Direito do Estado .com.br
O Direito Público da Cidadania

R-e-RE | Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado

Número 11 – setembro/outubro/novembro 2007 – Salvador – Bahia – Brasil - ISSN 1981-1888

AVANÇA BRASIL E A GESTÃO EMPREENDEDORA - UMA ANÁLISE DE MODELOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO GOVERNAMENTAL

Humberto Falcão Martins

Doutor e professor-colaborador da EBAP/FGV. Consultor em gestão pública junto ao Instituto Publix para o Desenvolvimento da Gestão Pública e junto à Organismos Internacionais.Autor de publicações sobre reforma do Estado, administração pública e gestão.

1 - INTRODUÇÃO

"Para tornar o Estado mais ágil, o governo decidiu mudar a forma de planejar e executar suas ações. A partir de 1º de janeiro do ano 2000, os órgãos da administração federal passarão a trabalhar dentro de um novo modelo de atuação: a gestão empreendedora. O que se quer é criar na administração pública uma nova mentalidade, uma cultura gerencial nos moldes que já é praticado pelas organizações que já estão vencendo o desafio da modernização e da globalização.

"Os programas são os motores da mudança do antigo modelo burocrático para a nova cultura gerencial. O foco é o cidadão. A partir de um problema concreto na sociedade, é criado um programa para solucioná-lo. Ou seja, um conjunto de ações que convergem para a solução do problema. Define-se, então, um objetivo a ser alcançado e um indicador capaz de medir os avanços conquistados, o que vai assegurar uma avaliação permanente das ações de governo." (1)

O trecho acima faz menção aos Programas Avança Brasil e Gestão Pública Empreendedora, conjunto que forma, aparentemente, a nova política de reforma do Estado ou estratégia gerencial do Governo Brasileiro. O propósito deste artigo não é abordar estes programas em perspectiva descritiva para caracterizar suas minúcias, mas levantar algumas questões correlatas que julgo importantes e formular hipóteses opinativas.

Vou considerar, neste artigo, o Avança Brasil como um modelo de planejamento e a Gestão Empreendedora como um modelo de transformação da administração pública. Não vou me referir ao conteúdo intrínseco dos programas ou ao seu desempenho; vou me restringir às concepções e, em particular, buscar explorar os seguintes pontos:

- Em que extensão estas abordagens (um modelo de planejamento e um modelo de aprimoramento da gestão governamental) estão alinhadas com a trajetória de desenvolvimento do Estado e da gestão pública contemporânea?
- Em que extensão estas abordagens são complementares e divergentes?
- Quais os riscos e fragilidades, forças e possibilidades de sucesso?
- Em que extensão sinalizam uma nova política de reforma do Estado substancialmente diferente da anterior ou sinalizam uma fragmentação da agenda nesta área?

2 - O AVANÇA BRASIL E A GESTÃO EMPREENDEDORA

O Avança Brasil é um conjunto de cerca de 350 programas constantes do Plano Plurianual para o período 2000-2003. É o principal instrumento de planejamento e coordenação das ações governamentais de médio prazo.

Os programas são unidades de gestão, com definição clara dos objetivos e resultados esperados, que compreendem ações destinadas a produzir determinadas respostas a demandas de segmentos da sociedade. Programas e seus gerentes serão elementos integradores do Orçamento da União e do Plano Plurianual.

Os Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento balizaram a organização espacial das ações e a seleção de empreendimentos estruturantes, que aportam ao Plano Plurianual a dimensão de um projeto de desenvolvimento nacional, dando maior visibilidade às oportunidades de investimento e potencializando a *alavancagem* de meios extra-orçamento mediante parcerias com estados, municípios, organismos internacionais, organizações não-governamentais e empresas privadas. Os Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento permitem uma visão estratégica de longo prazo, ao sinalizar problemas, vocações e potencialidades de crescimento de cada região.

A gestão empreendedora é a orientação governamental para transformar a burocracia pública e melhorar a governança. O propósito da gestão pública empreendedora é reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Seu princípio básico é a introdução de um novo paradigma gerencial no governo, voltado para resultados, focado no cliente/cidadão, baseado em

parcerias, compromisso, responsabilização, autonomia, risco, iniciativa, aprendizado conjunto e trabalho em rede. A visão de futuro orientadora desse princípio é a formação de um serviço público eficaz, eficiente, flexível, transparente, altamente capacitado e profissionalizado.

As ações da gestão pública empreendedora estão baseadas em quatro principais programas da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: **gestão pública empreendedora**, voltada à promoção da transformação na gestão pública visando a ampliação dos resultados para os cidadãos e a redução de custos; **qualidade dos serviços prestados aos cidadãos**, que busca promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos; **desburocratização**, que visa proteger as pessoas da opressão burocrática; e **valorização do servidor público**, voltada à flexibilização da gestão de pessoal, ampliação da autonomia e responsabilização.

Mais fundamental, no que se refere a uma política de Reforma do Estado é a relação de interdependência entre os dois programas.

3 - **A TRAJETÓRIA DA REFORMA DO ESTADO E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA**

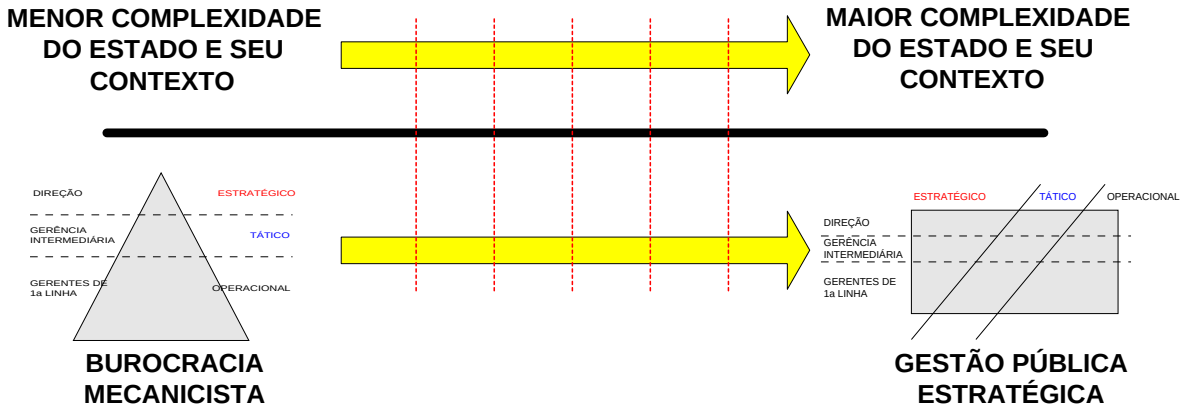
A trajetória dos movimentos de reforma do Estado contemporâneo aponta para a superação de uma onda de reformas minimalistas, baseada na redução do Estado. Hoje prevalece um sentimento de que o Estado é necessário e deve ser capaz de atuar de forma proativa na reconstrução institucional da sociedade, mediante o estabelecimento de alianças, coalizões, parcerias e redes que envolvam o mercado, a sociedade civil, diferentes níveis de governo e a cooperação internacional. O reconhecimento da necessidade de coalizão para a efetiva governança demanda o desenvolvimento da capacidade institucional do Estado para a sua atuação como coordenador e animador dessas alianças. (2)

Esta trajetória deposita uma importância cada vez maior na construção de um modelo de gestão pública mais orgânico, menos burocrático-mecanicista, tendo em vista a crescente complexidade do Estado e seu contexto e os crescentes requisitos de desempenho e sobrevivência das organizações públicas.

O Estado é uma organização complexa que atua em um contexto complexo. As grandes fontes de incerteza e instabilidade estão relacionadas ao contexto (globalização, desenvolvimento tecnológico e reestruturação produtiva, crise fiscal, demandas mais exigentes e complexas por parte dos cidadãos, potencial da sociedade civil organizada); pluralismo de atores interessados que clamam por atenção constante, urgente e imediata; liderança difusa; objetivos ambíguos; métodos paradoxais; diversidade de produtos e serviços; e diversidade de culturas internas.

O diagrama abaixo reproduz o argumento de fundo da literatura gerencial contemporânea (3) e mostra a correlação entre complexidade crescente e a necessidade de implementação de modelos de gestão mais orgânicos.

TRAJETÓRIA TENDENCIAL DE EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO (4)



A burocracia mecanicista é uma organização feita para operar em contextos pouco complexos. Apoia-se na separação entre mãos e cérebros (uns pensam e planejam, outros cumprem ordens e executam); na estrutura piramidal com muitos níveis, segundo a lógica da cadeia de comando; na comunicação formal e na liderança hierárquica, de cima para baixo; e na alienação decorrente da fragmentação do trabalho especializado. O modelo de gestão mecanicista considera a transformação ocasional, é um modelo rígido. Este modelo, caricaturado pelo gênio de Chaplin nos Tempos Modernos, está presente na descrição da burocracia utilizada por Weber.

A gestão estratégica apresenta condições de lidar com a complexidade, na medida em que pressupõe integração entre planejamento e execução (planejamento e implementação concomitantes e contínuos); estruturas horizontalizadas (celulares, em rede, holográficas, flexíveis); liderança participativa baseada no *empowerment*; comunicação organizacional multidirecional estruturada e integrada em tempo real; ênfase no pensamento estratégico e visão do trabalho como forma de realização. Os modelos orgânicos ou estratégicos típicos da sociedade do conhecimento são voltados à agilidade e flexibilidade, atributos essenciais de um mundo em contínua transformação.

Os modelos de gestão mecanicistas não dão conta da complexidade do contexto contemporâneo, exceto em condições muito especiais cada vez mais raras. Um grande desafio das organizações contemporâneas é transpor a barreira entre modelos de gestão mais mecanicistas e outros mais estratégicos, orgânicos. O grande *appeal* do modelo orgânico-estratégico, postos de lado os modismos e as panacéias que se propõem para operacionalizá-lo, é a flexibilidade, necessária em um mundo em contínua mudança e que está

presente nas novas tendências que hoje norteiam a mudança nas organizações.

As organizações públicas estão sujeitas a esta dinâmica, na medida em que o processo de reordenamento institucional da sociedade contemporânea, no âmbito do qual referencia-se o que se denominou *reforma do Estado*, torna a oferta e a demanda de bens públicos (5) cada vez mais competitiva e diferenciada. O novo contexto da governança contemporânea se caracteriza por uma multiplicidade de atores e modelos de gestão envolvidos na produção de bens públicos. O Estado não detém mais o monopólio da oferta de bens públicos (na verdade tal monopólio só existiu em regimes comunistas), outrora considerado uma categoria distinta do mercado, propriamente dito, de bens privados. Observa-se hoje a emergência de um "mercado de bens públicos", enquanto arena na qual há diferentes ofertantes e demandantes e uma crescente competitividade entre os atores sociais organizados, o Estado e os investidores privados. A extensão na qual um ou outro ator se legitima como provedor de bens públicos é cada vez mais resultado da satisfação, qualidade e efetividade das demandas da sociedade.

Tornou-se lugar comum em nosso contexto situações nas quais o Estado deixa de atuar como provedor legal (por disposição constitucional, por exemplo) e legítimo (na medida em que se inspira em valores socialmente aceitos tais como universalidade) de bens públicos de alta relevância (saúde, educação, segurança etc.) em virtude da obsolescência de seu modelo gerencial, abrindo espaço não apenas para formas legítimas de competição junto ao setor privado e terceiro setor (embora os limites da exclusão sejam tênues), mas abrindo perigosos flancos na própria noção de soberania. Os guetos, as favelas, são hiatos de Estado, onde a ordem econômica, social e civil já foram subtraídas pelos poderes paralelos do crime e da corrupção. O Estado compete, neste sentido, com sua própria ineficiência em desenvolver modelos de gestão mais efetivos, mais alinhados com a complexidade de seu contexto.

O desenvolvimento de modelos de gestão pública mais estratégicos, mais alinhados com a complexidade do atual contexto, impõe expressivas mudanças no modelo de planejamento. O quadro abaixo apresenta diferenças entre modelos ideais radicalmente opostos de planejamento:

CONCEPÇÕES POLARES DE PLANEJAMENTO (6)

PLANEJAMENTO MECANICISTA	GESTÃO ESTRATÉGICA
Segregação entre planejamento e execução: quem pensa não executa, quem executa não pensa.	Integração planejamento-implementação: todos pensam e executam em diferentes proporções.
Seqüência planejamento-implementação: primeiro se planeja, depois se executa.	Monitoramento, formulação, ação e avaliação estratégicas são momentos lógicos, não sequenciais.

Enfoque racional-formal: previsibilidade e durabilidade dos objetivos.	Enfoque oportunista-incremental: imprevisibilidade e volatilidade dos objetivos.
Endógeno: avaliações internas sobre o contexto e seus atores.	Exógeno: visões e avaliações de atores internos e externos.
Baseado em planos: planejar é fazer planos que devem ser seguidos.	Baseado em pensamento estratégico: as pessoas devem pensar estrategicamente.
A Lei regula e estabelece os planos.	A liderança proporciona uma visão.
A estratégia é o resultado do plano.	A estratégia emerge da "luta estratégica".
Isolacionista e segregatório: focado nos interesses de clientes ou instituidores e negligência de outros interessados/implicados (stakeholders).	Pluralista e transacional: visão abrangente e comunicação permanente com stakeholders.
O desempenho baseado em ações: bom desempenho é cumprir os planos.	O desempenho baseado em resultados: alcance de padrões desejáveis de eficiência, eficácia e efetividade organizacionais.
Ocasional: realizado em intervalos regulares ou motivados por crises.	Contínuo: motivado pela construção de um futuro desejável.
Reprodutivo: reproduz a ordem atual, reforça o *status quo*.	Generativo: promove inovação, construção de futuros desejáveis/possíveis em bases autopoiéticas.

Estes são os elementos a partir dos quais o modelo de planejamento contido no Programa Avança Brasil e o modelo de gestão preconizado pelo Programa Gestão Empreendedora serão analisados.

4 - UMA ANÁLISE DOS MODELOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA

O desenvolvimento de um novo modelo de gestão pública não deve promover a implantação generalizada de modelos de gestão estratégicos. Não obstante o fato de que, na realidade, toda organização apresentar características mistas dos dois modelos e diferentes áreas que tendem a apresentar diferentes gradações das características polares, o que está em questão é a busca do **alinhamento estratégico**, a detecção e alcance de um

padrão de flexibilidade ao longo do contínuo burocracia mecanicista-gestão estratégica que satisfaça os requisitos de complexidade do contexto. Embora haja uma tendência de crescente instabilidade e complexidade, estas variam de organização para organização e, portanto, a busca de modelos de gestão alinhados não implicará em padrões iguais.

O Programa Gestão Pública Empreendedora se coloca nesta perspectiva, na medida em que disponibiliza instrumentos e modelos segundo os quais as organizações poderão, por adesão, buscar condições de alinhar seus modelos de gestão aos desafios ambientais com os quais se defrontam. A recente criação de agências reguladoras segundo regimes especiais de gestão e a qualificação de Organizações Sociais para executar atividades públicas não exclusivas de Estado são exemplos deste requisito.

O fato de haver uma convergência entre os propósitos do Programa Gestão Pública Empreendedora e o requisito do alinhamento estratégico do modelo de gestão das organizações públicas não isenta o Programa de riscos e fatores críticos de sucesso inerentes a sua concepção e implementação, dentre os quais destacam-se, dentre outros:

- A efetiva concepção e implementação de mecanismos e instrumentos de flexibilização, tais como contratos de gestão e modelos inovadores de gestão que os utilizam (Organizações Sociais, Agências Executivas, Organizações Militares Prestadoras de serviços, Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, Agências Reguladoras e Serviços Sociais Autônomos e tantos outros possíveis);

- A existência de incentivos reais para adesão de organizações em áreas prioritárias pré-definidas, comprometidas com o alcance de padrões satisfatórios de desempenho;

- Desenvolvimento de instrumentos de avaliação do desempenho e da qualidade gerencial das organizações aderentes, de tal forma a proporcionar o ajuste de incentivos e a avaliação dos modelos e instrumentos de flexibilização.

Analogamente à Gestão Empreendedora, a implementação de um novo modelo de planejamento não implica na adoção incondicional das características da Gestão Estratégica, mas a implantação de modelos de gestão mais estratégicos dificulta-se e obstaculiza-se pela eventual permanência de características do Planejamento Mecanicista.

O Avança Brasil apresenta algumas características do Planejamento Mecanicista e outras da Gestão Estratégica. Dentre as características mecanicistas ressaltam-se:

- os programas são elementos fixos de um plano disposto em Lei, em relação à qual exige-se conformação;

- a periodicidade da formulação e revisão é rígida, pré-definida, linearmente sequenciada e sujeita à feedbacks lentos em função do processo legislativo;

- a qualidade das formulações sujeitam-se a "acomodações" por parte do órgão central de planejamento e do Congresso, instâncias muitas vezes distantes do *locus* primário do planejamento (organizações, unidades ou dirigentes responsáveis pelos resultados).

Por outro lado, a metodologia de formulação contém muitos elementos do paradigma da Gestão Estratégica, dentre os quais destacam-se:

- perspectiva dos *stakeholders*;

- orientação por resultados;

- visão exógena;

- implementação e acompanhamento matricial.

Em síntese, o requisito constitucional do Plano Plurianual impõe ao Avança Brasil uma arquitetura mecanicista centralizada de planejamento governamental típica dos anos 70 para abrigar uma concepção de gestão estratégica afinada com o imperativo de implementação de uma gestão empreendedora. Esta ambiguidade, uma arquitetura centralizada e rígida e uma estratégia de implementação em rede, é um fator crítico para o sucesso do Avança Brasil.

Não obstante o planejamento efetivo ser, na maioria dos casos, ao mesmo tempo formal e incrementalista, conjugando características do Planejamento Mecanicista e da Gestão Estratégica (7), a existência de elementos mecanicistas no Avança Brasil sugere alguns alertas que podem se constituir obstáculos à plena realização de uma gestão verdadeiramente empreendedora, dentre os quais, destacam-se:

- O processo de planejamento estratégico pode cristalizar-se no plano, ritualizando sua elaboração e acompanhamento em detrimento do processo criativo e transformador de pensamento estratégico que, obviamente, deve considerar os balizamentos governamentais, mas não pode sujeitar-se às regras e metodologias padronizadas;

- Uma mudança brusca de contexto (interno ou externo) pode deteriorar o plano e tornar o processo de planejamento um exercício formalista, descolado da realidade. Em contrapartida, a adesão ao plano defasado poderá gerar uma profunda desorientação estratégica;

- As estruturas matriciais de acompanhamento e implementação podem chocar-se com as estruturas convencionais por áreas funcionais de responsabilidade, impondo atritos e obstaculizações entre dirigentes e gerentes de programa;

- A atribuição de finalidades claras a gerentes de programas não garante o efetivo alcance dos resultados propostos. Não obstante a questão dos perfis (que não necessariamente coincide com os critérios de provimento de cargos gerenciais), o estabelecimento e alcance de resultados factíveis depende da implementação de processos de transformação organizacional que abranjam as dimensões estratégica, processos, informações, estrutura e desenvolvimento de pessoas de forma coordenada, incentivada e acompanhada.

Em que pese a iniciativa inovadora e o formidável conteúdo que compõe o Avança Brasil, sua plena e satisfatória implementação e aprimoramento requer a plena e satisfatória implementação da gestão empreendedora. A existência de programas e gerentes designados para executá-los e acompanhá-los não garante a implementação de um modelo de gestão estratégica, que requer uma transformação profunda na gestão pública.

O não atendimento deste requisito fortalece o caráter mecanicista da arquitetura do Programa Avança Brasil, impede o fortalecimento de seu caráter estratégico e dificulta, num círculo vicioso, a implementação da gestão empreendedora.

5 - RUMO A UMA NOVA POLÍTICA DE REFORMA DO ESTADO?

Esta questão comporta dois aspectos básicos: a convergência de propósitos *vis-à-vis* à política de reforma do Estado delineada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado; e a existência de condições mais favoráveis de implementação de um processo abrangente de transformação da administração pública.

Em relação ao primeiro aspecto, os discursos e propósitos do Avança Brasil (a despeito da sua arquitetura mecanicista), da Gestão Empreendedora e do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado são plenamente convergentes. Todos se colocam em uma perspectiva gerencialista. O que difere são formas, estratégias e projetos específicos, embora estas diferenças os tornem predominantemente complementares. O Avança Brasil foca no resultado, na orientação global e em orientações específicas convergentes. O Plano Diretor e a Gestão Empreendedora focam na capacidade de se orientar, de definir resultados e alcançá-los.

Por outro lado, a questão fundamental repousa nas condições necessárias a efetiva implementação das transformações necessárias, dentre as quais, à luz da experiência passada, destacam-se:

- posição do tema reforma do Estado na agenda presidencial, que deve ser uma prioridade real da qual as demais realizações de governo dependem,

não como retórica defensiva contra hiatos na formulação de políticas públicas relevantes;

- posição institucional (*status* ministerial com apoio central de governo) e visão gerencial arrojada e inovadora do órgão central responsável pela coordenação dos esforços de reforma do Estado;

- convergência intragovernamental, principalmente com as áreas de orçamento, finanças e controle, de modo a integrar as estratégias de ajuste fiscal e ajuste gerencial;

- integração intra-equipe, principalmente pelas oportunidades de aprendizado e compartilhamento de diferentes perspectivas, não pela homogeneização.

A inexistência destas condições podem resultar no enfraquecimento e fragmentação da agenda da reforma do Estado, com más consequências para a governança no presente e no futuro.

6 - NOTAS

(1) Veja-se o http://www.abrasil.gov.br/.

(2) Veja-se a memória do recente II Fórum Global para O Estado democrático e Governança no Século XXI, na http://www.21stcentury.gov.br/21stcentury/default.htm.

(3) Uma grande parte das abordagens contemporâneas sobre gestão e transformação organizacional se baseia no argumento contingencialista da *covariação estrutural*. A noção de covariação estrutural coloca em relevo a relação entre a estrutura organizacional e a dinâmica do ambiente externo à organização, a partir de variáveis tais como tecnologia, mercado e pessoas (Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965). A grande contribuição destas escolas foi a proposição de que há uma dinâmica organizacional em função do ambiente externo: na medida em que há variações na tecnologia (inovação), mercados (expansão, diversificação) e pessoas (cultura); varia a estrutura, de tal forma que a organização possa se manter capaz de responder e provocar demandas do ambiente e, por conseguinte, sustentar sua sobrevivência. A utilidade do conceito de covariação estrutural decorre da própria complexidade da sociedade contemporânea, marcada por incertezas, imprevisibilidades, turbulências e perplexidades, que impõem às organizações contemporâneas ameaças e oportunidades decorrentes de variáveis econômicas, mercadológicas, culturais ou tecnológicas cada vez mais instáveis. (Tolbert & Zucker, 1997) Sobretudo, o conceito de covariação estrutural pode ser expandido para comportar a correlação entre a estrutura organizacionais e variáveis contextuais pertencentes a domínios mais sutis (psiquê, cultura etc...), de uma forma biunívoca (no sentido de que uma estrutura interna cria a outra externa e vice-versa, como propõe a *autopoiesis*) e mediante um padrão de

comportamento ou interrelação não linear (como propõe a abordagem da complexidade). Morgan (1997) se refere à ampliação desta perspectiva como um "novo contingencialismo".

(4) Composto a partir de Motta (1995) e Beer (1996).

(5) Utilizarei o termo "bem público" de forma genérica para denotar bens públicos puros, impuros e, segundo a literatura econômica, alguns bens privados tradicionalmente providos pelo setor público. Dessa forma não estou considerando exclusivas as propriedades do consumo não rival e da inexcludabilidade, consagrados pela literatura convencional (Musgrave & Peacock, 1959; Samuelson, 1954; Buchanan, 1968). Tampouco restrinjo "bens públicos" ao que o direito administrativo qualifica como serviços públicos prestados. Busco enfatizar o caráter de bens (produtos ou serviços) que podem ser considerados externalidades positivas, como subprodutos positivos na esfera pública de ações públicas ou privadas (Cornes & Sandler, 1996).

(6) Composto a partir de Motta (1995); Mintzberg et al (2000); De Wit (2000) e Brews & Purohit (2000). Veja-se também Meyer (2000) e Fitzgibbons et al. (2000) e Morgan (1997).

(7) Veja-se Brews & Purohit (2000) para recentes conclusões baseadas em dados empíricos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beer, M. 1996. Managing Organizational Effectiveness Applications. Harvard Business School.

Brews, P. & Purohit, D. 2000. Benign Environments and Bad Planners, Malignant Environments and Magnificent Planners: Re-conceptualizing the Environment/Planning Relationship. Academy of Management Conference, Toronto.

Buchanan, J. 1968. The demand and supply of public goods. Chicago. Rand MacNally.

Burns, T. & Stalker, G. M. 1961. The management of innovation. Tavistock.

Cornes, R & Sandler, T. 1996. The theory of externalities, public goods and club goods. Cambridge University Press.

De Wit, B. 2000. Strategic Management as the Management of Strategy Tensions: Using Paradoxes to Teach Strategy. Academy of Management Conference, Toronto.

Fitzgibbons, D, Steingard D., Heaton, D., Schmidt-Wilk, J. 2000. Three Models for Teaching Strategy through the Lens of "Transformational Stakeholder Management". Academy of Management Conference, Toronto.

Mintzberg, Henry et. al. 2000. Safari de estratégia. Bookman.

Morgan, G. 1997. Images of organization. Sage.

Musgrave, R & Peacock, A. 1959. Classics in the theory of public finance. London. MacMillan.

Mattus, Carlos. 1993. Política, Planejamento e Governo. IPEA.

Meyer, R. 2000. Instruction vs. Debate: Using a Dialectical Approach to Teaching Strategic Management. Academy of Management Conference, Toronto.

Motta, Paulo Roberto M. 1995. Gestão contemporânea. Record.

Samuelson, P. 1954. *The pure theory of public expenditure*. Review of Economic and Statistics, 11:387-9.

Tolbert P. & Zucker, L.. 1997. The institutionalization of institutional theory. In: The handbook of organizational studies. Sage.

Woodward, J. 1965. Industrial organization: theory and practice. Oxford University Press.

Referência Bibliográfica deste Trabalho:

Conforme a NBR 6023:2002, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma:

MARTINS, Humberto Falcão. AVANÇA BRASIL E A GESTÃO EMPREENDEDORA - Uma Análise de Modelos de Planejamento e Gestão Governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, nº. 11, setembro/outubro/novembro, 2007. Disponível na Internet: <http://www.direitodoestado.com.br/rere.asp>. Acesso em: xx de xxxxxx de xxxx

Observações:

1) Substituir “x” na referência bibliográfica por dados da data de efetivo acesso ao texto.
2) A RERE - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado - possui registro de Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas (*International Standard Serial Number*), indicador necessário para referência dos artigos em algumas bases de dados acadêmicas: **ISSN 1981-1888**
3) Envie artigos, ensaios e contribuição para a Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, acompanhados de foto digital, para o e-mail: rere@direitodoestado.com.br
4) A RERE divulga exclusivamente trabalhos de professores de direito público, economistas e administradores. Os textos podem ser inéditos ou já publicados, de qualquer extensão, mas devem ser encaminhados em formato word, fonte arial, corpo 12, espaçamento simples, com indicação na abertura do título do trabalho da qualificação do autor, constando ainda na qualificação a instituição universitária a que se vincula o autor.
5) Assine gratuitamente notificações das novas edições da RERE – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado por e-mail: http://www.feedburner.com/fb/a/emailverifySubmit?feedId=873323
6) Assine o feed da RERE – Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado através do link: http://feeds.feedburner.com/DireitoDoEstado-RevistaEletronicaDaReformaDoEstado

Publicação Impressa:

Informação não disponível.