

**ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO E O DA REGIÃO MIDTJYLLAND, NA
DINAMARCA**

**IGOR ROSA DIAS DE JESUS
RUDERICO FERRAZ PIMENTEL**

UFF

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise comparativa do planejamento estratégico governamental em duas realidades aparentemente distantes: Estado do Rio de Janeiro, no Brasil, e Região Midtjylland (Região da Dinamarca Central), na Dinamarca. O objetivo deste estudo é permitir a observação dos prós e contras de cada abordagem e proporcionar um enriquecimento acadêmico e metodológico, no que diz respeito à forma como se dá a gestão destes planos estratégicos governamentais em dois ambientes institucionais distintos, tais sejam, Rio de Janeiro e Midtjylland e, em maior grau, Brasil e Dinamarca. A comparação é realizada em nove diferentes aspectos, que são: perfil do poder regional, metodologia, parcerias, horizonte temporal, perfil político, participação popular, formas de monitoramento, variáveis externas, imagem estadual / regional e integração regional.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico, Nova Gestão Pública, Questão Institucional, Rio de Janeiro, Midtjylland

ABSTRACT

This paper presents a comparative analysis of the government strategic planning for two apparently distant realities: State of Rio de Janeiro, Brazil, and Region Midtjylland (Central Denmark Region), Denmark. The objective of this study is to compare both approaches and provide academic and methodological enrichment about the management of government strategic plans in two different institutional contexts, namely, Rio de Janeiro and Midtjylland and, to a greater extent, Brazil and Denmark. The comparison is made in nine different ways, namely: regional power, methodology, partnerships, time horizon, politician issues, popular participation, forms of monitoring, external variables, regional image and regional integration. Furthermore, this work also aims to understand how the institutional tasks work as a limitation for using preconceived models of strategic planning on public management.

KEYWORDS: Strategic Planning, New Public Management, Institutionalism, Rio de Janeiro, Midtjylland

INTRODUÇÃO

Tal como na área empresarial, a área da gestão pública tem passado por grandes mudanças na era contemporânea, e estas mudanças têm sido cada vez mais velozes e vêm a reboque do movimento da Nova Gestão Pública. Naturalmente, para os acadêmicos e pesquisadores da área, as mudanças paradigmáticas no campo da gestão pública são amplamente conhecidas. No entanto, pode-se perceber que, para o cidadão comum, fora da Academia, tais mudanças ainda permaneçam obscuras. Em recente pesquisa, Poister & Streib (2005) apontam para o fato de que nos EUA, 44% das prefeituras municipais usam a ferramenta Planejamento Estratégico. Dos que usam, a grande maioria, 80%, está satisfeita ou muito satisfeita com a implementação e repercussão do Planejamento. Infelizmente, ainda não há dados conclusivos sobre o uso desta ferramenta no Brasil. Meier et al. (2006) ressaltam a importância da estratégia para o atingimento de resultados no setor público e Catelli (2005) afirma que os benefícios da gestão pública podem ser medidos em valor agregado à sociedade, em termos econômicos.

Wood Jr (1995), afirma que não apenas a cultura organizacional influi no comportamento dos indivíduos e das organizações, mas também a cultura dos países e dos povos. Segundo Wood Jr “desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda a esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência dessas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis à determinada realidade”.

Tal argumento é reforçado por Machado (2001), que afirma que a cultura brasileira influencia a cultura organizacional e os mecanismos de aprendizagem organizacional das empresas sediadas no país e por Reese & Cox (2007), que afirmam que a cultura local desempenha um papel relevante para a definição dos governantes de uma região e de um modo apropriado de governar.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é apresentar uma análise comparativa no que se refere a planejamento estratégico governamental de duas realidades aparentemente distantes, de forma a, com isso, poder observar os prós e contras de cada abordagem e avaliar a forma como se dá a gestão destes planos estratégicos governamentais em cada uma das partes envolvidas, quais sejam, Rio de Janeiro e Midtjylland e, em maior grau, Brasil e Dinamarca.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA NOVA GESTÃO PÚBLICA

Pollitt *apud* Ferlie (1999) afirma que o movimento da nova administração pública pode ser visto como um sistema de pensamento caracterizado pela importação de idéias geradas em áreas do setor privado para dentro das organizações do setor público. Cameron (2007) postula que a Nova Gestão Pública decorre de uma visão contemporânea na qual a reforma institucional do Estado levará, naturalmente, à conquista de melhores resultados.

Pacheco (2008) nos apresenta uma definição bastante compreensiva e abrangente do que se define como Nova Gestão Pública: “um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços e etc), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente”.

A Nova Gestão Pública emerge como resposta às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade e por mudanças efetivas na realidade social, econômica e ambiental, tudo isso em um ambiente marcado pelo fortalecimento da cidadania, pela expansão das funções econômicas e sociais do Estado, pelo desenvolvimento tecnológico e pela globalização da economia mundial (MACROPLAN, 2005). Vigoda (2002) postula que a Nova Gestão Pública é uma mudança paradigmática na qual a representatividade do governo passa a ser maior perante os cidadãos, ocasionando nestes uma mudança do “eles”, para o “nós”, de forma que estes se sintam colaborando com o governo. Dessa forma, a participação popular no processo político se apresenta como uma forma de assegurar os interesses populacionais dentro desse novo contexto, além de fortalecer as instituições democráticas e o exercício da cidadania. (NOBRE, 2007; PERUZZO, 2005)

Segundo Porter *apud* Basso & Pace (2003), “A estratégia pode ser definida como um movimento da organização da sua posição atual, para uma desejável, mas incerta posição futura.” Essa definição se aplica perfeitamente ao Estado e às demais organizações públicas, que tal como as organizações privadas (e, possivelmente até mais), estão sujeitas às intempéries das mudanças macroeconômicas, culturais e tecnológicas do mundo contemporâneo e o planejamento estratégico é a ferramenta ideal para lidar com estas questões.

Quanto aos elementos do Plano Estratégico, Coutinho & Campos (2001) defendem a idéia de que o Estado deve possuir missão, visão, indicadores e metas, tal qual uma empresa

privada. No entanto, Trosa (2001) aponta para o fato de que o setor privado não conhece o problema do setor público, que é o da coerência das políticas públicas, isto é, dos objetivos, que têm um sentido social, mesmo que pareçam ilógicos sob o ponto de vista gerencial. Jacob et al. (2008) aponta para outra peculiaridade que é a diversidade da clientela no planejamento estratégico do setor público, no sentido de, por exemplo, abarcar e conciliar as diferenças entre o espaço urbano e o rural.

Independente das características individuais de cada setor, as funções básicas do planejamento estratégico são as mesmas: facilitar e melhorar a comunicação entre os membros da organização e os seus parceiros; facilitar e estimular a participação dos stakeholders; conciliar os diversos interesses internos e/ou externos e garantir a implementação de medidas (PFEIFFER, 2000).

O PLANO 2007-2010 DO ESTADO RIO DE JANEIRO

O Rio de Janeiro é um dos menores estados do Brasil em termos geográficos. Com uma área territorial de 43,8 mil Km², o estado somente não é menor que Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal. Contudo, a população, estimada em 15 milhões de habitantes, o torna o 3º mais populoso do país, com um alto índice de povoamento em relação às demais Unidades da Federação. Com uma densidade demográfica de 347 habitantes/km², o Rio de Janeiro fica atrás somente do Distrito Federal entre os mais povoados do Brasil.

Diante da necessidade de se manter a continuidade da ação governamental, garantindo uma visão de longo prazo em contraposição ao enfoque de curto prazo característico dos mandatos políticos e procurando seguir os conceitos e premissas da Nova Gestão Pública (Coutinho & Campos, 2001; Marini & Martins, 2002; Pacheco, 2008), o Governo do Estado do Rio de Janeiro decidiu elaborar o seu primeiro Plano Estratégico, para o período 2007-2010.

O processo de elaboração do Plano foi concebido utilizando uma lógica de três momentos distintos: o levantamento de dados, as entrevistas de pré-planejamento e a oficina de planejamento estratégico.

No levantamento de dados, foram levantadas algumas informações de forma a contextualizar o Estado do Rio de Janeiro no ambiente no qual está inserido. Estes dados constituíram o primeiro diagnóstico que foi feito do Governo do Estado do Rio de Janeiro para fins de planejamento e serviram de base para a condução das discussões posteriores.

As entrevistas de pré-planejamento estratégico foram realizadas não apenas com o corpo de Secretários, que compõe o cerne da estrutura decisória governamental, mas também com outras pessoas cuja opinião foi tida como relevante para o desenvolvimento do processo, tais como prefeitos e representantes da iniciativa privada. Os objetivos deste pré-planejamento estratégico eram basicamente dois: o primeiro deles seria o de economizar o tempo a ser gasto na oficina de planejamento estratégico, procurando antecipar ideias, conceitos e algumas discussões de âmbito mais abstrato; o segundo objetivo refere-se ao levantamento e consolidação de premissas, de forma a permitir que, no momento da oficina, já houvesse um conjunto de premissas estabelecidas para direcionar as discussões posteriores.

Por fim, a oficina de Planejamento Estratégico reuniu os líderes da esfera governamental, de forma a definir a visão de futuro, as diretrizes de governo e as ações que seriam executadas pelo Governo no período 2007-2010. Cabe ressaltar que nesta oficina, diferentemente da etapa anterior, estavam presentes apenas representantes do próprio Governo e pessoas de apoio técnico.

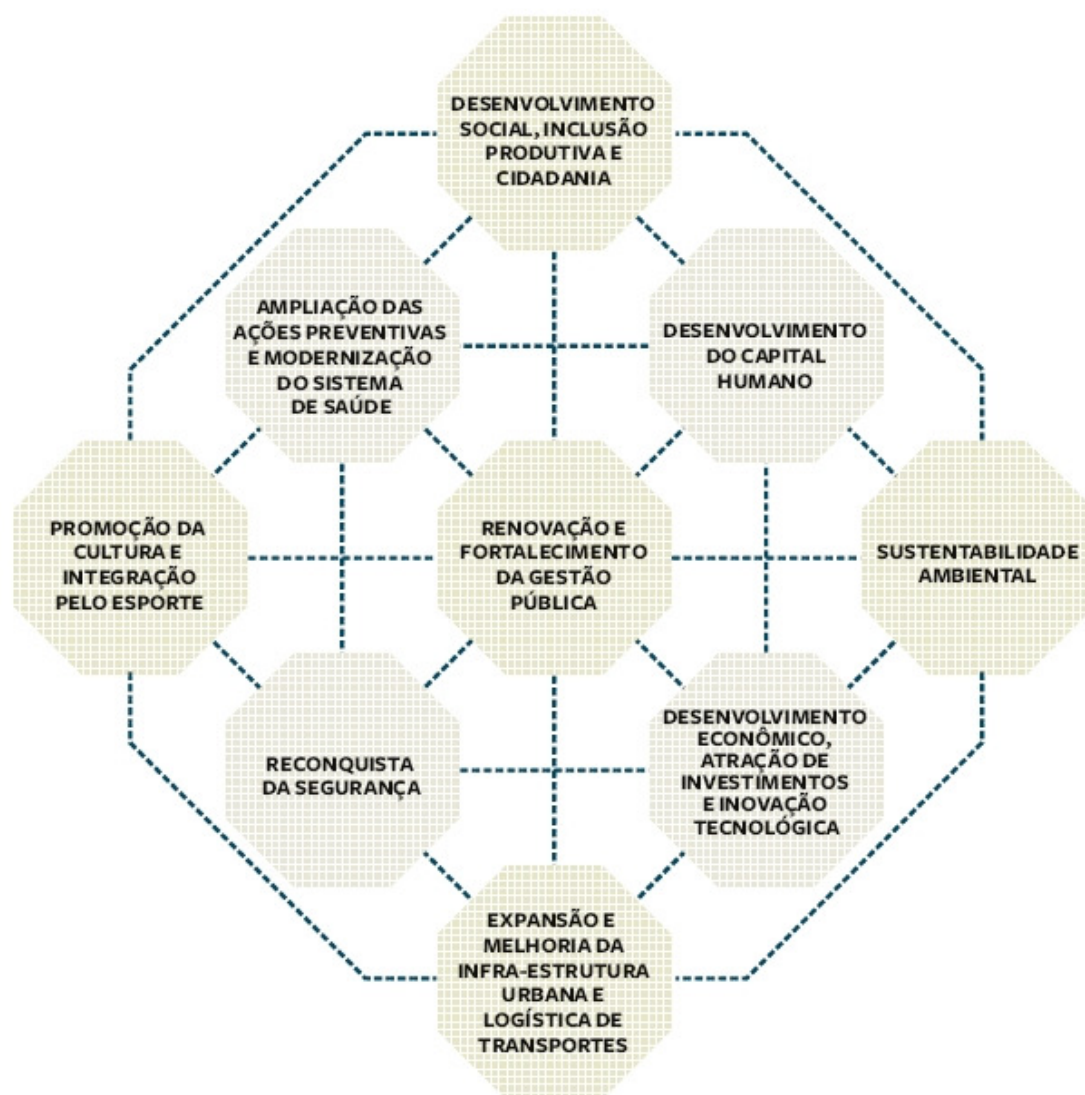
O principal objetivo desta oficina foi o de alinhar, de forma conjunta, as diferentes percepções e dados coletados nas etapas anteriores, de forma a gerar um entendimento comum e coletivo dos elementos discutidos até o momento e de permitir a definição dos elementos da estratégia de governo: visão de futuro, áreas de resultado e entregas governamentais.

Tal como no modelo por Maximiano (2006) e reforçado por Kenneth Corrêa (2010), o primeiro elemento da estratégia a ser definido na oficina foi a Visão de Futuro de Longo Prazo do Estado que é: **“Em 2027, o Rio de Janeiro é um lugar único para se viver e investir: próspero, seguro, ambientalmente sustentável, onde educação e cultura são valores inquestionáveis e transformadores.”**, conforme consta em Rio de Janeiro (2007).

Posteriormente, foram definidas as grandes entregas do governo, ou seja, o grande legado do Governo 2007-2010, que são: a reconstrução da gestão pública estadual, a reconquista da segurança pública e cidadania e a articulação e promoção de investimentos.

Baseado no fato de que se pretende deixar este legado, as entregas do governo puderam ser agrupadas em nove áreas de resultado, que ficaram definidas como as áreas focais, onde serão concentrados os melhores esforços e recursos visando às transformações e melhorias desejadas na realidade. (RIO DE JANEIRO, 2007). O conjunto das áreas de resultados, ou seja, o conjunto de objetivos do governo, pode ser visto na Figura 5.

Figura 1 – Áreas de Resultados do Estado do Rio de Janeiro



Fonte: Rio de Janeiro, 2007, pp. 50

Posteriormente, embasado nas percepções coletadas anteriormente na etapa das entrevistas de pré-planejamento, foram definidos quais os projetos estratégicos que seriam executados, alocados por área de resultados, de forma a contribuir para o legado do governo e para o alcance da Visão de Futuro em 2027.

Finda esta etapa, deu-se seqüência ao processo de compilação de todas as informações obtidas nas três etapas anteriores, para que se viabilizasse a elaboração do Plano Estratégico do Governo do Rio de Janeiro 2007-2010, para que fosse gerado o documento que contém a síntese da Estratégia de Governo 2007-2010.

Quanto à estrutura de monitoramento de projetos, houve a formação de um Escritório de Projetos e de um Núcleo de Monitoramento. Ambas as estruturas contam com jovens profissionais qualificados, egressos do mercado, para proporcionar maior dinamismo às atividades de monitoramento. A principal diferença entre as estruturas de monitoramento é o grau de controle atribuído a cada uma das entidades. Enquanto o Escritório de Projetos possui um monitoramento mais detalhado e minucioso, de um grupo pequeno de projetos, o Núcleo de Monitoramento possui um grau de monitoramento mais estratégico, monitorando uma maior quantidade de projetos em seus aspectos macros e gerais, além de outras variáveis como informações de mercado, índices macroeconômicos, análise de cenários, de riscos, etcétera. Tanto o Núcleo de Monitoramento quanto o Escritório de Projetos possuem sistemas eletrônicos para realizar este monitoramento. No Núcleo de Monitoramento, utiliza-se o sistema SigeRio, Sistema de Informações Estratégicas do Estado do Rio de Janeiro, que permite acompanhar cada ação do projeto, além de informações como orçamento, entidades parceiras de cada projeto e restrições ao andamento do projeto.

Atrelado ao SigeRio, dentre outras funcionalidades, cabe destacar o sistema de indicadores e acompanhamento de resultados, que é, na verdade, uma das mais interessantes abordagens em termos de sistemas computacionais que vai ao encontro das prerrogativas e paradigmas da gestão pública. De forma geral, pode-se dizer que o SigeRio é um sistema que fornece informações em tempo real aos gestores sobre as atividades realizadas no âmbito do Plano Estratégico do Estado do Rio de Janeiro.

A REGIÃO MIDTJYLLAND

A Região Midtjylland fica localizada no Reino da Dinamarca, um pequeno país do norte da Europa, porém extremamente relevante em aspectos históricos, científicos, culturais e de desenvolvimento humano.

O Reino da Dinamarca, como indica o próprio nome, é uma monarquia. No entanto, não se trata de uma monarquia absolutista, mas sim, de uma monarquia parlamentarista, na qual existe a figura do Chefe de Estado (monarca) e do Chefe de Governo (primeiro-ministro, com mandato eletivo). A Dinamarca faz parte da União Européia (EU) e algumas informações sobre o país são apresentadas a seguir:

Figura 2 – Perfil da Dinamarca

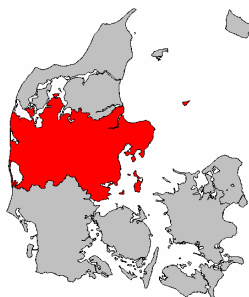


Fonte: adaptado de Denmark, 2009.

O Reino é dividido em cinco regiões, cujas as atribuições principais são os serviços de saúde e o desenvolvimento regional. Cabe aos municípios que integram estas regiões o gerenciamento dos impostos, educação básica, a assistência à saúde do idoso, a cultura, a preservação ambiental e o gerenciamento do sistema de transportes. As eleições para os Conselhos Administrativos, tanto das regiões, quanto dos municípios, acontecem de quatro em quatro anos.

Dentre as cinco regiões existentes na Dinamarca, a Região Midtjylland é, em aspectos territoriais, a maior delas.

Figura 3 – Posição da Região Midtjylland na Dinamarca

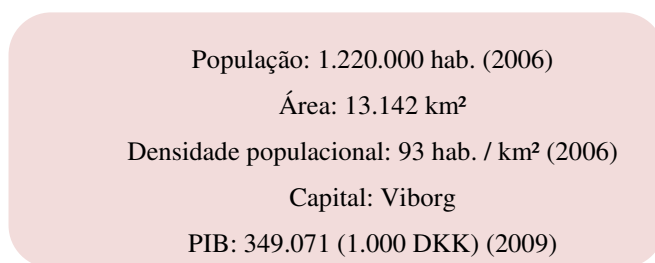


Fonte: Wikimedia Commons, 2009

Embora a capital da região seja o município de Viborg, a cidade mais importante da região é a cidade de Aarhus. De acordo com Region Midtjylland (2009), Aarhus é a segunda maior cidade em termos populacionais da Dinamarca, só ficando atrás da capital, Copenhague. Desta forma, se consolida como o centro urbano, financeiro, científico e cultural da região.

Os grandes potenciais da Midtjylland residem na produção de energia sustentável, produção e processamento de gêneros alimentícios, tecnologia da informação e um avançado parque industrial. Além disso, a Universidade (University of Aarhus) e as instituições de pesquisa colocam a região numa projeção científica internacional de alto nível.

Figura 4 – Perfil da Região Midtjylland



Fonte: Danish Regions, 2007 & Statistical Denmark, 2009

O PROJETO ANNA AMÁLIA

O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Regional da Região Midtjylland contou com grandes fóruns de discussões populares. Estes fóruns, na verdade, fazem parte de um projeto maior chamado Anna Amália. Trata-se de um projeto que visa a inserção da discussão de assuntos da vida política ao cotidiano dos cidadãos da Região Midtjylland. A inspiração para o projeto, bem como o nome do mesmo, vieram de uma duquesa prussiana do século XVIII.

Esta duquesa ficou particularmente conhecida pelos salões de chá concedidos em sua residência. Estes salões reuniam convidados de diversos setores sociais com o fim de discutirem temas relativos às artes, à cultura e ao desenvolvimento regional. Estes salões de chá eram famosos pelo clima descontraído e informal que Anna Amália era capaz de proporcionar aos seus convidados. Estes salões de chá, na verdade, é que embasam o projeto Anna Amália existente na Região Midtjylland, na Dinamarca, duzentos anos após sua morte. A idéia básica do projeto é a de eleger algumas mulheres como uma interface entre o povo e o governo. Estas mulheres, num total de 24, espalhadas por toda a região, são, cada uma delas, uma espécie de Anna Amália, responsáveis por conduzirem as reuniões com os cidadãos

interessados sobre um determinado assunto (“salões de chá”), bem como a de receber e validar as idéias a respeito do desenvolvimento regional proveniente de todos os cidadãos.

Estas “assembléias públicas” geralmente se dão em lugares públicos, ou seja, praças, feiras livres, parques, e em alguns casos, até shopping centers. Cada uma delas pode conclamar uma assembléia e a divulgação destas reuniões é sempre feita pelo site. No site do projeto também consta um “banco de idéias”, que nada mais são do que idéias que os cidadãos possuem, e que enxergam nela alguma viabilidade, e que decidem submetê-la ao projeto Anna Amália por acharem que esta idéia pode ser colocada em prática gerando algum benefício para a população e/ou que precise ser discutida com os cidadãos para que “tome corpo”, ou seja, para que receba os incrementos necessários advindos das idéias de outros concidadãos.

O corpo de mulheres do projeto Anna Amália possui uma maior entrada junto aos órgãos executivo e legislativo, de forma que compete a elas, fazer a triagem das melhores idéias e de maior viabilidade para levá-las aos órgãos competentes. Cabe ressaltar que o corpo de mulheres do projeto Anna Amália é completamente desvinculado de filiações político-partidárias, cabendo a elas a realização destas funções em caráter ideologicamente neutro.

Muitas das idéias que hoje aparecem no plano de desenvolvimento da Região Midtjylland foram derivadas desses encontros e assembléias promovidos pelas mulheres do projeto Anna Amália.

Cabe ressaltar que o projeto ratifica a sua importância após a implementação do plano. Novas idéias continuam a ser colocadas em discussão através do “banco de idéias” disponível no site, e continuam havendo as reuniões públicas para discussão destas idéias. O que ocorre é que, após a implementação do plano, o grupo Anna Amália adiciona à sua carta de responsabilidade a questão da fiscalização e monitoramento do plano, isto é, a verificação do andamento das ações no prazo, a verificação da mobilização dos parceiros na lista de recomendações que o Plano propõe, etcétera. A função Monitoramento vem a somar às ações já existentes, no âmbito do Planejamento, para a melhoria do desenvolvimento regional.

O PLANO 2008-2030 DA REGIÃO MIDTJYLLAND

A construção do plano estratégico regional na Dinamarca é uma questão decorrente de imposição legal. Contudo, segundo representantes da Região Midtjylland, mesmo que não houvesse esta obrigatoriedade imposta pelo governo central com força de lei, ainda assim este plano seria institucionalizado, visto o seu grande poder de gerenciar as ações existentes e as que estão por vir.

A construção do Plano 2008-2030 ocorreu de forma que houvesse, em primeiro lugar, uma série de consultas públicas populares, capitaneadas pelo Projeto Anna Amália. A partir destas consultas, foi possível estabelecer o cerne e as informações preliminares do que seria, então, colocado no plano de desenvolvimento da Região Midtjylland.

Foram então desenvolvidas a Visão de Futuro para a Região em 2030, bem como as nove áreas de foco para a qual deverá estar voltada a Região Midtjylland nestas próximas duas décadas.

A visão de futuro do plano ficou assim definida:

“Em 2030, a Região Midtjylland será uma região de crescimento internacional em uma Dinamarca coesa”.

Posteriormente, foram então definidas as nove áreas de concentração para as quais as atenções deverão estar voltadas neste período. Estas áreas são:

Figura 5 – Áreas de concentração da Região Midtjylland



Fonte: Region Midtjylland, 2009

A estrutura do plano preconiza o desenvolvimento de orientações e diretrizes para cada uma destas nove áreas elencadas. Para cada uma destas áreas são definidos visão de longo

prazo, desenvolvimento desejado, desafios, integração entre áreas urbanas e rurais, perspectiva global, o que o governo irá fazer nesta área de resultado e parcerias.

ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O RIO DE JANEIRO E A MIDTJYLLAND

Em primeiro lugar, antes de iniciarmos a análise comparativa, cabe enfatizar a enorme diferença entre as duas regiões, no que tange aos mais variados aspectos, como: contexto nacional e internacional, perfil econômico, aspectos socioculturais da população, distribuição da população pelo território nos dois países, etcétera. De forma mais específica, cabe ainda ressaltar a diferença existente entre os modelos adotados para gerenciar o nível intermediário entre a União e os municípios. No Brasil, foi adotado o conceito de estado para suprir essa lacuna. Na Dinamarca, o conceito de região. Dentre as principais diferenças entre os dois modelos, pode ser citado que os estados costumam existir em maior número dentro do país e, de forma geral, possuem mais autonomia no seu poder de ação. Por sua vez, a divisão por regiões é bastante comum no ambiente europeu, onde os países tendem a possuir menor extensão territorial. No entanto, essas diferenças não eliminam a possibilidade de comparação entre os dois modelos, visto que há bastantes semelhanças entre os dois casos estudados. A grande semelhança é o fato de estados e regiões funcionarem como uma espécie de elo entre o poder nacional (União) e o poder local (municípios) e, de forma específica, tanto o Estado do Rio de Janeiro, no Brasil, quanto a Região Midtjylland, na Dinamarca, terem concretizado um Plano Estratégico de Desenvolvimento de longo prazo, contados a partir do ano de 2007, o que cria elementos para que tal comparação possa ser realizada. Outras semelhanças e diferenças entre os dois casos serão aprofundadas no decorrer do capítulo, considerando diferentes aspectos.

1) Perfil do poder regional

A já explicitada diferença entre estados e regiões, nos casos do Rio de Janeiro e de Midtjylland, simultaneamente, esconde uma diferença maior no que concerne ao papel deste elemento intermediário de governo. Na Dinamarca, cabe à região, basicamente, o papel de planejadora. Toda a parte de desenvolvimento regional fica a cargo do governo da região. Como função executora, possui ainda as funções de saúde pública e psiquiatria social.

O Estado do Rio de Janeiro possui uma estrutura muito mais pesada em termos de cargos, salários e pessoal. Além disso, há uma grande quantidade de setores, estruturados como Secretarias de Estado que se repetem nas outras estruturas de governo (nacional e local). Por exemplo, há o Ministério de Educação, a Secretaria Estadual de Educação e a

Secretaria Municipal de Educação. Na Dinamarca, essa estrutura dupla, e muitas vezes, tripla, de funções, é evitada. Se o setor de transportes é atribuição municipal, não há uma área no nível da região responsável para este fim. Muitas vezes, os setores existentes nos níveis regional ou municipal são duplicados em nível nacional apenas para fins de coordenação. Mas no Brasil, essa estrutura pesada, onerosa de cargos acaba muitas vezes tornando a máquina pública ineficiente (MARINI, 2004). Além disso, como característica brasileira, há o fato de que os estados têm um perfil executor muito forte, que se mostra muito mais expressivo do que o lado planejador desse mesmo estado. Como exemplo, pode-se citar que os estados são responsáveis pela educação do ensino médio, pela manutenção de rodovias estaduais, segurança pública, etc, todas elas, atividades de caráter executórias. A estrutura organizacional do Estado do Rio de Janeiro é composta por dezenove Secretarias e dois órgãos vinculados, a Procuradoria Geral do Estado (PGE) e a Defensoria Pública Geral do Estado (DPGE) que somados representam o Poder Executivo, enquanto a da Região Midtjylland, como pôde ser visto na Figura, possui apenas três Secretarias.

Esta enorme diferença entre enfoques não ficou apenas no plano organizacional. Pode-se perceber de forma clara, ao se analisar cada um dos casos, que o Plano do Rio de Janeiro tem muito mais características de um plano executor (foco em ações, projetos, prazos) e o Plano desenvolvido na Região Midtjylland tem um caráter mais abstrato, mais baseado em diretrizes e elementos direcionadores, funcionando muito mais como um documento de planejamento do que de execução.

2) Metodologia

Como uma semelhança entre os dois casos, pode-se citar a clareza e o rigor metodológico com que os planos foram desenvolvidos. Ainda que, para cada caso, a metodologia de elaboração tenha sido diferente, ambos possuíam um propósito e uma metodologia bem definidos, que resultaram num plano consistente e bem elaborado. Dadas as características de cada um dos casos estudados, a metodologia utilizada no Estado do Rio de Janeiro enfatiza dados, informações e ações concretas. A Região Midtjylland, em contrapartida, utiliza uma metodologia que acaba por gerar um plano mais enxuto, menos detalhado, cujas ênfases estão mais nas diretrizes que o desenvolvimento regional deve seguir do que propriamente nas ações necessárias à consecução do Plano. Como poderá ser visto na Conclusão do trabalho, as opções metodológicas escolhidas para a realização de cada um dos Planos reflete diferenças organizacionais e culturais, de forma a melhor se adaptar à realidade na qual cada um dos planos está inserido.

3)Parcerias

Outra semelhança que pode ser notada entre os dois planos é a importância que é dada às parcerias. Em ambos os casos, o Plano não se limita às ações promovidas pelo governo, deixando claras quais são as ações e medidas esperadas por parte dos outros entes que possam colaborar direta ou indiretamente nas questões apresentadas em cada um dos Planos. No caso do Rio de Janeiro, pode-se citar os projetos de apoio ou projetos gêmeos (Rio de Janeiro, 2007, cap.5) que são os grandes projetos executados por empresas privadas e que, dada a sua magnitude, contarão com apoio governamental para mitigação dos riscos urbanos e criação de condições favoráveis tanto à implantação do empreendimento quanto ao desenvolvimento sustentável da região que receberá o investimento externo. No Plano dinamarquês, esta importância é bastante enfatizada na parte onde, em, cada capítulo, fala-se sobre as recomendações governamentais. Estas recomendações o governo faz às entidades parceiras quando não pode, obviamente, realizar as intervenções por conta própria. Esta preocupação grande com as parcerias com outros órgãos governamentais, agências, autarquias e entidades privadas, corrobora, na prática, um dos alicerces da Nova Gestão Pública, que é a ruptura com o modelo de Estado paternalista no qual não apenas as funções essencialmente públicas, mas também as de utilidade pública, devem ser abarcadas pelo Estado.

4) Horizonte temporal

Dentro do campo das inovações nos processos de planejamento decorrentes da Nova Gestão Pública está o planejamento de longo prazo (ABRUCIO, 2007; GARCES & SILVEIRA, 2002). Neste caso, ambos os casos projetam seus horizontes guiados por uma Visão de longo prazo. Essa visão é claramente percebida no Plano da Região Midtjylland, dado que se trata de um Plano cujo horizonte temporal é 2007-2030. No entanto, essa visão não é percebida de forma tão clara no Plano do Estado do Rio de Janeiro. Neste Plano, ainda que a Visão estabelecida leve em consideração um horizonte de longo prazo, o ano de 2027, o Plano em si, a começar pelo título (Plano Estratégico do Governo do Estado do Rio de Janeiro 2007-2010) considera apenas um período de quatro anos, isto é, um período de curto prazo. De acordo com Jesus & Pacheco (2009), “o Plano Estratégico do Estado do Rio de Janeiro estabelece uma Visão de longo prazo, para 2027, mas em nenhum momento são dadas diretrizes concretas no que diz respeito ao alcance da Visão para este horizonte.” Isto se deve, em parte, ao perfil executor do Estado do Rio de Janeiro já citado anteriormente. Dado que o Plano admite a efetiva realização de ações no âmbito governamental, vale a lógica do

“prometa o que irá cumprir”. Desta forma, o Plano fica atrelado ao mandato eletivo do governo estadual, de quatro anos. No caso dinamarquês, como o Plano tem o foco maior nas diretrizes sobre a qual o desenvolvimento regional deverá se pautar, e não em ações propriamente ditas, não há qualquer prejuízo em estabelecer estas diretrizes para um horizonte de longo prazo. Ainda assim, é notória a falta de elementos, ainda que apenas diretrizes, no que concerne ao atingimento da Visão do Estado do Rio de Janeiro para um horizonte de longo prazo, no ano de 2027.

5) Perfil político

Considerando novamente um dos pilares da Nova Gestão Pública, que é a tentativa de interromper a interferência política nos processos relativos à estratégia governamental e à execução dos serviços públicos (LEVIN, 1985; LIGUORI ET AL., 2009), a posição nos dois casos congrega semelhanças e diferenças. Na Região Midtjylland, a interferência política na elaboração do plano não só não ocorreu, como foi percebida, de forma geral, um grande desinteresse por parte do corpo político regional. No Estado do Rio de Janeiro, o uso do Plano como instrumento político, no sentido de fabricar estratégias de auto-promoção, disputas de poder, etc, ocorreu de forma bastante intensa no momento da construção do Plano. Contudo, após a implementação do mesmo, a situação foi semelhante àquela que ocorreu no caso dinamarquês: desinteresse político. No caso dinamarquês, parte desse desinteresse deve-se ao fato da pouca quantidade de ações concretas existentes no Plano. No caso brasileiro, este desinteresse está, possivelmente, ligado à falta de existência de um caráter planejador no Brasil (OLIVEIRA, 2006), numa situação onde, constantemente, este tipo de abordagem não é valorizada.

6) Participação popular

Um outro ponto no qual os dois casos podem ser comparados, e que revela uma grande diferença entre as duas abordagens, é a questão relativa à participação popular. No Rio de Janeiro, esta participação é muito pouco expressiva. Não houve assembleias ou outras tentativas de congregar os cidadãos à discussão, no intuito de garantir que os interesses das massas populares estariam, de fato, contemplados no Plano Estratégico de Governo. Em Midtjylland, a participação popular no processo de planejamento estratégico é exaustiva, antes, durante e depois da implementação do Plano. Boa parte dessa alta carga de participação popular se deve ao projeto Anna Amália, que está explicado em detalhes no capítulo 8.4 A participação popular no processo político é importantíssima e é uma forma de assegurar os

interesses populacionais além de fortalecer as instituições democráticas e o exercício da cidadania. (NOBRE, 2007; PERUZZO, 2005) No fundo, esta diferença encontrada nos Planos no que tange à manifestação política coletiva reflete uma situação muito mais ampla de diferenças culturais em nível nacional, na qual, aqui no Brasil, a ação política dos cidadãos fica restrita ao voto, salvo poucas exceções que começam a tomar corpo no início do século XXI (MENDES, 2007). Na Dinamarca, bem como em outros países nórdicos/europeus, a população demonstra um maior nível de interesse e de participação nos assuntos políticos de interesse coletivo, dentre os quais os Planos Estratégicos de seus respectivos municípios / regiões / nações.

7) Formas de monitoramento

Em virtude do alto índice de manifestação popular, na Região Midtjylland, o monitoramento contínuo do Plano, realizado após a implementação do mesmo, é realizado basicamente pelos cidadãos. Periodicamente, são realizadas assembleias através do projeto Anna Amália com o intuito de verificar o andamento das ações propostas pelo plano. No Estado do Rio de Janeiro, em virtude não apenas da ausência de participação popular, mas também devido à já discutida diferença existentes entre os planos, onde o Plano Estratégico do Estado do Rio se apresenta muito mais como um plano de atos do que de diretrizes, o monitoramento do Plano é realizado por ferramentas tecnológicas, isto é, sistemas de informação que contenham dados relativos ao andamento das ações existentes no Plano. Cabe ressaltar ainda a importância que estes sistemas de informação têm em evitar a assimetria de informações entre todas as entidades que, por qualquer motivo, precisem acessar informações a respeito do plano (Jesus et al., 2009)

8) Variáveis externas

Em virtude deste monitoramento mais intensivo em tecnologia é que o Estado do Rio de Janeiro consegue monitorar, em tempo real, outros dados que não apenas aqueles colocados no Plano, como dados relativos a risco, indicadores de resultados e metas para as ações propostas, bem como a realização de mapeamento de cenários futuros, no intuito de tentar prever possíveis elementos facilitadores ou dificultadores na execução das ações a que o plano se propõe a fazer. Em Midtjylland, em contrapartida, estes dados, que existem como um grande suporte às atividades constantes no Plano, não são monitorados. Cabe ressaltar que o Plano da Região Midtjylland se caracteriza por apresentar uma quantidade pequena de informações numéricas relativas aos tópicos que abrange.

9) Imagem estadual / regional

Uma outra questão que se apresenta de forma peculiar em cada uma das regiões estudadas e que afeta, sobremaneira, o processo de estruturação do Plano, é aquela referente à imagem. No Estado do Rio de Janeiro, o problema é bastante crítico e não apresenta solução a curto prazo. O Estado do Rio de Janeiro é muitas vezes confundido com o Município do Rio de Janeiro. Não apenas por possuírem o mesmo nome, mas porque o município do Rio de Janeiro responde por 60% do PIB de todo o território estadual. Ou seja, mais da metade de toda a produção do Estado do Rio de Janeiro está concentrada na capital, que é a segunda maior cidade do país, em termos populacionais. Além disso, a projeção internacional da cidade do Rio de Janeiro, quer seja por suas belezas naturais (Pão de Açúcar, Corcovado, Pedra da Gávea), quer por suas manifestações artístico-culturais (Carnaval, Reveillon na praia de Copacabana), acaba por reduzir a imagem do Estado à sua capital. Prova disso, é o próprio gentílico utilizado para se referir ao Rio de Janeiro. De acordo com Hauila (1994), o gentílico “carioca”, referente à cidade, ao município do Rio de Janeiro, tem uma força e uma carga de disseminação muito maior, tanto nacional quanto internacionalmente, do que o gentílico “fluminense” relativo à totalidade do Estado do Rio de Janeiro. Desta forma, reconhecer o Estado do Rio de Janeiro como uma entidade que se constitui como um grande desafio para os planejadores, e buscar a inserção política do interior do Estado na esfera de planejamento, um desafio maior ainda. Apesar dos desafios, o Plano Estratégico do Governo do Estado do Rio de Janeiro 2007-2010 demonstra uma grande capacidade integradora no que tange aos diferentes territórios do Estado do Rio de Janeiro. Quanto à Região Midtjylland, embora a mesma, tal qual o Rio de Janeiro, possua dentre seus municípios a segunda cidade mais importante do país, neste caso, a cidade de Aarhus, o problema de imagem não tem relação direta com a questão desta cidade. O maior problema para a Região Midtjylland é que não apenas esta região, mas todas as outras quatro regiões existentes na Dinamarca, ainda carregam em si mesmas uma certa artificialidade decorrente da recente reforma política que as criou. A extinção do antigo sistema de condados, que congregava alguns poucos municípios e localidades, para o atual sistema de regiões de grande extensão territorial criou algumas junções e vinculações até então impensadas. A Região Midtjylland, como pôde ser visto na Figura 10 abrange uma faixa de terra que vai da costa oeste à costa leste dinamarquesa. O perfil das duas costas é bastante diferente, sendo a costa oeste mais agrária e campestre e a costa leste, mais urbana (onde se situa a cidade de Aarhus). Além disso, a cidade escolhida para ser a sede da região foi a cidade de Viborg, um pequeno município no centro da região

que, apesar de sua posição estratégica, não possui a força política e populacional que possui, por exemplo, a cidade de Aarhus. Desta forma, o grande desafio que se apresenta à Região Midtjylland, no seu Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional, é buscar elementos integradores e, mais do que isso, tentar criar uma identidade e um senso de unidade para a região. O Plano, na verdade, se mostra como uma grande ferramenta na busca dessa identidade e colabora de maneira efetiva para a busca desta integração, ao propor ações que, além de abranger toda a extensão do território, se preocupam de forma enfática com as zonas rurais e fora dos grandes centros urbanos.

10) Integração nacional

O último elemento de comparação entre os dois casos é a questão relativa à cooperação em nível nacional. No caso do Estado do Rio de Janeiro, percebe-se claramente uma tendência à competição entre os diferentes estados, principalmente no que se refere à busca por investimentos. A “guerra fiscal” (NASCIMENTO, 2008; HADDAD et al., 2008) que se caracteriza pela diminuição dos impostos no intuito de atrair investimentos, é uma realidade visível no cenário nacional. A força competitiva tem funcionado no Brasil onde cada estado realiza um planejamento estratégico de forma a superar a si mesmo e aos outros. Em Midtjylland, a abordagem para o Plano Estratégico segue o caminho exatamente oposto. No Plano é visível a busca por um desenvolvimento contínuo e sustentável que almeja, mais do que uma região mais próspera e mais robusta, uma região que sirva de elemento, tal como as outras, de um crescimento ordenado de todo o país, contribuindo para um projeto de melhoria não apenas em nível regional / local, mas em nível nacional. Essa orientação se mostra bastante clara na própria Visão de Futuro do Plano Estratégico da Região Midtjylland, que diz: “Em 2030, a Região Midtjylland será uma região de crescimento internacional em **uma Dinamarca coesa.**” Por outro lado, o Estado do Rio de Janeiro não apenas não enfatiza este ponto em sua Visão de Futuro como apresenta de forma nítida esta orientação para a competitividade no seguinte trecho: “O Rio de Janeiro se tornará mais competitivo. Nessas duas décadas, o estado passará a desenvolver oportunidades de negócios em um ambiente econômico mais propício à atividade empresarial, projetando-se no contexto nacional pela qualidade e estabilidade regulatória, pela redução da carga tributária, pelo baixo custo do capital e pelo licenciamento ambiental ágil.” (RIO DE JANEIRO, 2007, pp.36). Essas diferenças de abordagens entre os dois casos possui vantagens e desvantagens para ambos, constituindo-se como diferentes pontos de vista sobre uma mesma situação. Ao optar-se por um viés mais cooperativo, as melhorias acontecem em velocidade mais lenta, mas as ações

tendem e a ser mais coordenadas, gerando uma melhoria continuada e mais sustentável. Por outro lado, a visão competitiva, ao mesmo tempo em que oferece melhorias mais velozes, apresenta um risco maior, incluindo o desenvolvimento desordenado, surgimento de bolhas especulatórias nos mais diversos segmentos (industrial e imobiliário, por exemplo).

QUADRO-RESUMO

De posse de todos esses elementos, pode-se elaborar o seguinte quadro-resumo a respeito da análise comparativa:

Tabela 1 – Quadro-resumo da análise comparativa entre o Estado do Rio de Janeiro e a Região Midtjylland

	Rio de Janeiro	Midtjylland
Perfil do governo regional	muito executor, pouco planejador.	muito planejador, pouco executor.
Parcerias	valorização de parcerias; projetos de apoio a grandes empreendimentos.	valorização de parcerias; seção de recomendações da região aos parceiros.
Metodologia	clareza metodológica; alinhamento aos princípios da Nova Gestão Pública.	clareza metodológica; Plano com perfil mais "enxuto", menos descritivo.
Horizonte temporal	confuso; Plano com intenções a longo prazo e realizações a curto prazo; incoerência temporal.	Plano claramente orientado ao longo prazo.
Perfil político	muita influência política na construção do plano; sensação de abandono institucional e político após a implementação.	pouca influência política de forma geral; acolhimento institucional; sensação de abandono político após a implementação.
Participação popular	incipiente; poucas iniciativas isoladas.	intensa; interesse da população pelas diretrizes governamentais; realização de fóruns, assembléias e debates públicos; realização do projeto Anna Amália como grande vetor da participação popular;
Forma de monitoramento	tecnológico; uso de sistemas computacionais para evitar a assimetria de informações; escritórios de projeto e núcleos de monitoramento.	participação popular; pessoas mobilizadas para acompanhar o desenvolvimento do Plano após sua implementação.
Variáveis externas	riscos, cenários e indicadores monitorados constantemente; metas a cumprir.	pouco monitoramento de variáveis não ligadas diretamente ao Plano; pouca utilização de abordagem numérica / estatística nos mecanismos de controle;
Integração nacional	cenário de competição entre estados; ideal de crescer mais que o país; guerra fiscal.	alto grau de cooperação entre regiões; ideal de crescer junto com o país; busca de uma "Dinamarca coesa".
Imagem estadual regional	capital de mesmo nome é vocação turística internacional; gentílico da capital é utilizado em todo o estado; dificuldade em enxergar o estado para além da capital.	perfis muito diferentes entre as costas oeste e leste da região; região criada por recente reforma administrativa nacional; artificialidade da região; dificuldade de criar uma "identidade regional";

CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Através do presente trabalho, foi possível estabelecer uma análise comparativa consistente entre o Estado do Rio de Janeiro, no Brasil, e a Região Midtjylland, na Dinamarca, no que concerne ao processo de construção e implementação de um Plano Estratégico em seus respectivos governos.

O quadro-resumo, apresentado ao final do capítulo anterior, sintetiza os aspectos desta comparação entre os planos do Estado do Rio de Janeiro e da Região Midtjylland. De forma geral, pode-se dizer que ambos os planos têm semelhanças e diferenças entre si. Estas diferenças revelam, mais do que descompassos em termos de gestão, diferenças organizacionais e culturais. Cabe dizer ainda que ambos os casos estão, cada um a seu modo, inseridos neste grande movimento de reviravolta na esfera governamental que é a Nova Gestão Pública. Ambos os casos apresentam em suas experiências a clara utilização dos paradigmas deste novo modo de enxergar a gestão pública, como por exemplo, a orientação para resultados e o foco no cidadão/cliente.

Um aspecto importante a ser observado é a questão metodológica. Através do presente trabalho, é possível perceber que não apenas o conteúdo de cada um dos Planos Estratégicos apresenta diferenças. A metodologia utilizada por ambos os casos é também bastante diferente. Enquanto o Plano do Estado do Rio de Janeiro apresenta uma abordagem mais lógico-racional, mais detalhada e com maior riqueza de detalhes no que diz respeito aos indicadores, a metodologia utilizada pela Região de Midtjylland é menos detalhada e focada para pontos como a integração das áreas urbanas e rurais e de como este plano pode colaborar para um Dinamarca coesa.

Portanto, ainda que o planejamento estratégico deva conter alguns elementos-chave, como, por exemplo, objetivos, metas e indicadores, a inclusão de novos elementos e, principalmente, a ênfase dada a cada um destes elementos, está relacionada aos aspectos econômicos e culturais. Desta forma, é possível entender porque no Estado do Rio de Janeiro, há pouca ou nenhuma referência aos aspectos rurais e no Plano da Região Midtjylland, este fator é um elemento que está presente em todos os capítulos. Da mesma forma, é possível entender também porque no Estado do Rio de Janeiro há um modelo desenvolvido e bem estruturado para o processo de monitoramento do Plano e na Região Midtjylland, tal monitoramento é realizado basicamente pela iniciativa popular.

Em ambos os casos, não é possível dizer que um ou outro Plano é mais avançado no que diz respeito à sua abordagem, dado que, de forma macro, ambos estão alinhados aos mesmos princípios da Nova Gestão Pública. No entanto, ao se analisarem os aspectos de cada Plano de

forma mais minuciosa, é possível perceber que o desdobrar metodológico de cada um deles reflete aspectos culturais brasileiros e dinamarqueses e, em maior grau, fluminenses e da Região Midtjylland.

Por exemplo, o fato de a Região Midtjylland ter incorporado um capítulo inteiro no Plano sobre a questão rural é derivado da existência de uma tradição pastoril e da importância econômica da atividade agropecuária, não apenas na Região Midtjylland, como em toda a Dinamarca. A existência deste capítulo no Plano da Região Midtjylland encontra respaldo em Jacob et al. (2008), que aponta para a necessidade de considerar a diversidade da clientela no planejamento estratégico do setor público, no sentido de abarcar e conciliar as diferenças entre o espaço urbano e o rural. O Projeto Anna Amália funciona bem na Região Midtjylland porque na Dinamarca, assim como nos outros países nórdicos, os relacionamentos e a qualidade de vida têm mais importância do que a assertividade e a aquisição de dinheiro (Hofstede *apud* Motta, 1996). No Estado do Rio de Janeiro, em contrapartida, o monitoramento do Plano Estratégico é realizado por escritórios de projeto e núcleos de monitoramento, que se apresentam como as melhores ferramentas de monitoramento, já que a população apresenta baixa mobilização para este tipo de conduta e também uma desconfiança em relação às instituições políticas tradicionais.

Desta forma, aspectos como o nível de democracia de cada governo (ainda que a Dinamarca seja uma monarquia, suas instituições democráticas como o Parlamento e as câmaras municipais e regionais são bastante fortalecidas), a trajetória histórica de cada país (a Dinamarca foi um país colonizador; o Brasil, um país colonizado, por exemplo), o nível de desenvolvimento humano, níveis antagônicos de igualdade de renda, aspectos como “o jeitinho brasileiro”, o “orgulho dinamarquês” e outros aspectos que permeiam o inconsciente coletivo, todos estes fatores colaboram para que a implementação de práticas administrativas, dentre as quais, a do planejamento estratégico, apresentem diferenças substanciais na sua metodologia e no seu *modus operandis*.

No entanto, ainda que o conjunto destes elementos forme um contorno institucional que direcione a ação da confecção e implementação do planejamento estratégico para trajetórias diferentes conforme o caso, tal contorno institucional não é capaz de impedir o aprendizado organizacional, através da prática de análises comparativas e *benchmarkings* (cf. CAMP, 2002; CASTELLANOS ET AL., 2006), um dos objetivos deste trabalho. O aprendizado organizacional continua sendo possível, observando-se a adaptação das práticas a cada um dos casos.

Desta forma, o presente trabalho reafirma o pressuposto de Wood Jr (1995), segundo o qual não apenas a cultura organizacional influi no comportamento dos indivíduos e das organizações, mas também a cultura dos países e dos povos. Segundo Wood Jr “desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda a esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. Por outro lado, admitir a existência dessas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis à determinada realidade”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrucio, F. L. (1997) **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Cadernos ENAP, Brasília, nº 10.

Basso, L. F. C. & Pace, E. S. U. (2003) **Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard**. In: RAE-eletrônica, Vol. 2, nº1. São Paulo.

Cameron, J. D. (2007) **Governing development across cultures: challenges and dilemmas of an emerging sub-discipline in political science**. Canadian Public Administration, v.50, nº 3.

Camp, R. C. **Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da Qualidade Total**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Castellanos, O. F. et al. (2006) **Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional**. Revista EAN, nº 57, mayo-agosto.

Catelli, A. & SANTOS, E. S. (2005); **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Egap/Fundap. São Paulo: Dezembro.

Coutinho, V. & Campos, M. T. O. S. (2001) **Brasil Século XXI: a construção de um Estado eficaz**. Texto para discussão nº07. Brasília: ENAP.

Danish Regions. **The Danish Regions in Brief**. Danish Regions, 3ª ed: Copenhagen, 2007.

Denmark. **Facts about Denmark**. Disponível em: <http://www.denmark.dk/en/menu/About-Denmark/Denmark-In-Brief/Facts-about-Denmark.htm> (Acesso em: 09/11/2009)

Ferlie, Ewan *et al.* **A nova administração pública em ação**. Brasília: Editora UnB / ENAP, 1999.

Garces, A. & Silveira J. P. (2002). **Gestão Pública orientada para resultados no Brasil**. Revista do Serviço Público, ano 53, nº 4, out-dez.

Haddad, E. A. et al. (2008) **Competição tributária no Brasil: análise com um modelo EGC inter-regional**. Pesquisa e Planejamento Econômico, v.38, nº 3, dezembro.

Hauila, A. (1994) **Fluminense? Carioca?** Revista do D O Leitura, Imprensa Of. do Est. São Paulo, v. 9.

Hofstede, Geert. (1984) **Culture's consequences international differences in work-related values**. London: Sage Publications.

Jacob, B. et al. (2008). **Re-thinking local autonomy: perceptions from rural municipalities**. Canadian Public Administration, v.51, nº 3.

Jesus, I. R. D. & Pacheco S. O. (2009) **Planejamento Estratégico Governamental – o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**. In: *XXIII Congresso Internacional de Administração ADMPG*; Ponta Grossa, 21-25 de setembro.

Jesus, I. R. D. et al. (2009) **O uso de sistemas computacionais para evitar a assimetria de informações**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói.

Kenneth Corrêa. **Etapas do processo de planejamento estratégico**. Disponível em: <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/etapas-do-processo-de-planejamento-estrategico/> Acesso em: 08/03/2010.

Levin, B. (1985) **Squaring a circle: strategic planning in government**. Canadian Public Administration, v.28, nº 4.

Liguori, M. et al (2009) **Politicians versus managers: roles and interactions in accounting cycles**. International Journal of Public Sector Management, v.22, nº 4.

Machado, D. D. P. N. (2001) **A cultura brasileira influencia a aprendizagem organizacional?** Revista de Negócios, Blumenau, v. 6, nº 4, p. 17-26, Out/Dez

Macroplan. **A nova gestão pública: fundamentos e perspectivas**. São Paulo: 2005.

Marini, C. (1996) **Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor**. Revista do Serviço Público, ano 47, nº 3. Brasília: set./dez, 1996.

Marini, C. & Martins, H. **Melhorando a Gestão Pública**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa de Apoio à Modernização da Gestão e dos Planejamento dos Estados e do Distrito Federal – PNAGE. Brasília: 2002.

Maximiano, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

Meier, K. J. et al. (2006) **Strategic management and the performance of public organizations: testing venerable ideas against recent theories.** Journal of Public Administration Review, v.17, pp. 357-377.

Mendes, D. C. V. R. (2007) **Representação política e participação: reflexões sobre o déficit democrático.** Revista Katálysis, v. 10, nº 2, Florianópolis, jul/dez.

Motta, F. C. P. (1996) **Cultura e Organizações no Brasil.** EAESP/FGV. Relatório de Pesquisa nº 15.

Nascimento, S. P. (2008) **Guerra fiscal: uma avaliação comparativa entre alguns estados participantes.** Economia Aplicada, v. 12, nº 4, Ribeirão Preto, out/dez.

Nobre, A. N. (2007) **Democracia, cidadania e participação social: uma estreita relação.** Emancipação, v. 7, nº 2.

Oliveira, J. A. P. (2006) **Desafios do planejamento em gestão pública: diferentes visões e práticas.** Revista Administração Pública, v. 40, nº 2, Rio de Janeiro, mar/abr.

Pacheco, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro.** Monografia de conclusão de curso, UFJF; Juiz de Fora, 2008.

Pfeiffer, P. (2000) **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem.** Texto para discussão nº 37. Brasília: ENAP.

Poister, T. H. & Streib, G. (2005) **Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades.** Public Administration Review: v. 65, nº 1.

Pollitt, C. **The new managerialism and the public services: the anglo american experience.** Oxford: Basil Blackwell, 1990.

Porter, M. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Peruzzo, C. M. K. (2005) **Direito à comunicação comunitária, participação popular e cidadania.** Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, ano II, nº 3, pp. 18-41, São Paulo, jul/dez.

Reese, L. A & Cox, D. S. (2007) **Local culture and governmental change: the endurance of culture in the face of structural change.** Canadian Public Administration, v.50, nº 2.

Region Midtjylland. **The Regional Development Plan 2008 for the Central Denmark Region.** Region Midtjylland: Viborg, 2008.

Rio de Janeiro, Governo do Estado. **Plano Estratégico do Governo do Estado do Rio de Janeiro 2007-2010.** Também disponível em: <http://www.planejamento.rj.gov.br> Rio de Janeiro: 2007.

Statistics Denmark. **Regional Accounts.** Disponível em: http://www.dst.dk/HomeUK/Statistics/focus_on/focus_on_show.aspx?sci=563 (Acesso em: 19/11/2009)

Trosa, S. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete.** Brasília: Revan / ENAP, 2001.

Vigoda, E. (2002) **From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration.** Public Administration Review, v.62, nº 5, 2002.

Wikimedia Commons. **Map of Denmark - Region Midtjylland.** Disponível em: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Map_DK_Region_Midtjylland.png (Acesso em: 09/11/2009)

Wood Jr. T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.