

**PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA: O
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO GOVERNO DO
ESTADO DA BAHIA¹**

**PRINCIPLES OF ORGANIZATION FOCUSED ON STRATEGY: THE PROCESS OF
IMPLEMENTING STRATEGIES OF THE STATE OF BAHIA**

Josélton Silveira da Rocha

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC
Professor da Universidade Federal da Bahia – UFBA

Endereço: Pç da Piedade, 06 – Centro
CEP: 40.070-100 – Salvador/BA – Brasil

E-mail: jsrocha@ufba.br
Telefone: (71) 3283-7579

Katia Silene Lopes de Souza Albuquerque

Mestre em Contabilidade pela UFBA
Professora da Universidade do Estado da Bahia

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555 – Cabula
CEP: 41.150-000 – Salvador/Ba – Brasil

E-mail: katiafcc@gmail.com

RESUMO

O objetivo principal desse artigo é analisar se no processo de implementação do gerenciamento das estratégias no Estado da Bahia, iniciado em 2007, foram observados os cinco princípios (padrão), que Kaplan e Norton (2001) denominaram de princípios das organizações focalizadas na estratégia. Com essa finalidade, foram seguidos os seguintes passos: (i) foi feita uma pesquisa bibliográfica, a fim de identificar na literatura disponível assuntos que abordam o tema desse artigo; (ii) foi feita uma pesquisa documental utilizando documentos como no plano do governo, plano plurianual 2008-2011, planejamentos estratégicos das secretarias; (iii) foi realizada também uma entrevista com algumas pessoas envolvidas na implementação do novo modelo de gestão para o Estado da Bahia. Chegando-se à conclusão que o Estado da Bahia tem avançado bastante na implementação das suas estratégias, de acordo com os princípios de Kaplan e Norton, portanto ainda será necessário que se percorra mais alguns passos para ser considerada uma organização focalizada na estratégia.

Palavras-chaves: Gestão pública; estratégia; princípios.

¹ Artigo apresentado no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Artigo recebido em 21.06.2011. Revisado por pares em 13.08.2011. Reformulado em 09.09.2011. Recomendado para publicação em 10.09.2011. Publicado em 30.12.2011.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o setor público vem passando por diversas transformações no seu âmbito de atuação, tais como: (i) passa de provedor para regulador; (ii) a sociedade está cada vez mais exigente, cobrando serviços de melhor qualidade e com transparência; (iii) a gestão deve ser baseada em resultados, com responsabilização; (iv) os recursos financeiros são escassos, pois a população não reage bem ao aumento dos impostos.

As restrições fiscais aliadas à uma maior cobrança da sociedade, nas últimas décadas, vêm influenciando a gestão pública, no sentido de prestar melhores serviços, e simultaneamente, procurar gerir os recursos de forma eficiente e eficaz. Nesse sentido, o modelo burocrático *weberiano*, até então predominante na administração pública, já não responde por si só, às necessidades dos gestores públicos.

Souza (2003) evidencia que o início da década de 90 introduz uma nova agenda para os governos de muitos países, em especial naqueles em desenvolvimento, frisando que nas duas últimas décadas, esses países vêm tentando adaptar-se às novas condições da economia mundial e às restrições fiscais através da adoção de políticas convergentes, como a eliminação de funções governamentais, cortes de despesas com custeio e investimentos, redução da folha de pagamentos, privatização, desregulamentação e descentralização.

A partir do ano 2000, surge a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), cujos artigos 48 e 49 estimulam iniciativas para a promoção da transparência das ações públicas; já o artigo 50, exige o acompanhamento e a avaliação de gestão associada com o sistema de custos.

Alinhado com essa nova realidade, Santos (2003) explicita que com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, acentuou-se a necessidade do emprego de metodologias de gestão que permitam não somente o controle da execução orçamentária, mas também que favoreçam a estimação de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos.

Percebe-se, então que a administração pública necessita de um plano estratégico bem definido, com visão, missão e estratégias. No entanto, somente o planejamento não vai garantir o sucesso da implementação das estratégias, é necessário que estas sejam monitoradas e avaliadas constantemente. Kaplan e Norton (2001) mostram que as evidências empíricas indicam que o problema não é a má estratégia, e sim a má execução (KAPLAN E NORTON, 2001). Para isso, a gestão pública vem lançando mão de alguns instrumentos gerenciais, já delineados para a área privada, e adapta-os às suas necessidades.

Por isso, a administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão privado, não devendo perder a perspectiva de que a área privada visa o lucro e a pública visa a realizar a sua função social (GOMES, 2003).

O diferencial no sucesso das organizações públicas está na forma do gerenciamento, e foi compartilhando dessa idéia que Osborne (1994), propõe um governo empreendedor, que antevê, que se antecipa, que previne, que trabalha antes que os problemas aconteçam e não um governo ‘quebra-galho’, que busca as soluções de qualquer forma, quando os problemas acontecem.

No Brasil, há uma tendência das organizações públicas em adotar a proposta de Governo Empreendedor, de Osborne (1994). Caio Marini (2005) cita alguns estados brasileiros, como Minas Gerais, Maranhão, São Paulo, Santa Catarina, e outros que vêm adotando novas formas de gestão pública. Ademais, Souza (2001), afirma que todas as políticas que o Estado da Bahia tem feito em suas administrações públicas, estão mais voltadas para o modelo de “Governo Empreendedor” focalizado nas estratégias estabelecidas no plano de governo.

O Governo do Estado da Bahia, no início do ano de 2007, iniciou um processo de implementação de suas estratégias, utilizando para isso um modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard* que se fundamenta em organizações focalizadas na estratégia. Com esse

objetivo estão sendo empreendidos esforços por seus gestores no sentido de viabilizar a implementação de tal ferramenta gerencial. Diante disso, a indagação é a seguinte: A implementação do sistema de gerenciamento das estratégias pelo governo do estado da Bahia, observa os cinco princípios (padrão), que Kaplan e Norton (2001) denominaram de princípios das organizações focalizadas na estratégia?

O objetivo principal desse artigo é analisar se no processo de implementação do sistema de gerenciamento das estratégias no Estado da Bahia, iniciado em 2007, foram observados os princípios das organizações focalizadas na estratégia. Tendo como objetivos acessórios: averiguar o estágio que se encontra a implementação; confrontar os passos seguidos no processo de implementação com os princípios das organizações focalizadas na estratégia.

Com essa finalidade, foram seguidos os seguintes passos: (i) foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, a fim de identificar na literatura disponível assuntos que abordam o tema desse artigo; (ii) foi realizada uma pesquisa documental utilizando documentos, tais como: Plano do governo, Plano plurianual 2008-2011, Planejamentos estratégicos das secretarias; (iii) foi realizada entrevista com Assessor do secretário, com o Superintendente e Diretor de Gestão e Avaliação, todos da Secretaria do Planejamento, responsáveis pelo processo de implementação do modelo de gestão para o Estado da Bahia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O Governo Empreendedor

Considerando que o modelo burocrático desenvolvido na era industrial, amplamente utilizado no setor público, está se tornando cada vez mais ineficiente no contexto atual caracterizado por mudanças rápidas, pela presença de um mercado global, pela realidade de uma sociedade da informação, do conhecimento. Portanto, o modelo Weberiano até então predominante na gestão pública mundial, vem perdendo espaço para o governo empreendedor. E citada por Catelli (2001) e Santana (2005), como referência, a obra de David Osborne e Ted Gaebler, *Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*, vem influenciando a gestão pública brasileira, como pode se notar a reforma gerencial promovida pelo MARE, onde Paes de Paula (2005), destaca o enfoque gerencialista dos programas administrativos implementados pelo então Ministério.

Osborne e Gaebler (1995) fazem uma crítica à forma tradicional do governo operacionalizar e propõem alternativas que se constituirão numa verdadeira revolução no âmbito da administração pública. Assiste-se e vivencia-se o surgimento de um novo Estado: das privatizações, do enxugamento de sua estrutura, da descentralização de suas atividades, da administração gerencial, o Estado mínimo, o governo empreendedor.

Catelli (2001) destaca que nas duas últimas décadas, surgiu a postura do Governo Empreendedor, voltado para o cidadão como cliente e buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência, na gestão dos recursos públicos com responsabilidade fiscal. (CATELLI, 2001)

E Santana (2005) reforça que o modelo de reforma do Estado brasileiro implantado nos anos 90, tinha como referência principal a mudança de uma administração pública burocrática para uma administração gerencial.

O governo empreendedor caracteriza-se, como um governo que “pertence à comunidade, dando responsabilidade ao cidadão em vez de servi-lo (OSBORNE & GAEBLER, 1995, pp. 51-80), e visa atender aos cidadãos como clientes e não aos interesses da burocracia (id., pp. 181-213).

Como é notado, o modelo de governo empreendedor coloca a gestão pública para buscar a eficiência e eficácia nas suas ações, incentivando-a a gerenciar resultados, prestar

contas de forma mais acurada. E é baseada nessa idéia que Souza (2003) mostra de forma sucinta que um dos principais objetivos do novo gerencialismo é incorporar à gestão pública algumas práticas consideradas comuns na gestão empresarial. E diz que apesar de haver diferença na retórica em relação aos objetivos do novo gerencialismo, seus princípios reguladores estão assentados nas seguintes bases:

- Aumentar a efetividade e a eficiência do setor público;
- Aumentar a responsabilização das agências governamentais frente aos clientes e consumidores do serviço público;
- Reduzir despesas públicas;
- Aumentar a responsabilidade dos gestores públicos.

2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Com o avanço tecnológico, a velocidade dos acontecimentos dos fatos e o aumento da concorrência, os métodos convencionais de auxílio às tomadas de decisões, baseadas em dados do passado tornaram-se obsoletas. Tornou-se necessário o surgimento de uma ferramenta de gestão estratégica, que permitisse aos gestores o acompanhamento e avaliação da sua estratégia de forma sistemática.

Foi nesse contexto que Kaplan e Norton idealizaram o *Balanced Scorecard* – BSC, que surgiu para suprir a carência das organizações de uma ferramenta sistemática de gestão dos ativos intangíveis, capaz de abarcar os diversos níveis e setores da empresa, com a finalidade de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 3)

Dessa forma, o BSC permite um monitoramento da organização sob diversos aspectos, que possuem entre si uma relação de causa e efeito, estando perfeitamente de acordo com a sua visão e estratégias. Este ambiente irá proporcionar que as organizações execute as suas atividades de curto prazo de forma eficiente, não perdendo de vista o planejamento à longo prazo, o que poderá ser revertido em um maior retorno financeiro no futuro.

O BSC como foi idealizado originalmente, atende bem aos interesses das empresas privadas, com fins lucrativos, uma vez que a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Segundo Kaplan e Norton (2000) a maioria das entidades governamentais e não lucrativas enfrentam dificuldades com a arquitetura original do *balanced scorecard*, já que o sucesso financeiro não é o objetivo principal dessas organizações. No entanto, os mesmos autores afirmam que é possível reformular a arquitetura do BSC, colocando os clientes, ou seja, a sociedade no alto da pirâmide, já que o objetivo primário do governo é o bem estar da sociedade em geral.

2.3. Princípios das organizações focalizadas na estratégia

A implementação de um modelo de gestão para o gerenciamento das estratégias nas empresas, permite incorporar uma filosofia que as tornem organizações orientadas para a estratégia, e que segundo os idealizadores do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (2001), apesar de essas organizações estarem inseridas em diferentes contextos e terem escolhido caminhos distintos, existe um padrão consistente presente em todas elas.

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo e;
- Mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

Os autores citados destacaram quatorze práticas referenciais a esses princípios, denominados de “Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia”, conforme figura a seguir:



Figura 2 – Princípios da Organização Orientada para a Estratégia

Fonte: Kaplan e Norton, 2001

1º Princípio: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança:

- comunicar por que a mudança é necessária e mobilizar a organização para mudança;
- ajustar o processo de governança para lidar com a natureza não estruturada da transição; e,
- promover a mudança do sistema gerencial para um foco mais estratégico.

2º Princípio: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais:

- descrição da estratégia por meio de um conjunto de objetivos estratégicos interligados por causa e efeito e distribuídos ao longo das diferentes perspectivas de análise; e,
- construção do sistema de indicadores balanceados seguindo a mesma lógica dos objetivos estratégicos.

3º Princípio: Alinhar a Organização à estratégia:

- definir claramente a estratégia e a função corporativa;
- criar sinergias entre as estratégias das unidades de negócio entre si e com a corporação; e,

- criar sinergias entre as estratégias dos serviços compartilhados com as unidades de negócio e com a corporação.

4º Princípio: Transformar a estratégia em tarefa de todos:

- promover a consciência estratégica em toda organização;
 - alinhar os objetivos pessoais sob a ótica da estratégia; e,
 - alinhar os sistemas formais e informais de reconhecimento com a lógica da estratégia.

5º Princípio: Converter a Estratégia em Processo Contínuo:

- refletir nos processos de planejamento operacional e orçamentário a realidade estratégica e suas respectivas necessidades de recursos;
 - desenvolver sistemas de informação para acompanhamento da evolução da implementação da estratégia; e
 - promover a contínua reflexão e teste da estratégia formulada, fomentado o aprendizado estratégico.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O governo do Estado da Bahia, a partir do exercício de 2007, começou a implementar um modelo de gestão, alicerçado nas premissas do *Balanced Scorecard* para gerenciar as suas estratégias. Partiu-se da construção do plano do plano de governo, elaborado no ano anterior, e ajustado sempre que necessário.

Esse plano de governo, que contém, entre outras informações, a visão e as estratégias do Estado da Bahia, deu origem ao mapa estratégico, que pode ser encontrado também no Plano Plurianual 2008-2011 apresentado na Figura 2.

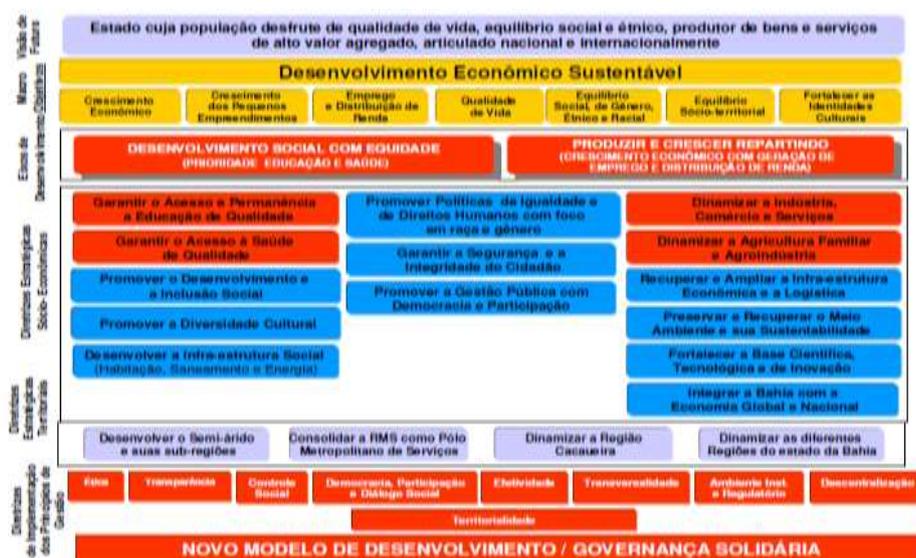


Figura 2: Mapa estratégico do Estado da Bahia

Fonte: PPA 2008 / 2011

Como apresentado anteriormente, segundo Kaplan e Norton (2001) existem cinco princípios padrões que direcionam as organizações às estratégias. A seguir verifica-se se as ações empreendidas pela gestão do Estado da Bahia podem ser classificadas nestes princípios, para

em seguida, analisar se, neste contexto, o mesmo está focalizado ou orientado para a estratégia.

3.1 Confrontação dos princípios de Kaplan, Norton x Estado da Bahia

1º Princípio: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança:

Ao que se refere à necessidade de comunicar por que a mudança é necessária e mobilizar a organização para mudança, a Secretaria do Planejamento, através da Superintendência de Gestão e Avaliação, fez seminários em cada secretaria do estado para apresentar o mapa estratégico da nova forma de gestão do Estado, explicar a nova metodologia de gestão das estratégias;

Quanto ao ajuste do processo de governança para lidar com a natureza não estruturada da transição, foi criada a casa civil que fortalece e apoia o governo no processo de transição, auxiliando na promoção da mudança do sistema gerencial para um foco mais estratégico.

2º Princípio: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais:

As questões relacionadas à descrição da estratégia por meio de um conjunto de objetivos estratégicos interligados por causa e efeito e distribuídos ao longo das diferentes perspectivas de análise.

No governo do estado da Bahia foi construído um mapa estratégico, sendo o Plano Plurianual 2008-2011 elaborado com base nesse mapa. Contudo ao se analisar o mapa não se visualiza a interligação de causa-efeito. Sobre este item, em específico, está sendo realizados esforços no sentido de se fazer essa interligação.

A exigência da construção do sistema de indicadores balanceados seguindo a mesma lógica dos objetivos estratégicos, no estado da Bahia, está em processo de construção. Estão sendo construídos indicadores de tendência e ocorrência, inclusive a casa civil fez um trabalho de mapeamento, levando em consideração os gargalos, em cada uma das secretarias do estado para que se possa medir com mais acurácia as ações do estado. Em linhas gerais, até então só foram elaborados os indicadores dos programas de governo.

3º Princípio: Alinhar a Organização à estratégia:

Quanto a necessidade de definir claramente a estratégia e a função corporativa; criar sinergias entre as estratégias das unidades de negócio entre si e com a corporação e criar sinergias entre as estratégias dos serviços compartilhados com as unidades de negócio e com a corporação.

O estado da Bahia apresenta muitos programas desenvolvidos por várias secretarias, por isso tomou-se o cuidado de definir o objetivo geral dos mesmos e delinear a responsabilidade de cada secretaria sobre o mesmo, inclusive criando indicadores de ocorrência para medir a realização de cada um isoladamente, bem como do conjunto.

Neste contexto surge novamente a casa civil para ajudar a criar sinergias entre as estratégias das unidades de negócio entre si e com a corporação e dos serviços compartilhados. Por outro lado, a Seplan, através da SGA, promoveu oficinas junto a cada uma das secretarias, no sentido de ajudá-las a montar o seu Planejamento Estratégico Setorial (PES), alinhado à metodologia do planejamento do Estado como um todo.

4º Princípio: Transformar a estratégia em tarefa de todos:

O quarto princípio revela a exigência de promover a consciência estratégica em toda organização e, alinhar os sistemas formais e informais de reconhecimento com a lógica da estratégia.

Neste sentido o governo da Bahia, para criar a consciência estratégica está promovendo e disponibilizando diversos de treinamentos para a multiplicação de conhecimentos em cada setor.

Para uma melhor gestão das iniciativas, e em função do tamanho do Estado (território), foi determinado uma nova espacialização geográfica para a ação governamental, o estado foi dividido em 26 Territórios de Identidade (Decreto nº 10.571/2007) que atendem também as determinações legais e colaboram para a criação do PPA participativo.

Cada território tem dois representantes, escolhidos em plenária e que fazem parte do Conselho de Acompanhamento do PPA (CAPP), para acompanhar o PPA *in-loco*, o que permite envolver a comunidade na gestão governamental. Esses representantes se reúnem periodicamente junto aos dirigentes do Estado periodicamente, visando fazer um balanço das realizações governamentais planejadas para cada território.

Quanto ao alinhamento dos objetivos pessoais sob a ótica da estratégia, não foi criado indicador que revele a contribuição do trabalho pessoal (individual ou por órgão) ao processo como um todo, mas cabe ressaltar que diversas ações ainda estão sendo postas em prática, pois o processo de implementação está em pleno desenvolvimento.

5º Princípio: Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Em se tratando do reflexo, nos processos de planejamento operacional e orçamentário, da realidade estratégica e suas respectivas necessidades de recursos. O Plano Plurianual, e conseqüentemente, o orçamento anual do estado está tendo como referência as diretrizes estratégicas do mapa estratégico, que foi elaborado em consonância com o plano de governo.

A necessidade de desenvolver sistemas de informação para acompanhamento da evolução da implementação da estratégia, no governo o sistema de informações está sendo pensado tomando por base a metodologia do *balanced scorecard*, porém como característica da gestão do estado, precisam ser cumpridas as exigências da lei de licitações, sendo que as metas estão sendo acompanhadas via plataforma de acompanhamento do Sistema de Planejamento do Estado (SIPLAN).

Para promover a contínua reflexão e teste da estratégia formulada, fomentado o aprendizado estratégico, o sistema vem sendo atualizado visando permitir essa reflexão.

4 CONCLUSÃO

De acordo com entrevista realizada diretamente com Assessor do secretário, com o Superintendente e Diretor de Gestão e Avaliação, todos da Secretaria do Planejamento, responsáveis pelo processo de implementação do modelo de gestão para o Estado da Bahia e pela análise de documentos disponibilizados, como: Plano de Governo; Mapa estratégico; Plano Plurianual; documentação do Planejamento Estratégico Setorial (PES); decretos; entre outros, pode-se afirmar que no Estado da Bahia a atual situação revela:

Houve comunicação das mudanças aos colaboradores responsáveis pela inclusive mobilizando a administração direta e indireta por meio da criação de lideranças, como o caso, por exemplo, a realização de seminários em cada secretaria do estado para apresentar o mapa estratégico da nova forma de gestão do Estado, explicar a nova metodologia de gestão das estratégias.

Também foi elaborado o mapa estratégico do estado, faltando-lhe apenas interligação com linhas de causa e efeito. O plano plurianual e a lei orçamentária anual foram elaborados

em consonância com este mapa estratégico e até o momento, foram construídos indicadores dos programas de governo, faltando apenas os indicadores de resultado.

O governo tomou o cuidado para medir isoladamente a ação de cada responsável dos programas transversais e do programa como um todo e criou a Casa Civil para ajudar a criar sinergias entre as estratégias das unidades de negócio entre si e com a corporação e dos serviços compartilhados.

O planejamento das secretarias foi feito com a mesma metodologia do planejamento do estado.

Quanto a transformar a estratégia em tarefa de todos essa fase ainda está sendo feita em base de treinamentos. Falta determinar a pessoa responsável, ou, grupo de trabalho, para acompanhar a estratégia dentro de cada uma das unidades do governo. Entretanto, para acompanhar as ações do governo nos territórios, foi estabelecido por meio de decreto, o

Conselho de Acompanhamento do PPA (CAPP), sendo eleitos dois representantes por cada território.

Não foram criadas metas individuais, nem há indicador para mensurar essas metas. E o plano plurianual, e o orçamento anual do estado foram elaborados, com base no mapa estratégico.

O sistema de informação, específico, para gerenciar a estratégia está dependendo do cumprimento de burocracias relativas à Lei de Licitações. Entretanto, o gerenciamento da estratégia está sendo realizado, por enquanto, na Plataforma de Acompanhamento, do Sistema de Planejamento (SIPLAN).

Como o objetivo desse artigo é analisar se no processo de implementação do sistema de gerenciamento das estratégias no Estado da Bahia, iniciado em 2007, foram observados os princípios das organizações focalizadas na estratégia, de Kaplan e Norton, conclui-se que o Estado da Bahia já desenvolveu ações neste sentido e, conforme apresentado, em se mantendo este ritmo de trabalho, em breve o governo da Bahia estará atendendo os passos (padrão), exigidos a uma organização focalizada na estratégia.

REFERÊNCIAS

- CATELLI, Armando; SANTOS; Edilene Santana. **Mensurando a criação de valor na gestão pública.** In: *13th Asian Pacific Conference on International Accounting Issues*, 28-31 de outubro, 2001. Disponível em <http://www.gecon.com.br/artigo21.htm>. Acesso em 15 de janeiro de 2008 e em 01 de abril de 2008
- GOMES, Adhemar Martins Bento. **Atualidade Perspectivas da Administração Pública.** In: *Gestão Pública: a trajetória da função administração do Estado da Bahia*. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003.
- KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balance scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARINI, Caio. **Gestão pública: o debate contemporâneo.** Salvador: FLEM, 2003.
- MARINI, Caio & MARTINS, Humberto. **Um Governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento – IX Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, Madrid Novembro 2004.**

- MARINI, Caio. **Uma aplicação voltada à governança estadual: a construção da agenda estratégica do estado de Alagoas.** X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo.** Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 6ª edição. Brasília, MH Comunicação, 1995.
- PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** Revista de Administração de Empresas (RAE). Debate jan./mar. 2005, p. 37-49.
- SANTANA, Mercejane Wanderley. **A administração pública e seus modelos: também modismos?** Conjuntura e Planejamento, Salvador: SEI, n.134, p.38-47, Julho/2005
- SANTOS, Nivaldo João dos. **Planejamento e orçamento na área pública:** Uma aplicação do Balanced Scorecard. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21-24 de out de 2003.
- SOUZA, Celina. **Por que mudam as formas de gestão pública?** In: Gestão Pública: a trajetória da função administração do Estado da Bahia. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães. Salvador: FLEM, 2003.