletiva; e neutralização ou bloqueio dos concorrentes.

As alianças entre organizações permitem o aprendizado e têm vantagens políticas, por exemplo, duas organizações ou mais podem combinar seus poderes para influenciar líderes e agências governamentais. Qualquer aliança possui tanto vantagens como desvantagens, tudo é um risco, sendo que algumas geram altos custos administrativos. O importante, porém, é que haja confiança entre os parceiros, que eles saibam administrar suas relações interorganizacionais. Antes de propor uma aliança, portanto, é importante conhecer e

selecionar cuidadosamente o seu parceiro. As organizações não devem fazer qualquer tipo de aliança, mas sim aquelas que sejam estrategicamente importantes, impactando no sucesso e no futuro da organização (HARRISON, 2005).

Atualmente, muitas alianças têm facilitado o aprendizado organizacional, pois uma organização acaba aprendendo com a outra. Algumas parcerias podem se tornar importantes, principalmente quando têm poder formal, ou seja, direito legal ou contratual de tomar decisões que afetem alguma parte da organização, podendo-se citar como exemplo as agências reguladoras. Alianças estratégicas e parcerias permitem que muitas organizações construam pontes com seus públicos externos, interessados em atingir objetivos comuns (HARRISON, 2005).

No Brasil são muito comuns alianças estratégicas entre a classe empresarial e o governo. Harrison (2005, p. 221) aponta que:

As organizações empresariais e o governo compartilham diversos objetivos comuns, cujo objetivo é a criação de ambiente favorável para o comércio internacional, condições estáveis de mercado, uma economia saudável e produção dos bens e serviços desejados. Consequentemente, muitas organizações formam alianças com agências oficiais do governo para atingir diversos objetivos, incluindo pesquisa básica, respostas para problemas sociais e estabelecimento de políticas comerciais.

Atualmente existem alianças em todo o mundo entre empresas, agências e governo para realização de pesquisas, projetos, forças-tarefa para solução de problemas, bem como com o poder judiciário, onde são formados comitês para fazer *lobby* e ações políticas, entre outros. Um exemplo de aliança estratégica é entre o governo e a Comissão de Desenvolvimento Econômico da *Mid-Florida Inc.*, que representa quatro municípios da Flórida Central. “A comissão trabalha com líderes governamentais e empresariais para criar planos e iniciativas econômicas, como a promoção de um parque industrial” (HARRISON, 2005, p. 222).

Para que uma parceria ou aliança estratégica tenha sucesso é importante ter alguns cuidados: fazer um estudo do parceiro, definir o papel de cada um, desenvolver um plano estratégico, manter os gerentes da linha de frente envolvidos, reunir-se sempre, indicar alguém para monitorar todos os aspectos da parceria, e antecipar e planejar as diferenças culturais (HARRISON, 2005).

É importante salientar que existem vários tipos de alianças estratégicas que podem ser construídas por meio de parcerias, como por exemplo: *joint ventures*, consórcios, acordos

cooperativos, redes etc. Para Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas são baseadas no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Uma aliança estratégica deve ser estruturada, bem sucedida e ambas as partes devem possuir intenções estratégicas que sejam harmonizáveis e estabelecidas desde o início.

Uma aliança estratégica une empresas que têm interesses comuns, objetivos em comum e que juntas têm mais força para conseguir o que desejam, podendo ou não envolver participação acionária. Através de alianças estratégicas é possível as organizações terem acesso a mais recursos do que se fossem angariá-los sozinhas.

A seguir descreve-se a importância da gestão estratégica e do planejamento estratégico, seja em organizações privadas ou públicas.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia foi formalmente desenvolvida pelos gregos com uma conotação militar, é considerada uma tática, um plano, um comando, um método ou um caminho a ser alcançado. A estratégia foi considerada a ciência e a arte do emprego de forças em uma guerra e, hoje, ela é uma necessidade para qualquer organização, sendo uma forma de gerar vantagem competitiva.

Chandler (1962) foi um dos primeiros estudiosos a salientar a importância de um plano estratégico para as organizações. Na sua visão a estratégia engloba a definição de metas e objetivos básicos e de longo prazo, em que são adotadas ações e alocados os recursos necessários que irão atingir os objetivos de uma determinada organização.

Já para Andrews (1971), a estratégia é um conjunto de objetivos, metas, finalidades, diretrizes e planos para atingir um determinado fim, postulados de forma que definam em que atividade se encontra a organização, que tipo de organização é ou deseja ser. Andrews (1978; 1996) introduziu discussões sobre a estratégia, abordando-a sob o ponto de vista das políticas empresariais. Destaca que para uma estratégia atingir seu objetivo é preciso conhecer os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da organização. O autor visualiza a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão, considera a estrutura e a cultura organizacional e outros aspectos que fazem parte da organização, salientando a importância da análise econômica na formulação de estratégias.

A estratégia pode também ser considerada uma “arma” contra o inimigo (concorrência), a sua finalidade é direcionar a organização para onde ela deve seguir (ANSOFF, 1977). Na visão de Ansoff (1990) a estratégia são regras e diretrizes que orientam o desenvolvimento de uma organização. Já do ponto de vista da administração pública, a estratégia é uma forma de orientar e agir para o desenvolvimento de uma sociedade.

Porter (1980) estuda a estratégia como processo racional e analítico e diz que a responsabilidade da decisão é da administração da organização. O autor afirma que a estratégia competitiva

é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1989, p. 1).

A estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma empresa atrativa ou não. Porter (1996) diz que a essência da estratégia é posicionar a organização o tempo todo em seu ramo de atividade. Seus estudos focam a estratégia como forma de a organização obter lucro, estuda a iniciativa privada, organizações com fins lucrativos que diferem da administração pública que não foca lucros e das AM.

Segundo Quinn (1989, 1992), a estratégia é um plano ou padrão que integra os objetivos maiores de uma empresa, englobando políticas e ações em um todo coeso. O autor, por meio do incrementalismo lógico, explica que a organização é como um “subsistema”, sendo o processo do desenvolvimento estratégico de natureza incremental, de concepções integradas. Diz que a estratégia pode estar somente na mente dos líderes e não escrita. Salienta como o incrementalismo lógico pode e deve ser gerenciado em um processo de mudança estratégica.

Para Mintzberg (1988), a estratégia é uma força mediadora entre a empresa e o meio na qual está inserida. O autor é considerado um dos mais críticos no campo da estratégia e estuda o tema como um processo de aprendizagem. Mintzberg *et al.* (2006), em seus estudos, definem cinco definições de estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano é uma ação planejada, tem um conjunto de diretrizes. Como pretexto, a estratégia pode ser considerada uma manobra específica que objetiva superar o concorrente. A estratégia como padrão tem consistência no comportamento em que se distinguem estratégias deliberadas e emergentes. A estratégia como posição é a forma de

localizar uma empresa em um ambiente. E a estratégia como perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, uma forma de compreender a organização, sua visão, princípios e valores.

A estratégia é também a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização, sendo que a busca é um processo iterativo, em que a organização deve reconhecer quem ela é, o que ela tem, quem são seus concorrentes e buscar uma participação no mercado, expandindo o seu mercado e sabendo lidar com a competição (MONTGOMERY; PORTER, 1998). Este conceito se aplica mais a organizações com fins lucrativos, pois trata da vantagem e da estratégia competitiva.

Para Thompson e Strickland III (2002), a estratégia deve ser uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis para a organização. A estratégia deve estar adequada à situação que a organização está vivenciando. As estratégias vencedoras de qualquer negócio são apoiadas em vantagem competitiva sustentável.

Enfim, há inúmeros conceitos e definições acerca da estratégia. O importante é salientar que a estratégia é fundamental para as organizações, seja privada ou pública, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, mas para entender a estratégia é preciso saber como formulá-la e implementá-la. Sem estratégias uma organização não consegue sobreviver. A estratégia auxilia a organização a ter um foco, a saber que caminho seguir para que possa atingir seus objetivos. Reunindo os principais conceitos aqui abordados pode-se dizer que estratégia significa análise, mudança, ação, foco, planejamento, integração, comando e uma forma de obter vantagem competitiva. Faz parte do processo estratégico a formulação e a implementação das estratégias que se descreve a seguir.

### **2.2.1 Formulação e implementação das estratégias**

As estratégias de uma organização podem mudar de acordo com as mudanças do mundo. Por exemplo, um produto que era comercializado há 60 anos pode ter deixado de existir e outro ser criado em seu lugar, assim como os processos de produção pós a Revolução Industrial e as formas de governar no decorrer dos anos. Por esta razão, a formulação das estratégias engloba a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente, assim como a análise das forças e fraquezas da organização, dos recursos disponíveis.

Segundo Andrews (1980), antes de fazer uma escolha a organização precisa avaliar a sua real capacidade ou potencial para assim aproveitar as oportunidades do mercado ou lidar com possíveis riscos. Algumas variáveis influenciam ou podem restringir a formulação da estratégia, como a estrutura organizacional, os processos de remuneração, o controle de incentivos e o desenvolvimento gerencial. O autor salienta que “a escolha apropriada de uma estratégia começa na identificação de oportunidades e riscos em seu ambiente” (ANDREWS, 1980, p. 80).

Em seus estudos, Andrews (1980) aponta que há uma interação entre o processo de formulação e implementação da estratégia. A formulação é o momento em que a organização precisa decidir o que fazer e para isso precisa identificar oportunidades e riscos, determinar os recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa, os valores e aspirações pessoais da gerência e realizar o reconhecimento da responsabilidade não econômica com a sociedade. Após se define a estratégia corporativa a ser realizada para então implementar a estratégia, que é fazer com que a organização chegue ao resultado. Para isso devem ser levados em consideração a estrutura e as relações da organização, os processos e comportamentos organizacionais e a alta liderança.

Na visão de Andrews (1980), a formulação das estratégias é o momento em que a organização deve decidir o que fazer e a implementação é atingir os resultados. Este conceito pode ser levado em consideração tanto no estudo de organizações públicas quanto privadas, pois ambas precisam formular e após implementar suas estratégias. O autor ainda aponta que:

A formulação da estratégia é feita com o futuro em mente, os executivos que participam do processo de planejamento estratégico devem estar cientes daqueles aspectos do ambiente que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que vai afetar o futuro da empresa. (ANDREWS, 1980, p. 80).

A mudança em qualquer área pode ameaçar as estratégias já estabelecidas pela organização. Por esta razão é importante analisar as condições e tendências ambientais (econômicas, técnicas, políticas, sociais, comunidade, nação e mundo) e as competências diferenciadas (financeira, gerencial, funcional e organizacional), ou seja, a união de oportunidades e recursos resulta em uma estratégia econômica.

Andrews (1980, 1996) afirma que para uma estratégia atingir seus objetivos é necessário determinar e conhecer os fatores internos e externos da organização e que a estratégia deve ser uma tarefa racional. Considera a análise de riscos, ameaças e

oportunidades externas tão importantes quanto os valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a determinação de objetivos. A estratégia econômica é uma opção estratégica que resulta do ajuste entre oportunidade e capacidade organizacional dentro de um risco aceitável.

Já Rumelt (1991) diz que a estratégia não pode ser formulada e nem ajustada para circunstâncias mutantes sem um processo de avaliação da estratégia. Para avaliar a estratégia não se deve analisar apenas o desempenho da organização, ou seja, o que é óbvio e sim avaliar outras tendências e fatores, planos e resultados.

O estudo da formação da estratégia está ligado também às dez escolas do pensamento estratégico que iniciaram nos anos 60. Destas dez escolas, três são prescritivas (Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento), preocupando-se com a forma como as estratégias são formuladas. A Escola do Design estuda o processo de formulação das estratégias como um processo de concepção; já a do Planejamento como um processo formal; e a do Posicionamento como um processo analítico (MINTZBERG; LAMPEL, 2000).

Outras seis escolas são descritivas (Escola Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental) e procuram descrever como as estratégias são formuladas. A Escola Empreendedora estuda a formulação da estratégia como um processo visionário; a Cognitiva como um processo mental; a do Aprendizado como um processo emergente; a do Poder como um processo de negociação; a Cultural como um processo coletivo; e a Ambiental como um processo reativo. E, por fim, a Escola da Configuração, que estuda a formulação das estratégias como um processo de transformação e reúne todas as escolas citadas. As escolas prescritivas têm uma postura do que deveria ser e as descritivas uma atitude afirmativa daquilo que é a organização (MINTZBERG; LAMPEL, 2000).

As três Escolas Prescritivas (Design, do Planejamento e do Posicionamento) são as que têm dominado muitos estudos e a prática das organizações. Dentre estas, uma das escolas mais importantes para este estudo é a Escola do Design, que apresenta um modelo da formulação e da implementação das estratégias. A referida escola recebeu muita atenção, gerou impacto no estudo da formação da estratégia e serve de guia para educação e pesquisa sobre estratégia.

A Escola do Design dá ênfase às avaliações internas e externas e aos valores dos administradores e responsabilidades sociais, como ingredientes que dão origem à estratégia.

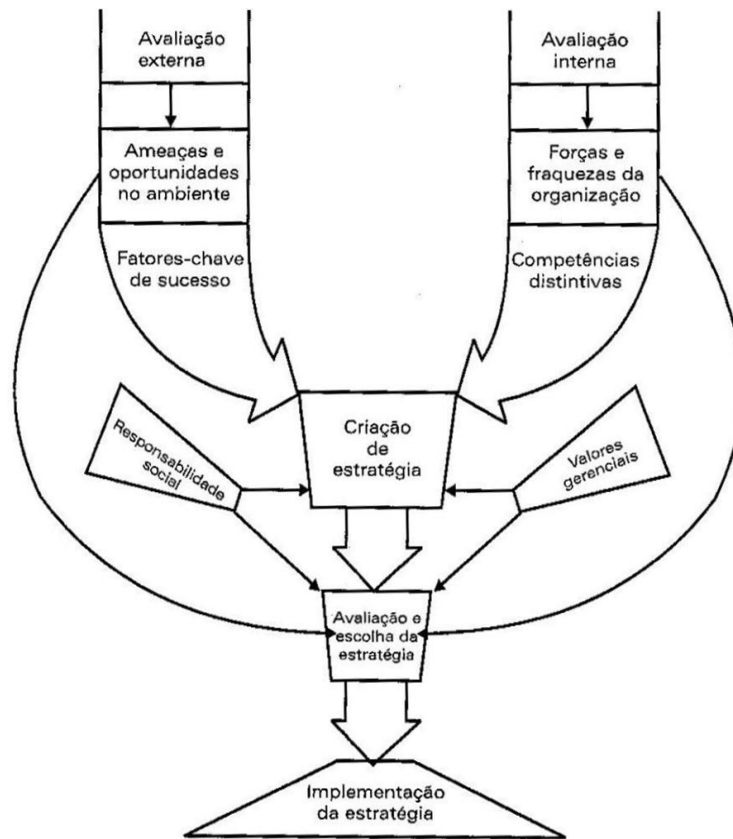


Existe a noção central do “encaixe” entre as capacidades organizacionais e as necessidades de mercado, ou seja, a estratégia é formulada para então ser implementada (MINTZBERG, 1990b).

Segundo a Escola do Design, a formação da estratégia deve ser um processo deliberado/controlado de pensamento consciente, ou seja, um processo intencional e consciente. O estrategista (o executivo principal) tem a responsabilidade pelo controle e pela “consciência”. O modelo da formação da estratégia deve ser mantido simples e informal. As estratégias devem ser únicas, sendo que as melhores resultam de um processo de elaboração (design) criativa. As estratégias emergem do processo de elaboração (design) totalmente formuladas para após serem implementadas. Estas estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas (MINTZBERG, 1990b).

O modelo da Escola do Design aponta que antes de ser formulada ou criada a estratégia, a organização precisa fazer uma avaliação externa das ameaças e oportunidades encontradas no ambiente, analisando os fatores-chave de sucesso. Também deve ser avaliado o ambiente interno, ou seja, as forças e as fraquezas da organização, chegando às competências distintas. Após acontece a criação da estratégia, ou seja, a sua formulação, em que deve ser levado em consideração a responsabilidade social e os valores gerenciais para, a seguir, avaliar a escolha da estratégia e depois implementá-la, como mostra a Figura 1.

Figura 1. Processo de formulação/criação da estratégia e implementação do modelo da Escola do Design



Fonte: Mintzberg (1990b, p. 174, traduzido para o português).

Mintzberg (1990b) menciona que é difícil aceitar a concepção (julgamento com todos os elementos) sem considerar a necessidade de aprendizado no processo de formação da estratégia; é difícil aceitar que a estrutura seja manipulada pela estratégia e sofra suas deliberações; é perigoso explicitar uma estratégia e acabar engessando-a; e que é perigoso separar o pensamento da ação, dividindo os processos de formulação e implementação da estratégia.

Apesar da crítica, Mintzberg (1990b) aponta que o modelo da Escola do Design não deve ser descartado, mas repensada sua universalidade e afirmação de que esta é a “melhor maneira” de fazer estratégia. O autor retrata as condições em que o modelo pode ser útil, reforçando suas limitações para determinados contextos ambientais.

Já a Escola do Planejamento salienta a importância de um planejamento formal e que a estratégia deve ser guiada por planejadores da organização treinados para isto. Destaca a importância da fixação de objetivos e da análise dos fatores internos e externos da organização, fazendo da estratégia um processo controlado. E a Escola do Posicionamento visualiza a formulação da estratégia como um processo analítico, mas as estratégias também são controladas e consistentes.

As Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento foram muito criticadas, inclusive por Mintzberg, pois salientam que primeiro as estratégias são formuladas (pensamento) para depois serem implementadas (colocadas em ação), ou seja, a formulação feita no “topo”, através de pensamento baseado aqui em análise formal, e a implementação feita mais embaixo, através de ação – pode tornar o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado e, assim, prejudicar o aprendizado estratégico.

Segundo Mintzberg e Lampel (2000, p. 31):

A formação da estratégia é um julgamento de valor no desenho, uma visão intuitiva e uma aprendizagem emergente; trata da transformação bem como da perturbação; precisa envolver o conhecimento individual e a interação social, tanto corporativa como conflitual; deve incluir uma análise antes e uma programação depois, além de uma negociação durante; e tudo isso deve responder ao que poderá ser um ambiente existente.

Thompson e Strickland III (2002) apontam que são funções básicas da gerência a elaboração/formulação e a implementação da estratégia nas organizações e que uma boa estratégia e uma boa execução da estratégia são sinais de uma boa gerência. Os autores destacam que:

Os trabalhos gerenciais que envolvem a formulação e implementação de estratégias existem também em organizações sem fins lucrativos. Nos governos federal e estadual, os chefes de escritórios locais, distritais e regionais funcionam como executores e implementadores de estratégias em seu esforço de atender as necessidades e situações das áreas que servem. No governo municipal, os chefes de vários departamentos desempenham papéis principais de execução e implementação de estratégias, porque eles têm autoridade para operação de seus departamentos e podem influenciar nos objetivos departamentais, na formação de estratégia para atingir estes objetivos e sobre como a estratégia deve ser implementada. (THOMPSON; STRICKLAND III, 2002, p. 5).

A formulação das estratégias, independente do tipo de organização, mostra como os administradores ou gerentes e demais envolvidos no processo de formulação concebem a

organização. A essência da estratégia é complexa e envolve a análise de muitas variáveis da organização, como recursos humanos e financeiros.

A este respeito, Mintzberg (1979) afirma que:

As iniciativas estratégicas que de fato surgem podem se originar em qualquer ponto da organização, frequentemente vindo bem de baixo, onde está o conhecimento detalhado de produtos e mercados. As decisões estão de tal modo entrelaçadas, e são tantas as pessoas envolvidas que é impossível apontar uma única parte da organização como o local onde a estratégia foi traçada. Todos os envolvidos influenciam de algum modo a estratégia que se forma. Assim, o poder de decisão distribui-se amplamente por toda a organização.

Já Prahalad e Hamel (2005) estudam a formulação e implementação da estratégia utilizando o termo “arquitetura estratégica”, que é uma maneira de transformar um sonho em realidade, envolvendo elementos como o da criatividade. A arquitetura estratégica não é um plano detalhado e sim define o que é preciso fazer certo agora para interceptar o futuro. Os autores salientam que “a arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 127). A organização precisa visualizar o que é necessário fazer hoje para se preparar para o futuro.

Prahalad e Hamel (2005, p. XVI) afirmam que “a estratégia é um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital”. Além disso, apontam que as organizações precisam de um processo de formulação estratégica mais exploratório e menos ritualístico, baseando-se na criatividade e não só na sabedoria.

É importante que as estratégias sejam avaliadas em cada nível hierárquico da organização (operacional, tático e estratégico), pois elas podem surgir em cada um destes níveis e após sua avaliação serão escolhidas aquelas a serem implementadas. Após o processo de formulação e implementação da estratégia, a mesma precisa ser controlada e avaliado o seu desempenho para a organização.

#### 2.2.1.1 Estratégia deliberada e emergente

É utilizado neste estudo, que trata do processo de formulação e implementação das estratégias nas Associações de Municípios de Santa Catarina que prestam serviços às prefeituras municipais, os conceitos de estratégia deliberada e emergente. Mintzberg e Waters

(1985) fizeram um estudo bem amplo sobre a formulação da estratégia, estudando-a sob o ponto de vista deliberado e emergente. Os autores definiram a estratégia primeiramente como “um padrão em fluxo de decisões” e depois como “um padrão de fluxo de ações”. Segundo os autores, a formação de estratégias deve enfatizar o aprendizado e considerar a imprevisibilidade e incerteza do ambiente. Os autores estudam uma variedade de tipos de estratégias, começando pelo pólo deliberado e terminando com o emergente.

A estratégia deliberada é fruto de um processo de formulação estratégica, foca o controle, observa se o que foi planejado está sendo executado. É uma estratégia onde se para, pensa e se projeta. Verifica se as intenções que existiam previamente foram realizadas, tem o foco na direção e no controle, é um padrão de ação seguido com um plano (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Pode-se considerar que a organização desenvolve um plano de ação prévio que lhe dará suporte nas mudanças do ambiente, maximizando os resultados. Segundo Bertero (2006, p. 89):

As estratégias deliberadas são a continuidade dos antigos orçamentos e planejamentos que, criados por grandes empresas de consultoria ou pelo departamento de planejamento da própria organização, guardam em si mesmo formalismo e a mesma rigidez de seus predecessores.

Em outras palavras, a organização busca esforços para prever o futuro e se preparar para as mudanças, cujo modelo de administração se apresenta centralizado, e somente a alta direção determina seus negócios, trilhando os caminhos a seguir. Foi assim que surgiu o planejamento estratégico, que objetiva formalizar as estratégias e prever o futuro, dando um rumo para a organização.

O uso de estratégias deliberadas acaba “garantindo, de certa forma”, a tranquilidade dos administradores e acionistas. Bertero (2006, p. 90) explica que:

As estratégias deliberadas de curto e longo prazo foram percebidas no início da década de 80 no mercado norte-americano e se mostram presentes até hoje em muitas empresas brasileiras. A dificuldade de cumprir a cartilha do planejamento estratégico existia, principalmente, quando se tratava de ações rotineiras, que devido às modificações ambientais, dificilmente precisas nos cenários planejados, precisavam ser rapidamente reorientadas para a sobrevivência da organização naquele novo quadro.

Já a estratégia emergente foi introduzida por Mintzberg na década de 1970 e tem o foco no aprendizado, fomentando-o. Além disso, reconhece a capacidade da organização em experimentar. À medida que surge a estratégia emergente, a organização passa a ter um processo de aprendizado. É uma estratégia não intencional, pois não se origina na mente do estrategista, mas na interação da organização com o ambiente. O executivo ou CEO precisa estar atento às estratégias emergentes que devem ser reconhecidas e não abafadas. Elas surgem sem serem planejadas, nas quais os modelos aparecem sem intenções. Só são percebidas como estratégia pela organização à medida que vão se desenrolando ou até mesmo depois que aconteceram (MINTZBERG; WATERS, 1985).

As estratégias emergentes surgem, afloram, aparecem, ocorrem ao contrário das deliberadas, que são totalmente planejadas. Requerem maior autonomia na ação e flexibilidade. De acordo com Mintzberg e Waters (1985), uma estratégia emergente surge na organização em resposta a uma oportunidade do ambiente.

A estratégia emergente requer agilidade de resposta, imaginação, criatividade e ocorre diariamente nas organizações. Representa um filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados, principalmente no curto prazo.

Para March (1976) e Weick (1979; 1995), a estratégia emerge somente após a ação, quando as pessoas acabam percebendo aquilo que foi realizado. Estudam a estratégia emergente como um fenômeno cognitivo, em que a organização empreende ações não planejadas, as ações tornam-se bem sucedidas e surge a estratégia emergente, sendo a linha de ação percebida como estratégia.

Mintzberg (1990a), anos após ter inventado o termo “estratégia emergente”, passou a denominá-la de “modelo de aprendizado”, reconhecendo a capacidade que a empresa possui de experimentar. Muitas vezes é difícil identificar o surgimento da estratégia emergente, reforçando que ela só é percebida depois que aconteceu. O importante é que as organizações estejam preparadas para lidar com as mudanças, seja através de estratégias deliberadas ou emergentes, conforme a figura 2:

Figura 2. Tipos de estratégias



Fonte: Mintzberg e Waters (1985, p.258, traduzido para o português).

Padrões emergentes podem ser reconhecidos e se tornarem deliberados. Bertero (2006, p. 48) afirma que a estratégia emergente pode ser vista por meio de fenômenos:

Pode ser vista como fenômeno hierárquico (uma estratégia brota na base da organização e emerge até o topo), como um fenômeno cognitivo (uma estratégia aparece quando a organização começa coletivamente a percebê-la), como resultado da auto-organização em sistemas complexos (uma estratégia desenvolve-se como resultado espontâneo de inúmeras ações não coordenadas) e como um fenômeno de aprendizado (a estratégia desenvolve-se quando a organização corrige suas ações ou, em um patamar mais alto, quando corrige seus próprios planos).

As estratégias emergentes são controladas pela alta direção que as reconhece, podendo estimulá-las ou interrompê-las (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). Mintzberg e Waters (1985) apontam que a formação de estratégias deve, acima de tudo, enfatizar o aprendizado e considerar a imprevisibilidade e incerteza do ambiente. Os autores estudam uma variedade de tipos de estratégias, começando com o pólo deliberado e terminando com o emergente. Dentre esta tipologia estão as estratégias: planejadas, empresarial, ideológica, guarda-chuva, processo, desconexa, consensual e a imposta.

A estratégia planejada é aquela altamente deliberada, se origina em planos formais, em que uma liderança central formula e articula. Já a empresarial é relativamente deliberada, mas pode emergir, prevalece a visão de um único líder. A ideológica é bastante deliberada, pois se origina de crenças compartilhadas, existindo intenções compartilhadas e a organização mostra-se proativa frente ao seu ambiente. A guarda-chuva caracteriza-se por estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes. Já a tipologia processo caracteriza-se pela liderança que controla os aspectos de processo da

estratégia, deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes, são estratégias parcialmente deliberadas, parcialmente emergentes e deliberadamente emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A desconexa se origina em enclaves e é organizacionalmente emergente ou não deliberada para o ator. A consensual se origina em consenso entre vários autores e é bastante emergente. E a imposta se origina no ambiente externo que dita os padrões de ações, caracteriza-se por estratégias mais emergentes, podendo ser internalizada e tornar-se deliberada (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Com o estudo destas tipologias percebe-se que há estratégias que podem ser mais deliberadas, como é o caso da planejada, e outras mais emergentes, como a consensual. Verifica-se que a estratégia emergente se soma à deliberada. Não existe uma estratégica puramente deliberada ou puramente emergente. A complexidade e a imprevisibilidade incontável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não intencionadas na organização, pois a capacidade racional do ser humano é limitada, ou seja, não pode prever todas as mudanças do ambiente (MINTZBERG; WATERS, 1985).

As organizações, seja com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, devem estar preparadas para agir com presteza devido às rápidas mudanças ambientais, mas devem também estar preparadas para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes. Mintzberg e Waters (1985) reforçam que na estratégia deliberada o foco é na direção e controle que deseja as coisas prontas, a estratégia emergente abre a noção de “aprendizagem estratégica”.

O planejado impede a noção de aprendizagem estratégica. Estratégia emergente implica em aprender como se trabalha. Estratégias tenderão a ser mais deliberadas quando fortemente juntadas em organizações centralmente controladas e mais emergentes em descentralizadas (MINTZBERG; WATERS, 1985).

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este estudo também aborda a utilização do planejamento estratégico nas Associações de Municípios de Santa Catarina e sua relação com o processo de formulação e implementação das estratégias. Por esta razão é fundamental entender todo o processo de planejamento estratégico nas organizações.



O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada por várias empresas e auxilia na implementação das estratégias. O objetivo do planejamento estratégico é preparar a organização para o futuro, orientando a direção e o foco que ela deve seguir. O planejamento estratégico surgiu por meio da Escola do Planejamento e passou a ser utilizado a partir de 1960, engloba ações e estratégias deliberadas, ou seja, planejadas pela organização.

A Escola do Planejamento iniciou com o objetivo de resolver problemas das organizações que se encontravam em condições de redução de competitividade e diminuição de resultados e almejavam novas técnicas de gerenciamento. As técnicas que eram utilizadas (controle financeiro e orçamento) não apresentavam mais os resultados em decorrência da complexidade do ambiente e às turbulências do mercado (ANSOFF, 1988).

Quando se faz um planejamento estratégico se define a missão, a visão, os valores e as diretrizes da organização, ou seja, as estratégias a seguir. Para Drucker (1984, p. 87):

O planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Mintzberg (2004), para algumas pessoas, planejamento é pensar e controlar o futuro. Para outros, é tomada de decisões ou um procedimento formal para produzir resultado articulado. O autor aponta que quando o ambiente está turbulento, o planejamento estratégico formal deve ser evitado e devem-se tomar decisões de maneira “orgânica”, com base na experiência dos administradores.

De acordo com Mintzberg (2004, p. 30):

Planejamento é uma atividade pela qual o homem em sociedade se empenha em obter domínio sobre si e modelar seu futuro coletivo pela força da razão. [...] As organizações devem planejar para coordenar suas atividades. [...] As organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração. O pensamento estratégico raramente ocorre espontaneamente.

A maioria das organizações formula um planejamento estratégico anual, algumas o utilizam e outras apenas deixam-no na gaveta. O importante é que através do planejamento estratégico é possível “prever o futuro”. Mesmo assim, a todo instante a organização deve estar atenta ao ambiente e promover mudanças neste planejamento, caso seja necessário.

O planejamento estratégico convencional engloba a formulação de objetivos e estratégias e a implementação de programas e ações e o orçamento. O planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização, seja privada ou pública, pois dá rumo às ações que devem ser realizadas, não deixando de ser uma maneira de “controlar” a organização (MINTZBERG, 2004, p. 79).

Já Langley (citado por MINTZBERG, 2004) aponta que o planejamento estratégico é como um fórum para anunciar, negociar, vender decisões estratégicas, sendo também um meio de controlar a sua implementação. Analisa o processo de geração de estratégia, seja formulada deliberadamente ou formada emergentemente, como uma caixa preta “impenetrável” para o planejamento e para os planejadores. Assim, percebe-se o planejamento, planos e planejadores em torno da caixa preta da formação de estratégia.

Segundo Mintzberg (2004, p. 196), o planejamento funciona melhor em ambientes estáveis e a estratégia não deixa de estar associada a esta situação. O autor afirma ainda que:

A estratégia pretendida refere-se ao esforço de impor um curso de ação estável à organização, ao passo que a estratégia realizada se refere à obtenção de um padrão estável no comportamento da organização. Assim, seja deliberada ou emergente, a estratégia trata sempre da estabilidade no comportamento da organização. E o planejamento é a mesma coisa, como um veículo para ajudar a estabilizar esse comportamento. Desta forma, estratégia e planejamento podem, às vezes, se ajustar muito naturalmente. No entanto, não o planejamento e a formação de estratégia.

Não se pode falar em estratégia sem falar em planejamento e vice-versa, pois este é um processo formalizado, não para lidar com a estratégia, mas com o objetivo de criá-la. Muitas estratégias novas surgem nas organizações em períodos de instabilidade, e um dos motivos pode ser as ideias novas apresentadas pelos gestores ou porque antes não conseguiam entender as mudanças. Mas o fator principal da mudança na estratégia e no planejamento são as mudanças do ambiente.

Para Prahalad e Hamel (2005, p. 165):

O planejamento estratégico é, na prática, um “crivo da viabilidade”. É uma ferramenta para garantir que as questões de viabilidade sejam totalmente respondidas. Temos esses recursos? O mercado está pronto? O valor presente líquido é positivo? Essas são as preocupações do planejamento estratégico. O planejamento estratégico e a definição orçamentária são usados para rejeitar metas quando os meios para se atingir essas metas não estão prontamente disponíveis.

Prahalad e Hamel (2005) apontam que embora o planejamento estratégico seja mais voltado para o futuro, a maioria das organizações admite que seus planos estratégicos

abrangem mais problemas atuais da empresa do que oportunidades futuras. É preciso que as organizações façam algo diferente hoje para criar um futuro promissor.

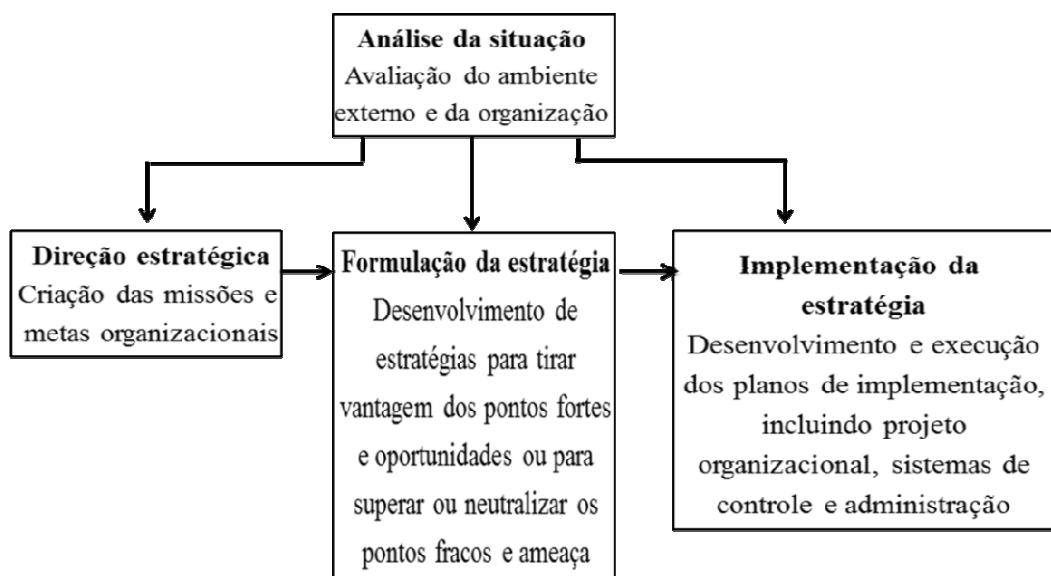
Para cada processo a organização precisa ter um planejamento estratégico, mas o importante é que a organização gere o bem-estar e a riqueza não só para os outros, mas para ela mesma. O planejamento estratégico tem como objetivo a maximização do resultado, das ações da organização, como criar e estabelecer objetivos para a empresa como um todo, definir linhas de ação, executar e acompanhar os planos de ação, delinear recursos necessários para se atingir os objetivos estabelecidos, os quais favorecem a implementação de mudanças nos diferentes subsistemas (HARRISON, 2005).

Segundo Harrison (2005, p. 40 e 43):

A administração estratégica eficaz inclui pensamento estratégico e os elementos essenciais do processo de planejamento estratégico. O processo de administração estratégica inclui: (1) a análise do ambiente externo e da organização; (2) o estabelecimento de uma direção estratégica; (3) a formulação da estratégia; e (4) a implementação da estratégia e o desenvolvimento de um sistema de controle.

Harrison (2005) também aponta que uma organização precisa selecionar estratégias que aproveitem os pontos fortes e as oportunidades do ambiente e superem os pontos fracos e as ameaças. O processo de administração estratégica compreende a análise da situação, a direção estratégica, a formulação e a implementação da estratégia, conforme a figura 3.

Figura 3. O processo tradicional de administração estratégica



Fonte: Harrison (2005, p. 28).

A análise da situação engloba a avaliação do ambiente interno e externo; a direção auxilia na criação das missões e metas; a formulação desenvolve/cria as estratégias que após são implementadas e controladas. Uma boa administração está associada à determinação da estratégia que deve se adaptar às forças ambientais, técnicas e humanas para após ser implementada (HARRISON, 2005).

Já Porter (1980) considera o planejamento estratégico uma vantagem competitiva que pode gerar um desequilíbrio no mercado e que seria o objetivo final de qualquer organização. Porter quer mostrar a relação entre a organização e o ambiente incerto que as organizações vivenciam. A partir do planejamento estratégico é possível gerar caminhos para o futuro.

Para Ansoff e McDonnell (2009, p. 295), o planejamento estratégico é complexo e, muitas vezes, demorado, sendo um processo de múltiplas facetas, um processo analítico. Preocupa-se com a tomada de decisões estratégicas.

### **2.3.1 Ferramentas do planejamento estratégico**

As organizações, ao construírem seu planejamento estratégico, precisam analisar o contexto no qual estão inseridas, definir objetivos estratégicos, analisar a estrutura, o desempenho da organização e outros fatores a fim de gerar resultados. O planejamento estratégico engloba: o pensamento estratégico, onde se deve definir o negócio da organização; a análise do cenário (SWOT), ou seja, dos ambientes externo e interno; e as diretrizes organizacionais (missão, visão, valores e objetivos). Após, deve-se definir as estratégias que irão direcionar para os objetivos. A seguir vem a fase de implementação das estratégias e, por fim, a fase de controle organizacional. No texto que segue constam as etapas do planejamento estratégico.

#### **2.3.1.1 Definição de negócio**

O planejamento estratégico deve rever ou definir o negócio ou atividade da organização. A definição de negócio é a descrição das atividades da organização com base em seus produtos e serviços, mercados, funções e processos de conversão de recursos.

Segundo Harrison (2005), a definição de negócio é uma maneira de avaliar os efeitos da mudança planejada e planejar os passos necessários para que a organização siga em frente.

Deve-se analisar o que é o negócio da organização sob as seguintes perspectivas: Quem está sendo satisfeito? (mercado); O que está sendo satisfeito? (clientes); Como as necessidades dos clientes são satisfeitas? (aptidões e tecnologia); e Quais são os produtos e serviços? (marketing).

A definição de negócios é uma excelente ferramenta para definir onde a empresa está inserida, mas também qual será o seu negócio ou qual deveria ser o seu negócio. De acordo com Harrison (2005), uma organização deve determinar sua direção futura com base em seus recursos e aptidões. Aumentar o seu escopo, ou seja, a amplitude de suas atividades dentro de um mercado e entre mercados. As organizações precisam estudar as mudanças nas definições de negócios, pois auxilia a determinar a natureza das competências diferenciadas que uma empresa está tentando desenvolver ou já desenvolveu.

Já Thompson (2002) explica que o negócio de uma organização é definido pela necessidade que está sendo atendida, quem está sendo atendido e como este atendimento está sendo realizado. Para definição de negócio é preciso levar em consideração três fatores: necessidades do consumidor ou o que está sendo atendido; grupos de consumidores ou quem está sendo atendido; e tecnologias usadas e funções executadas ou como as necessidades dos clientes estão sendo atendidas.

Para definir o negócio da organização, a empresa precisa descrever suas atividades, analisando seus produtos e serviços. A definição do negócio mostra onde a empresa está localizada, analisa os mercados, as funções desempenhadas e os processos de conversão de recursos. “O pensamento estratégico é um processo de alguma forma criativo e intuitivo que gera soluções criativas e novas ideias” (HARRISON, 2005, p. 26).

### 2.3.1.2 Análise Swot

A Matriz Swot ou Análise Swot tem por objetivo relacionar as oportunidades e ameaças detectadas na análise do ambiente externo com as forças e fraquezas encontradas na análise do ambiente interno da organização.

Com relação ao ambiente interno é preciso que a organização responda a algumas perguntas como: de quais recursos dispõe para cumprir sua missão e atingir seus objetivos? Quais as suas competências essenciais? Que características internas podem ser identificadas

como forças e fraquezas? Quais as principais causas das forças e fraquezas? O ambiente interno verifica os pontos fortes e fracos da organização, as competências, os recursos e a cadeia de valor, liderança, estrutura, cultura e funcionários.

É importante que a organização avalie suas capacidades, informações, conhecimentos, capital humano, fatores críticos de sucesso, sua estrutura, posicionamento, desempenho, dimensão para após identificar seus pontos fracos (de que necessito) e fortes (recursos e aptidões que possuo).

A análise do ambiente interno engloba recursos e aptidões da organização que deve analisar seus recursos humanos, financeiros, físicos, organizações gerais, conhecimento e aprendizado. Estes recursos auxiliam a organização a gerar vantagem competitiva sustentável que existe quando: “uma empresa tem uma vantagem comercial de longo prazo comparativamente às empresas rivais” (HARRISON, 2005, p. 78).

Os recursos financeiros englobam o fluxo de caixa, balanço forte, desempenho, ligações com financiadores. Os recursos físicos analisam a fábrica, os maquinários, as instalações, os produtos e serviços, a instalação de matérias-primas e a superioridade no processo. Já os recursos humanos analisam a característica do presidente, dos gerentes, dos funcionários que devem ser bem treinados e motivados e a estrutura e cultura organizacionais. As organizações gerais compreendem a análise da marca, patentes, contratos exclusivos e associações superiores com os públicos interessados. O conhecimento e o aprendizado abrangem a tecnologia, a inovação e o processo de aprendizado (HARRISON, 2005).

Já o ambiente externo são forças que a organização não pode controlar, pois trata de um futuro incerto relacionado a fatores econômicos, político-legal, social e cultural, natural, tecnológico e competitivo. É preciso que a organização esteja sempre atenta ao mercado, aos acontecimentos, promova investigações e especule cenários possíveis e prováveis. Também deve ser analisado o ambiente operacional, fazendo um mapeamento dos *stakeholders*, das forças competitivas e dos fatores de sucesso (AMBRÓSIO; AMBRÓSIO, 2005).

Harrison (2005) aponta que o ambiente externo é dividido em geral e operacional. O ambiente geral engloba as influências socioculturais, tecnológicas, econômicas e políticas. Já o ambiente operacional engloba a comunidade geral, os clientes, a mídia, as agências e os administradores governamentais, intermediários financeiros, sindicatos, fornecedores, grupos ativistas e os concorrentes.

A análise do ambiente externo identifica oportunidades e ameaças e mantém a organização informada sobre as mudanças que ocorrem, fazendo com que previna tendências e gere ideias. O ambiente geral pode causar um impacto profundo em uma organização, bem como em seu ambiente operacional. É preciso monitorar o ambiente externo, prever mudanças e fazer com que a organização se adapte a elas (HARRISON, 2005).

Com relação ao ambiente geral, as influências socioculturais são aquelas que vêm de grupos ou indivíduos que formam uma determinada região geográfica e possuem crenças e valores que acabam influenciando as organizações. Já o ambiente econômico está relacionado a taxas de crescimento econômico, a taxas de juros, câmbio e de inflação, à disponibilidade de crédito, à balança comercial, entre outros. O ambiente político está associado aos governos e outras entidades políticas ou legais que influenciam o sucesso organizacional. Atualmente, algumas empresas se encontram em uma situação em que são quase dependentes dos reguladores governamentais. Quanto ao contexto tecnológico envolve a inovação, as máquinas, os computadores e os sistemas de informação, às quais as organizações devem estar atentas e acompanhar suas mudanças (HARRISON, 2005).

Já o ambiente operacional engloba os públicos interessados (PIs), que são aqueles com quem a organização interage (clientes, fornecedores, líderes governamentais etc.). Segundo Harrison (2005, p. 68):

Clientes ou fornecedores poderosos podem limitar o sucesso e a lucratividade organizacional. Concorrentes poderosos podem dificultar que outros permaneçam competitivos. Produtos substitutos colocam pressão em preços e outras características de produtos. Os PIs externos podem ser poderosos e difíceis de lidar, com base não apenas no poder econômico, mas também no poder formal ou político. Felizmente, as organizações podem buscar uma variedade de ações que tornem seus ambientes menos hostis e aumentem a possibilidade de sucesso organizacional.

A análise do ambiente externo (geral e operacional) pode influenciar a organização de maneira positiva (oportunidades) ou negativa (ameaças). A análise ambiental exige que a organização pense estrategicamente.

Verificar o cenário é fundamental, ou seja, é estudar as tendências, os impactos que a organização pode sofrer, exigindo que o diretor ou gestor esteja sempre atento e formule planos de ação, principalmente para lidar com o ambiente externo. O planejamento estratégico, por meio do pensamento estratégico, deve levar em consideração decisões, mudanças, riscos, sistemas, a leitura do cenário onde está a organização e estabelecer o negócio da organização.

### 2.3.1.3 Diretrizes organizacionais

Após definir o negócio, analisar o ambiente externo e interno da organização, o próximo passo do planejamento estratégico é definir as diretrizes organizacionais, cujos focos deste estudo são: a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização. A missão é definir o que é a organização, porque ela existe. Deve comunicar os ideais da organização. A visão deve expressar o que a organização quer ser no futuro. Já os valores representam o comportamento da organização, a ética organizacional.

Segundo Harrison (2005, p. 118), “os valores organizacionais guiam as decisões e o comportamento organizacional. É a filosofia implícita que orienta decisões e comportamentos em uma empresa e podem ser chamados de valores básicos ou ética organizacional”.

A cultura de uma organização é representada pela sua missão, visão e valores. Quanto aos objetivos organizacionais, estes representam os resultados a serem alcançados pela organização, variam de curto a longo prazo e devem fazer parte de um plano estratégico. Os últimos passos do planejamento estratégico são a implementação das estratégias e o controle organizacional (HARRISON, 2005).

### 2.3.1.4 Definir e implementar estratégias e controle organizacional

A definição ou a elaboração das estratégias é considerado um processo que envolve muito esforço, pois a estratégia evolui com o tempo. É preciso formular a estratégia, traduzi-la, avaliá-la e depois executá-la.

Segundo Thompson (2002), as estratégias são iniciadas em quatro níveis distintos da organização: estratégia corporativa, estratégia de negócios, estratégia funcional e a estratégia operacional. Cada uma delas tem pontos fortes e fracos, mas o importante é destacar que muitos objetivos acabam gerando muitas estratégias, o que requer muitos recursos, por isso é preciso que a organização analise realmente o que é mais importante para ela.

De acordo com Thompson e Strickland III (2002), as estratégias da organização também precisam ser socialmente responsáveis e deve ser uma combinação perfeita da organização com as condições competitivas.

Já a implementação das estratégias afeta a estrutura e a cultura da organização e pode exigir a mudança ou não do comportamento. Envolve as relações com os públicos



interessados e os recursos organizacionais. A estratégia demanda o desenvolvimento de habilidades, recursos e capacidades para uma execução bem sucedida (HARRISON, 2005).

O controle organizacional serve para auxiliar os gerentes na avaliação da importância da estratégia organizacional para o seu progresso no cumprimento das metas e como forma de apoiar todas as áreas ou departamentos da organização. Algumas formas de controle são: o controle da resposta, o controle antecipado, o controle de resultados, os controles comportamentais, de processos e contábeis, o BSC, entre outros.

Para finalizar o planejamento estratégico, após a construção de todos os passos até aqui descritos, é preciso alinhá-los com a estratégia. Atualmente, a definição das estratégias passou a ser uma necessidade para qualquer organização, seja pública ou privada. Para enfrentar um ambiente competitivo ou estarem preparadas para o futuro, as organizações precisam transformar seu planejamento em ação. O planejamento estratégico é um dos principais instrumentos para gerir as organizações.

### **2.3.2 Planejamento estratégico público**

As empresas, sejam públicas ou privadas, vêm utilizando cada vez mais o planejamento estratégico para orientar suas ações. Na esfera pública, o cidadão é o cliente que deseja melhorias nas mais diferentes áreas, como saúde e educação. Todos os serviços públicos podem e devem ser melhorados e, para isso, é fundamental a utilização do planejamento.

O planejamento na esfera pública está totalmente ligado ao orçamento disponível tanto para a União quanto para os Estados e os Municípios. O planejamento está muito ligado ainda a questões burocráticas e ao que estabelece a Constituição Federal de 1988. Atualmente, dos recursos disponíveis a maior parte fica com a União (governo federal), depois vêm os Estados (governo estadual) e, por último, com a menor parte, os municípios (governo municipal).

O planejamento, assim como a coordenação, a descentralização, a delegação de competências e o controle são considerados princípios fundamentais da administração pública. O planejamento na esfera pública deve ter como objetivo principal o desenvolvimento econômico e social do país, do estado ou do município. Com já citado neste estudo, são instrumentos de planejamento da administração pública a Lei do Plano Plurianual

(PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Estas leis auxiliam a esfera pública na aplicação correta dos seus recursos.

O PPA estabelece objetivos e metas da administração pública para despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Já a LDO tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais (fiscal, investimento das empresas e seguridade social), de forma a adequá-los às diretrizes, objetivos e metas da administração pública, estabelecido no Plano Plurianual.

A LDO define metas e prioridades, orienta a LOA, altera a legislação tributária, auxilia no equilíbrio entre receitas e despesas, controla custos, avalia resultados de programas realizados pela administração, autoriza a criação de cargos e concessões de aumento aos servidores, estabelece metas fiscais, entre outros. E a LOA deve ser elaborada em observância às orientações dadas na LDO e destacar recursos do orçamento fiscal, da seguridade social e de investimentos em todas as unidades gestoras. Tem como finalidade orientar a elaboração de orçamentos do poder público, incluindo os poderes executivo, legislativo, judiciário e empresas públicas e autarquias.

O planejamento na administração pública também exige a análise do ambiente interno e externo, o estabelecimento de diretrizes, formulação, implementação e controle. Com relação ao controle interno na administração pública refere-se à fiscalização financeira e orçamentária e objetiva assegurar o controle externo. Segundo Meirelles (2001), o controle é uma forma de vigilância, que orienta e corrige as ações realizadas pela administração pública.

O planejamento na administração pública engloba o planejamento das políticas econômicas e o planejamento de políticas públicas em prol da sociedade e deve ser realizado de forma participativa e jamais de maneira isolada. O planejamento deve melhorar a capacidade do governo e em muitas décadas foi confundido com a necessidade de construção do Estado (SANTOS, 2003).

Segundo Figueiredo e Nóbrega (2002, p. 312), a partir de 1940 ocorreram várias tentativas de coordenar, planejar e controlar as despesas e os investimentos públicos no Brasil, e que:

A decisão de planejar é essencialmente política, sendo uma tentativa de alocar explicitamente recursos e, implicitamente, valores, isto é, imprimir qualidade ao gasto público, de modo a que atenda essencialmente ao melhor anseio social. A implementação do plano é também, fundamentalmente um fenômeno político, pois permite verificar se a tentativa de local recursos e valores se efetivou.

A esfera pública visa à redução de custos, a eficiência e são considerados seus *stakeholders* a sociedade (incluindo contribuintes, servidores públicos e lobistas). Almeja o bem-estar social e a segurança dos cidadãos. O orçamento é o principal instrumento do governo para planejar onde os recursos serão investidos. Por esta razão o PPA se tornou um instrumento de gestão estratégica fundamental que acompanha e avalia as ações dos governos e o módulo de sua integração com o orçamento. Cada ação planejada deve gerar produtos finais em benefício de todos.

Planejar no setor público significa adequar os recursos (financeiros, humanos e físicos) aos objetivos estabelecidos. Por meio do PPA, da LDO e da LOA é possível planejar ações de médio e curto prazo. A Constituição Federal determina que estas leis devem garantir a eficiência e a eficácia das ações governamentais.

O planejamento na esfera pública é considerado um instrumento que auxilia o governo a definir seus objetivos, sua visão estratégica, assim como suas principais metas e indicadores. Atualmente, a gestão pública brasileira é marcada pela transparência e pelo controle social dos gastos públicos.

## 2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO AQUI APRESENTADO

O referencial teórico até aqui descrito sustenta o estudo sobre a formulação e implementação das estratégias nas Associações de Municípios de Santa Catarina. Os conceitos e abordagens da administração pública e da administração pública municipal são utilizados para entender como funciona um órgão público, pois as Associações de Municípios prestam serviços justamente às prefeituras municipais, visando apoiar suas necessidades. O mesmo ocorre com as referências sobre alianças estratégicas, pois as AM são uma forma de aliança estratégica das prefeituras municipais, como forma de melhorar seus serviços em benefício de toda população. Atualmente, são muito comuns alianças estratégicas entre a esfera pública e privada.

Já os conceitos e abordagens sobre a gestão estratégica, que englobam o processo de formulação e implementação das estratégias dão suporte para analisar a fundo como são as estratégias das Associações de Municípios, como elas planejam e executam suas ações. Para esta análise são utilizados os conceitos de Chandler (1962), Andrews (1971, 1980, 1996), Ansoff (1977), Quinn (1989, 1992), Mintzberg (1988, 1990ab), Thompson e Strickland III

(2002), ressaltando ainda a visão de Mintzberg e Waters (1985) que estudam a estratégia como aprendizagem, podendo ser deliberadas ou emergentes.

O estudo das dez escolas do pensamento de formulação da estratégia, iniciado na década de 60, principalmente a Escola de Design e a Escola do Planejamento, também contribuem com a análise dos resultados.

Um dos intuitos deste estudo é explicar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, além do contexto ambiental das AM de Santa Catarina, verificar se elas possuem e fazem uso do planejamento estratégico e como o fazem. Para isso são utilizadas as abordagens sobre o planejamento estratégico, suas etapas, principalmente na visão de Harrison (2005), Prahalad e Hamel (2005) e Thompson e Strickland III (2002). Além disso, são utilizados os conceitos de planejamento estratégico público, no que este planejamento difere, comparando-o com o das AM.

O referencial teórico auxilia na análise do contexto que envolve este estudo, tendo em vista seus objetivos – geral e específicos. O capítulo terceiro, que segue, integra a estrutura deste estudo, cujo foco é explicitar o método aqui aplicado, sustentando o alcance científico de seus resultados.

### 3 MÉTODO

O capítulo anterior apresentou a base teórico-empírica fundamental para este estudo. Com base nesse referencial foi possível definir os processos metodológicos efetuados para responder ao problema de pesquisa. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, cujo intuito foi descrever a realidade. A investigação e a coleta de dados se deram por meio de pesquisas de campo/aplicada com realização de entrevistas, pesquisas bibliográficas e análise documental. A pesquisa de campo visa a identificar o foco do estudo e o método de pesquisa.

Foi realizada uma *survey*, abrangendo as 21 Associações de Municípios de Santa Catarina e uma Federação. A *survey* é um método de coleta tanto utilizado para pesquisas de natureza qualitativa quanto quantitativa. Através desse método é possível coletar informações sobre as características e ações de determinado grupo de pessoas, caracterizando-se como um levantamento de dados.

Foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram as entrevistas e os dados secundários foram aqueles obtidos com base nas informações de sites e documentos disponibilizados pelas organizações em estudo. A seguir iniciou a fase de análise dos dados das entrevistas, sendo realizada análise de conteúdo.

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que são delineados de acordo com o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos. Apresenta-se ainda a especificação do problema e a delimitação da pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como anteriormente apresentado, o problema que esta pesquisa se propõe a responder é: **Como é o processo de formulação e implementação das estratégias nas Associações de Municípios de Santa Catarina?** A fim de responder a esta questão foram propostas as perguntas de pesquisas que nortearam o estudo e especificadas as definições constitutiva e operacional, conforme segue.

##### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Como definem Collis e Hussey (2005, p. 123), as perguntas de pesquisa oferecem detalhes da direção do estudo pretendido. As perguntas a seguir direcionaram este estudo:

- a) Como as Associações de Municípios planejam e agem estrategicamente?
- b) O processo de formulação e implementação das estratégias acontece de que maneira? Que ferramentas são utilizadas?
- c) Quais são as prioridades estratégicas das Associações de Municípios?
- d) De que forma as associações se comunicam entre si e com seus públicos?
- e) As Associações de Municípios utilizam uma metodologia para fazer o seu planejamento estratégico?
- f) Como é avaliado o desempenho das Associações de Municípios com relação aos seus objetivos?
- g) As Associações de Municípios têm alianças estratégicas?
- h) Como as Associações de Municípios executam em ação suas estratégias?
- i) Os resultados alcançados pelas Associações de Municípios são divulgados?
- j) Como é realizado o alinhamento estratégico com a FECAM?
- k) Como as Associações de Municípios planejam o futuro?
- l) Quais são as associações mais bem sucedidas? O que elas fazem de diferente?

### 3.1.2 Definição constitutiva e operacional

- **DC:** Associações de Municípios – As AM são entidades privadas, sem fins lucrativos, com estatuto social consolidado. Prestam serviços à administração pública municipal e trabalham em prol do municipalismo.
- **DO:** As AM são caracterizadas por meio de entrevistas e análise documental do estatuto social sobre os seus propósitos.
- **DC:** Contexto Ambiental – Foi analisado como as AM se relacionam com o ambiente interno e externo, ou seja, quais são seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças.
- **DO:** As informações foram coletadas por meio de entrevistas, visando conhecer os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da cada associação.
- **DC:** Planejamento Estratégico – Foi verificado se todas as AM possuem planejamento estratégico (missão, visão, valores, objetivos e ações estratégicas).
- **DO:** A verificação ocorreu por meio da análise documental do planejamento estratégico e de entrevistas.
- **DC:** Processo de formulação e implementação da estratégia – Foi analisado como as AM formulam e implementam suas estratégias.

- **DO:** O processo de formulação e implementação de estratégias das AM foi analisado por meio de entrevistas e análise documental. As 21 AM foram comparadas entre si, objetivando descobrir como agem e executam suas estratégias, se são mais deliberadas ou emergentes.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este tópico é destinado à especificação do delineamento da pesquisa, definição da população, amostra e apresentação dos procedimentos de coleta e tratamento de dados.

#### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo foi conduzido por meio de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, cujo intuito foi descrever a realidade. A pesquisa qualitativa destaca-se por proporcionar a compreensão das percepções e valores das pessoas e, para isso, é preciso saber interpretar as informações. Proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. A análise dos dados não é estatística e sim interpretativa. Toda pesquisa envolve a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários podem ser coletados qualitativa ou quantitativamente, no presente caso foi qualitativamente (MALHOTRA, 2006).

A pesquisa exploratória objetiva explorar ou fazer uma busca em um problema ou situação para prover critérios e maior compreensão. Suas principais características são a flexibilidade e a versatilidade. Já a pesquisa descritiva objetiva descrever algo, como as características de grupos relevantes, organizações, consumidores, entre outros (MALHOTRA, 2006).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* com entrevistas que ocorreram pessoalmente, por telefone e por e-mail. A *survey* pode ser descrita como a coleta de informações de um determinado grupo de pessoas, suas opiniões, ideais e características. Leva em consideração o perfil do indivíduo (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Outra parte da coleta de dados foi a solicitação de documentos como estatuto social das organizações e planejamento estratégico para serem analisados mediante análise documental que envolve seleção, tratamento e interpretação das informações existentes nos documentos. Quanto à entrevista trata-se de um método de obtenção de dados qualitativos,

onde o entrevistador procura seguir um esquema ou um roteiro de perguntas, porém a ordem de sua formulação é influenciada pelas respostas do entrevistado. A sondagem tem fundamental importância para a obtenção de respostas significativas (MALHOTRA, 2006).

Para a elaboração do questionário foi utilizada como base a literatura referente ao tema proposto. O questionário foi composto de perguntas não-estruturadas, ou seja, perguntas abertas, em que o entrevistado responde com suas próprias palavras. Segundo Malhotra (2006), este tipo de pergunta também é conhecida como de livre resposta e permite ao entrevistado expressar suas opiniões com liberdade e ao entrevistador interpretar as respostas.

Para análise, tratamento e interpretação dos dados das entrevistas foi realizada a análise de conteúdo que, conforme Bardin (1997, p. 44, 46):

A análise de conteúdo trabalha a fala, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis. Visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

A análise de conteúdo se constitui num conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, a sistematização e a influência aplicadas aos discursos. É utilizada para estudar e analisar materiais qualitativos, buscando melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, aprofundando suas características gramaticais às ideológicas, além de extrair os aspectos mais relevantes (BARDIN, 1997).

O método inicia com a pré-análise, a seguir vem a exploração do material com a categorização dos elementos e, para finalizar, ocorre o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 1997). A análise de conteúdo é um método que inclui tanto observação quanto análise, em que o fenômeno a ser observado é a comunicação (MALHOTRA, 2006).

Segundo Bardin (1997), a pré-análise é a fase da organização dos dados e das ideias. É um plano de análise onde ocorre a leitura flutuante, se estabelece contato com os documentos a analisar e se conhece o texto, as informações coletadas, e onde a leitura vai se tornando aos poucos mais precisa. A partir disso é possível fazer recortes, categorização e codificação das informações; a exploração do material envolve a administração das técnicas; e o tratamento dos resultados e interpretações permite estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos que põem em relevo as informações fornecidas pela análise, constituindo-se na síntese e na seleção dos resultados e suas interpretações.



### 3.2.2 População e amostra

Malhotra (2006, p. 320) define a população “como a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características”. Já amostra, segundo o autor, é um subgrupo dos elementos da população que participa do estudo.

Quanto ao universo da pesquisa, esta abrangeu as 21 Associações de Municípios de Santa Catarina e uma Federação (Federação Catarinense de Municípios), somando 22 organizações. Foram convidados para participar do estudo e das entrevistas todos os presidentes das Associações de Municípios e secretários executivos, totalizando 42 pessoas. Além disso, foram entrevistados o presidente e o secretário executivo da Federação.

A população somou 44 pessoas e deste universo foram entrevistadas 39 pessoas, ou seja, 88,63%. É importante ressaltar que a amostra foi por conveniência, uma vez que todas as AM e a Federação concordaram em participar do estudo, ou seja, houve 100% de adesão. Em algumas AM foi possível entrevistar dois representantes e em outras apenas um, mas o importante é que se teve representatividade das 22 organizações.

Das 39 pessoas entrevistadas, 18 são presidentes e 19 são secretários executivos das AM, um é presidente e um é secretário executivo da Federação. Com relação aos presidentes, foram entrevistados os da diretoria 2011, visto que o mandato de presidente é de um ano.

As entrevistas constituíram-se nos dados primários deste estudo e, após, foi realizada a pesquisa dos dados secundários, os quais foram apurados nos sites das associações e com base na documentação e arquivos disponibilizados pelas AM.

### 3.2.3 Coleta e tratamento dos dados

Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias conforme já explicado anteriormente. A coleta das informações por meio de fontes primárias se deu através de uma *survey* com a realização de entrevistas com questionário semiestruturado e perguntas não estruturadas, pois variaram de acordo com a resposta do entrevistado.

A coleta de dados iniciou com o agendamento das entrevistas com cada um dos envolvidos na pesquisa. Foram elaborados dois questionários, um para as AM e outro para a FECAM. O questionário das AM teve 36 questões e o da FECAM 47 questões, além de outras

que surgiram durante a entrevista. No período de 25 de julho a 14 de dezembro de 2011 foram realizadas 13 entrevistas pessoalmente, 20 por telefone e seis por e-mail. As realizadas pessoalmente e por telefone foram gravadas. As entrevistas variaram de 30 minutos a duas horas.

Após as entrevistas iniciou-se a fase de transcrição e, para finalizar, a análise das entrevistas e a sua interpretação, ou seja, o tratamento dos dados mediante análise de conteúdo. Já os dados secundários foram documentos, estatutos sociais disponibilizados pelas AM e pela FECAM, os quais foram interpretados por meio de análise documental.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir são apresentados os resultados deste estudo teórico-empírico, iniciando com a apresentação (surgimento e desenvolvimento) das AM e da FECAM, a caracterização/atuação (principais ações) das 22 organizações pesquisadas, conforme a microrregião onde estão inseridas e a apresentação do perfil dos entrevistados/respondentes. Na sequência consta a análise dos dados referentes ao processo de formulação e implementação das estratégias nas AM, o uso do planejamento estratégico e, para finalizar, as ações estratégicas realizadas pelas AM.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DAS AM E DA FECAM

O Estado de Santa Catarina está localizado na região Sul do Brasil, possui 293 municípios, totalizando uma população de 6.248.463 habitantes (IBGE, 2010). O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,822; o índice de urbanização é de 84%; a taxa de analfabetismo é de 3,86%, sendo a segunda menor do país; e a expectativa de vida chega a 75,5 anos (segunda maior do país). A capital Florianópolis atrai milhares de turistas todos os anos em decorrência das suas belezas naturais. O Produto Interno Bruto (PIB) chega a R\$ 119 bilhões por ano (IBGE, 2010).

Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, de 2009, o volume exportado anualmente é de US\$ 6,4 bilhões, representando 4,2% das exportações brasileiras, o que coloca o Estado em sétimo lugar no ranking nacional. Os principais destinos são: EUA (11,6%), Argentina (6,37%), Países Baixos – Holanda (8,19%) e Japão (4,91%) (FECAM, 2011/2012).

O Poder Executivo Estadual possui um sistema descentralizado por meio das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR) localizadas em diversas regiões do Estado. Já o Poder Executivo Municipal conta com apoio político e técnico das Associações de Municípios de Santa Catarina (AM) e da Federação Catarinense de Municípios (FECAM), focos deste estudo. As AM e a FECAM são entidades que representam os interesses dos municípios tanto a nível estadual quanto federal, são órgãos de representatividade política e de assessoria e consultoria que prestam serviços aos municípios.

As Associações de Municípios de Santa Catarina são entidades jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que trabalham em prol do municipalismo. Possuem estatuto próprio e são presididas pelos prefeitos municipais. Prestam serviços de assessoria às prefeituras municipais de todo o Estado, conforme a região onde estão inseridas.

A primeira AM criada foi a Associação de Municípios do Meio Oeste Catarinense (AMMOC), fundada em março de 1961. Segundo Marques (2003), o surgimento da AMMOC teve incentivo dos diretores da Associação Comercial do município de Joaçaba, localizado no oeste catarinense. Atualmente são 21 AM que abrangem os 293 municípios de Santa Catarina.

Quadro 1. Associações de Municípios de Santa Catarina (por data de fundação)

<b>NOME DA ASSOCIAÇÃO</b>	<b>SIGLA</b>	<b>DATA DE FUNDAÇÃO</b>
Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense	AMMOC	Março de 1961
Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí	AMAVI	07 de novembro de 1964
Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense	AMPLANORTE	06 de agosto de 1966
Associação dos Municípios do Nordeste de SC	AMUNESC	18 de maio de 1967
Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina	AMOSC	11 de fevereiro de 1968
Associação dos Municípios da Região Serrana	AMURES	10 de agosto de 1968
Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe	AMARP	18 de outubro de 1968
Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis	GRANFPOLIS	26 de março de 1969
Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí	AMMVI	02 de agosto de 1969
Associação dos Municípios da Região de Laguna	AMUREL	14 de agosto de 1970
Associação dos Municípios do Extremo Oeste de SC	AMEOSC	31 de julho de 1971
Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí	AMFRI	10 de abril de 1973
Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense	AMAUC	07 de maio de 1976
Associação dos Municípios do Alto Irani	AMAI	06 de outubro de 1978
Associação dos Municípios do Vale do Itapocu	AMVALI	29 de junho de 1979
Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense	AMESC	05 de setembro de 1979
Associação dos Municípios da Região Carbonífera	AMREC	25 de abril de 1983
Associação dos Municípios do Noroeste Catarinense	AMNOROESTE	02 de janeiro de 1996
Associação dos Municípios do Entre Rios	AMERIOS	12 de janeiro de 1996
Associação dos Municípios do Planalto Sul de SC	AMPLASC	27 de março de 1997
Associação dos Municípios da Região do Contestado	AMURC	07 de dezembro de 2009

Fonte: FECAM (2011/2012).

As AM foram divididas de acordo com o IBGE, que divide o Estado em seis mesorregiões: Norte, Oeste, Serrana, Vale do Itajaí, Grande Florianópolis e Sul. Estão organizadas em torno de 21 microrregiões espontâneas, que são polarizadas por um centro regional ou município pólo (MARCON; MARQUES, 2001).

Quadro 2. Divisão das AM por mesorregiões

REGIÃO	ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS
Oeste	AMAI, AMARP, AMAUC, AMEOSC, AMERIOS, AMMOC, AMNOROESTE, AMOSC
Norte	AMPLANORTE, AMUNESC, AMVALI
Vale do Itajaí	AMAVI, AMFRI, AMMVI
Sul	AMESC, AMREC, AMUREL
Serrana	AMPLASC, AMURES, AMURC
Grande Florianópolis	GRANFPOLIS

Fonte: FECAM (2011/2012).

A seguir constam as AM, seus municípios associados e o respectivo município pólo. Cada AM, de acordo com a região, possui uma economia e necessidades diferenciadas.

Quadro 3. Municípios pertencentes às AM (por ordem alfabética) e município pólo

ASSOCIAÇÕES	MUNICÍPIOS ASSOCIADOS	MUNICÍPIO PÓLO	POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO PÓLO
<b>AMAI</b>	Abelardo Luz, Bom Jesus, Entre Rios, Faxinal dos Guedes, Ipuacu, Lajeado Grande, Marema, Ouro Verde, Passos Maia, Ponte Serrada, São Domingos, Vargeão, Xanxerê e Xaxim.	Xanxerê	44.102
<b>AMARP</b>	Arroio Trinta, Caçador, Calmon, Fraiburgo, Ibiam, Iomerê, Lebon Régis, Macieira, Matos Costa, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, Timbó Grande e Videira.	Videira	47.204
<b>AMAUC</b>	Alto Bela Vista, Arabutã, Arvoredo, Concórdia, Ipira, Ipumirim, Irani, Itá, Jaborá, Lindóia do Sul, Paial, Peritiba, Piratuba, Presidente Castello Branco, Seara e Xavantina.	Concórdia	68.627
<b>AMAVI</b>	Agrolândia, Agronômica, Atalanta, Aurora, Braço do Trombudo, Chapadão do Lageado, Dona Emma, Ibirama, Imbuia, Ituporanga, José Boiteux, Laurentino, Lontras, Mirim Doce, Petrolândia, Pouso Redondo, Presidente Getúlio, Presidente Nereu, Rio do Campo, Rio do Oeste, Rio do Sul, Salete, Santa Terezinha, Taió, Trombudo Central, Vidal Ramos, Vitor Meireles e Witmarsum.	Rio do Sul	61.196
<b>AMEOSC</b>	Anchieta, Bandeirante, Barra Bonita, Belmonte, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba Guarujá do Sul, Iporã do Oeste, Itapiranga, Mondaiá, Palma Sola, Paraíso, Princesa, Santa Helena, São João do Oeste, São José do Cedro, São Miguel do Oeste e Tunápolis.	São Miguel do Oeste	36.295

(Segue...)

(Continuação...)

<b>AMERIOS</b>	Bom Jesus do Oeste, Caibi, Campo Erê, Cunha Porã, Cunhataí, Flor do Sertão, Iraceminha, Maravilha, Modelo Palmitos, Riqueza, Romelândia, Saltinho, Santa Terezinha do Progresso, São Miguel da Boa Vista, Saudades e Tigrinhos.	Maravilha	22.104
<b>AMESC</b>	Araranguá, Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Ermo, Jacinto Machado, Maracajá, Meleiro, Morro Grande, Passo de Torres, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, São João do Sul, Sombrio, Timbé do Sul e Turvo.	Araranguá	61.339
<b>AMFRI</b>	Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo.	Itajaí	183.388
<b>AMMOC</b>	Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Erval Velho, Herval d'Oeste, Ibicaré, Joaçaba, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Tangará, Treze Tílias e Vargem Bonita.	Joaçaba	27.005
<b>AMMVI</b>	Apiúna, Acurra, Benedito Novo, Blumenau, Botuverá, Brusque, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Indaial, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio e Timbó.	Blumenau	309.214
<b>AMNOROESTE</b>	Coronel Martins, Galvão, Jupiá, Novo Horizonte, São Bernardino e São Lourenço do Oeste.	São Lourenço do Oeste	21.797
<b>AMOSC</b>	Águas de Chapecó, Águas Frias, Caxambu do Sul, Chapecó, Cordilheira Alta, Coronel Freitas, Formosa do Sul, Guatambu, Irati, Jardinópolis, Nova Erechim, Nova Itaberaba, Pinhalzinho, Planalto Alegre, Quilombo, Santiago do Sul, São Carlos, Serra Alta, Sul Brasil e União do Oeste.	Chapecó	183.561
<b>AMPLANORTE</b>	Bela Vista do Toldo, Canoinhas, Irineópolis, Itaiópolis, Mafra, Major Vieira, Monte Castelo, Papanduva, Porto União e Três Barras.	Mafra	52.920
<b>AMPLASC</b>	Abdon Batista, Brunópolis, Campos Novos, Celso Ramos, Monte Carlo, Vargem e Zortéa.	Campos Novos	32.829
<b>AMREC</b>	Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Müller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga.	Criciúma	192.236
<b>AMUNESC</b>	Araquari, Balneário Barra do Sul, Campo Alegre, Garuva, Itapoá, Joinville, Rio Negrinho, São Bento do Sul e São Francisco do Sul.	Joinville	515.250
<b>AMURC</b>	Curitibanos, Frei Rogério, Ponte Alta do Norte, Santa Cecília e São Cristovão do Sul.	Curitibanos	37.774
<b>AMUREL</b>	Armazém, Braço do Norte, Capivari de Baixo, Imaruí, Imbituba, Jaguaruna, Laguna, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Martinho, Treze de Maio e Tubarão.	Tubarão	97.281
<b>AMURES</b>	Anita Garibaldi, Bocaina do Sul, Bom Jardim da Serra, Bom Retiro, Campo Belo do Sul, Capão Alto, Cerro Negro, Correia Pinto, Lages, Otacílio Costa, Paineira, Palmeira, Ponte Alta, Rio Rufino, São Joaquim, São José do Cerrito, Urubici e Urupema.	Lages	156.737
<b>AMVALI</b>	Barra Velha, Corupá, Guarimir, Jaraguá do Sul, Massaranduba, São João do Itaperiú e Schroeder.	Jaraguá do Sul	143.206

(Segue...)

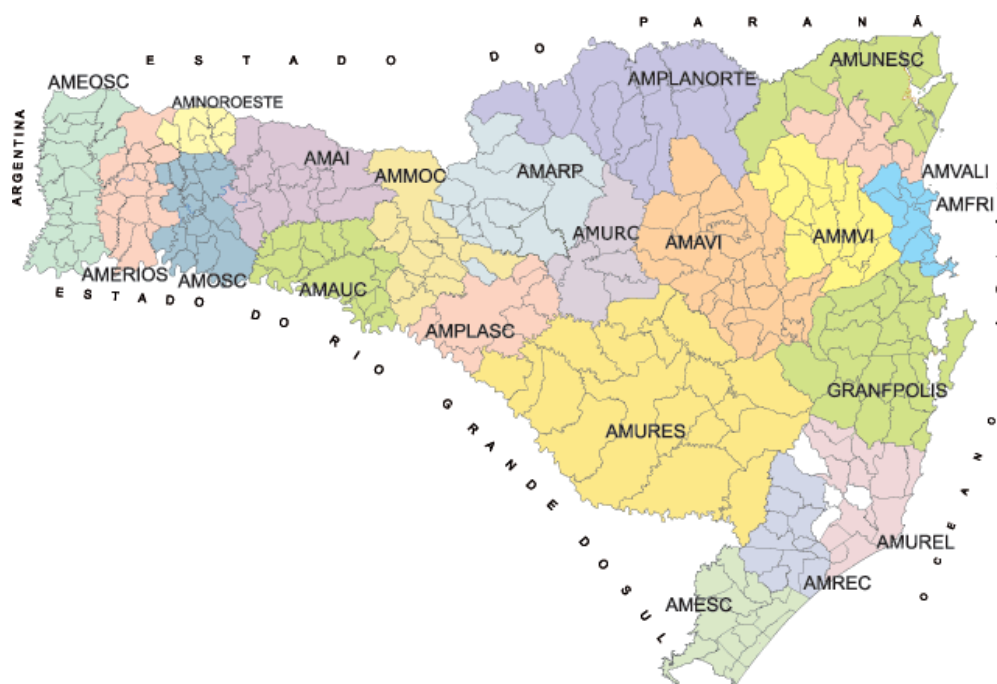
(Continuação...)

<b>GRANFPOLIS</b>	Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas.	Florianópolis	421.203
-------------------	--	---------------	---------

Fonte: FECAM (2011/2012); Marcon e Marques (2001); IBGE (2010).

As AM possuem uma diretoria formada pelo presidente, vice-presidente e conselheiros fiscais titulares e suplentes eleitos anualmente em Assembleia Geral Ordinária. A diretoria é formada pelos prefeitos dos municípios pertencentes a sua associação e exerce a representatividade política da região onde está inserida. Além disso, as AM possuem secretários executivos e técnicos nas mais diferentes áreas do conhecimento, como economia e engenharia, que prestam serviços/suporte às prefeituras municipais, auxiliando nos seus trabalhos. O principal papel das AM é fortalecer os municípios e prestar serviços às prefeituras municipais.

Figura 4. Regiões das Associações de Municípios de Santa Catarina



Fonte: FECAM (2011/2012).

A figura acima mostra como estão divididas as 21 AM de Santa Catarina, salientando que as AM sobrevivem financeiramente com o repasse de recursos/contribuições das prefeituras municipais associadas. É importante destacar que qualquer instabilidade econômica que gere uma queda na arrecadação municipal pode afetar o planejamento e o desenvolvimento das atividades das AM, gerando uma queda no repasse de recursos financeiros. Os estatutos das AM destacam que estas entidades trabalham em prol do fortalecimento das estruturas técnica e administrativa dos municípios associados, da capacitação de agentes políticos e do desenvolvimento regional.

As AM estão associadas à Federação Catarinenses de Municípios (FECAM) que iniciou os seus trabalhos em 1980, após o surgimento de várias AM. A FECAM foi fundada no dia 3 de julho de 1980, na cidade de Chapecó, primeiramente com o nome de Federação Catarinense das Associações Municipais, nome este utilizado até 1997. No início a Federação não era de municípios, os prefeitos não participavam e os municípios não participavam diretamente, somente representantes das AM. Em 1997, por iniciativa dos prefeitos, a Federação mudou seu estatuto e os municípios e prefeitos começaram a participar das assembleias e a compor a diretoria.

A FECAM veio para contribuir com o movimento municipalista no Estado realizado pelas AM e para unificar a luta dos municípios catarinenses. O Brasil, neste período, passava por um momento de transição, após a Ditadura Militar, sendo um momento de libertação e de grande movimentação social, manifestações públicas e organização popular.

De acordo com dados históricos da FECAM, nesta época os sindicatos urbanos e rurais começaram a reaparecer e Associações de Municípios e Federações representativas de diversos segmentos da sociedade surgiram em vários Estados do Brasil. O surgimento das AM de Santa Catarina e da FECAM serviu e ainda serve de modelo para outros Estados do País. Dados da Confederação Nacional de Municípios (CNM) apontam que vários países da América Latina possuem entidades municipalistas que estão em diferentes estágios de desenvolvimento, sendo que algumas prestam serviços técnicos e outras são apenas de caráter reivindicatório, podendo-se citar como exemplo a Associação Chilena de Municípios (ACHM).

A FECAM e as AM trabalham em conjunto e visam ao desenvolvimento regional. Segundo o Presidente da FECAM (Gestão 2011), Prefeito Antônio Coelho Lopes Júnior, e o Diretor Executivo, Celso Vedana, a FECAM exerce um papel de consultoria especializada e



as AM de assessoria aos municípios. Defender os interesses dos municípios e fortalecê-los são os objetivos principais dessas entidades, que sobrevivem financeiramente da contribuição fixa dos municípios associados.

No caso da FECAM são quatro faixas de contribuição fixas baseadas no índice do ICMS, ou seja, a contribuição não tem vinculação com a receita do ICMS, este somente serve para determinar o enquadramento do tamanho dos municípios. Assim, o valor da contribuição é determinado conforme o tamanho do município, sendo discutido sempre em assembleia de prefeitos e corrigido anualmente pela inflação.

Conforme os arts 6º e 7º do Estatuto da FECAM,

a Federação, visando atender aos interesses comuns dos municípios, tem como finalidade associar, integrar e representar os seus associados, compreendidos os órgãos públicos executivos e legislativos que os compõem. Os municípios do Estado de Santa Catarina constituirão o quadro associativo da federação e nele terão representação por seus prefeitos municipais. As associações de municípios poderão requerer a filiação em nome dos municípios associados pagando-lhes suas contribuições. É condição para filiar-se pertencer ao quadro associativo da FECAM, estar o município também filiado a uma associação de municípios reconhecida pela federação. O Diretor Executivo da FECAM e os secretários executivos das associações filiadas terão direito à voz nas reuniões e assembleias gerais.

Pode-se dizer que a FECAM representa os municípios a nível estadual e as AM a nível regional e que juntas fortalecem os municípios a nível nacional através da Confederação Nacional de Municípios (CNM), a qual representa os municípios, as AM e as federações de todo o Brasil, em Brasília/DF.

As AM e a FECAM atuam por meio de representação política e em áreas técnicas, buscando melhorias para os municípios e, conseqüentemente, para toda a sociedade, auxiliando os municípios a executarem políticas públicas. Em entrevista com o Presidente da FECAM, Prefeito Antônio Coelho Lopes Júnior, este expressa que: *“Santa Catarina, através da FECAM e das AM, tem sido exemplo para o Brasil de participação nas mobilizações, nas marchas de prefeitos a Brasília, nas reivindicações em defesa dos interesses dos municípios”*.

Com o surgimento e fortalecimento das AM houve a necessidade de se criar a FECAM. Não se pode analisar as AM sem analisar a FECAM, pois ambas exercem um papel estratégico fundamental para o desenvolvimento dos municípios catarinenses. O prefeito de Chapecó/SC, Milton Sander, foi o primeiro presidente da FECAM. Conforme o Diretor Executivo da FECAM, Celso Vedana,

*Atuamos em parceria com as AM. É importante destacar que FECAM e as AM não são consideradas órgãos da administração pública indireta. São entidades privadas, sem fins lucrativos, apesar de serem mantidas com recursos públicos, o Tribunal de Contas do Estado não cobra a prestação de contas. Prestamos contas aos prefeitos e aos municípios.*

Cabe ressaltar que no Brasil, uma das precursoras do processo associativista foi a Associação Brasileira de Municípios (ABM), fundada na cidade do Rio de Janeiro, em 15 de março de 1946, que incentivou o movimento municipalista. Mas a FECAM e as AM não estão vinculadas à ABM e sim fazem parte da Confederação Nacional de Municípios (CNM), fundada em 8 de fevereiro de 1980, com sede em Brasília.

#### **4.1.1 Caracterização das AM de Santa Catarina e da FECAM**

A seguir são apresentadas as principais características de cada uma das 21 AM e da FECAM, com sua missão, principais objetivos, ações e prioridades estratégicas da microrregião onde estão inseridas e, em seguida, o perfil dos respondentes desta pesquisa.

##### **a) Associação dos Municípios do Alto Irani (AMAI)**

A AMAI tem 14 municípios associados do oeste catarinense e sua sede está localizada na cidade de Xanxerê. Com mais de 33 anos de história, tem como principal objetivo a integração dos seus municípios e como missão garantir a representação e a defesa dos interesses comuns dos municípios da região (FECAM, 2011/2012).

Segundo o presidente da AMAI, a associação é uma entidade de assessoramento técnico municipal e de prestação de serviços que visa o desenvolvimento integrado dos municípios associados. O objetivo é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios.

A AMAI realiza algumas ações estratégicas através dos seus colegiados temáticos nas áreas de agricultura, assistência social, contadores e controladores internos, cultura, educação, nutrição e saúde. Os colegiados temáticos são um espaço para debate e troca de experiência entre gestores municipais e têm sido o ponto forte e estratégico das AM, atuando para melhoria dos serviços públicos.

Atualmente, a AMAI tem como prioridade estratégica dar suporte aos municípios nas áreas de habitação, fazer a ligação asfáltica entre os municípios e evitar o êxodo rural. Atua

fortemente na área da saúde por meio do Consórcio Intermunicipal de Saúde do Alto Irani (CIS/AMAI). Possui alianças estratégicas com as associações comerciais dos municípios e com o Poder Judiciário.

#### **b) Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe (AMARP)**

A AMARP está localizada no oeste catarinense, possui 14 municípios associados e sua sede é em Videira. Tem como missão ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios (FECAM, 2011/2012). De acordo com o presidente e secretário executivo da entidade, com mais de 43 anos de história, o objetivo da AMARP é trabalhar com foco no planejamento regional, na modernização administrativa, na urbanização das cidades e lutar para a melhoria nas áreas da educação, saúde, agricultura e infraestrutura, de forma organizada, programada e atendendo a todos os critérios da burocracia. Além disso, visa a atender outras demandas e necessidades dos seus municípios.

A AMARP possui colegiados temáticos nas áreas da saúde, educação, assistência social e de contadores e controladores internos. Mediante capacitação prepara os servidores públicos para melhor atender a população. Tem como prioridade estratégica a melhoria na educação, na saúde por meio do Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS/AMARP), bem como na implementação de projetos mediante a busca de recursos e o incremento do índice de retorno do ICMS para os municípios. Possui alianças estratégicas com a classe empresarial e com as universidades por intermédio do fórum de desenvolvimento regional.

#### **c) Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense (AMAUC)**

A AMAUC também está localizada na região oeste do Estado e tem 16 municípios associados, sua sede é em Concórdia. Tem como missão prestar serviços de qualidade aos municípios associados, visando a excelência administrativa, o desenvolvimento regional integrado e sustentável, proporcionando melhor qualidade de vida à população (FECAM, 2011/2012).

Tem mais de 35 anos de história e objetiva promover o associativismo municipalista, o desenvolvimento econômico e social sustentável e integrado da região, bem como atender aos objetivos comuns dos municípios. Tem colegiados temáticos nas áreas de agricultura,

assistência social, contadores e controladores internos, cultura e turismo, educação e saúde (em destaque o CIS/AMAUC).

As principais prioridades são o fortalecimento e a capacitação das administrações municipais para ações que promovam o desenvolvimento sustentável. Tem como principais projetos ações nas áreas do meio ambiente e da infraestrutura, além disso, o Termo de Ajustamento da Suinocultura, a criação e a manutenção do Consórcio de Gestão Ambiental Participativo do Alto Uruguai Catarinense (Consórcio Lambari), que já completou dez anos de atividades, bem como as melhorias na educação, saúde e segurança pública.

Segundo a presidente da AMAUC um dos principais desafios da entidade atualmente é a criação da Bolsa de Mercadorias, um espaço para compra e venda de mercadorias. A AMAUC possui alianças estratégicas com entidades públicas e privadas, como universidades, Embrapa, SENAC, SENAI, associações comerciais, secretarias regionais e comitê de bacias.

#### **d) Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí (AMAVI)**

A AMAVI está localizada no Vale do Itajaí e sua sede é no município de Rio do Sul. Tem 28 municípios associados e mais de 47 anos de história. Sua missão é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios associados, prestando-lhes assistência técnica e promovendo o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental (FECAM, 2011/2012).

De acordo com o presidente da AMAVI, a entidade tem como objetivo auxiliar tecnicamente as prefeituras associadas, dar sustentação técnica nas mais diversas áreas, como saúde e educação, realizar consórcios que beneficiem os municípios, fazer projetos e buscar recursos tanto na esfera estadual quanto federal.

Em 2011 teve como prioridade auxiliar os municípios atingidos pelas cheias e em situação de calamidade pública e elaborar projetos para reconstrução dos municípios. Algumas prioridades atuais são a elaboração de projetos, a busca de recursos para os municípios, a implantação de políticas públicas municipais, trabalhando na formação e melhoria dos serviços públicos e na capacitação dos servidores num processo contínuo.

A AMAVI possui colegiados temáticos nas mais diversas áreas, como: educação, saúde, cultura, turismo, esporte, economia, contabilidade e controle interno, agricultura e

planejamento territorial. Possui consórcios como o Consórcio Intermunicipal de Saúde do Alto Vale do Itajaí (CIS/AMAVI) e o projeto de maior investimento é o da Reserva Legal. Outras prioridades estão em buscar recursos para melhorias nas rodovias e na questão do saneamento básico. Possui alianças estratégicas com universidades, com os governos estadual e federal, entre outros.

#### **e) Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina (AMEOSC)**

A AMEOSC tem 19 municípios associados do oeste catarinense, sua sede está localizada no município de São Miguel do Oeste, com mais de 40 anos de atuação, sua missão é defender, ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, visando ao desenvolvimento integrado da região (FECAM, 2011/2012).

Conforme o secretário executivo da associação, alguns dos objetivos da AMEOSC é assessorar e contribuir com os municípios por meio dos diferentes colegiados, propiciando capacitação aos servidores públicos municipais. Tem colegiados nas áreas da saúde, agricultura, assistência social e de controladores internos. Também possui o Consórcio Intermunicipal de Saúde do Extremo Oeste (CIS/AMEOSC).

Algumas das suas prioridades estratégicas são projetos de melhoria em ferrovias, rodovias estaduais e extensão do ensino superior gratuito. Possui alianças estratégicas com várias entidades regionais, conselhos e participa de fóruns de debate regional.

#### **f) Associação dos Municípios do Entre Rios (AMERIOS)**

A AMERIOS tem 16 anos de história e está localizada no oeste catarinense, são 17 municípios associados e sua sede está localizada em Maravilha. Sua missão é representar os municípios, defendendo os interesses regionais e fortalecendo as administrações política e tecnicamente (FECAM, 2011/2012).

Segundo a secretária executiva da AMERIOS, as principais funções da AM são a representação política, o auxílio aos municípios na gestão pública e o fortalecimento do desenvolvimento regional mediante a busca coletiva pelas soluções dos problemas. Dentre os objetivos estão a realização de ações, obras e serviços de interesse comum, ampliando e fortalecendo a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, prestando-lhes

assistência técnica relacionada com as atividades meio e fim das prefeituras e entidades públicas dos municípios filiados, prezando sempre pela excelência no atendimento e agilidade nas informações prestadas aos prefeitos, secretários, técnicos e servidores municipais, focando sempre o desenvolvimento regional.

Dentre as prioridades estratégicas está o desenvolvimento de ações para crescimento dos pequenos municípios e desenvolvimento sustentável dos municípios de maior porte. A AMERIOS possui alianças estratégicas com as demais AM por meio do Colegiado de Secretários Executivos das AM, com a Secretaria de Estado da Saúde por meio do CIS/AMERIOS e com o Tribunal de Contas.

A AMERIOS realiza a cada dois anos a EXPOMERIOS e anualmente cursos, conferências, treinamentos, projetos de engenharia e arquitetura e projetos para pequenas agroindústrias. Também possui colegiados temáticos nas áreas da educação, saúde, agricultura, assistência social, entre outros.

#### **g) Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC)**

Fortalecer a estrutura técnico-administrativa dos municípios filiados e realizar a defesa dos interesses de seus cidadãos é a missão da AMESC, localizada na região sul de Santa Catarina, com sede em Araranguá (FECAM, 2011/2012). Com mais de 32 anos de história e 15 municípios associados da região sul, a AMESC exerce atividades no setor de prestação de serviços e atua no planejamento regional, fazendo-se presente em todas as batalhas travadas pela região, demonstrando seu vigor na defesa dos interesses de seus cidadãos. Além disso, oferece cursos de capacitação para os agentes políticos e servidores públicos visando orientá-los para o bom manuseio dos recursos.

O secretário executivo da AMESC aponta que a associação tem colegiados temáticos e desenvolve ações nas áreas da saúde, educação, assistência social, meio ambiente, turismo e esporte. Além disso, realiza cursos de especialização, atua no planejamento do desenvolvimento regional, coordenando um fórum com diversas temáticas, onde são discutidas ações que são transformadas em projetos e após se busca sua viabilização.

Dentre as prioridades estratégicas se destaca a necessidade de angariar recursos para investir no hospital regional da região e resgatar a confiança da população, suprimindo as carências existentes na área da saúde. A AM luta pela continuidade da duplicação da BR 101

e outras obras de infraestrutura que contribuirão para o escoamento do que é produzido na região, e busca o investimento em turismo. A AMESC mantém alianças estratégicas com instituições públicas e privadas como sindicatos, universidades e com o Fórum de Desenvolvimento Regional, que promove o intercâmbio do conhecimento.

#### **h) Associação dos Municípios da Foz do Rio Itajaí (AMFRI)**

A AMFRI possui 11 municípios associados do Vale do Itajaí. Com sede em Itajaí, está localizada em uma região muito diversificada no âmbito turístico, portuário e aeroportuário. Tem mais de 39 anos de história e sua missão é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, visando ao desenvolvimento e fortalecimento regional (FECAM, 2011/2012).

Segundo o presidente e o secretário executivo da associação, o objetivo da AMFRI é justamente buscar o desenvolvimento regional por meio do associativismo dos municípios. Dentre as principais atividades destaca-se o trabalho realizado pelos 14 colegiados temáticos nas mais diversas áreas, como saúde, educação, jurídico, meio ambiente etc.

As prioridades estratégicas são elencadas de acordo com a solicitação dos municípios e com as exigências do ambiente, mas são realizados inúmeros projetos, principalmente na área da Engenharia e do Turismo. A AMFRI possui alianças estratégicas com o Ministério Público, o Tribunal de Contas, com a Controladoria Geral da União (CGU) e com a Universidade do Vale do Itajaí. Tem consórcios nas áreas da saúde (CIS/AMFRI), do turismo (CITMAR) e de mobilidade urbana (CIMUFRI).

#### **i) Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense (AMMOC)**

Com sede em Joaçaba, a AMMOC foi a primeira AM de Santa Catarina e tem 51 anos de história e 13 municípios associados. Sua missão é liderar, planejar, reivindicar e empreender, visando a satisfazer as necessidades em âmbito individual e global das administrações municipais para a consecução dos objetivos traçados (FECAM, 2011/2012).

De acordo com o estatuto da associação, relaciona-se alguns objetivos da AMMOC: ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, intermediando e interagindo para a convergência e viabilização de seus objetivos, pleitos e

prestando-lhes assistência técnica relacionada com atividades meio e fins das prefeituras; promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental; estudar, sugerir e buscar a modernização de normas básicas e leis tributárias; promover o desenvolvimento regional; e estipular e promover o intercâmbio técnico-administrativo a nível internacional, federal e estadual.

A AMMOC tem colegiados temáticos nas áreas da agricultura, educação, saúde, assistência social e contadores e controladores. Possui o Consórcio Intermunicipal de Saneamento Ambiental do Meio Oeste de Santa Catarina (CISAM) e o Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS/AMMOC). De acordo com o presidente, algumas das prioridades da AMMOC são: criar um pólo de inovação na região, investir em educação, auxiliar os municípios na questão do movimento econômico e no setor de engenharia. A associação possui alianças estratégicas com universidades e com o governo do Estado.

#### **j) Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (AMMVI)**

A AMMVI tem mais de 42 anos, 14 municípios associados do Vale do Itajaí e sua sede localiza-se em Blumenau. A missão é assessorar as administrações públicas municipais nas suas diversas áreas de atuação por meio da prestação de serviços e representatividade político-institucional, visando a fortalecer o municipalismo no Médio Vale, assim como a cooperação intermunicipal, a modernização e o aperfeiçoamento da gestão pública, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos municípios da microrregião (FECAM, 2011/2012).

Dentre os seus objetivos estão propiciar à administração pública seu aperfeiçoamento, orientar e assessorar os municípios nos assuntos de interesses comuns e fomentar novas modalidades de inter relacionamento e cooperação entre os governos municipais e sociedade através de suas organizações constituídas.

Em entrevista com o secretário executivo da AMMVI, este mencionou algumas das prioridades atuais da AM: desenvolver um trabalho na área do saneamento básico e resíduos sólidos, organizar de forma integrada a defesa civil dos municípios associados e angariar recursos para duplicação da BR-470 e para melhorias na saúde, segurança, educação e infraestrutura dos municípios.



A associação possui 12 colegiados temáticos nas mais diferentes áreas, dos quais se destaca o de trânsito e o da previdência social, além do Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS/AMMVI) e do Consórcio Intermunicipal do Médio Vale do Itajaí (CIMVI) que abrangem as áreas físicas formadoras das Bacias Hidrográficas do Médio Vale do Itajaí. A AMMVI tem alianças estratégicas com a Caixa Econômica Federal, com universidades, associações comerciais, entre outros.

#### **k) Associação dos Municípios do Noroeste Catarinense (AMNOROESTE)**

Promover o desenvolvimento dos municípios e o fomento à agricultura é a missão da AMNOROESTE. Com seis municípios associados da região oeste, a AMNOROESTE tem 16 anos de história e sua sede é em São Lourenço do Oeste (FECAM, 2011/2012).

A secretária executiva da associação expôs que um dos objetivos é assessorar os municípios nas áreas de topografia, engenharia, movimento econômico, os colegiados temáticos da associação e contribuir para o desenvolvimento regional. A associação possui colegiados nas áreas de agricultura, educação, saúde, assistência social, contadores e controladores internos etc.

Segundo o presidente, a associação desenvolve um trabalho coletivo e objetiva unificar as políticas públicas regionais por setores. Além disso, visa desenvolver a região e incentivar os jovens a permanecerem no campo em decorrência da região ser agrícola e ter poucas indústrias. A AMNOROESTE mantém alianças estratégicas com universidades e entidades públicas e privadas, quando necessário, para o desenvolvimento de projetos, e com o Ministério Público.

#### **l) Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC)**

A AMOSC tem 20 municípios associados da região oeste e sua sede é em Chapecó. Com 44 anos de existência, sua missão é prestar serviço e assessoramento técnico e institucional visando à excelência da administração pública municipal e ao desenvolvimento regional sustentável (FECAM, 2011/2012).

Sua prioridade estratégica é o assessoramento municipal e o desenvolvimento regional. Seus principais projetos são o de cartografia urbana, a elaboração de projeto de saneamento

básico, além do apoio aos Consórcios do Meio Ambiente (CIDEMA) e da Saúde (CIS-AMOSC) que funcionam junto à Associação.

Conforme o presidente, a AMOSC tem funções técnicas, pedagógicas e orientativas atendendo todas as demandas e solicitações dos municípios associados. Possui colegiados de educação, saúde, assistência social, de conselheiros dos direitos e titulares, agricultura, contadores e controladores internos, procuradores jurídicos e secretários de administração e de dirigentes municipais de cultura. Possui parcerias de trabalho com a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN), com universidades etc.

#### **m) Associação dos Municípios do Planalto Norte Catarinense (AMPLANORTE)**

Com sede em Mafra, a AMPLANORTE possui 10 municípios associados da região norte de Santa Catarina. Com mais de 45 anos de existência, a missão da AM é promover o desenvolvimento local e regional, servindo de canal para as reivindicações dos municípios (FECAM, 2011/2012).

Uma das prioridades da associação é o desenvolvimento econômico, a tentativa de industrialização, de geração de empregos e de agregar valor ao que é produzido na região e atrair novos investimentos. Algumas das suas atividades são: o programa de fiscalização tributária em parceria com outras AM; projetos desenvolvidos com o setor de engenharia; capacitações e suporte na área de informática aos municípios.

Possui colegiados nas áreas de saúde, assistência social, defesa civil, agricultura e contadores. Alguns dos seus municípios fazem parte do Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região do Contestado (CIS-AMURC). A associação tem alianças estratégicas com sindicatos e outras entidades.

#### **n) Associação dos Municípios do Planalto Sul de Santa Catarina (AMPLASC)**

A AMPLASC tem como missão o desenvolvimento integrado e sustentável dos municípios (FECAM, 2011/2012). Com sete municípios associados da região serrana de Santa Catarina, sua sede é em Campos Novos. Está entre as AM mais novas do Estado, com 15 anos de história.

Dentre os seus objetivos estão: a melhoria do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos seus municípios que tem sido muito baixo; a valorização da saúde; melhorias na educação; suporte aos pequenos agricultores; e a busca de alternativas de geração de renda para a região. Além disso, a continuidade do irmanamento existente entre Graneros (Chile) e a região da AMPLASC, confirmado mediante assinatura do Protocolo de Irmanamento que prevê intercâmbio nas áreas de educação, cultura, trabalho, desportos e turismo com o país chileno e a troca de experiências entre associações de municípios chilenas e a AMPLASC.

A associação também tem colegiados temáticos e alianças estratégicas com o Chile, EPAGRI, universidades, governo estadual e federal e participa de fóruns da grande fronteira do Mercosul.

#### **o) Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC)**

Com sede em Criciúma, a AMREC possui 11 municípios associados da região sul e 29 anos de existência. Sua missão é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios e promover a cooperação intermunicipal e intergovernamental (FECAM, 2011/2012).

Conforme o secretário executivo, dentre os principais objetivos da associação estão o treinamento e a qualificação dos funcionários públicos, o fortalecimento dos colegiados temáticos (assistência social, agricultura, saúde, educação, contadores, procuradores, cultura e turismo), e o atendimento às demandas, a geração de mais ICMS, a conclusão da obra de duplicação da BR-101, a criação de um anel viário e melhorias na saúde e na educação.

A AMREC mantém alianças estratégicas com universidades, Ministério Público e procuradoria. Destaca-se também o Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS-AMREC) e o Consórcio Intermunicipal de Atenção à Sanidade Agropecuária da Região Carbonífera de Santa Catarina.

#### **p) Associação dos Municípios do Nordeste de Santa Catarina (AMUNESC)**

A AMUNESC tem sua sede no município de Joinville, um dos maiores do Estado de Santa Catarina. Com mais de 44 anos de existência, possui nove municípios associados da região norte. Sua missão é promover, com base na ética e na independência político-partidária, o município como unidade autônoma de governo, fortalecer sua capacidade de

formular políticas, prestar serviços de qualidade, aprimorar a qualidade de vida de seus municípios e fomentar o desenvolvimento local com o objetivo de alcançar uma sociedade democrática e a valorização da cidadania (FECAM, 2011/2012).

Segundo a secretária executiva, a associação tem diversos projetos e alguns com investimento maior nas áreas de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Geografia e Cadastro Técnico. A AMUNESC tem várias alianças estratégicas, colegiados temáticos (agricultura, assistência social, cultura, contadores e controladores, defesa civil, educação, finanças e tributação, habitação e meio ambiente) e o Consórcio Intermunicipal de Saúde do Nordeste de Santa Catarina (CIS/AMUNESC).

#### **q) Associação dos Municípios da Região do Contestado (AMURC)**

A AMURC é a associação mais nova de Santa Catarina, fundada em 7 de dezembro de 2009 e com sede em Curitiba. São associados cinco municípios da região serrana. Sua missão é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, intermediando e interagindo para a convergência e viabilização de seus objetivos, pleitos e prestando-lhes assistência técnica (FECAM, 2011/2012).

Segundo o presidente e o secretário executivo da AMURC, algumas das prioridades da associação são: auxiliar os municípios na formação continuada dos professores, melhorando a qualidade da educação; realizar ações de infraestrutura e na área da saúde; financiar o projeto arquitetônico do centro de eventos da região do Contestado; fortalecer o turismo regional e a Universidade Federal em Curitiba.

A AMURC tem colegiados temáticos como o de nutrição e segurança alimentar, e alianças estratégicas com a Associação Comercial e Industrial de Curitiba, com o Sindicato Florestal, com as associações de moradores e com o Consórcio Intermunicipal do Contestado (Coinco), que oferece soluções em destinação de resíduos sólidos.

#### **r) Associação dos Municípios da Região de Laguna (AMUREL)**

Com sede em Tubarão, a AMUREL vai completar 42 anos de existência. São associados 13 municípios da região sul e sua missão é ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, tecnológica e social dos municípios (FECAM, 2011/2012).

Em entrevista com o secretário executivo, este elencou os objetivos principais da associação, que são: o desenvolvimento dos municípios e o assessoramento aos servidores públicos através da realização de capacitações, seminários e conferências. Dentre as prioridades estratégicas da microrregião estão: a duplicação da BR-101, melhorias no aeroporto regional, nos portos de Imbituba e Laguna, na ferrovia e a efetivação do Hospital Nossa Senhora da Conceição. A AMUREL tem 12 colegiados temáticos, o Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS/AMUREL) e alianças estratégicas com associações comerciais e outras entidades.

#### **s) Associação dos Municípios da Região Serrana (AMURES)**

Trabalhar em prol dos municípios da Serra Catarinense, visando ao melhoramento da capacidade administrativa e executiva das prefeituras, promovendo o bem-estar das pessoas e o desenvolvimento sustentável da região é a missão da AMURES. Com quase 44 anos de existência e 18 municípios associados da região serrana, sua sede fica localizada em Lages.

De acordo com o secretário executivo, os principais objetivos da associação são ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, prestando-lhes assistência técnica e promover, incentivar, viabilizar a cooperação intermunicipal e intergovernamental. Com relação às prioridades estratégicas, o secretário afirma que *“envolve um trabalho extenso com mais de 270 itens, entre estes, melhorias no transporte escolar, apoio aos sistemas de estradas vicinais e o saneamento básico que vem recebendo maiores esforços nos últimos dois anos”*.

A AMURES mantém alianças estratégicas por meio de consórcios com as Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR) do Governo do Estado de Santa Catarina, com universidades, imprensa, com o Colegiado de Desenvolvimento Territorial da Serra Catarinense (Codeter) e com municípios da serra gaúcha. Destacam-se o Consórcio Intermunicipal de Saneamento Básico, Meio Ambiente, Atenção à Sanidade dos Produtos de Origem Agropecuária e Segurança Alimentar da Serra Catarinense (CISAMA) e o Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS/AMURES).

Também busca articulação política em Brasília, possui colegiados temáticos e investe em projetos na área Ambiental, inspeção de produtos de origem agropecuária, Engenharia, Topografia e serviços cotidianos.

**t) Associação dos Municípios do Vale do Itapocu (AMVALI)**

A AMVALI completará 33 anos de existência, são sete os municípios associados da região norte de Santa Catarina, e sua sede é em Jaraguá do Sul. A missão é fomentar o desenvolvimento sustentável dos municípios da microrregião mediante fortalecimento da representatividade e de ações integradas de interesse público. Os principais objetivos são atender e assessorar os municípios nas mais diferentes áreas, e as prioridades estratégicas são fortalecer institucionalmente a atuação dos prefeitos e trabalhar projetos inovadores.

A AMVALI é a única AM do Estado de Santa Catarina que possui a Escola de Governo e Cidadania, cujo curso “Formação de Dirigentes Públicos” objetiva capacitar os cidadãos para o exercício pleno da ética e da cidadania, incentivando seu engajamento junto às organizações da sociedade civil. A Escola tem parceria com o Centro Universitário – Católica de Santa Catarina e com a Oficina Municipal de São Paulo.

Dentre os principais projetos e ações realizados pela associação pode-se citar: o SIG AMVALI (Sistema Integrado de Informações Georreferenciadas); o projeto de duplicação da BR-280; a auditoria do movimento econômico; o Programa “Com Nota, Fiscal, Vai Legal”; o Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Itapocu; ações dos nove colegiados temáticos nas mais diferentes áreas, como saúde, educação e defesa civil; o projeto que visa ao controle de insetos, chamado “maruim”, que tem parceria com universidades, institutos de pesquisa e fundações; além de cursos e capacitações para os servidores públicos municipais e conferências.

**u) Associação dos Municípios da Região da Grande Florianópolis (GRANFPOLIS)**

A missão da GRANFPOLIS é promover o desenvolvimento integrado da região. Com 43 anos de existência e sede em Florianópolis, abrange 22 municípios da região da grande Florianópolis. Segundo o secretário executivo, *“a principal função das AM é promover a integração dos municípios e realizar mobilização em prol das demandas microrregionais, sendo prestadoras de serviços”*.

Algumas das prioridades estratégicas da associação, a partir da missão e da microrregião onde está inserida, são a questão da mobilidade urbana e o auxílio aos municípios em seus planos diretores. A GRANFPOLIS tem colegiados temáticos nas áreas da saúde, educação e assistência social, o Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região da

Grande Florianópolis (CIS/GRANFPOLIS) e alianças estratégicas com universidades, tribunal de contas, entre outros.

#### **v) A Federação Catarinense de Municípios (FECAM)**

A Federação Catarinense de Municípios (FECAM) foi fundada no dia 3 de julho de 1980. Sua atuação fomentou o desenvolvimento do movimento municipalista no Brasil juntamente com a Confederação Nacional de Municípios (CNM). Sua missão é incentivar o desenvolvimento sustentável dos municípios catarinenses, defendendo os interesses e contribuindo para a excelência da gestão pública, em consonância com o modelo associativista. Já a visão é ser reconhecida no apoio à excelência da gestão pública e na defesa dos interesses municipalistas. Dentre seus valores estão a ética, a transparência e a qualidade na representatividade e consultorias especializadas aos municípios catarinenses (FECAM, 2011/2012).

O presidente e o diretor executivo da FECAM apontam que a Federação surgiu da necessidade de atender os municípios e dar voz ativa às reivindicações dos seus prefeitos. Hoje são filiados a FECAM os 293 municípios de Santa Catarina e suas ações são realizadas em parceria com as 21 AM. É uma instituição que atua no fortalecimento dos municípios e é administrada por um conselho político, do qual fazem parte os prefeitos.

O conselho é pluripartidário, tem representantes de todas as regiões do Estado e é composto pelo conselho executivo formado pelo presidente, três vice-presidentes, e dois secretários. Possui conselho fiscal com membros titulares e suplentes e conselho deliberativo formado pelos presidentes das AM. Ao todo fazem parte do conselho político 41 prefeitos. A FECAM possui uma equipe técnica qualificada e especializada em administração pública que orienta a gestão pública municipal (FECAM, 2011/2012).

A FECAM destaca-se por ter conselhos e colegiados em nível estadual, pois reúnem representantes das 21 AM, realiza consórcios públicos que oferecem programas e serviços aos municípios associados, além disso oferece cursos de capacitação para servidores públicos através da Escola de Gestão Municipal (EGEM), que é uma entidade de ensino com personalidade jurídica e atua na elaboração e execução de cursos, seminários e congressos realizados por meio da FECAM e em conjunto com as AM. A EGEM mantém parcerias com

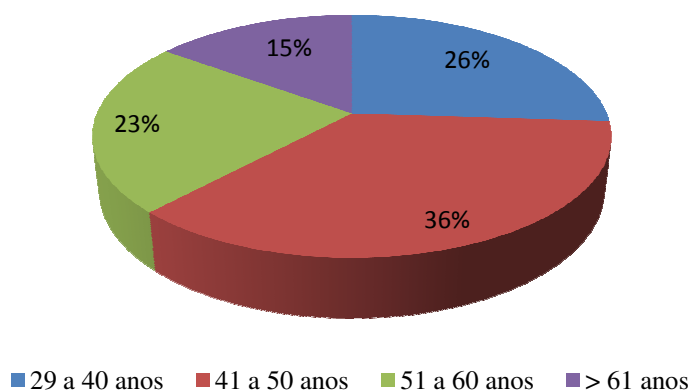
universidades e oferece cursos de pós-graduação e no período de 2008 a 2011 capacitou mais de 26 mil servidores públicos.

A FECAM realiza um trabalho de consultoria às AM e aos municípios e tem importante papel de representatividade política. Possui diversas alianças estratégicas e trabalha em prol do municipalismo. Atualmente, seu plano de trabalho engloba três eixos estratégicos: o fortalecimento da representatividade político-institucional dos municípios e do associativismo municipal; a excelência da gestão pública municipal; e o aprimoramento das competências técnicas e da infraestrutura da entidade. Ao todo, são 13 projetos que estão fundamentados em ações estratégicas que procuram atender aos valores, missão e visão da Federação.

#### 4.1.2 O perfil dos respondentes

Conforme já relatado anteriormente, participaram deste estudo 39 respondentes. Deste total, 34 são do gênero masculino (87%) e 5 do feminino (13%). Dezenove respondentes atuam como prefeitos municipais e 20 como secretários executivos. A idade varia entre 29 e acima de 60 anos, sendo que a maioria tem entre 41 e 50 anos (36%), conforme a figura 5.

Figura 5. Idade dos respondentes



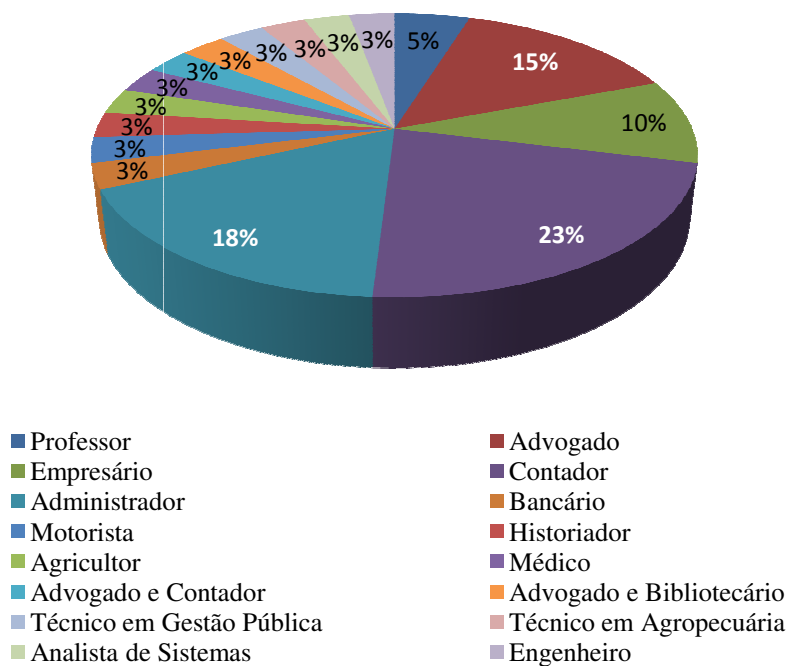
Fonte: dados da pesquisa (2011).

Com relação ao estado civil, 30 são casados (77%) e nove são divorciados (23%). Já o número de filhos varia de zero a quatro, sendo que dois respondentes não têm filhos (5%), oito respondentes têm um filho (21%), 18 respondentes têm dois filhos (46%), nove respondentes têm três filhos (23%) e dois respondentes têm quatro filhos (5%).



Quanto à profissão dos respondentes, nove são contadores (23%), sete são administradores (18%), seis são advogados (15%), quatro são empresários (10%), dois são professores (5%) e os demais respondentes têm outras profissões, conforme a figura 6.

Figura 6. Profissão dos respondentes

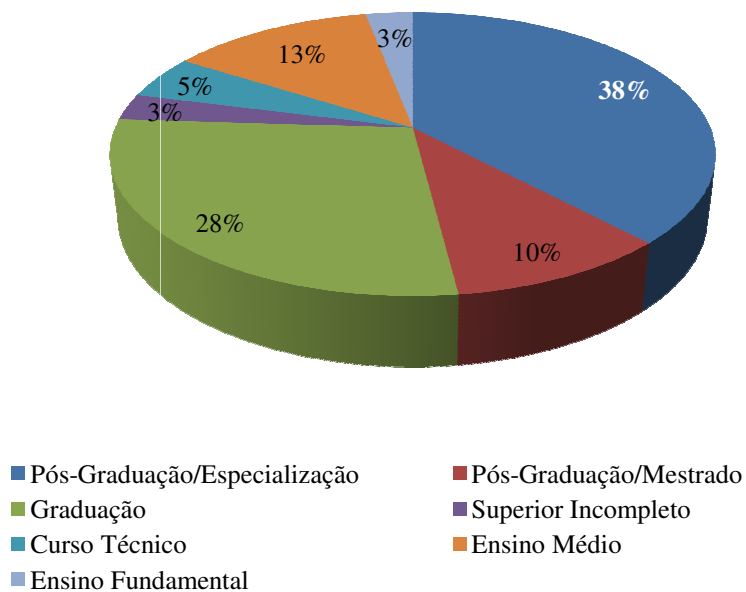


Fonte: dados da pesquisa (2011).

Foi questionado o grau de instrução aos 39 respondentes, sendo que 15 deles têm Pós-Graduação/Especialização (38%), 11 têm Graduação (28%), cinco têm Ensino Médio (13%), quatro têm Pós-Graduação/Mestrado (10%), dois têm Curso Técnico (5%), um tem Ensino Fundamental (3%) e um tem Superior Incompleto (3%), conforme mostra a figura 7.

Os quatro respondentes com grau de instrução Pós-Graduação/Mestrado fizeram o mestrado nas áreas de: Gestão de Políticas Públicas, Direito, Educação, Engenharia de Produção e Sistemas. Já os 15 respondentes especialistas fizeram a Pós-Graduação em diferentes áreas, em que se destacam as seguintes: Administração, Administração Pública, Direito, Contabilidade, Contabilidade Pública, Gestão Pública e Gestão Ambiental.

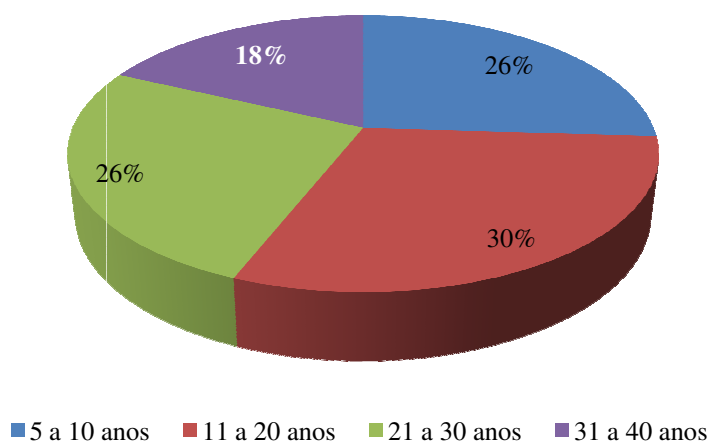
Figura 7. Grau de instrução



Fonte: dados da pesquisa (2011).

Outro dado levantado foi referente aos anos de experiência dos respondentes na área pública (figura 8). Dos 39 respondentes, 10 têm experiência de 5 a 10 anos (26%), 12 têm experiência de 11 a 20 anos (30%), 10 têm experiência de 21 a 30 anos (26%) e sete têm experiência de 31 a 40 anos (18%) na área pública.

Figura 8. Anos de experiência na área pública



Fonte: dados da pesquisa (2011).

Alguns dos respondentes já tiveram cargos de vereador, vice-prefeito, prefeito, secretário municipal e secretário de Estado ou atuaram em outros setores dentro das prefeituras municipais ou do Governo do Estado.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do referencial teórico construído, das entrevistas em profundidade realizadas, dos documentos disponibilizados pelas organizações, apresenta-se a seguir a análise dos dados que tem por finalidade responder ao problema e aos objetivos (geral e específicos) deste estudo teórico-empírico.

### 4.2.1 Formulação e implantação das estratégias nas AM de Santa Catarina

Com relação ao processo de formulação e implementação das estratégias nas AM, há evidências de que o processo ocorre de três maneiras. A primeira (Figura 9 – Modelo 1) inicia com a análise da situação, em que as AM avaliam o ambiente externo e o da organização. A seguir ocorre o processo de formulação da estratégia em assembleias gerais ordinárias ou reuniões de prefeitos, que na maioria das AM acontece a cada um ou dois meses.

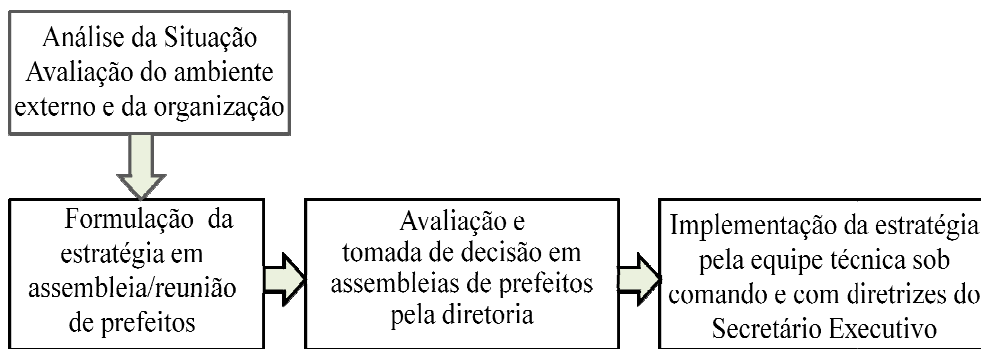
Participam das assembleias todos os prefeitos dos municípios associados à AM, juntamente com o presidente, que coordena o encontro. Além disso, são convidados ainda os vice-prefeitos, secretários municipais, técnicos que atuam nas Secretarias Municipais, presidentes de Câmaras de Vereadores, vereadores, deputados estaduais e federais, imprensa, entidades e demais pessoas da sociedade civil organizada. A equipe técnica (funcionários) da AM e membros dos colegiados temáticos também participam das assembleias.

Já nas reuniões de prefeitos participam apenas o presidente e os prefeitos pertencentes à AM, juntamente com o secretário executivo e, às vezes, organizações são convidadas para realizarem apresentações durante a reunião sobre alguns serviços que podem vir a ser utilizados pela organização. Também são realizadas assembleias extraordinárias ou reuniões extraordinárias de prefeitos, quando necessário, para tomar decisões estratégicas que surgem das necessidades do ambiente, ou seja, de necessidade imediata.

Durante as assembleias e reuniões são discutidas as estratégias (ações) a serem implementadas, bem como é estipulado o prazo para sua implementação. As estratégias são

sempre avaliadas antes da sua implementação, principalmente é verificado se a AM tem recursos financeiros para concretizar a ação. Depois da avaliação acontece a tomada de decisão pela diretoria da AM, que é composta pelo presidente e prefeitos dos municípios associados. Neste caso a implementação acontece pela equipe técnica da AM e pelo secretário executivo que comanda todas as ações (Figura 9). Quando necessário, dependendo da estratégia, também há suporte da FECAM. Como exemplo pode-se citar a capacitação para secretários de agricultura, quando a AM recorre aos serviços oferecidos pela Federação para, em conjunto, implementar esta ação.

Figura 9. Modelo 1 – Formulação e implementação das estratégias nas AM



Fonte: modelo criado pela autora (2011).

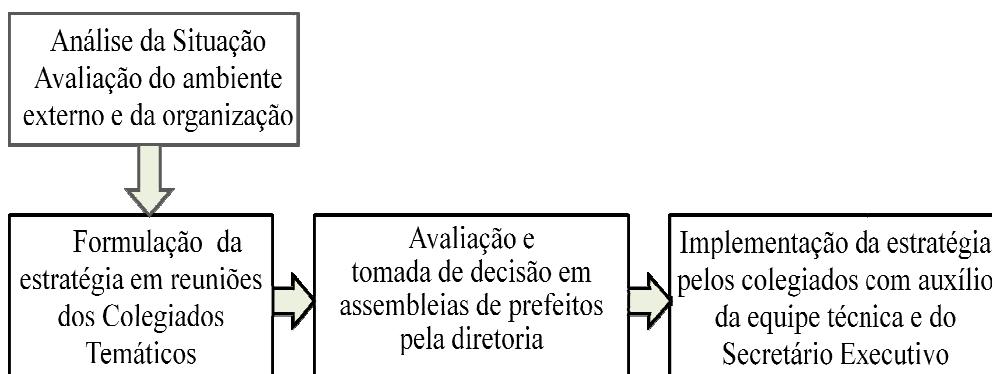
A segunda maneira de formular e implementar as estratégias nas AM (Figura 10 – Modelo 2) inicia novamente com a análise da situação e avaliação do ambiente externo e da organização e, em seguida, as estratégias são formuladas nas reuniões mensais dos Colegiados Temáticos existentes em cada AM. Existem colegiados nas mais diferentes áreas, como já destacado na caracterização de cada AM realizada anteriormente. Os colegiados realizam reuniões e definem estratégias a serem realizadas.

Destas reuniões participam secretários e técnicos municipais de cada prefeitura associada à AM, juntamente com um membro técnico da associação. Por exemplo, se o colegiado é de agricultura participam secretários municipais de agricultura e demais técnicos que atuam na secretaria municipal de cada município. O membro do corpo técnico da AM oferece todo o suporte aos participantes e juntamente com os membros do colegiado elabora ofícios com as estratégias sugeridas que são posteriormente encaminhados ao presidente da AM.

O próximo passo é levar o assunto ao conhecimento do secretário executivo que, muitas vezes, também participa das reuniões dos colegiados, função que fica por conta do técnico da AM que acompanha o colegiado e tem a função de consultor. O secretário executivo, juntamente com o técnico da AM, apresenta a estratégia sugerida pelo colegiado ao presidente da AM. Dependendo do assunto o presidente já avalia a estratégia e define sua implementação, em outros casos (que são a maioria) o presidente leva o assunto ao conhecimento dos seus colegas prefeitos que fazem parte da diretoria e por meio de reuniões ou assembleias avaliam em conjunto a estratégia e tomam a decisão sobre a possibilidade de sua implementação.

Após a avaliação e tomada de decisão, sendo a estratégia considerada positiva, ela é implementada pelo colegiado temático com suporte da equipe técnica da AM e do secretário executivo (Figura 10). Dependendo da estratégia também há suporte da FECAM para sua implementação.

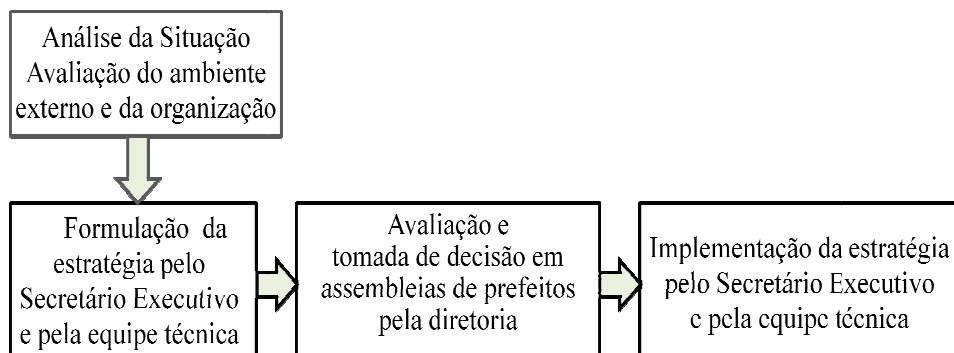
Figura 10. Modelo 2 – Formulação e implementação das estratégias nas AM



Fonte: modelo criado pela autora (2011).

A terceira maneira de as AM formularem a implementação de suas estratégias (Figura 11 – Modelo 3) inicia com a análise da situação e avaliação do ambiente externo e da organização. A seguir, as estratégias são formuladas pelo próprio secretário executivo ou pelos técnicos das AM, que criam ideias conforme as necessidades do ambiente e levam para avaliação e tomada de decisão do presidente ou da diretoria em reuniões ou assembleias. Após avaliação e tomada de decisão do presidente ou dos prefeitos que compõem a diretoria, as estratégias são implementadas pelo secretário executivo e pela equipe técnica da AM (Figura 11). Dependendo da situação há auxílio da FECAM na implementação da estratégia.

Figura 11. Modelo 3 – Formulação e implementação das estratégias nas AM



Fonte: modelo criado pela autora (2011).

É importante ressaltar que nenhum modelo se destaca mais que o outro, ambos acontecem nas AM, até no mesmo momento. São três formas de formulação das estratégias adotadas pelos próprios prefeitos e presidentes, pelos colegiados temáticos e pelo secretário executivo e equipe técnica da AM (funcionários). A avaliação e a tomada de decisão, porém, sempre acontece pelos prefeitos que compõem a diretoria da AM durante assembleias ou reuniões, quando os mesmos entram em consenso sobre a implementação ou não da estratégia, e após a estratégia é implementada, conforme os modelos apresentados.

Já para assuntos rotineiros, que não exigem grandes ações e investimentos, o próprio presidente ou secretário executivo toma as decisões, como por exemplo, a compra de materiais para utilização pela equipe técnica. Há evidências também que o secretário executivo tem um papel estrategista, pois cabe a ele levar tudo ao conhecimento do presidente e da diretoria (prefeitos), cobrar estratégias da equipe técnica e dos colegiados e comandar toda implementação para que nada saia errado e, após, apresentar os resultados aos prefeitos.

O presidente da AM e os demais prefeitos de cada município associado que compõem a diretoria não estão presentes na entidade diariamente devido ao papel de administradores dos seus municípios. Fica então a cargo do secretário executivo a função de chefia e administração das ações estratégicas da AM.

Visualiza-se através destes três modelos apresentados que o processo de formulação da estratégia é um momento em que a organização decide o que fazer e a implementação é atingir o resultado, o que Andrews (1980) salienta em seus estudos. A formulação da

estratégia é feita com o futuro em mente, engloba a identificação de oportunidades e ameaças assim como a análise de forças e fraquezas da organização e a tomada de decisão avalia os recursos humanos e financeiros disponíveis para após implementar a estratégia. Ao mesmo tempo a estratégia orienta o desenvolvimento da organização. A estratégia não deixa de ser um processo de aprendizado conforme aponta Mintzberg (1988).

De acordo com os modelos criados, as iniciativas estratégicas que de fato surgem podem se originar em qualquer ponto da organização e todos os envolvidos influenciam de algum modo a estratégia que se forma. Em seus estudos Quinn (1989, 1992) destaca que a estratégia pode estar somente na mente dos líderes e não de forma escrita, o que acontece em algumas AM, quando no momento da formulação as estratégias saem da mente dos estrategistas.

Outro dado importante desta pesquisa é que os secretários executivos das 21 AM de Santa Catarina criaram o Colegiado Temático de Secretários Executivos das AM. Este colegiado se reúne trimestralmente em uma AM diferente e discute ideias e ações estratégicas para melhorar a atuação das AM em todo o Estado. Fazem o que se chama de *benchmarking*, trocam experiências, ideias sobre melhores práticas e discutem ações estratégicas que podem ser realizadas por todas as associações, trabalham em rede.

Além da troca das experiências, práticas e ações, o grupo ainda discute as dificuldades e anseios de cada região de Santa Catarina. A intenção é que estratégias interessantes que foram adotadas e que fizeram sucesso numa determinada região sejam implementadas em outras regiões que possuem as mesmas necessidades. Também faz parte deste colegiado o secretário executivo da FECAM que coloca a entidade à disposição das AM para auxiliar na implementação de algumas estratégias e descobrir as necessidades de cada AM, a fim de assessorá-las.

No caso do Colegiado de Secretários Executivos se aplica o Modelo 2 (Figura 10), em que ocorre a análise da situação e avaliação do ambiente externo e da organização, bem como a formulação das estratégias por meio de reuniões do colegiado. A seguir as ideias são levadas para assembleias de prefeitos, onde são avaliadas e tomadas as decisões. Na sequência acontece a sua implementação pelos membros do colegiado ou em cada AM pelo secretário executivo com auxílio da equipe técnica.

Há indícios de que ambos os modelos criados para as AM são uma mistura dos modelos de formulação e implementação da estratégia de Mintzberg (1990b, p. 174) e de Harrison (2005, p. 28), apresentados no referencial teórico deste estudo. No modelo de Mintzberg (1990b, p. 174), o processo de formulação da estratégia inicia com a avaliação dos ambientes interno e externo, após acontece a criação da estratégia, avaliação da escolha da estratégia e implementação da estratégia. É o modelo da Escola do Design, contudo, que divide os processos de formulação e implementação da estratégia, ou seja, as estratégias devem ser totalmente formuladas para após serem implementadas.

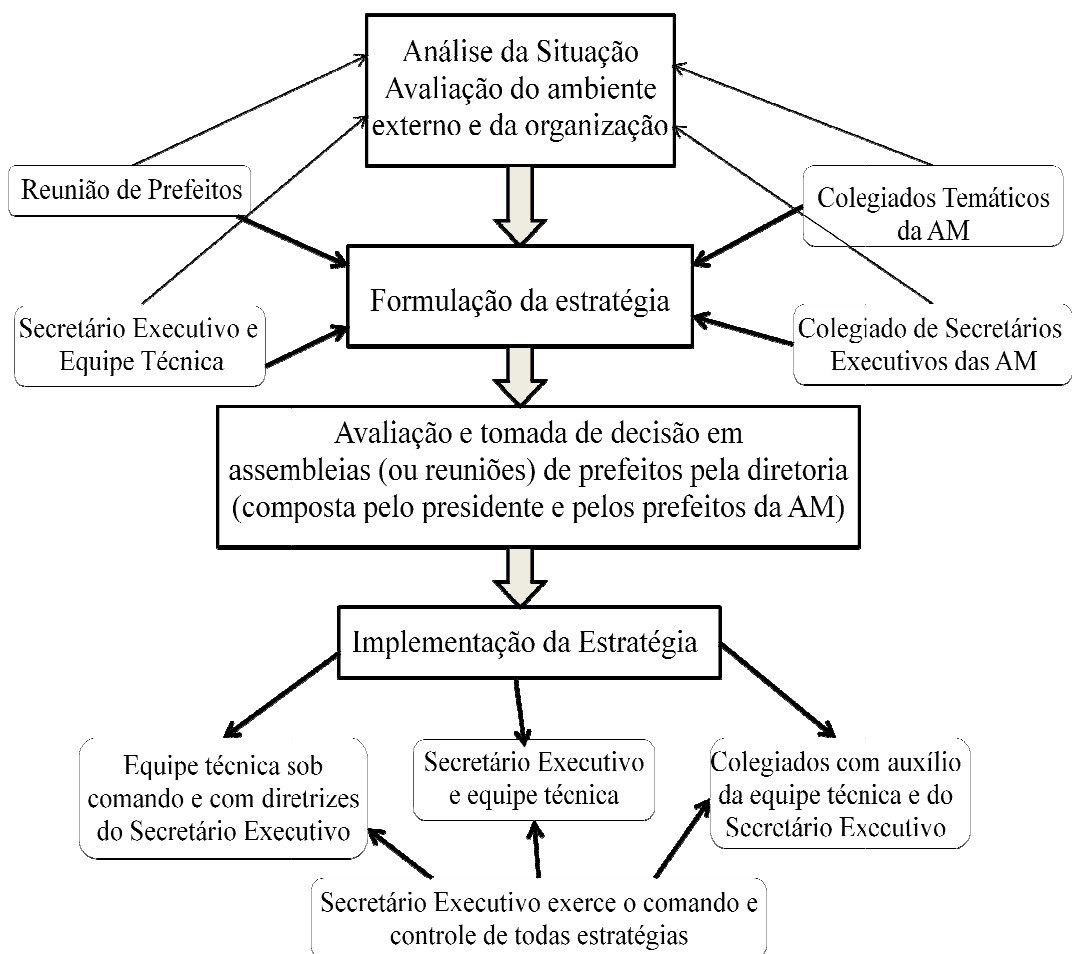
A Escola do Design dá ênfase às avaliações internas e externas e aos valores dos administradores e responsabilidades sociais, como ingredientes que dão origem à estratégia. As estratégias emergem de um processo de elaboração (design) totalmente formuladas (pensamento) para após serem implementadas (colocadas em ação) (MINTZBERG, 1990b).

Já Harrison (2005, p. 28) define o processo tradicional de administração estratégica iniciando com a análise da situação e avaliação do ambiente externo e da organização, definição da direção estratégica, formulação e implementação da estratégia. Diz que uma boa administração está associada à determinação da estratégia que deve se adaptar às forças ambientais, técnicas e humanas para após ser implementada. Aponta a importância da organização selecionar estratégias que aproveitem os pontos fortes e as oportunidades do ambiente e que superem os pontos fracos e as ameaças.

Ambos os modelos de Mintzberg (1990b) e Harrison (2005) serviram de base para a criação dos três modelos do processo de formulação e implementação das estratégias nas AM apresentados. A partir disto foi possível criar um modelo único que reúne todo o processo de formulação e implementação das estratégias nas AM de Santa Catarina, conforme mostra a Figura 12.



Figura 12. Formulação e implementação das estratégias nas AM



Fonte: modelo criado pela autora (2011).

A Figura 12 mostra que o processo de formulação e implementação das estratégias nas AM de Santa Catarina inicia com a análise da situação e avaliação do ambiente externo e da organização pelos prefeitos, secretário executivo e equipe técnica da AM, pelos membros dos colegiados temáticos da AM e pelo Colegiado de Secretários Executivos das AM. Após acontece o processo de formulação da estratégia e, a seguir, as estratégias são apresentadas durante assembleias de prefeitos ou reuniões em que a diretoria (composta pelo presidente e pelos prefeitos da AM) realiza a avaliação e a tomada de decisão.

A estratégia sendo aprovada é encaminhada para implementação, que pode acontecer de três maneiras, dependendo da sua formulação: a estratégia pode ser implementada pela equipe técnica sob comando e com diretrizes do secretário executivo da AM; pelo próprio

secretário executivo e equipe técnica; ou pelos colegiados temáticos com auxílio da equipe técnica e do secretário executivo. O secretário executivo exerce o comando e o controle de todas as estratégias e, se necessário, solicita apoio da FECAM para implementação de alguma estratégia. Há casos em que a AM também realiza alianças estratégicas com outras organizações, como universidades e classe empresarial, para implementação das estratégias.

Depois de implementada a estratégia os resultados são apresentados à diretoria (presidente e prefeitos das AM) em reuniões ou assembleias, em que os mesmos avaliam o desempenho de maneira informal. Geralmente isso ocorre em assembleias no final ou no início do ano, quando há troca de presidente da AM (eles possuem um ano de mandato), e se apresenta tudo o que foi realizado no ano que findou. Já o cargo de secretário executivo não muda, a maioria permanece durante anos na AM.

Observa-se que os secretários executivos exercem o papel de comando e controle de todas as estratégias em função de serem aqueles que têm maior qualificação profissional como apresentado no perfil dos respondentes. O grau de instrução da maioria dos secretários executivos é de pós-graduação (especialização e mestrado), além disso, possuem anos de experiência na área pública e a maioria é administrador, contador e advogado.

Já o desempenho, então, é avaliado na maioria das AM por meio de relatórios, revistas de prestação de contas, apresentações em assembleias e reuniões, levantamentos, questionamentos, discutindo-se pontos positivos e negativos de determinadas ações, mediante a presença da imprensa que elogia e critica, quando necessário. Nas AM de municípios que fazem uso do planejamento estratégico, este é avaliado ao término de cada ação, não havendo uma ferramenta específica para medir o desempenho.

É importante destacar que todas as estratégias que são formuladas e implementadas, assim como tudo que é discutido nas reuniões e assembleias das AM é registrado em ata que, posteriormente, é aprovada e assinada pelos participantes. Por meio deste estudo do processo de formulação e implementação das estratégias também é possível dizer que há evidências de que as AM têm atuado fortemente em prol do municipalismo e do desenvolvimento regional, foco da sua existência.

Torna-se visível que a partir do modelo criado (Figura 12), primeiro acontece o processo de formulação (pensamento) da estratégia e somente após ocorre a sua implementação (ação).

Com relação às estratégias deliberadas e emergentes, ao se questionar os respondentes quanto a sua ocorrência, os mesmos destacaram que as estratégias podem ser tanto deliberadas como emergentes e que é muito difícil afirmar se a estratégia foi totalmente deliberada ou emergente. Isso é confirmado por Mintzberg e Waters (1985), que em seus estudos abordam que não existe uma estratégia totalmente deliberada ou emergente, mas que algumas tendem mais para o lado deliberado e outras para o emergente.

Os entrevistados apontaram que as estratégias emergentes levam ao aprendizado, pois as decisões são tomadas de uma hora para outra devido às necessidades do ambiente. Das 21 AM, seis apontaram que suas estratégias são mais deliberadas e apenas uma AM disse que as suas estratégias são mais emergentes. As outras 14 AM apontaram ter estratégias que são tanto deliberadas quanto emergentes. Sejam deliberadas ou emergentes, elas seguem da mesma maneira já apresentada no processo de formulação e implementação.

Outro dado levantado a partir das entrevistas foi quanto à possibilidade de as estratégias implementadas pelas AM ajudarem a criar uma imagem positiva para a organização, ou seja, se refletem seu potencial perante a sociedade. Das 21 AM, 19 afirmaram que a implementação das estratégias ajuda as organizações a serem reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem e este reconhecimento vem tanto do seu público-alvo quanto da imprensa e da sociedade civil organizada que elogia as AM pelos trabalhos desenvolvidos e também as critica, quando necessário. Já duas AM apontaram que a implementação das estratégias não influencia a imagem da organização.

Evidencia-se, também, que a maioria das estratégias formuladas e implementadas pelas AM de Santa Catarina acomoda interesses do seu público-alvo, ou seja, as ações são formuladas e implementadas de acordo com a necessidade do seu cliente (as prefeituras) e não levam em consideração interesses individuais ou partidários. Tudo é democraticamente avaliado e decidido pelo grupo de prefeitos.

O trabalho desenvolvido pelas AM, os resultados conquistados e a maneira destas organizações se comunicarem com seus públicos se dá por intermédio dos meios de comunicação (site, releases à imprensa falada e escrita, informativos, revistas de prestação de contas etc.), em reuniões e assembleias, o que auxilia na credibilidade perante o seu público-alvo. E estas também são as formas das AM se relacionarem e se comunicarem com a sociedade, de forma transparente, principalmente através da imprensa falada e escrita.

Quanto ao relacionamento com a FECAM, os respondentes apontaram que a presença da Federação é fundamental e auxilia na implementação das estratégias das AM, oferecendo assessoria, além de ser uma entidade que atua em prol do municipalismo e da defesa dos interesses dos municípios. Algumas ações estratégicas devem ser tomadas a nível estadual e federal, mas de cunho político acontecem em parceria entre as AM, a FECAM e a CNM.

#### **4.2.2 O uso do planejamento estratégico nas AM**

Neste estudo teórico-empírico, as 21 AM de Santa Catarina foram questionadas quanto ao uso do planejamento estratégico. Há evidências a partir das entrevistas realizadas, da análise documental e de pesquisas nos sites das AM, que apenas oito delas fazem uso do planejamento estratégico e as outras 13 AM não utilizam este processo para realização dos seus trabalhos.

As oito AM que utilizam o planejamento estratégico o fazem anualmente ou a cada dois anos, quando participa a diretoria da AM (presidentes e prefeitos), secretário executivo, equipe técnica, sendo que algumas têm a participação de representantes dos colegiados temáticos. Dessas oito AM, uma ainda está colocando em prática o planejamento construído em 2007, o qual vem sendo revisado e atualizado no decorrer dos anos.

Entre as 13 AM que não utilizam o planejamento, algumas já o utilizaram no passado, porém alegam que falta tempo para sua elaboração e disponibilidade da diretoria para se reunir e construir o planejamento. As estratégias acabam sendo formuladas, ou seja, planejadas nas mentes dos estrategistas de maneira informal e são apresentadas em reuniões e assembleias de prefeitos para avaliação e implementação. Isso lembra o que Quinn (1989, 1992) aborda em seus estudos sobre o incrementalismo lógico, ou seja, que a estratégia pode estar somente na mente dos líderes e não de forma escrita.

Das oito AM que realizam o planejamento estratégico, uma começou a realizar este processo em 2011, visando colocá-lo em prática em 2012 e conta com a utilização de software. Há indícios de que a maioria das estratégias é formuladas e implementada por meio de assembleias e reuniões, sem utilização de um planejamento estratégico formal escrito, o que reforça os modelos criados de formulação e implementação das estratégias apresentados anteriormente.

Ressalta-se também que muitas AM começaram a utilizar o planejamento estratégico há pouco tempo e não no início da sua fundação. Há controvérsias nas entrevistas de alguns presidentes que dizem que a AM possui planejamento e os secretários executivos afirmam que ele não existe e vice versa. É preciso haver um alinhamento de informações.

Das AM que possuem o planejamento estratégico de maneira formal e escrita, a maioria dos planejamentos consultados apresenta apenas ações estratégicas, descrição de projetos que desejam colocar em prática, alguns não apresentam visão, valores e nem análise Swot. Dos planejamentos consultados a maioria tem apenas missão e ações estratégicas.

Neste caso, as AM poderiam fazer uso das ferramentas estratégicas apresentadas por Harrison (2005), iniciando com a definição do negócio, análise Swot, diretrizes organizacionais, definição e implementação das estratégias e, para finalizar, o controle organizacional.

Conforme Prahalad e Hamel (2005), o planejamento estratégico serve também para criar um futuro promissor, mas a maioria das organizações admite que seus planos abrangem mais problemas do que oportunidades futuras.

Outro dado relevante é que nem todas as AM tinham definido sua missão e que em 2010, quando a FECAM publicou o Guia dos Municípios Catarinenses (2011-2012), ela auxiliou as associações na construção da sua missão e publicou o guia apresentando a missão de cada AM de Santa Catarina.

A partir das entrevistas realizadas com os presidentes das AM e Secretários Executivos foi construído o Quadro 4, a seguir, que apresenta a missão, a visão e os valores de cada AM de Santa Catarina. Ressalta-se que o quadro apresenta a missão de cada AM, cujos dados foram coletados no Guia dos Municípios Catarinenses (FECAM, 2011-2012) e as demais informações (visão e valores) foram retiradas das entrevistas e contêm a fala dos respondentes (presidente e secretários executivos).

Quadro 4. Missão, visão e valores das AM de Santa Catarina (por ordem alfabética)

<b>ASSOCIAÇÕES</b>	<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>	<b>VALORES</b>
<b>AMAI</b>	Garantir a representação e a defesa dos interesses comuns dos municípios da região.	Visão mais social.	Responsabilidade social.
<b>AMARP</b>	Ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios.	Proporcionar cada vez mais o desenvolvimento, tanto na parte de educação, de saúde e de infraestrutura. Fazer com que a nossa região não cresça só em população, mas cresça em qualidade de vida, que seja um lugar bom, que as pessoas vivam com qualidade, com satisfação e oportunidade. Fazer com que a região cresça economicamente.	Ética, responsabilidade social, união entre prefeitos e valorização da equipe técnica.
<b>AMAUC</b>	Prestar serviços de qualidade aos municípios associados, visando à excelência administrativa, o desenvolvimento regional integrado e sustentável, proporcionando melhor qualidade de vida à população.	Fortalecer a capacidade dos municípios nas suas áreas administrativa, econômica e social.	Ética, responsabilidade, honestidade e valorização do ser humano.
<b>AMAVI</b>	Ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios associados, prestando-lhes assistência técnica e promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental.	Melhoria contínua para alcançar o desenvolvimento regional de forma harmônica, não isolada, fazendo com que todos os municípios participem deste processo.	Ética, moral, respeito, e os princípios constitucionais da administração pública.
<b>AMEOSC</b>	Defender, ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, visando o desenvolvimento integrado da região.	Melhorar o serviço público, a qualidade e a eficiência dos serviços, as diferentes frentes de trabalho. Possibilitar através do setor de desenvolvimento econômico o aumento da arrecadação financeira dos municípios para que eles possam desenvolver mais programas e investimentos em diversas áreas.	Ética, honestidade, transparência, boa gestão dos recursos e resultados.
<b>AMERIOS</b>	Representar os municípios, defendendo os interesses regionais e fortalecendo as administrações política e tecnicamente.	Conjugar e sistematizar solução e resolutividade para a administração municipal. Melhorar a qualidade de vida da população.	Autoestima, proteção ao ser humano, ética, resolutividade, qualidade e agilidade.
<b>AMESC</b>	Fortalecer a estrutura técnica-administrativa dos municípios filiados e realizar a defesa dos interesses de seus cidadãos.	Atuar no desenvolvimento regional. Atender as demandas que emergem dos municípios.	Responsabilidade e valorização do capital intelectual.

(Segue...)

(Continuação...)

<b>AMFRI</b>	Ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, para o desenvolvimento e fortalecimento regional.	Busca de recursos financeiros para região. Ampliação da sede da associação, criação de consórcios.	Trabalho e transparência.
<b>AMMOC</b>	Liderar, planejar, reivindicar e empreender, visando satisfazer as necessidades em âmbito individual e global das administrações municipais para consecução dos objetivos.	Melhorar o quadro de funcionários para melhor atender os municípios.	Ética e responsabilidade social.
<b>AMMVI</b>	Assessorar as administrações públicas municipais nas suas diversas áreas de atuação por meio da prestação de serviços e representatividade político-institucional, visando fortalecer o municipalismo no Médio Vale, a cooperação intermunicipal, a modernização e o aperfeiçoamento da gestão pública, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos municípios.	Fomentar o fortalecimento político regional através da união dos associados e servir de ponto de referência em relação à administração dos associados.	Ética, solidariedade, lealdade, participação, transparência, cidadania e os princípios constitucionais da administração pública.
<b>AMNOROESTE</b>	Promover o desenvolvimento dos municípios e o fomento à agricultura.	Crescer coletivamente.	Economicidade, transparência, os princípios da administração pública, assessorar e prestar serviços aos municípios filiados.
<b>AMOSC</b>	Prestar serviço e assessoramento técnico e institucional visando à excelência da administração pública municipal e o desenvolvimento regional sustentável.	Desenvolvimento regional, fomentar o que os municípios têm de melhor.	Impessoalidade, confiança, os funcionários como principal patrimônio e o foco no nosso cliente.
<b>AMPLANORTE</b>	Promover e desenvolvimento local e regional, servindo de canal para as reivindicações dos municípios.	Trabalhar o desenvolvimento regional, fazendo com que os municípios cresçam de maneira igualitária; gerar mais empregos e atrair mais empresas para região. Foco no municipalismo e não no individualismo.	União, ética e responsabilidade social.
<b>AMPLASC</b>	O desenvolvimento integrado e sustentável dos municípios.	Atender o nosso público-alvo, fomentar o desenvolvimento dos municípios. Melhorar o IDH dos municípios.	Ética, credibilidade e desenvolvimento social.
<b>AMREC</b>	Ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios e promover a cooperação intermunicipal e intergovernamental.	Fomentar, promover e proporcionar meios que viabilizem a modernização das administrações públicas locais.	União e ética.

(Segue...)

(Continuação...)

<b>AMUNESC</b>	Promover, com base na ética e na independência político partidária, o município como unidade autônoma de governo, fortalecer sua capacidade de formular políticas, prestar serviços de qualidade, aprimorar a qualidade de vida de seus municípios e fomentar o desenvolvimento local, com objetivo de alcançar uma sociedade democrática e a valorização da cidadania.	Fortalecimento dos municípios. A valorização do município como agente do processo de desenvolvimento econômico e social, através da integral capacitação de seus membros, tendo como fundamentos norteadores desta estratégia os valores da associação.	Honestidade, seriedade, lealdade, igualdade, participação democrática descentralizada, construção sólida da cidadania, responsabilidade pública dos governantes, garantia de boa qualidade de vida, pensar globalmente e agir localmente e apartidarismo.
<b>AMURC</b>	Ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, viabilizando seus objetivos, pleitos e prestando-lhes assistência técnica.	Possibilitar o desenvolvimento dos municípios, o fortalecimento da região.	União, ética, responsabilidade social e ambiental e seriedade.
<b>AMUREL</b>	Ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, tecnológica e social dos municípios.	O bem estar do cidadão, melhorar o atendimento ao cidadão, atender as necessidades básicas dos municípios.	Ética, fidelidade quanto aos nossos gestores, respeito mútuo ao cidadão.
<b>AMURES</b>	Trabalhar em prol dos municípios da Serra Catarinense, visando o melhoramento da capacidade administrativa e executiva das prefeituras, promovendo o bem estar das pessoas e o desenvolvimento sustentável da região.	Integração dos municípios, fortalecimento.	Cumprir e fazer cumprir os preceitos constitucionais e normas vigentes; atuar de forma integrada, realizando o fortalecimento político dos municípios, independente da questão partidária; apoiar os municípios, entidades públicas ou privadas, instituições de ensino e lideranças com projetos ou ações de desenvolvimento e sustentabilidade na região; respeitar liberdade de opinião, credos, partidos ou modelos de organização e a livre expressão do pensamento; trabalhar pela transparência das ações públicas e os modelos participativos de gestão, além da otimização dos gastos públicos.
<b>AMVALI</b>	Fomentar o desenvolvimento sustentável dos municípios da microrregião, através do fortalecimento da representatividade e de ações integradas de interesse público.	Ser referência estadual em integração microrregional, visando o desenvolvimento sustentável.	Associativismo, parceria, integração, respeito, ética, comprometimento, agilidade, compromisso com os associados e com a comunidade e transparência.
<b>GRANFPOLIS</b>	Promover o desenvolvimento integrado da região.	Atender as necessidades dos municípios. Procurar o desenvolvimento socioeconômico, dar melhores condições para que a região venha a se desenvolver de forma harmônica/integrada.	Ética, responsabilidade social, união entre os municípios e prefeitos e bom atendimento buscando a satisfação.

Fonte: Missão (FECAM, 2011/2012); Visão e valores (entrevistas com presidentes e secretários executivos das AM).



Analisando o quadro anterior é possível afirmar que muitas AM têm uma missão parecida ou quase idêntica, possuindo em seu contexto: ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios. Outras frases que aparecem na maioria das missões são: a defesa dos interesses dos municípios; o desenvolvimento regional integrado e sustentável; fortalecer o municipalismo; promover o desenvolvimento local e regional; e promover a cooperação intermunicipal e intergovernamental.

Já a visão destaca a importância de fortalecer os municípios; promover o desenvolvimento regional, econômico e social; fomentar o fortalecimento político; e a integração dos municípios. Dentre os valores que mais aparecem comparando as AM estão: a ética e a moral, a responsabilidade social, transparência, valorização do ser humano, princípios da administração pública e união.

Os modelos do processo de formulação e implementação da estratégia nas AM e os dados referentes ao planejamento estratégico (missão, visão e valores) apresentados anteriormente mostram que essas organizações são muito parecidas e trabalham focadas no municipalismo e no desenvolvimento de cada região onde estão inseridas. Surgiram com o mesmo propósito, por isso fazem *benchmarking*, aprendendo umas com as outras.

Em consulta aos portais (sites) das AM no dia 21 de fevereiro de 2012, das 8 às 21 horas, observou-se que a maioria das AM não divulga sua missão, algumas disseminam sua missão e visão (minorias) e apontam seus objetivos e todas têm publicado seu estatuto social. Harrison (2005) aponta em seus estudos a importância de disseminar a missão, a visão e os valores, pois estes auxiliam a orientar as decisões da organização.

Outros dados levantados por meio das entrevistas em profundidade revelam os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de cada AM de Santa Catarina. Os dados do Quadro 5, a seguir, apresentam estas informações que são descritas a partir da fala dos entrevistados (presidentes e secretários executivos).

Quadro 5. Análise Swot das Associações de Municípios (por ordem alfabética)

<b>ASSOCIAÇÕES</b>	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>AMAI</b>	União e visão ampla na área social.	Quando surge algum projeto de individualização.	Não respondeu.	Não existe.
<b>AMARP</b>	Parte burocrática, o conhecimento técnico da equipe que está bem preparada para enfrentar as dificuldades. Atendimento prestado aos municípios, atendendo as demandas e as necessidades.	Dificuldade de investimentos, falta de oportunidade de emprego para as pessoas com conhecimento. Falta de recursos financeiros, o que não permite que a AM tenha um corpo técnico mais especializado e implante alguns programas.	Maior fortalecimento, estar mais preparado para auxiliar os municípios na gestão.	Criação das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR) pelo governo do Estado. Trabalho realizado por algumas universidades.
<b>AMAUC</b>	Consórcio Lambari na área de gestão ambiental. Unidade entre as administrações municipais e exclusão da política partidária para gerir a associação.	Equipe técnica reduzida e perda de bons técnicos para o mercado de trabalho. Necessidade de mais profissionais nas áreas de engenharia e topografia.	Disponibilidade das administrações municipais para as ações da associação.	Concorrência desleal por parte de algumas empresas que prestam serviços para os municípios.
<b>AMAVI</b>	Sustentação técnica e econômica que a associação dá aos municípios. Integração e união dos prefeitos.	Pouco apoio do governo do estado. Equipe técnica deveria ser mais autônoma.	Sustentação dos consórcios. Formar uma cooperativa para coleta de lixo.	SDR e empresas do setor de serviços.
<b>AMEOSC</b>	Trabalho mais organizado para o desenvolvimento econômico dos municípios e prestação de serviços de forma ampla. Concursos e publicação de editais. Capacitações.	Maior recurso financeiro para desenvolver outros projetos, principalmente na área de engenharia e topografia.	De crescimento e fortalecimento.	SDR's (concorrentes em alguns trabalhos).
<b>AMERIOS</b>	Destaque na região, posição de respeito, confiabilidade por parte dos prefeitos e dos municípios, qualidade dos funcionários.	Limitação de caixa, grande extensão territorial, número de municípios elevado, número de técnicos insuficientes.	Referência aos municípios da região, confiabilidade.	Assessorias de empresas externas, quadro político.
<b>AMESC</b>	Defesa e fortalecimento do municipalismo. Comprometimento da equipe e dos prefeitos.	Falta de recursos financeiros para contratação de mais profissionais.	Fortalecimento cada vez maior.	Não existe.
<b>AMFRI</b>	União dos prefeitos. Cada um respeita seu partido.	Ampliar o conhecimento para dar mais retorno aos municípios.	Crescimento do associativismo.	Não visualizam.
<b>AMMOC</b>	União dos prefeitos.	Falta de incentivo e de reconhecimento da importância das AM por parte de alguns governantes.	Fortalecimento da associação.	Não respondeu.

(Segue...)

(Continuação...)

<b>AMMVI</b>	União dos prefeitos. Colegiados temáticos. Capacitações.	Falta de tempo dos prefeitos para se dedicarem a associação. Dificuldade de integração de algumas áreas. Melhorar a comunicação com os municípios.	Legislações, auxílio ao plano diretor dos municípios como oportunidade de crescimento. Criação de consórcios.	Questões ambientais, de legislação, questões financeiras, mudanças no governo.
<b>AMNOROESTE</b>	Capacitações. Colegiados temáticos. Funcionários qualificados.	Falta de algumas pessoas e prefeitos em reuniões.	Buscar um entrosamento maior e criar consórcios públicos.	Não participação efetiva de alguns agentes na associação.
<b>AMOSC</b>	Imparcialidade política. Equipe técnica qualificada. O reconhecimento dos municípios e da comunidade regional e os consórcios públicos.	Dificuldade financeira para implantar algumas ações e investir, principalmente nos setores de engenharia e agrimensura.	Crescimento e fortalecimento da AM. Associativismo. Meio ambiente e consórcios públicos.	Pensamento individualista. As SDR's, a fragilidade de algumas AM e o assédio a municípios por associações vizinhas.
<b>AMPLANORTE</b>	União dos municípios, dos prefeitos. Programa de Fiscalização Com Nota Fiscal, Vai Legal.	Distanciamento da FECAM e de outras AM por falta de tempo. Falta de recursos financeiros.	Crescimento da associação, construção da sede própria.	O não desenvolvimento de algum projeto por dificuldade financeira.
<b>AMPLASC</b>	Projetos na área de engenharia. Atuação dos colegiados temáticos. Elevação do índice de arrecadação do ICMS. Intercâmbio com o Chile. Trabalho desenvolvido com pequenos produtores da área rural para agregação da renda.	Deficiência de pessoal e de recursos.	Continuidade das hidrelétricas, que tem dado suporte aos municípios.	Prefeitos desanimados, não valorizados pelos governos, podendo desistir do associativismo. A falta de valorização do trabalho desenvolvido pela associação das próprias administrações municipais. Falta de recursos financeiros.
<b>AMREC</b>	Projetos na área da comunicação.	Melhorar o relacionamento entre a equipe.	Crescimento e desenvolvimento.	Demandas judiciais que afetam a CNM e talvez podem afetar a AM.
<b>AMUNESC</b>	Desenvolvimento de projetos, a comunicação interna dos municípios, o trabalho do movimento econômico, o consórcio de saúde e a capacitação de servidores das prefeituras. Equipe de profissionais experientes e comprometidos; experiência histórica da instituição; diversidade entre seus municípios; localização geográfica privilegiada; sede própria e bem estruturada.	Resistência de algum município no desenvolvimento de alguma ação.	Novos projetos que venham a servir os municípios. Crescente necessidade de aprimoramento da gestão pública.	Desgaste da credibilidade provocado por alguns fatos ao longo da história.

(Segue...)

(Continuação...)

<b>AMURC</b>	União dos prefeitos, fortalecimento da associação e os colegiados temáticos. Participação da sociedade civil organizada.	Estruturação da equipe técnica.	Investir na estrutura para colher os frutos depois. Fortalecimento cada vez mais da associação.	Capacidade de organização da equipe técnica. Política partidária. A mudança que ocorre de um mandato para outro.
<b>AMUREL</b>	Atender rapidamente as necessidades dos municípios. Resolver o problema quase que de imediato dentro de uma necessidade do servidor público municipal ou do prefeito, do gestor.	Dependência financeira, recursos escassos.	União dos municípios dentro do contexto do associativismo, podendo assim, reivindicar aos congressistas que algumas leis sejam alteradas e modificadas.	Concentração de renda do governo federal. Os congressistas criam leis na qual colocam o ônus para o município sem o bônus, isso é uma ameaça real dentro da esfera municipalista.
<b>AMURES</b>	Integração e participação dos prefeitos. Consolidação do seu território de abrangência. Colegiado de Desenvolvimento Regional Territorial. Equipe técnica. Capacidade operacional e de articulação. Estrutura tecnológica e de comunicação. Novos instrumentos jurídicos.	Falta de recursos financeiros deixa a associação fragilizada.	Questão da preservação ambiental.	É a parte federativa que atinge todos os municípios, com o aumento dos encargos e a retirada dos benefícios. Aumenta os encargos dos municípios e diminui as receitas. Criação das SDR's. O custo crescente da mão de obra especializada e a maior exigência de profissionais credenciados. A questão burocrática aliada à demora na liberação de recursos.
<b>AMVALI</b>	Colegiados temáticos. Escola de Governo. Associativismo. Desenvolvimento de projetos. SIG AMVALI, programa Com Nota Fiscal, Vai Legal.	Falta de tempo dos prefeitos para se dedicar a associação. Limitação nas ações, baixo investimento. Baixa valorização da equipe técnica.	Fortalecimento do municipalismo. Projetos inovadores.	Descontinuidade administrativa, perda de foco. Concorrência por parte de assessorias – consultorias externas.
<b>GRANFPOLIS</b>	Equipe técnica. Integração dos municípios. Prestação de serviços.	Atender nas áreas de saneamento básico e preservação ambiental. Falta de pessoal, de espaço físico e de recurso financeiro.	Fortalecimento do municipalismo.	SDR's atrapalham um pouco.

Fonte: Entrevistas em profundidade com presidentes e secretários executivos das AM.

A partir das informações descritas no Quadro 5, anteriormente apresentado, há evidências de que os principais pontos fortes das AM de Santa Catarina são: a união e a integração entre os prefeitos; as capacitações; o fortalecimento do municipalismo; os colegiados temáticos; a qualificação e o comprometimento da equipe técnica; e os projetos e os programas realizados (serviços prestados aos municípios). Já como pontos fracos se destacam os seguintes: a falta de recursos financeiros para realização de projetos/serviços e contratação de mão-de-obra qualificada; equipe técnica reduzida; e falta de tempo dos prefeitos para se dedicarem à associação.

Com relação às oportunidades pode-se destacar: o crescimento e o fortalecimento das AM; a criação de consórcios públicos; o desenvolvimento de novos projetos; a união dos municípios; e o fortalecimento do municipalismo. Entre as ameaças foram apontadas as seguintes: a criação das Secretarias de Desenvolvimento Regional (SDR's) por parte do governo do Estado; empresas prestadoras de serviços oferecendo seu trabalho às Prefeituras municipais; assessorias de empresas externas; legislações e mudanças no governo; pensamento individualista; dificuldade financeira; falta de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelas AM por parte do próprio público-alvo; prefeitos desanimados e não valorizados por parte dos governos, dispostos a desistir das causas do associativismo; e leis que prejudicam os municípios (concentração de recursos no governo federal).

Os entrevistados também foram questionados quanto aos principais concorrentes das AM. Há indícios de que os principais concorrentes das AM são empresas prestadoras de serviços e consultorias externas e alguns trabalhos desenvolvidos pelas SDR's, como já apontado nas ameaças. É importante destacar que das 21 AM, três delas afirmaram que não existe concorrência, que não conseguem visualizá-la, e uma AM não respondeu.

Quando questionados como as AM planejam o futuro, a maioria respondeu que estão focando os trabalhos na criação de consórcios públicos, na continuidade e desenvolvimento de novos projetos e no fortalecimento das ações desenvolvidas pelos colegiados temáticos e que a cada quatro anos de mandato, muda o grupo de prefeitos, mas estas ações costumam continuar.

Evidenciou-se, também, neste estudo, que o planejamento realizado pelas AM difere do planejamento estratégico público utilizado por uma prefeitura. Os instrumentos de planejamento da administração pública são: a Lei do Plano Plurianual (PPA), a Lei das

Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), explicadas no referencial teórico desta pesquisa. A forma de administração também é diferente comparando as AM às prefeituras municipais, mas algumas características elas têm em comum, que é a aplicação dos princípios da administração pública: a impessoalidade, a moralidade, a legalidade, e eficiência e a publicidade.

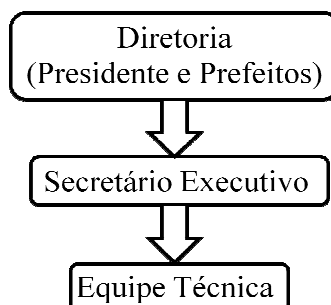
Os entrevistados foram questionados se o ambiente externo determina as direções das AM. A partir das respostas há evidências de que tanto o ambiente interno quanto externo determina as direções, mas principalmente o público-alvo, que são as prefeituras municipais.

Perguntou-se aos entrevistados quais seriam as AM mais bem sucedidas e a maioria respondeu que eles não costumam fazer esta comparação. Alguns emitiram a sua opinião e apontaram que se espelham nas seguintes: AMAVI, AMERIOS, AMESC, AMMOC, AMFRI, AMVALI, AMOSC, AMURES, AMAI, AMNOROESTE, GRANFPOLIS, AMARP, AMUNESC e AMUREL.

Os respondentes salientaram que, às vezes, uma AM influencia a outra no seu desempenho, mediante a troca de ideias, do *benchmarking*, realizam os mesmos projetos, copiam projetos uma das outras, mas que o desafio é conjunto e há uma “inveja saudável”.

Quanto à ordem hierárquica das AM, esta é composta pela diretoria formada pelo presidente e prefeitos dos municípios associados que fazem parte do conselho fiscal e deliberativo, em seguida vem o secretário executivo e, por fim, a equipe técnica (Figura 13).

Figura 13. Ordem hierárquica das AM de Santa Catarina

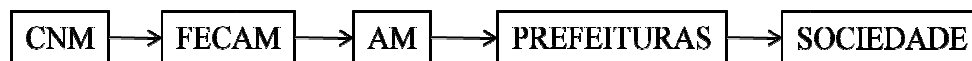


Fonte: modelo criado pela autora (2011).

Este estudo também analisou a relação entre as Prefeituras, AM, FECAM, CNM e a sociedade. Quanto às AM, FECAM e CNM todas trabalham em conjunto, uma organização

dá suporte para a outra e formam uma aliança estratégica com foco único no fortalecimento do municipalismo. Já quanto às prefeituras e à sociedade, a Figura 14 apresenta esta relação.

Figura 14. Relação entre as AM com demais organizações, prefeituras e sociedade



Fonte: modelo criado pela autora (2011).

Analisando a figura anterior percebe-se que há evidências de que a CNM tem um relacionamento mais direto com a FECAM, mas também com as AM e as prefeituras (prefeitos). Já a FECAM tem um relacionamento mais direto e presta serviços às AM e às prefeituras (prefeitos). As AM prestam serviços às prefeituras municipais que acabam prestando melhores serviços à sociedade (população).

Ambas têm alianças estratégicas que, segundo Garai (1999), incluem esforços conjuntos das organizações parceiras. Por intermédio de alianças é possível implementar estratégias que, sozinhas, as organizações não conseguiriam.

#### 4.2.3 Ações estratégicas realizadas pelas AM

Quanto às ações estratégicas efetivamente realizadas pelas AM de Santa Catarina, elas variam de acordo com cada microrregião onde estão inseridas e as prioridades estratégicas de cada uma delas já foram apresentadas anteriormente na caracterização. Algumas ações estratégicas efetivamente realizadas por todas as AM são: o trabalho desenvolvido pelos colegiados temáticos nas mais diferentes áreas de atuação; o desenvolvimento de projetos; as capacitações para os servidores públicos municipais; as preocupações com questões ligadas às áreas de infraestrutura, saúde, educação, meio ambiente, agricultura, desenvolvimento econômico e social, turismo e emprego e renda.

A preocupação com o desenvolvimento dos municípios, com a duplicação de rodovias, com a construção de hospitais, com o saneamento básico, com os resíduos sólidos, as ferrovias, o escoamento da produção, os consórcios públicos, o êxodo rural fazem parte da rotina de trabalho das AM de Santa Catarina. Para atender aos municípios e resolver estes problemas, as AM fazem inúmeros projetos e ações estratégicas. O Quadro 6 apresenta algumas ações estratégicas de cada AM.

Quadro 6. Algumas ações estratégicas atuais das AM de Santa Catarina

ASSOCIAÇÕES	AÇÕES ESTRATÉGICAS
AMAI	Capacitação dos servidores públicos municipais, Consórcio Intermunicipal de Saúde (CIS/AMAI) e ações realizadas através dos colegiados temáticos.
AMARP	Projetos e ações mais focados na área da saúde e da educação. Ações para melhoria do índice de retorno do ICMS para os municípios, capacitações para servidores públicos e CIS/AMARP. Ações realizadas através dos colegiados temáticos.
AMAUC	Ações focadas para construção de um hospital regional. Implantação da bolsa de mercadorias, capacitação dos servidores públicos, desenvolvimento sustentável. Ações na área ambiental, infraestrutura, Consórcio de Lambari, CIS/AMAUC e dos colegiados temáticos.
AMAVI	Ações nas áreas da saúde, educação, infraestrutura, construção de planos municipais de turismo e cultura, plano de saneamento, de resíduos sólidos, reserva legal e ações de movimento econômico e dos colegiados temáticos. CIS/AMAVI.
AMEOSC	Ações estratégicas através dos colegiados temáticos e nas áreas de infraestrutura (rodovias e ferrovias), educação, realização de capacitação para servidores públicos municipais e CIS/AMEOSC.
AMERIOS	Realização da EXPOMERIOS, ações nas áreas de agricultura, educação, saúde, movimento econômico, capacitações, projetos de engenharia e para pequenas agroindústrias e CIS/AMERIOS. Ações dos colegiados temáticos.
AMESC	Ações dos colegiados temáticos e nas áreas de infraestrutura, turismo, saúde, educação, assistência social e capacitação de servidores públicos municipais.
AMFRI	Ações dos colegiados temáticos, projetos nas áreas de engenharia e turismo e os consórcios CIS/AMFRI, CITMAR (turismo) e CIMUFRI (mobilidade urbana).
AMMOC	Ações dos colegiados temáticos e nas áreas de educação, movimento econômico, engenharia, saúde e assistência social. Os consórcios CIS/AMMOC e CISAM (Consórcio Intermunicipal de Saneamento Ambiental do Meio Oeste de Santa Catarina).
AMMVI	Ações nas áreas de infraestrutura, educação, resíduos sólidos, saúde, segurança e dos colegiados temáticos. Os consórcios CIS/AMMVI e CIMVI (bacias hidrográficas).
AMNOROESTE	Capacitação dos servidores públicos municipais, ações desenvolvidas pelos colegiados temáticos, ações nas áreas de movimento econômico, engenharia, saúde, educação e agricultura.
AMOSC	Consórcios CIS/AMOSC (saúde) e CIDEMA (meio ambiente). Projetos de cartografia urbana, saneamento básico e ações dos colegiados temáticos.
AMPLANORTE	Ações de movimento econômico, engenharia, informática, capacitações de servidores públicos municipais, ações dos colegiados temáticos e participação de alguns municípios associados no CIS/AMURC.
AMPLASC	Ações nas áreas da saúde, educação, agricultura, dos colegiados temáticos, ações para melhoria do IDH dos municípios e irmanamento com a Graneros (Chile).
AMREC	Ações nas áreas da saúde, saneamento básico, infraestrutura, capacitação dos servidores públicos municipais, geração de mais ICMS, ações dos colegiados temáticos e CIS/AMREC (saúde). Consórcio Intermunicipal de Atenção à Sanidade Agropecuária da Região Carbonífera de Santa Catarina.
AMUNESC	Desenvolvimento de projetos nas mais diferentes áreas, capacitações de servidores públicos municipais, ações dos colegiados temáticos e o CIS/AMUNESC.
AMURC	Ações nas áreas de infraestrutura, turismo, educação e dos colegiados temáticos. Consórcio Intermunicipal do Contestado (Coinco) que oferece soluções em destinação de resíduos sólidos.
AMUREL	Capacitações para servidores públicos municipais, ações nas áreas de infraestrutura, saúde, educação e CIS/AMUREL.
AMURES	Ações nas áreas de saúde, saneamento básico, meio ambiente, agricultura, movimento econômico. Os consórcios CIS/AMUREL (saúde) e CISAMA (produtos de origem agropecuária/segurança alimentar).
AMVALI	Capacitação dos servidores públicos municipais, ações através dos colegiados temáticos, projetos de georreferenciamento e infraestrutura (BR 280), ações de movimento econômico, de meio ambiente (Comitê Itapocu) e Escola de Governo e Cidadania.
GRANFPOLIS	Auxiliar os municípios nos planos diretores, na área de saneamento básico, CIS/GRANFPOLIS.

Fonte: Entrevistas em profundidade com presidentes e secretários executivos das AM.



É importante salientar que as AM têm função de assessoria, fazem ações e implementam estratégias de assessoria, mas não executam obras, por exemplo, não constroem hospitais, estradas etc. São entidades prestadoras de serviços. Lembrando que as AM sobrevivem financeiramente do repasse de recursos das prefeituras municipais associadas e que suas ações estratégicas resultam em benefícios para toda a população do Estado de Santa Catarina.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados deste estudo, apresentam-se agora as conclusões, as recomendações pertinentes ao escopo do trabalho, as recomendações para futuros trabalhos, bem como as limitações deste estudo teórico-empírico.

### 5.1 CONCLUSÕES

As AM de Santa Catarina possuem um papel importante e fundamental para a administração pública municipal e prestam um relevante trabalho para a melhoria dos municípios catarinenses. Suas práticas estratégicas são semelhantes, sendo formuladas e implementadas mediante análise da situação e avaliação do ambiente. Participam do processo de formulação de estratégias, prefeitos, secretários executivos, equipe técnica, colegiados temáticos e Colegiado de Secretários Executivos das AM. Após as estratégias são avaliadas e a diretoria, por meio de um processo democrático (assembleias), toma a decisão da implementação ou não da estratégia. O processo de formulação e implementação é interessante, pois reúne os modelos de autores apresentados no referencial teórico deste estudo.

O secretário executivo é o principal agente estrategista da AM, pois acompanha todo o processo desde a formulação até a implementação da estratégia, exercendo o comando e o controle. Seu papel é fundamental para as AM, devido a diretoria ser composta de prefeitos que não têm muito tempo para se dedicar à AM, uma vez que precisam administrar o seu respectivo município.

Cabe ressaltar que as AM precisam planejar mais suas estratégias, ou seja, formalizá-las por meio de um processo de planejamento estratégico. Algumas já utilizam esta ferramenta, mas a maioria das AM não faz uso dela. Seria interessante que anualmente fosse possível reunir todos os públicos que participam do processo de formulação para discutir o planejamento estratégico. A FECAM também poderia auxiliar neste processo, oferecendo este serviço às AM. Com isso não se quer dizer que as AM não planejam, elas o fazem, mas de maneira informal, entretanto, elas deveriam planejar e formalizar suas estratégias, colocando suas ideias no papel.

Ao analisar a missão das AM constata-se que a maioria aponta para a importância de ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, esquecendo da importância da sustentabilidade que foca o econômico, o social e o ambiental.

Percebe-se, também, que elas estão focadas para dentro de si mesmas, necessitando planejar o futuro e olhar mais para o ambiente externo.

Em termos de visão e de valores a maioria das AM não possui formalizada a sua visão e nem os seus valores, necessitando definir e disseminar suas diretrizes organizacionais dentro da própria organização, para seus públicos e para a sociedade. A missão, visão e valores poderiam ser divulgados nos próprios portais eletrônicos (sites) das AM, entretanto, são poucas as associações que fazem esta disseminação, a maioria só apresenta a sua missão.

As AM também precisam fazer uma análise Swot para descobrir seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, conforme apresentado neste estudo. Assim, por meio das ações estratégicas, poderão melhorar seus pontos fortes e eliminar pontos fracos, focando em oportunidades e ameaças, aproveitando as oportunidades e se prevenindo de ameaças.

As alianças estratégicas que as AM têm com os poderes legislativo e judiciário, universidades, classe empresarial e outros, são fundamentais para sua existência e para colocar em prática muitas estratégias que dependem de parcerias para sua implementação. A maioria das prioridades estratégicas das AM está ligada à microrregião onde está inserida. As estratégias mudam de acordo com as microrregiões, sendo que aquelas implementadas no oeste são diferentes das do sul do Estado.

Cada AM formula e implementa estratégias de acordo com a sua região, o que é um ponto extremamente importante, pois mostra que elas estão focadas em seu público-alvo. Algumas práticas até podem ser implementadas em todas as regiões e por este motivo as AM também trabalham em rede, fazem *benchmarking*, aprendendo umas com as outras. Não se veem como rivais, mas sim como parceiras, havendo uma união muito forte e importante entre elas, o que reforça sua caracterização como entidades que trabalham em prol do associativismo e do municipalismo.

Outro dado importante é a união entre a diretoria das AM, formada por prefeitos de diferentes partidos políticos, que quando se reúnem esquecem seus partidos e juntos trabalham em prol do desenvolvimento da sua região. Essa união fortalece as AM, que não podem deixar que questões partidárias e pensamentos individualistas prejudiquem o trabalho desenvolvido.

As AM de Santa Catarina vêm se destacando por meio dos trabalhos desenvolvidos pelos colegiados temáticos, dos projetos e programas nas mais diferentes áreas, mediante

consórcios públicos e capacitações que focam a melhoria do trabalho dos servidores públicos municipais. Os municípios sozinhos não conseguiriam realizar tantas ações estratégicas, ao passo que juntos se fortalecem, reduzem os custos, trabalham em prol da melhoria da administração pública municipal que reverte em melhores serviços para a sociedade.

As AM devem continuar atuando por meio de projetos, consórcios, colegiados temáticos, mas é fundamental que planejem suas ações de maneira formal, pensem mais no futuro, invistam em mão de obra qualificada para melhor atender aos seus públicos. Também é preciso um maior investimento e reconhecimento destas entidades pelas próprias prefeituras, que utilizam os seus serviços, mas nem sempre reconhecem o trabalho das AM. As AM precisam se comunicar mais com a sociedade e mostrar que elas existem para gerar o bem estar comum.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PERTINENTES AO ESCOPO DO TRABALHO

A partir dos dados apresentados e por intermédio das dimensões (teórica e prática) este estudo beneficiará as AM e a administração pública municipal para melhor uso e direcionamento dos seus recursos. As AM devem começar a pensar, a estabelecer um plano estruturado para deliberar as ações conjuntas no sentido de gerar maiores benefícios sociais, econômicos e ambientais, direcionando esforços para a sustentabilidade regional.

## 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Tendo em vista os limitados estudos existentes sobre as AM recomendam-se estudos mais profundos sobre estas organizações. Uma proposta seria a realização de um estudo comparativo entre as AM de Santa Catarina e as do Rio Grande do Sul e do Paraná, mantendo as características regionais e, assim, ampliar o conhecimento dessas associações.

## 5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo teve como foco apenas o processo de formulação e implementação das estratégias das AM do Estado de Santa Catarina. Em termos de metodologia este estudo poderia ter analisado os dados mediante o uso do software Atlas TI ou outros softwares que poderiam facilitar o cruzamento e as observações dos dados, optando-se, porém, pela percepção/leitura da realidade realizada pela pesquisadora.

## REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. A matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**. São Paulo, 2005, ano II, v. 12.
- ANDRADE, Nilton de Aquino (Org.); AGUILAR, Adélia Martins de; MORAIS, Eduardo Martins de; PEREIRA, Robison Carlos Miranda; FONSECA, Viviani Rocha. **Planejamento governamental para municípios: Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York: Dow-Jones Irwin, 1971.
- \_\_\_\_\_. **The concept of corporate strategy**. 3. ed. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1978.
- \_\_\_\_\_. **The concept of corporate strategy** (revised edition): Chs. 2, 6, & 7. Homewood Illinois: Irwin, 1980.
- \_\_\_\_\_. The concept of corporate strategy. In: McKIERNAN, Peter (ed.). **Historical evolution of strategic management**. Brookfield: Dartmouth Publishing Company, 1996, v. I. p. 15-44.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. **The new corporate strategy**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1988.
- \_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Trad. de Antonio Zorato Sanvicente. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 590 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise e conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997. 281p.
- BERTERO, C. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL (Constituição, 1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 15. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2000.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 21-38.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Introduction and Ch. 1. Cambridge: MIT Press, 1962.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FECAM. **Guia dos Municípios Catarinenses**. 5. ed. Florianópolis: Gráfica Coan, 2011-2012.

FIGUEIREDO, Carlos Maurício; NÓBREGA, Marcos. **Administração pública: direito administrativo, financeiro e gestão pública: prática, inovações e polêmicas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FISHMANN, A. M.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**. Mar./Apr. 1999.

GIANNINI, M. S. **Premissas sociológicas e históricas del derecho administrativo**. 2. ed. Madrid, Espanha: Instituto Nacional de Administración Pública, 1987.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Trad. de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBAM. Instituto Brasileiro de Administração Municipal. **Associações e Consórcios Intermunicipais**. Coord. de Carlos Nelson F. dos Santos e François E. J. de Bremaeker. Convênio SEPLAN/PR e IBAM. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisas Urbanas, 1978.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

LORANGE, Peter, ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. de Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976, cap. 5. p. 69-81.

MARCON, Maria Teresinha; MARQUES, Valesca Menezes. **Desenvolvimento regional em Santa Catarina: reflexões, tendências e perspectivas**. Blumenau, SC: CODESC/Edifurb, 2001. 242p.

MARQUES, V. M. **As Associações de Municípios e a regionalização do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1994.

MEIRELES, Ramiro de Campos. **A Administração Pública e o Servidor Público na Constituição Federal**. 2. ed. Goiânia: AB, 2001. 160p.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

\_\_\_\_\_; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, 1985, v. 30, nº 2. p. 160-97.

\_\_\_\_\_; WATERS, J. A. Of strategies deliberate and emergent. **Strategic management journal**. New York: Harper Business, 1985, v. 6. p. 257-272.

\_\_\_\_\_. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. (Ed.). **The strategic process – concepts, contexts and cases**. São Paulo: Prentice-Hall Inc., 1988.

\_\_\_\_\_. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. **Perspectives on strategic management**. New York: Harper Business, 1990a.

\_\_\_\_\_. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, 1990b, v. 11. p. 171 -195.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, J. Reflexão sobre o processo estratégico. **Revista Portuguesa de Gestão**. Lisboa, 2000, v. 15, n. 2. p. 24-33.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Trad. de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assesment. **Journal of MIS**, 1993, v. 10, n. 2. p. 75-105.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. What is strategy. **Harvardt business review**. Nov./dec. 1996. p. 61-78.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

QUINN, Brian James. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**. **ABI/Inform Global**. Summer 1989, v. 30, n. 4. p. 45.

\_\_\_\_\_. **Intelligent enterprise**. New York: The Free Press, 1992.

RUMELT, Richard. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, 1991, v. 12. p. 167-185.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípios da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.

THOMPSON Jr., A. A., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Trad. de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2002.

WEBER, Max. **Economy and society**: an outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press, 1978.

\_\_\_\_\_. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1992.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.



## **APÊNDICES**

## APÊNDICE I

### ENTREVISTA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Obs:** as entrevistas serão gravadas.

**Público-alvo:** Prefeitos e Secretários Executivos das AM.

#### Informações Gerais

**Nome Completo:**

**Nome da Associação:**

**Município sede da AM:**

**Quantos municípios fazem parte da AM?**

**Cargo que ocupa:**

**Presidência - Prefeito do Município de** \_\_\_\_\_

**Secretário Executivo – Cargo exercido desde (ano)** \_\_\_\_\_

**Telefones para contato:**  \_\_\_\_\_ e  \_\_\_\_\_

#### Associações de Municípios (descrição)

1. Qual é o papel das Associações de Municípios de Santa Catarina?
2. O que as Associações de Municípios representam? Quais as suas principais funções?
3. Quantos anos tem a Associação de Município que representa?
4. Quais são os principais objetivos da sua Associação de Municípios?

#### Processo de formulação e implementação da estratégia

5. O processo de formulação das estratégias acontece de que maneira?
6. Que ferramentas são utilizadas?
7. Como as estratégias são implementadas, colocadas em ação na sua Associação?
8. A maioria das estratégias são planejadas (deliberadas) ou emergentes (surgem de uma hora para outra)?
9. Quais são as prioridades estratégicas da sua Associação de Municípios a partir da microrregião onde está inserida?
10. A sua Associação de Municípios têm alianças estratégicas? Quais?
11. Os resultados alcançados pela sua Associação de Municípios são divulgados?
12. De que forma a sua Associação de Municípios se comunica entre si e com seus públicos?
13. As estratégias refletem como vocês fazem as coisas? Criam uma imagem positiva?
14. O ambiente externo à organização (mercado, concorrência, governo etc.) determina as direções?
15. As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos (departamentos, áreas, gerentes etc.)?
16. Vocês avaliam as alternativas antes de definir as estratégias?
17. Quem toma as decisões estratégicas da sua Associação? Por quê?

#### Planejamento Estratégico

18. A sua Associação de Municípios tem planejamento estratégico? Se sim, quem participa?  
Qual a periodicidade?
19. É utilizada alguma metodologia para fazer o planejamento estratégico?
20. Qual é a missão da sua Associação de Municípios? Qual é a visão?
21. Quais são os principais valores da sua Associação de Municípios?
22. Como é realizado o alinhamento estratégico com a FECAM?

23. Como a sua Associação de Municípios se relaciona com a FECAM?
24. Como a sua Associação de Municípios planeja o futuro?

### **Desempenho**

25. Como é avaliado o desempenho da sua Associação de Municípios com relação aos seus objetivos?
26. Em sua opinião, quais são as associações mais bem sucedidas? O que elas fazem de diferente?
27. O desempenho dessas Associações de Municípios influencia no desempenho da sua Associação? Se sim, como?

### **Contexto ambiental**

28. Quais são os pontos fortes da sua Associação de Municípios? Quais são os pontos fracos?
29. Quais são as oportunidades da sua Associação de Municípios? Quais são suas ameaças?
30. Para manter alinhado ao ambiente, vocês mudam a estratégia?
31. A sua Associação de Municípios têm concorrentes? Quais?
32. Como é o relacionamento entre a sua Associação de Municípios e a SDR?

### **Outras**

33. Como a sua Associação de Municípios se relaciona com a sociedade?
34. Quais são os principais projetos realizados pela sua Associação? Qual é a principal área?
35. Como a sua Associação de Municípios sobrevive financeiramente?
36. Atualmente, que área (projetos) tem um investimento maior?

## APÊNDICE II

### ENTREVISTA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Obs:** as entrevistas serão gravadas.

**Público-alvo:** Presidente e Diretor Executivo da FECAM.

#### Informações Gerais

**Nome Completo:**

**Nome da Federação:** FECAM

**Total de AM:** 21

**Quantos anos têm a Federação?**

**Cargo que ocupa:**

( ) **Presidência - Prefeito do Município de** \_\_\_\_\_

( ) **Diretor Executivo – Cargo exercido desde (ano)** \_\_\_\_\_

**Telefones para contato:** ( ) \_\_\_\_\_ e ( ) \_\_\_\_\_

#### FECAM (descrição):

1. Qual é o papel da Federação Catarinense de Municípios? Por que ela existe? Para que e para quem?
2. Quando iniciou sua história? Como surgiu?
3. Quando a FECAM iniciou seus trabalhos, já existiam AM?
4. Como as AM se dividiram?
5. Como iniciou as relações entre a FECAM e as AM?
6. O que a FECAM representa? Quais suas principais funções?
7. Quais os objetivos atuais da FECAM?
8. A FECAM e as AM são consideradas órgãos da administração pública indireta?
9. Como a FECAM sobrevive financeiramente?
10. Atualmente, como a FECAM se relaciona com a CNM?

#### Associações

11. Na visão da FECAM, qual é o papel das Associações de Municípios de Santa Catarina?
12. O que as Associações de Municípios representam? Quais as suas principais funções?

#### Processo de formulação e implementação da estratégia da FECAM

13. O processo de formulação das estratégias da FECAM acontece de que maneira?
14. Que ferramentas são utilizadas?
15. Como as estratégias são implementadas, colocadas em ação?
16. A maioria das estratégias são planejadas (deliberadas) ou emergentes (surgem de uma hora para outra)?
17. Quais são as prioridades estratégicas da FECAM frente ao Estado de SC?
18. Quais são suas alianças estratégicas?
19. Os resultados alcançados pela FECAM são divulgados?
20. De que forma a FECAM se comunica entre si e com seus públicos (sociedade)?
21. A FECAM auxilia as AM a planejarem os seus trabalhos e estratégias?
22. Como é o relacionamento da FECAM e os presidentes e secretários executivos das AM?
23. O ambiente externo à organização (mercado, concorrência, governo, etc) determina as direções?
24. As estratégias são definidas de tal forma a acomodar os diferentes interesses de pessoas e grupos internos (departamentos, áreas, gerentes, etc)?

25. Vocês avaliam as alternativas antes de definir as estratégias?  
 26. Quem toma as decisões estratégicas da FECAM? Por quê?

### Planejamento Estratégico

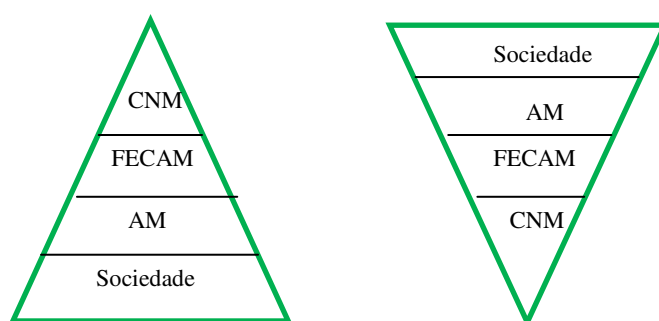
27. A FECAM tem planejamento estratégico? Se sim: Quem participa? Qual a periodicidade?  
 28. É utilizada alguma metodologia para fazer o planejamento estratégico?  
 29. Qual é a missão da FECAM? Qual é a visão?  
 30. Quais são os principais valores da FECAM?  
 31. Como é realizado o alinhamento estratégico com as AM?  
 32. Como a FECAM planeja o futuro?

### Desempenho

33. Como é avaliado o desempenho da FECAM com relação aos seus objetivos?  
 34. Em sua opinião, quais são as Federações ou AM mais bem sucedidas? O que elas fazem de diferente?  
 35. O desempenho da FECAM influenciam o desempenho das AM? Se sim, como?  
 36. Como são controladas as estratégias/ações?

### Contexto Ambiental

37. Quais são os pontos fortes e fracos da FECAM? Quais são as oportunidades e ameaças?  
 38. Para manter alinhado ao ambiente, vocês mudam a estratégia?  
 39. A FECAM têm concorrentes? Quais? E as AM?  
 40. Como é o relacionamento entre a FECAM e o Governo de Estado?  
 41. Quais são os principais projetos realizados pela FECAM? Qual é a principal área?  
 42. Qual é o negócio da FECAM e das AM?  
 43. Há um controle da FECAM sobre o que as AM fazem? Como é este controle?  
 44. A FECAM atua de forma independente ou atua de acordo com as necessidades dos municípios?  
 45. Como surgem as estratégias na FECAM?  
 46. Como é a hierarquia entre CNM, FECAM, AM e a sociedade?



47. Vocês se preocupam com a sustentabilidade (em termos responsabilidade social, ambiental e econômica)?

