

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANGÉLICA SOBREIRA GUEDES DE VASCONCELOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma análise
bibliométrica das publicações da ANPAD

**Recife
2025**

ANGÉLICA SOBREIRA GUEDES DE VASCONCELOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma análise
bibliométrica das publicações da ANPAD

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração, sob orientação da
Professora Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

Recife
2025

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

V331p Vasconcelos, Angélica Sobreira Guedes de.
Planejamento estratégico na administração pública: uma análise bibliométrica das publicações da ANPAD / Angélica Sobreira Guedes de Vasconcelos. - Recife, 2025.
44 f. : il. color.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia Neves de Moura.
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.
Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração pública. 3. Estudo bibliométrico. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2025.1- 001)

ANGÉLICA SOBREIRA GUEDES DE VASCONCELOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: uma análise
bibliométrica das publicações da ANPAD

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como
requisito parcial para obtenção ao título de
Bacharel em Administração.

Defesa Pública em Recife, 18 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

Professora Convidada: Profa. Ma. Andréa Karla Travassos de Lima

AGRADECIMENTOS

Quero aqui expressar minha mais sincera gratidão a todos que fizeram parte desta jornada, que foi arduamente longa, porém alcançada com muita persistência.

Agradeço de coração aos meus coordenadores e professores pelo apoio, incentivo e conhecimento compartilhado ao longo do caminho.

Um agradecimento especial à professora e coordenadora Ana Lúcia Neves de Moura, cuja orientação e dedicação foram fundamentais para o sucesso deste trabalho. Sou muito grata por toda a orientação e por acreditar no meu potencial. Grata por não ter soltado a minha mão e por não ter desistido de mim. Com certeza foi a peça chave para o alcance dessa meta de vida.

Agradeço à minha família pelo apoio, compreensão, incentivo e paciência durante toda a minha jornada acadêmica.

Aos meus amigos, pelo suporte emocional e pelas palavras de incentivo que me motivaram a seguir em frente.

Sou grata à Faculdade Damas da Instrução Cristã pela oportunidade de aprender e crescer profissionalmente.

Agradeço também aos colegas de turma pelo companheirismo e troca de experiências que enriqueceram este percurso.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a produção científica sobre planejamento estratégico no setor público, publicada nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, no período de 2014 a 2024. A revisão da literatura abordou a evolução do planejamento estratégico, desde suas origens, escolas de pensamento e principais ferramentas aplicadas. Também se destacou o processo de modernização da gestão pública brasileira, detalhando os modelos de gestão e as reformas que buscaram aprimorar a eficiência e a qualidade do serviço público. Abordou-se também a importância da governança no setor público, destacando o planejamento estratégico como um dos mecanismos essenciais para uma gestão pública transparente e responsável. Foi realizada uma pesquisa básica, com fins descritivos, combinando as abordagens qualitativa e quantitativa, para analisar os dados coletados das publicações no período analisado. Realizou-se um estudo bibliométrico envolvendo 20 artigos publicados nos eventos da ANPAD. Os resultados desta análise bibliométrica proporcionaram uma visão abrangente da produção científica da ANPAD sobre o planejamento estratégico na administração pública, evidenciando questões como as tendências de estudo, os âmbitos do setor público mais pesquisados, as problemáticas do planejamento estratégico estudadas, as áreas de pesquisa e principais autores consultados.

Palavras-chave: planejamento estratégico; administração pública; estudo bibliométrico.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the scientific production on strategic planning in the public sector, published in the events of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration, from 2014 to 2024. The literature review addressed the evolution of strategic planning, from its origins, schools of thought and main tools applied. The process of modernization of Brazilian public management was also highlighted, detailing the management models and reforms that sought to improve the efficiency and quality of public service. The importance of governance in the public sector was also addressed, highlighting strategic planning as one of the essential mechanisms for transparent and accountable public management. A basic research was carried out, with descriptive purposes, combining qualitative and quantitative approaches, to analyze the data collected from the publications in the analyzed period. A bibliometric study was carried out involving 20 articles published in Anpad events. The results of this bibliometric analysis provided a comprehensive view of ANPAD's scientific production on strategic planning in public administration, highlighting issues such as study trends, the most researched areas of the public sector, the strategic planning issues studied, the research areas and main authors consulted.

Keywords: strategic planning; public administration; bibliometric study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Escolas de pensamento estratégico	14
Quadro 2 - Os diferentes enfoques do planejamento.....	16
Quadro 3 - Definições de estratégia.....	16
Quadro 4 - Principais ferramentas estratégicas	20
Quadro 5 - Publicações analisadas.....	29
Gráfico 1 - Sexo dos autores.....	31
Gráfico 2 - Quantitativo de publicações por ano.....	32
Gráfico 3 - Quantitativo de publicações por evento.....	33
Tabela 1 - Âmbito do setor público	34
Quadro 6 - Instituições analisadas.....	34
Gráfico 4 - Tipo de abordagem do estudo: Qualitativa x Quantitativa.....	35
Tabela 2 - Tipo de pesquisa.....	36
Tabela 3 - Estratégias metodológicas aplicadas.....	37
Quadro 7 - Objetivo geral dos artigos.....	37
Quadro 8 - Subtemas abordados nos artigos.....	40
Quadro 9 - Autores que se repetem nas publicações.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EMA - Encontro de Marketing
EnANPAD - Encontro da ANPAD
EnAPG - Encontro de Administração Pública
EnATI - Encontro de Administração da Tecnologia da Informação
EnEDP - Encontro de Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade
EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais
EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais
SITE - Simpósio de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo
3Es - Encontro de Estudos em Estratégia
APB - Administração Pública e Sociedade
BCG - Boston Consulting Group
BSC - Balanced Scorecard
EDP - Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade
ESO - Estudos Organizacionais
FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IES - Instituições de Ensino Superior
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social
OKR - *Objectives and Key Results*
PESTEL - Fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais
RMSP - Região Metropolitana de São Paulo
SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Justificativa	10
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivo específicos	11
1.3	Estrutura do trabalho	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Planejamento estratégico nas organizações: evolução, conceitos e prática.....	13
2.1.1	Planejamento estratégico na prática: principais ferramentas.....	17
2.2	O processo de modernização da gestão pública.....	21
2.2.1	O planejamento estratégico na gestão pública.....	23
3	MÉTODO.....	27
4	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.1	Artigos publicados.....	29
4.2	Sobre os autores.....	31
4.3	Quantitativo de publicações por ano.....	32
4.4	Quantitativo de publicações por evento da ANPAD.....	32
4.5	O âmbito do setor público estudado nas publicações.....	33
4.6	Análise dos procedimentos metodológicos adotados nos artigos.....	35
4.7	Objetivo geral dos artigos.....	37
4.8	Subtemas abordados nos artigos.....	40
4.9	Autores mais citados nas publicações.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, ao longo de sua história, tem sido marcada por um contínuo processo de busca por maior eficiência e eficácia na entrega de serviços à população. Em um cenário global de crescentes demandas sociais e restrições orçamentárias, a implementação de ferramentas de gestão estratégica tornou-se imperativa para as organizações do setor público (Lima, 2022; Matias-Pereira, 2020).

Nesse processo de evolução da gestão pública, se destacam as diversas reformas administrativas e os modelos de gestão decorrentes da implementação dos paradigmas patrimonialista, burocrático e gerencial (Dias, 2017).

O planejamento estratégico, nesse contexto, surge como um instrumento fundamental para direcionar as ações governamentais, otimizar recursos e alcançar resultados que respondam às necessidades da sociedade. A aplicação do planejamento estratégico no setor público permite que gestores identifiquem prioridades, aloquem recursos de forma mais eficiente, melhorem a qualidade dos serviços prestados, promovam a transparência e a responsabilidade, e fortaleçam a confiança da população nas instituições (Lima, 2022).

Ao longo das últimas décadas, o planejamento estratégico tem sido reconhecido como uma ferramenta primordial para a sobrevivência e o atingimento de metas em organizações, tanto na esfera pública quanto na privada. Sua adoção visa, essencialmente, alcançar a excelência nos processos e, conseqüentemente, nos resultados obtidos. Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a gestão estratégica torna-se uma premissa para que as empresas consigam lidar com as adversidades do ambiente, administrando recursos para atingir objetivos previamente definidos e traçando planos que perpassam toda a estrutura organizacional (Guazzelli; Xarão, 2018).

Ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKRs), amplamente utilizadas no setor privado, têm sido adaptadas para o contexto público, demonstrando a versatilidade do planejamento estratégico em diferentes ambientes. Portanto, o uso do planejamento estratégico, seja qual for a esfera de atuação, é crucial para que as organizações não apenas sobrevivam, mas prosperem, gerando valor e alcançando resultados de alta qualidade de forma sustentável (Herrero Filho, 2019).

Contudo, apesar da sua reconhecida importância, a aplicação do planejamento estratégico no setor público ainda enfrenta desafios e particularidades que o diferenciam do ambiente privado (Matias-Pereira, 2020).

Diante dessa problemática, emerge a seguinte questão de pesquisa: como o planejamento estratégico na administração pública tem sido abordado na produção científica brasileira? Para tanto foi realizado um estudo bibliométrico das publicações dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

1.1. Justificativa

O planejamento estratégico, consolidado ao longo das décadas como uma ferramenta essencial para a gestão organizacional, ultrapassa fronteiras entre os setores público e privado, demonstrando sua importância essencial para a melhoria contínua e o alcance de resultados de qualidade em ambas as esferas (Chiavenato; Sapiro, 2023).

No setor privado, a competitividade e a busca por lucratividade impulsionam as empresas a adotar o planejamento estratégico como um diferencial para identificar oportunidades de mercado, otimizar recursos, desenvolver produtos e serviços inovadores e, conseqüentemente, garantir sua sustentabilidade e crescimento. Ele permite às organizações antecipar cenários, tomar decisões proativas e alinhar todas as suas ações em direção a objetivos claros e mensuráveis, resultando em maior eficiência operacional e satisfação do cliente (Chiavenato; Sapiro, 2023).

Em contrapartida, na esfera pública, o planejamento estratégico emerge como um pilar fundamental para a modernização da gestão e a entrega de valor à sociedade. Em um contexto de crescentes demandas sociais, complexidades administrativas e orçamentos muitas vezes restritos, as instituições governamentais necessitam de uma abordagem estratégica para maximizar o impacto de suas políticas e programas (Matias-Pereira, 2020; Lima, 2022).

A evolução da administração pública brasileira, que passou pelos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, demonstra a busca contínua por maior eficiência, qualidade dos serviços e foco no cidadão. As mudanças aceleradas no cenário global, impulsionadas por revoluções tecnológicas, de gestão e crises financeiras, exigem que tanto empresas quanto a administração pública adotem o planejamento estratégico como ferramenta essencial para sua sobrevivência e sucesso (Dias, 2017).

A negligência dessa ferramenta crucial por muitos gestores ressalta a importância de estudos que aprofundem sua compreensão e aplicação. O planejamento, como um processo contínuo e não apenas um documento, permite antecipar o futuro e alinhar pessoas, empresas e governos rumo aos seus objetivos. A busca por uma cultura empreendedora na administração pública, aliada a uma gestão moderna e orientada para resultados, é essencial para elevar o

desempenho e a qualidade dos serviços públicos, tornando o planejamento estratégico uma resposta adequada para esse novo perfil de gestão (Matias-Pereira, 2020).

Portanto, no campo teórico, a pesquisa possibilita a identificação de tendências, lacunas e oportunidades para estudos futuros, auxiliando na construção de um arcabouço conceitual mais robusto. Na esfera prática, os resultados podem oferecer *insights* valiosos para gestores públicos e formuladores de políticas, auxiliando na formulação e implementação de planos estratégicos mais eficazes, adaptados às especificidades da administração pública.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a produção científica sobre planejamento estratégico no setor público publicada nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no período de 2014 a 2024.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso:

- a) identificar na plataforma da ANPAD as publicações dos eventos sobre planejamento estratégico no período de 2014 a 2024;
- b) relacionar as categorias que serão analisadas nas publicações dos eventos da ANPAD sobre planejamento estratégico no setor público;
- c) caracterizar as publicações dos eventos da ANPAD que tratam sobre planejamento estratégico no setor público.

1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos. Inicialmente, esta introdução apresenta a contextualização da problemática, a pergunta de pesquisa, a justificativa da relevância do estudo e os objetivos propostos.

Em seguida, o referencial teórico explora os conceitos de planejamento estratégico, sua evolução e aplicação na administração pública, bem como os aspectos relacionados à governança e à gestão pública no Brasil.

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados, incluindo o tipo de pesquisa, o delineamento e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Posteriormente, a apresentação e discussão dos resultados abordam a análise da produção científica da ANPAD sobre o tema.

Por fim, as considerações finais sintetizam os achados do estudo, apresentam as limitações da pesquisa e sugerem agendas para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os principais temas do estudo: planejamento estratégico e o processo de modernização da gestão pública.

2.1 Planejamento estratégico nas organizações: evolução, conceitos e prática

Muito se discute sobre o surgimento do planejamento estratégico. Este é um processo bastante utilizado, já há algumas décadas, pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas. O principal objetivo é alcançar a excelência nos processos desenvolvidos dentro das organizações e, por consequência, o alcance também na excelência dos seus resultados. Porém, é importante esclarecer que sua origem remonta, como destaca Abdala (2019, p. 5) “(...) às raízes da antiga Atenas, da China antiga, com o tratado militar “A Arte da Guerra” de Sun Tsu (do século IV a.C.), com os tratados desenvolvidos em “O Príncipe” de Maquiavel, além de outras alegorias”.

Contudo, foi em meados da década de 60, que o economista e professor Igor Ansoff, considerado o pioneiro do planejamento estratégico, trouxe por meio desse processo, contribuições importantes para que as organizações se adequassem às mudanças constantes do mercado em geral, a fim de garantir a sua sobrevivência (Neis; Pereira, 2015). Desde então, como será observado nesta seção, a compreensão sobre o planejamento estratégico, os seus modelos e ferramentas têm evoluído.

No contexto contemporâneo, considera-se que o planejamento estratégico deve ser uma ação contínua, que permita à empresa influenciar variáveis e fatores futuros. Trata-se de um exercício mental que envolve decisões antes, durante e após sua elaboração e implementação, sendo fundamental para orientar a empresa rumo a seus objetivos futuros, mesmo que nem todas as ações sejam formalizadas em planos rígidos (Oliveira, 2023).

O planejamento estratégico é importante para as organizações por vários motivos, entre os quais a possibilidade de conhecer-se e saber de suas fraquezas e das ameaças destas. Possibilita saber de suas potencialidades e oportunidades e de onde virá o dinheiro que deverá ser investido no orçamento de investimento oriundo do planejamento estratégico (Cruz (2019, p. 2).

Aliado a este aspecto deve-se considerar que, além das abordagens e ferramentas utilizadas na implantação do planejamento estratégico em uma organização, deve-se levar em conta também um ponto fundamental para que esse processo se desenvolva, que é a participação

ativa dos funcionários. Cruz (2019, p. 2) esclarece que essa participação é importante por “[...] possibilitar que seus colaboradores saibam para onde estão indo, já que estão todos no mesmo barco. E, com isso, possam se empenhar corretamente para fazer a organização alcançar seus objetivos”.

Ao estudar o processo estratégico, Mintzberg (2007) identificou dez escolas de pensamento estratégico. Essas escolas são organizadas em prescritivas e descritivas.

Quadro 1 - Escolas de pensamento estratégico

Natureza	Escola	Visão do Processo
Prescritiva	Design	Conceitual
	Planejamento	Formal
	Posicionamento	Analítica
Descritiva	Cognitiva	Mental
	Empreendedora	Visionária
	Aprendizado	Emergente
	Política	Poder
	Cultural	Ideológica
	Ambiental	Passiva
	Configuração	Episódica

Fonte: baseado em Mintzberg, (2007, p. 19).

As Escolas Prescritivas são aquelas que prescrevem como o planejamento deve ser feito para alcançar os objetivos da organização, com base em métodos, técnicas e modelos específicos, sendo elas (Mintzberg, 2007):

- a) Design: que trata a formulação de estratégia como um processo informal de concepção, muitas vezes na mente de um líder, utilizando o modelo SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) para comparar forças e fraquezas internas com oportunidades e ameaças externas.

- b) Planejamento: usa a mesma base da anterior, porém o processo é formal e o executivo-chefe é o ator principal.
- c) Posicionamento: tem seu foco voltado mais para o conteúdo das estratégias, como a diferenciação e a diversificação, do que nos processos para elaborá-las.

As Escolas Descritivas, se referem àquelas teorias que estudam e descrevem como o planejamento realmente acontece na prática, considerando o comportamento das pessoas, a cultura organizacional e o ambiente, buscando compreender o processo de planejamento, e não em prescrever como deve ser feito, sendo elas (Mintzberg, 2007):

- a) Cognitiva: considera o pensamento humano ao lidar com a estratégia;
- b) Empreendedora: considera que a elaboração da estratégia advém de um líder forte e visionário;
- c) Aprendizado: a estratégia surge um processo de aprendizado coletivo;
- d) Política: pontua fortemente a utilização do poder e o conflito como base do processo;
- e) Cultural: leva em consideração a dimensão de cooperação e coletividade no processo;
- f) Ambiental: entende que a formulação da estratégia, de maneira passiva, é uma resposta às forças externas;
- g) Configuração: aloca cada escola em seu contexto baseado nas ocorrências específicas sinalizadas no processo.

São diversas as formas de compreender o que é planejamento e o que é estratégia. Um dos principais referenciais teóricos utilizados é Henry Mintzberg (2007), que apresenta uma abordagem conceitual sobre os diferentes tipos de planejamento estratégico. O autor sistematiza esses enfoques a partir das contribuições de diversos estudiosos, os quais agrupam o planejamento segundo propósitos, métodos e níveis de integração das decisões organizacionais. Essa classificação está sintetizada no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Os diferentes enfoques do planejamento

Enfoque	Descrição	Principais autores
Pensar no futuro	Envolve considerar o futuro e antecipar as ações	Bolan (1974), Sawyer (1983), Fayol (1916), Dror (1971)
Controlar o futuro (agir sobre ele)	Planejar como meio de moldar o futuro desejado, substituindo o acaso ou o mercado	Ackoff (1970), Ozbekhan (1969), Forrester (1969), Galbraith (1967)
Tomar decisões	Planejar é decidir entre alternativas para atingir metas	Goetz (1949), Koontz (1958), Drucker (1959), Ozbekhan (1969), Rice (1983)
Tomar decisões integradas	Integração de múltiplas decisões interdependentes em um sistema coerente	Schwendiman (1973), Van Gunsteren (1976), Ackoff (1970), Ozbekhan (1969)
Planejamento como formalização	Processo sistematizado e articulado de decisões, caracterizado por estrutura, método e disciplina. O planejamento é visto como um processo estruturado e documentado, com cronogramas, metas, responsáveis e indicadores.	Bryson (1988), Pearce <i>et al.</i> (1987)

Fonte: a autora, baseada em Mintzberg (2007).

Esses cinco enfoques representam, portanto, uma evolução da concepção de planejamento, diretamente ligada à construção de estratégias nas organizações.

O conceito de estratégia, por sua vez, também é amplo e envolve múltiplas perspectivas. Isso termina dificultando a formulação de uma definição única (Andrade, 2016).

Diversos autores contribuem com visões distintas, conforme pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3 - Definições de estratégia

Definição de Estratégia	Ênfase principal	Tipo de abordagem	Autor
Determinação das metas de longo prazo, cursos de ação e alocação de recursos	Objetivos e recursos	Planejada/ Deliberada	Chandler (1962)
Regras de decisão em condições de incerteza parcial	Tomada de decisão em incerteza	Tática/ adaptativa	Ansoff (1965)
Ações necessárias para alcançar os objetivos pretendidos	Execução de ações	Operacional/ prática	Steiner (1979)

Padrão de objetivos, políticas e planos que definem o tipo de negócio e identidade da empresa	Identidade organizacional	Deliberada/ Posicional	Andrews (1971)
Estratégia pode ser plano, pauta de ação, padrão, posição e perspectiva.	Multidimensional	Deliberada emergente e	Mintzberg (1987)

Fonte: a autora, baseada em Andrade (2016).

Essas abordagens mostram que a estratégia pode ser tanto algo planejado quanto emergente, envolvendo dimensões internas e externas da organização.

2.1.1 Planejamento estratégico na prática: principais ferramentas

A importância das organizações, independente do seu porte, de realizarem o seu planejamento baseado em etapas como (Andrade, 2016):

- a) definição de objetivos (ex: metas de lucro ou mercado);
- b) diagnóstico (monitorar concorrência, ouvir clientes e fornecedores);
- c) decisão e ação (definir estratégias para fidelizar clientes ou enfrentar concorrência).

À medida que a organização cresce, surge a necessidade de um planejamento mais formal e estruturado, geralmente com ajuda profissional, para manter a competitividade. No contexto organizacional, o planejamento é definido como um processo formal, racional, sistêmico e flexível (Andrade, 2016), ou seja:

- a) formal: elaborado conscientemente e de forma organizada;
- b) racional: composto por etapas lógicas voltadas para objetivos;
- c) sistêmico: integra ações interdependentes;
- d) flexível: adaptável às mudanças do ambiente.

São fatores determinantes para o alcance eficaz dos resultados esperados quando da implementação do planejamento estratégico nas organizações (Chiavenato; Sapiro, 2023), os seguintes aspectos:

- a) Visão organizacional, que deve ser analisada, compreendida e compartilhada por todos;

- b) participação ativa da liderança do principal gestor, o qual deve trazer consigo sua bagagem de experiências, intuições e espírito empreendedor;
- c) respostas estratégicas adaptativas ou proativas ao se considerar e analisar a dinâmica do ambiente externo; e a
- d) realização de diagnósticos: externo que busca identificar as oportunidades e ameaças e interno para se analisar as forças e fraquezas internas da organização.

Segundo Guazzelli e Xarão (2018, p. 71),

O mercado está cada vez mais competitivo e dinâmico. Assim, a gestão estratégica é uma premissa para que as empresas consigam lidar com as adversidades do ambiente, uma vez que visa administrar os recursos no intuito de atingir os objetivos previamente definidos pela organização, traçando planos estratégicos que passam toda a estrutura organizacional. Outra maneira de sobreviver às adversidades do mercado e, além disso, alcançar o sucesso é aliar a gestão estratégica à governança corporativa por meio de um sistema de controle que promova relacionamentos e compromisso entre todos os interessados, incluindo líderes e colaboradores.

Os usos de ferramentas estratégicas auxiliam no alcance dos resultados desejados. Entre as principais ferramentas de planejamento estratégico estão: a Matriz de SWOT, a Matriz *Boston Consulting Group* (BCG), o Modelo Canvas, o *Balanced Scorecard* (BSC), a Análise PESTEL (Fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais), as Forças de Porter, os *Objectives and Key Results* (OKR), o SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) Goal e os cenários estratégicos.

A Matriz BCG, tem como objetivo dar suporte para a tomada de decisão, com base na análise de portfólios e produtos ou negócios e do ciclo vital de cada um deles, podendo ser analisada graficamente usando dois pontos importantes: a taxa de crescimento do mercado versus a participação relativa de mercado (Abdala, 2019).

A ferramenta SWOT, no Brasil chamada de FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), busca identificar esses critérios como balizadores de soluções em busca de resultados. A matriz SWOT surgiu na década de 1960, a partir de debates nas escolas de administração inglesas (Guazzelli; Xarão, 2018).

O Modelo Canvas mostra como uma empresa funciona e como ela gera valor através do seu ganho monetário e ainda como as áreas que a compõem se relacionam entre si com o intuito de atingir seus objetivos. Um plano de negócios é desenvolvido de maneira detalhada, para visualizar de forma objetiva e prática, aspectos como custos, investimentos, estratégias de crescimento, marketing, vendas, receitas e lucros futuros (Dornelas, 2020).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores e ações, facilitando o alinhamento e o acompanhamento do desempenho. Ele permite que a empresa monitore não apenas aspectos financeiros, mas também fatores intangíveis, como processos internos, aprendizado e crescimento, contribuindo para uma visão mais completa e equilibrada do desempenho organizacional (Herrero Filho, 2019).

A Análise PESTEL, por sua vez, é uma ferramenta que ajuda a entender o ambiente externo de uma empresa, considerando fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Ela complementa a análise SWOT, que foca nos pontos internos e externos da empresa. Essa análise ajuda as empresas a entenderem os riscos e oportunidades do ambiente externo e a se adaptarem melhor às mudanças (Abdala, 2019).

O modelo das cinco forças de Porter traz a importância de analisar fatores que influenciam a atratividade de uma indústria. Elas incluem a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder dos compradores, o poder dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Quando essas forças estão fortes, a competição fica acirrada e os lucros podem ser menores (Johnson; Scholes; Whittington, 2011).

Já os OKRs, ou Objetivos e Resultados-Chave, são uma metodologia de gestão que ajuda as empresas a definir metas claras e mensuráveis. Para alcançar resultados de sucesso na empresa, a ferramenta exige organização e liderança, trabalho em equipe com reuniões minuciosas, metas bem definidas e transparência. É muito útil para empresas jovens, porém pode beneficiar também as empresas mais maduras, ajudando a criar uma forte cultura organizacional desde o início (Doerr, 2019).

O conceito de *SMART Goals*, ou Metas Smart, foi popularizado por Doran (1981) e se refere a uma metodologia amplamente reconhecida e utilizada para a formulação de objetivos e metas de forma clara, tangível e alcançável, estabelecendo para tanto, cinco critérios: S - Específica: meta clara e detalhada ("o quê", "quem", "onde", "quando" e "por quê"); M - Mensurável: listar indicadores de acompanhamento do progresso; A - Atingível: meta realista e factível; R - Relevante: metas essenciais e alinhadas aos objetivos da organização ou indivíduos; T - Temporal: prazo final definido estabelecendo senso de urgência.

Em relação aos cenários estratégicos, estes envolvem a análise de forças motrizes (como fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos) e incertezas críticas. A partir daí desenha-se possibilidades de futuro que ajudam na tomada de decisão, considerando diferentes alternativas e incertezas (Chiavenato; Sapiro, 2023).

Os autores esclarecem que o desenho de cenários estratégicos não é um estudo de previsão do futuro, pois os eventos projetados podem acontecer, mas o momento e as condições não são garantidos e o futuro pode surpreender. Contudo, esse é um exercício importante, que ajuda a pensar coletivamente, preparar a organização para mudanças e criar estratégias flexíveis.

As ferramentas relacionadas nesta seção também podem ser observadas, de forma resumida, no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 - Principais ferramentas estratégicas

Ferramentas	Objetivo
SWOT	Avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com o intuito de identificar esses critérios como balizadores de soluções em busca de resultados.
Matriz BCG	Dar suporte para a tomada de decisão, com base na análise de portfólios e produtos ou negócios e do ciclo vital de cada um deles
Modelo Canvas	Analisar uma ideia e conceituar um modelo de negócio para uma empresa a partir dessa ideia.
<i>Balanced Scorecard</i>	Traduzir a estratégia da organização em objetivos, indicadores e ações, facilitando o alinhamento e o acompanhamento do desempenho.
Análise PESTEL	Ajudar a entender o ambiente externo de uma empresa, considerando fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.
Forças de Porter	Influenciar a atratividade de uma indústria que inclui a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder dos compradores, o poder dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.
<i>Objectives and Key Results</i>	Definir objetivos claros e mensuráveis para alinhar esforços organizacionais.
<i>SMART Goal</i>	Auxiliar na definição clara de metas atingíveis, permitindo a sua mensuração, monitoramento, relevância e alcance dos resultados dentro de um prazo de conclusão estabelecido.
Cenários estratégicos	Analisar forças motrizes (como fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos) e incertezas críticas, a fim de esboçar planos futuros para auxiliar na tomada de decisão.

Fonte: a autora.

Encerrada a revisão da literatura sobre a evolução e caracterização do planejamento estratégico, a próxima seção descreve o processo de modernização da gestão pública.

2.2 O processo de modernização da gestão pública

Ao tratar sobre a essência da gestão pública, deve-se ter o entendimento de que seu objetivo principal é propiciar o desenvolvimento de uma nação, tanto no âmbito econômico como no social. Como afirma Nascimento (2020), a sua finalidade é aprimorar o alcance de metas cruciais, como a redução da pobreza por meio da redistribuição tributária, a melhoria da educação, o aumento da competitividade econômica, a conservação de recursos naturais e a preservação e expansão da cultura.

Para tanto se faz necessário ter estabelecidos objetivos estratégicos e metas, de maneira direta e transparente, se utilizando de processos e ferramentas passíveis de serem utilizadas em busca do alcance dos resultados esperados (Nascimento, 2020).

Historicamente o Estado brasileiro passou por diversas etapas de implantação e reformas que contribuíram gradativamente para sua mudança política, social, cultural e econômica para chegar ao cenário atual, que ainda é de contínua e necessária evolução. Nesse processo se destacam três modelos (Dias, 2017):

- a) o modelo patrimonialista (1508 a 1930), marcado pela confusão entre o público e o privado, favorecendo o nepotismo e a corrupção;
- b) o modelo burocrático (1930 a 1985), surgido no século XIX, que procurou combater essas práticas patrimonialistas com profissionalização, formalismo e controle rígido. Contudo, esse modelo terminou gerando ineficiências e distanciamento do cidadão;
- c) o modelo gerencial, emergente no século XX, que importa conceitos do setor privado e prioriza eficiência, qualidade dos serviços e o foco no cidadão-cliente. Este modelo é uma resposta à globalização e à ampliação das funções estatais.

Um dos marcos do processo de modernização da administração pública ocorreu no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), para dar suporte ao seu Plano de Metas. O planejamento foi adotado como uma função crucial nesse processo, com ações como: reestruturação de órgãos, simplificação da elaboração, execução e controle orçamentários, expansão do sistema de mérito e o fortalecimento Departamento Administrativo do Serviço Público, criado no governo de Getúlio Vargas no final da década de trinta (Dias, 2017).

Destaca-se, ainda, o Decreto-Lei 200/1967, que estabelecia cinco importantes princípios: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle.

Dividia a administração do país em dois tipos: administração direta (União, estados, municípios) e indireta (autarquias, fundações, empresas públicas), cujo objetivo era flexibilizar a gestão e torná-la eficiente. No entanto, o esforço foi parcialmente alcançado já que as autarquias e empresas estatais se tornaram autônomas, mas a administração direta permaneceu burocrática (Dias, 2017).

Com a retomada do processo de democratização no Brasil, a promulgação da Constituição Federal de 1988 também reforçou a descentralização do poder e conseguiu transferir a responsabilidade e os recursos para os municípios, com o intuito de gerirem os serviços e as políticas públicas (Abrucio 2007 *apud* Dias, 2017).

Quase uma década depois, no Governo de Fernando Henrique Cardoso, foi implementado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que teve sua construção associada à redefinição do papel do Estado diante das mudanças históricas em suas atribuições. Denominada Reforma Gerencial ou Nova Gestão Pública, esta tinha como objetivo principal enfrentar a globalização e a crise latente no Estado, com foco na administração por resultados (Matias-Pereira, 2010).

Esta reforma dividiu a estrutura do Estado da seguinte forma:

- a) núcleo estratégico: responsável pelas decisões e políticas públicas;
- b) atividades exclusivas: serviços que só o Estado pode realizar (exº: fiscalização, segurança);
- c) serviços não exclusivos: prestados em parceria com organizações privadas ou sociais;
- d) produção de bens e serviços para o Estado: atividades econômicas do setor público.

Por fim, as práticas da reforma gerencial continuaram nos dois primeiros mandatos de Lula (2003-2010), com a criação de leis como a das Parcerias Público-Privadas e o Programa de Gestão Pública e Desburocratização (2005), cujo objetivo era a melhoria da eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Dias, 2017).

Apesar do modelo gerencial ser o predominante, o autor chama a atenção para a existência persistente de características atuantes do modelo patrimonialista e também do modelo burocrático na administração pública brasileira, coexistindo com as práticas gerenciais. Matias-Pereira (2020) esclarece que isso impacta negativamente na desenvoltura da performance da administração pública em atender de forma eficiente às exigências e

necessidades da sociedade contemporânea, ocasionando: dificuldade em atender o cidadão com qualidade e dentro das suas necessidades e expectativas; consequências negativas para a competitividade e para o ambiente concorrencial; falta de sintonia e alinhamento e coesão nas ações governamentais; processos decisórios lentos e complexos causando descrença na administração pública; e mão de obra desmotivada desconstruindo o objetivo do serviço público.

2.2.1 O planejamento estratégico na gestão pública

O Planejamento estratégico, de acordo com Matias-Pereira (2020) é ferramenta fundamental para a sobrevivência de uma organização e alcance das metas desejadas. O planejamento está baseado em um conjunto de objetivos e ações planejadas, voltadas para resultados, e também deve ser aplicado na administração pública. Essas ações devem estar alinhadas às necessidades e aos desejos da sociedade, com foco na qualidade e transparência.

O autor destaca que a estrutura do planejamento está dividida em três importantes níveis, sendo o estratégico e de longo prazo, o primeiro nível, que obrigatoriamente deve ser revisado e ajustado constantemente. Em seguida vem os níveis tático (médio prazo) e operacional (curto prazo).

O planejamento é desdobrado, conforme Matias-Pereira (2020), de forma racional, como já abordado na seção 2.1 deste Trabalho, como apoio à tomada de decisão, seguindo as etapas abaixo:

- a) Diagnóstico: conhecimento da realidade.
- b) Política: definir os objetivos.
- c) Estratégia: indicar rotas para alcançar os objetivos.
- d) Planos: viabilizar os objetivos e estratégias.
- e) Execução: implementar as ações programadas.
- f) Controle: acompanhar, avaliar os resultados alcançados e comparar com os objetivos anteriormente definidos.

No caso do setor público, primordialmente, o Estado deve adotar postura inovadora e empreendedora com foco no aumento da eficiência e melhoria do desempenho na prestação dos serviços públicos, a serem oferecidos com qualidade e custos menores. Para que isso seja alcançado, se faz minimamente necessário ampliar o acesso à informação, a melhoria na educação, aumento da participação da população nas discussões públicas, além de se investir

na qualificação dos profissionais, valorizando lideranças e incentivando pesquisas e inovações no setor público (Matias-Pereira, 2020).

Nesse sentido, o planejamento governamental é uma premissa constitucional e ferramenta essencial para o Estado, garantindo a organização e a execução de políticas públicas que visam o progresso socioeconômico. O planejamento passou de uma ferramenta técnica usada como uma opção de melhoria para um mecanismo jurídico obrigatório, tendo a força da lei como base para sua implementação, após aprovação. Ele funciona como uma função gerencial em todos os níveis (estratégico, tático e operacional) e como um processo contínuo que integra a tomada de decisões. A gestão fiscal, por meio da política tributária (arrecadação) e orçamentária (gastos), é crucial para financiar os serviços públicos essenciais, com o orçamento se destacando como ponto central em todas as etapas da atividade governamental, do planejamento ao controle (Matias-Pereira, 2020).

É possível observar essa evolução e integração do planejamento estratégico à administração pública brasileira, a partir da cronologia histórica apresentada pelo autor, abrangendo o período de 1948 a 2023, com destaques para os planos de governo apresentados nesse período:

1. 1948: (Governo Eurico Gaspar Dutra): Plano Salte. Foco em saúde, alimentação, transporte e energia;
2. 1956: Plano de Metas: Foco em energia, desenvolvimento de infraestrutura (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos), indústria de base e agricultura;
3. 1963: Plano Trienal. Objetivo de equalizar as disparidades regionais, incorporar avanços tecnológicos, aprimorar os serviços de saúde, fortalecer as áreas de educação e pesquisa, impulsionar reformas estruturais como a agrária, diminuir o endividamento externo e conter o processo inflacionário;
4. 1964-1967: Programa de Ação Econômica de Governo (PAEG);
5. 1967-1976: Plano decenal, incluindo reforma administrativa e sistema de planejamento;
6. 1968-1970: I Orçamento Plurianual de Investimentos (OPI);
7. 1970-1973: Programa de Metas e Bases para a ação de governo;
8. 1972-1974: II OPI e o I Plano Nacional de Desenvolvimento (I PND);

Programa de acompanhamento, programa geral de aplicações:

9. 1975-1979: II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND);
10. 1980-1985: III Plano Nacional de Desenvolvimento (III PND);
11. 1986-1989: I Plano Nacional de Desenvolvimento da Nova República (I PND-NR).

Pós-Constituição Federal de 1988:

12. 1991-1995: Primeiro plano plurianual (revisado para 1993-1995);
13. 1993-1995: (Governo Itamar): Nova revisão do plano plurianual;
14. 1996-1999: (Governo Fernando Henrique): Plano plurianual;
15. 2000-2003: (Governo Fernando Henrique): Plano plurianual;
16. 2004-2007: (Primeiro Governo Lula): Plano plurianual;
17. 2008-2011: (Segundo Governo Lula): Plano plurianual;
18. 2012-2015: (Primeiro Governo Dilma Rousseff): Plano plurianual;
19. 2016-2019: (Segundo Governo Dilma Rousseff e Governo Michel Temer): Plano plurianual (sofreu alterações com a Lei n. 13.588, de 2018);
20. 2020-2023 (Governo Bolsonaro): Plano plurianual.

Matias-Pereira (2020), destaca, ainda, que desde 1967, o planejamento governamental no Brasil é uma rede federativa complexa entre União, estados e municípios, exigindo continuidade, praticidade e adaptabilidade. O planejamento estratégico, portanto, se mostra essencial para guiar tanto a iniciativa privada quanto a própria atuação do governo.

Inclusive, como será abordado a seguir, o planejamento estratégico se alinha aos princípios da legalidade, reforçando a importância dessa ferramenta para garantir a

transparência, o controle e a responsabilidade fiscal, permitindo ao Estado uma gestão estratégica que otimiza decisões, coordena ações e promove o desenvolvimento sustentável (Matias-Pereira, 2020).

De acordo com Lima (2022), a governança no setor público refere-se à capacidade de orientar e conduzir a máquina estatal de forma efetiva e decisiva para resolver problemas públicos, resultando em políticas eficazes e transparentes. Vai além do mero exercício do poder, focando na responsabilidade e na entrega de resultados para a sociedade.

A governança de órgãos e entidades da Administração Pública, de acordo com Lima (2022), envolve três funções básicas: avaliar (o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros), direcionar (orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas) e monitorar (o resultado, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas). Portanto, o planejamento está totalmente associado ao processo de governança.

Esse entendimento é reforçado pelo autor ao citar o Tribunal de Contas da União, e destacar como o planejamento estratégico faz parte dos mecanismos que garantem a governança no setor público ao relacionar os diversos passos que auxiliam na boa governança, esclarecendo que a governança eficaz está diretamente relacionada com o planejamento, entre outros elementos (TCU, 2014 *apud* Lima 2022), uma vez que envolve o:

- a) estabelecimento de modelo de gestão estratégica assegurando seu monitoramento, através de indicadores de desempenho, e avaliação baseado na transparência e envolvimento de todas as partes interessadas;
- b) estabelecimento de metas claras e delegação de recursos com planejamento prévio, definindo objetivos e recursos a serem utilizados para alcançá-las considerando as necessidades das partes interessadas
- c) estabelecimento de metas e delegação de poder e recursos e ao avaliar os resultados determinar as ações necessárias.

Esses são mecanismos que fazem parte do planejamento estratégico.

Concluído o levantamento da literatura sobre os principais temas de estudo neste Trabalho de Conclusão de Curso, o próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho foram definidos com o propósito de alcançar o objetivo geral: Analisar a produção científica sobre planejamento estratégico no setor público publicada nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no período de 2014 a 2024.

Quanto à natureza do estudo esta é uma pesquisa básica, ou seja, ela busca preencher lacunas no conhecimento ou ampliar esse conhecimento sem a preocupação de uma aplicação imediata dos resultados (Gil, 2022).

Quanto à abordagem, este é um estudo misto, pois integra procedimentos da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa, permitindo interpretações mais abrangentes e contextuais (Creswell; Creswell, 2021). Na abordagem quantitativa o estudo envolve a mensuração de análise estatística das informações bibliográficas para identificar padrões, tendências, redes de colaboração e evolução de temas (Araújo, 2006). Na abordagem qualitativa, a interpretação de algumas das categorias analisadas, pela natureza descritiva (Pereira; Carvalho; Rotondaro, 2013).

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, ou seja, busca descrever as características de um determinado fenômeno (Gil, 2019).

Considerando os procedimentos e estratégias metodológicas adotadas, foi realizada a pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico e o estudo bibliométrico. A pesquisa bibliográfica constitui uma revisão da literatura baseada em fontes científicas como artigos, teses, dissertações e livros (Gil, 2022). Já o estudo bibliométrico “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico” (Araújo, 2006, p. 12) “[...] tal como procede a demografia ao recensear a população” (Fonseca, 1986, p. 10 *apud* Araújo, 2006, p. 12).

Para o estudo bibliométrico, foi realizada uma pesquisa no site da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, no dia 9 de setembro de 2024, considerando as publicações dos eventos realizados por esta Associação, no período de 2014 a 2014. A escolha da ANPAD se dá pela sua relevância e o papel central que essa Associação desempenha na consolidação da comunidade científica brasileira na área de Administração (Trevisol Neto; Café; Silva, 2017).

Essa pesquisa considerou as publicações dos eventos realizados pela ANPAD: Encontro de Marketing (EMA); Encontro de Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEDP); Simpósio de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (SITE); Encontro de

Estudos Organizacionais (EnEO); Encontro de Administração Pública (EnAPG); Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais (SIMPOI); Encontro de Estudos em Estratégia (3Es); Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR); Encontro de Administração da Tecnologia da Informação (EnADI); Encontro da ANPAD (EnANPAD).

A pesquisa foi feita utilizando o termo “planejamento estratégico”. Foram selecionados vinte e três artigos a partir dessa pesquisa.

Inicialmente foi feita uma análise prévia nesses artigos, para organização do material, separando os artigos que de fato tratavam de planejamento estratégico e, em seguida, os artigos que focam no setor público. Observou-se que desses vinte e três artigos, dois não tratavam de planejamento estratégico e um tinha como objeto de estudo o setor privado.

Em um segundo momento foi feita uma análise exploratória que consistiu na criação de uma planilha com as seguintes categorias de análise: título do artigo; autor; sexo do autor; evento da ANPAD; área de pesquisa; ano de publicação; abordagem do estudo; tipo de pesquisa; meios metodológicos aplicados; objetivo geral; âmbito do setor público; instituição pesquisada; subtema; principal resultado; referências bibliográficas. Foi realizada então uma leitura em cada artigo para preenchimento da planilha.

Por fim, foi realizado o tratamento e interpretação dos dados, a tabulação e a aplicação de técnicas descritivas de análise, tanto quantitativas quanto qualitativas, como será apresentado no próximo capítulo.

Como limitações do estudo destaca-se o fato de a pesquisa se restringir às publicações da ANPAD; o fato de a amostra ser relativamente pequena; e o tempo, por conta dos prazos acadêmicos a serem cumpridos, que impactou a profundidade da análise.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta as análises bibliométricas dos resultados obtidos a partir do estudo realizado identificou-se as principais características da produção científica sobre planejamento estratégico na gestão pública considerando as publicações nos eventos realizados pela ANPAD.

Este capítulo está organizado em dez categorias de análise: número de artigos publicados; gênero dos autores; publicações por ano; publicações por evento da ANPAD; âmbito do setor público analisado; procedimentos metodológicos adotados nas publicações; objetivos dos artigos; subtemas do planejamento estratégico abordados; instituições analisadas; e autores mais consultados nos artigos.

4.1 Artigos publicados

A partir da pesquisa realizada no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, utilizando a palavra-chave “planejamento estratégico”, no período de 2014 a 2024, foram identificados 23 artigos.

Após análise dessas publicações, foram considerados para o estudo apenas 20 artigos (Quadro 5), por estarem alinhados com o objetivo geral deste Trabalho de Conclusão de Curso, ou seja, a produção científica sobre planejamento estratégico no setor público publicada nos eventos da ANPAD.

Quadro 5 - Publicações analisadas

Código	Título	Autores
EnANPAD APB 1606	A Comunicação Interna e o Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas: estudo de caso no INSS	Cássia Carolina Borges da Silva Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz
EnANPAD ISO 1183	Fatores Críticos de Sucesso para o Planejamento Estratégico em uma Rede Pública de Ensino	Andrea Kaliany da Costa Lima Francisco Carlos Carvalho de Melo Jansen Maia Del Corso Angela Cristiane Santos Póvoa Wesley Vieira da Silva
EnANPAD ESO 2018	O Processo de Planejamento Estratégico e a Estrutura Organizacional: impactos, confluências e similaridades	Dyogo Felype Neis, Maurício Fernandes Pereira

EnANPAD ISO 1183	A Falta de Planejamento Estratégico e a Crise de Abastecimento de Água em São Paulo	Pedro Luiz Côrtes Mauro Torrente Ailton Pinto Alves Filho Antônio Guerner Dias Sílvia Soares das Neves Rosely Rodrigues
EnAPG 191	Planejamento Estratégico em Instituição Pública Tradicional: Visão dos Gestores versus Realidade Documentada	Cássia Carolina Borges da Silva Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz
3Es61	Cenários prospectivos para o Planejamento Estratégico – um estudo de caso no Banco Central do Brasil	Alexandre Santos Lobão Wagner de Jesus Martins Sergio Rodrigues Rocha Leticia Gomes Maia
EnANPAD APB 1480	A implementação do processo de planejamento estratégico em um Tribunal de Contas Brasileiro	Flávia de Araújo e Silva Poueri do Carmo Mário
EnGPR 204	Limites à Participação: uma crítica à (des)construção do Planejamento Estratégico em uma Instituição Pública de Ensino Superior	Eglalciane de Lyrio Tongo Castro Ricardo Roberto Behr
EnANPAD APB 167	Proposição de um Processo de Planejamento Estratégico Apoiado no BSC para o Serviço Público: o Caso do Serviço de Licenciamento Municipal de Pequenas Reformas	Fábio Aranha Fares, Sérgio Augusto Pereira Bastos Graziela Fortunato
EnANPAD APB 1264	Planejamento Estratégico e Marketing Urbano: a mercantilização da cidade através da marca	Carlos Eduardo Paro Eliana Tadeu Tercei
EnANPAD ESO 2678	Análise dos obstáculos na implementação do planejamento estratégico.	José Alberto dos Santos Jersone Tasso Moreira Silva
EnAPG 309	Desafios para o Processo de Planejamento Estratégico Territorial de Longo Prazo: o Caso do Plano Ceará 2050	José Welliton Silva do Nascimento Jose de Paula Barros Neto
EnAPG 427	Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Brasileiras: Uma Avaliação de sua Importância, Elaboração e Desempenho das IES	Fernanda Rosalina da Silva Meireles
ESO 3072	Capacidades Dinâmicas e Planejamento Estratégico: uma relação cíclica	Gleycianne Rodrigues Araújo Heitor Takashi Kato Jansen Maia Del Corso
APB 1373	A Evolução do Planejamento Estratégico ao Planejamento Estratégico Territorial na Administração Pública: o Caso do Projeto Ceará 2050	José Welliton Silva do Nascimento; Jose de Paula Barros Neto; Jacinta dos Reis Mororó
EnANPAD_ EDP3645	Aplicação da <i>Design Science Research</i> para Construção de um Método de Planejamento Estratégico Orientado para as Empresas Juniores	Amanda Aboud de Andrade Miguel Rombert Trigo
EnANPAD APB 1859	A Influência do Planejamento Estratégico na Mitigação dos Problemas de Agência nas Organizações Públicas	Conrado Luiz Alves Dias Joaquim Rubens Fontes Filho
EnAPG 4205	Planejamento Estratégico nas Universidades Federais do	Cláudio Said Barros de Souza

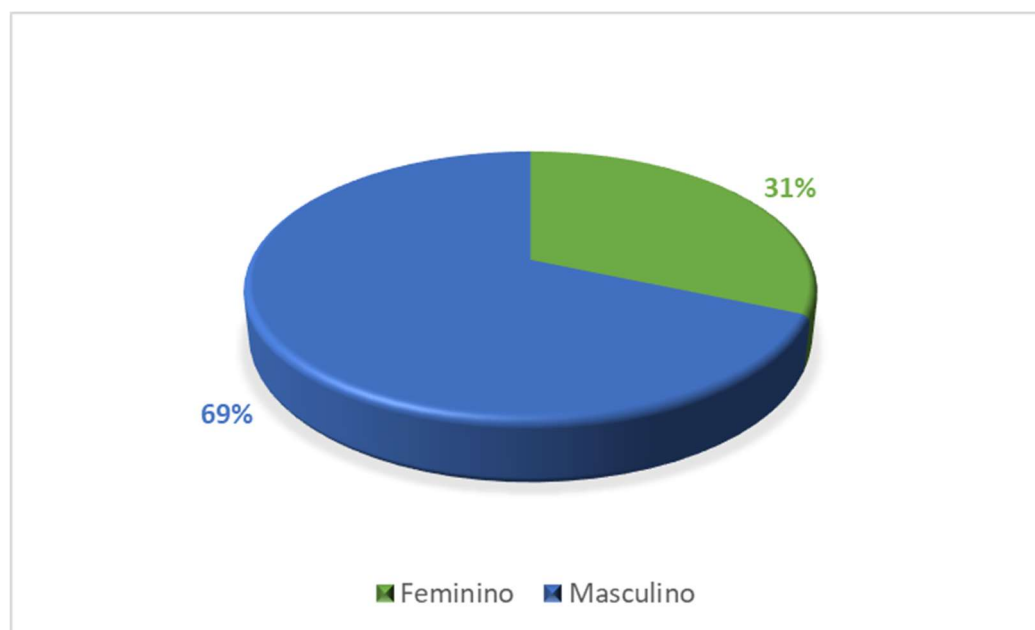
	Nordeste Brasileiro: Uma análise em Contexto de Cortes Orçamentários	Jean Carlos da Silva Susa Alexandre Rabêlo Neto
EnAPG 4599	Planejamento Estratégico e Governança: Uma Revisão Sistemática	Matheus Gomes de Sousa Ferreira Paulo Augusto Ramalho de Souza Vergilio Prado Sogabe
EnANPAD APB 9184	Planejamento estratégico, autonomia e motivação do servidor: como essas relações são expressas nas representações sociais?	Catheriny Baccaro Nonato Joaquim Rubens Fontes Filho Flavia de P. Michelotto

Fonte: a autora.

4.2 Sobre os autores

Com relação aos autores observou-se uma prevalência do sexo masculino (68,5%) entre os autores.

Gráfico 1 - Sexo dos autores



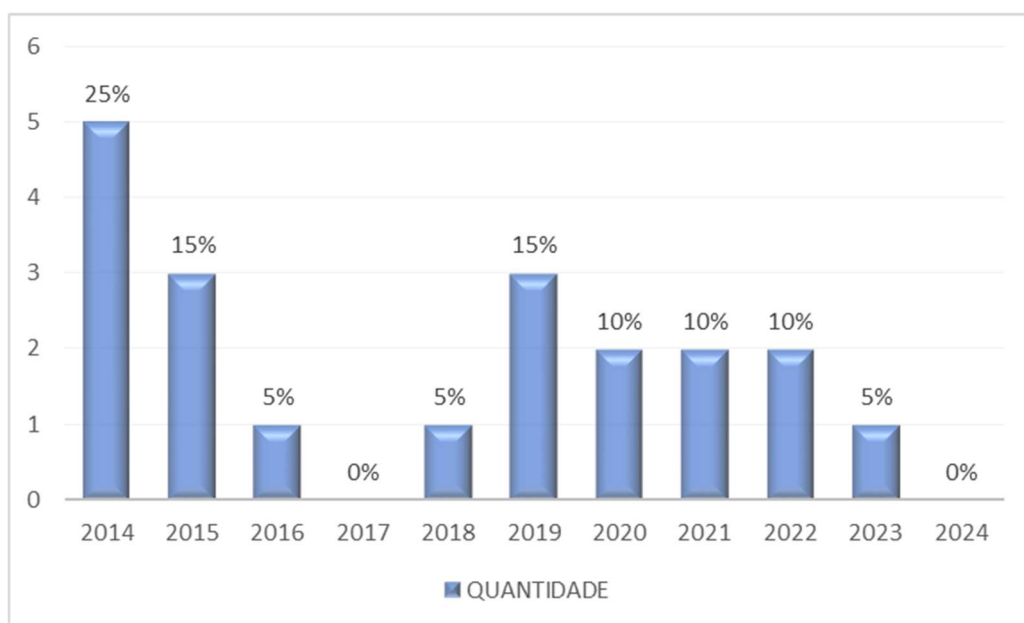
Fonte: a autora.

Identificou-se que das vinte publicações, dezenove foram publicadas em parceria, e alguns autores também apresentaram mais de uma publicação nesses últimos 10 anos, inclusive com parcerias que se repetem. São eles: Cássia Carolina Borges da Silva e Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz; José Welliton Silva do Nascimento e José de Paula Barros Neto; Jansen Maia Del Corso; Joaquim Rubens Fontes Filho.

4.3 Quantitativo de publicações por ano

O gráfico 2 apresenta o quantitativo de artigos publicados nos eventos da ANPAD sobre planejamento estratégico no setor público por ano.

Gráfico 2 - Quantitativo de publicações por ano



Fonte: a autora.

Considerando o período de 2014 a 2024, observou-se que o maior número de arquivos publicados ocorreu no ano de 2014 (25%), seguido de 2015 e 2019, ambos com 15%; 10% nos anos de 2020, 2021 e 2022, cada; e 2016, 2018 e 2022 com 5%, cada.

Assim, no período observado percebe-se uma diminuição de publicações sobre planejamento estratégico voltados para a administração pública, o que pode sugerir uma perda de interesse na academia sobre o tema.

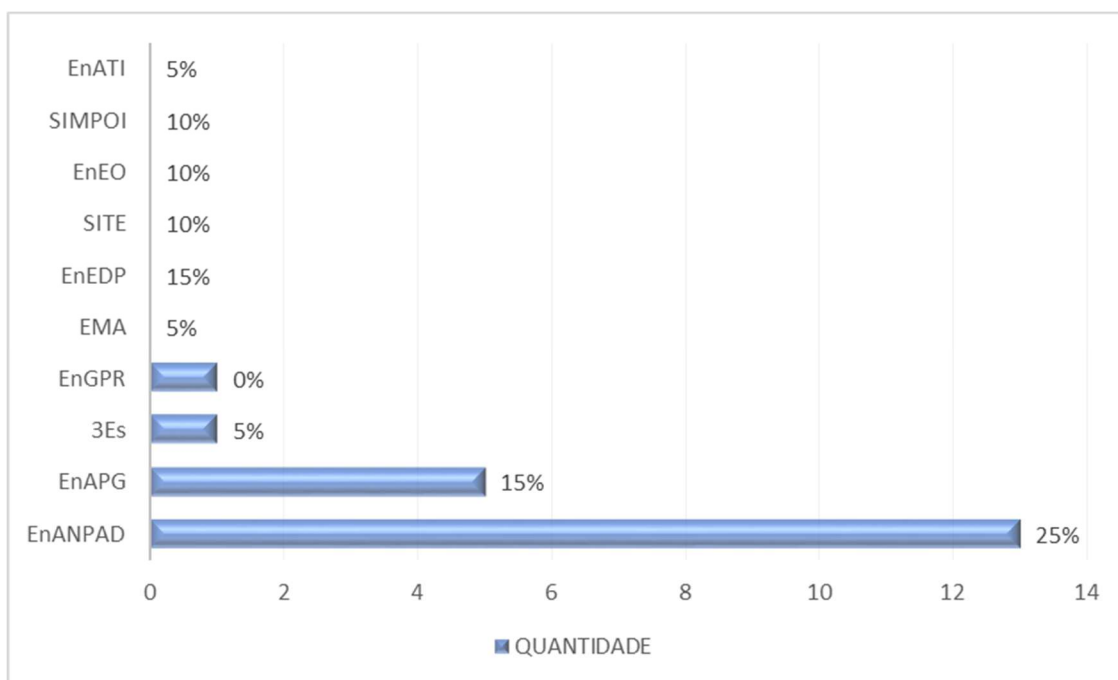
4.4 Quantitativo de publicações por evento da ANPAD

A ANPAD realiza dez eventos: Encontro de Marketing (EMA); Encontro de Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEDP); Simpósio de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (SITE); Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO); Encontro de Administração Pública (EnAPG); Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais (SIMPOI); Encontro de Estudos em Estratégia (3Es); Encontro de

Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR); Encontro de Administração da Tecnologia da Informação (EnATI); Encontro da ANPAD (EnANPAD). O único evento anual é o EnANPAD. Os demais são realizados a cada dois anos.

No Gráfico 3, observa-se que as publicações sobre planejamento na gestão pública se concentram no EnANPAD (65%) e no EnAPG (25%). Identificou-se ainda um percentual de 5% das publicações no EnGPR e no 3Es.

Gráfico 3 - Quantitativo de publicações por evento



Fonte: a autora.

4.5 O âmbito do setor público estudado nas publicações

No que se refere ao âmbito do setor público estudado nos artigos analisados, observou-se que a maioria dos estudos focou no setor público federal (35%). Identificou-se ainda, que 25% dos artigos analisaram o âmbito estadual, municipal (20%); federal, estadual e municipal (10%) e federal e estadual (5%).

Uma das publicações, por ser um ensaio teórico, focou apenas na questão conceitual, sem analisar um âmbito específico do setor público.

Tabela 1: Âmbito do setor público

Âmbito do setor público	n	f
ESTADUAL	5	25%
FEDERAL	7	35%
FEDERAL/ESTADUAL	1	5%
FEDERAL/ESTADUAL/MUNICIPAL	2	10%
MUNICIPAL	4	20%
Não se aplica	1	5%
Total geral	20	100%

Fonte: a autora.

Os resultados da análise bibliométrica parecem indicar que a aplicação do planejamento estratégico no âmbito federal é o mais estudado. Esse destaque do setor público federal pode se justificar por ele ser mais bem estruturado em comparação aos outros âmbitos, bem como pelo fato de suas práticas inspirarem os outros níveis de governo.

A análise considerou identificou ainda, que a maioria das publicações analisadas estudaram o planejamento estratégico a partir de práticas e experiência de instituições públicas específicas (Quadro 6).

Quadro 6 - Instituições analisadas

Instituição pesquisada	Qtde.
Banco Central do Brasil	1
Empresa de Distribuição de Gás Natural	1
Empresa Júnior/curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão	1
Escolas da rede municipal de Mossoró/RN	1
INSS	2
Instituto Federal de Educação do Espírito Santo	1
Ministério Público de Santa Catarina	1
Não envolve uma instituição	3
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	1
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e das Procuradorias Federais no âmbito da Advocacia-Geral da União, Consultorias Jurídicas dos Ministérios e Agências estatais federais	1
Centro de abastecimento de água do Estado de São Paulo	1
Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará	2

Gerência de Fiscalização de Posturas e Edificações/Subsecretaria de Controles Urbanos/Secretaria de Desenvolvimento da Cidade de Vitória - Espírito Santo	1
Tribunal de Contas do Estado	1
Universidades públicas federais, estaduais e municipais	2
Total geral	20

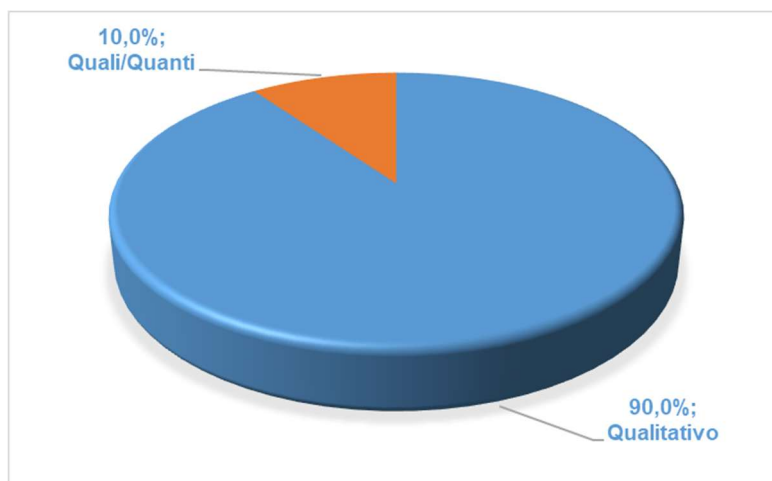
Fonte: A autora

4.6 Análise dos procedimentos metodológicos adotados nos artigos

Ao analisar os aspectos metodológicos adotados nos artigos que fazem parte do estudo, identificou-se as seguintes características:

- a) Quanto à abordagem do estudo, observou-se que 90% dos artigos se tratavam de pesquisa qualitativa e 10% de estudo misto, ou seja, adotaram as abordagens qualitativa e quantitativa. Não foi identificado artigo utilizando a abordagem quantitativa, exclusivamente.

Gráfico 4 - Tipo de abordagem do estudo: Qualitativa x Quantitativa



Fonte: a autora.

- b) Com relação ao tipo de pesquisa, observou-se que a maioria (55%) foi de estudo de caso, seguido de *Survey* (15%) e pesquisa documental (10%) sendo os demais percentuais distribuídos entre outros tipos. Esse estudo corrobora a afirmação de

Gil (2019, p. 63) de que “O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais”.

Tabela 2: Tipo de pesquisa		
Tipo de pesquisa	n	f
Ensaio teórico	1	5%
Estudo de caso	11	55%
Estudo de caso / Grounded Theory	1	5%
Pesquisa bibliográfica	1	5%
Pesquisa documental	2	10%
Revisão integrativa da literatura	1	5%
Survey	3	15%
TOTAL	20	100%

Fonte: a autora.

- c) Quanto às estratégias metodológicas aplicadas nos artigos analisados, identificou-se uma prevalência da pesquisa documental, muitas vezes associada a outras estratégias, como entrevistas e observações.

Tabela 3: Estratégias metodológicas aplicadas		
Estratégias metodológicas	n	F
Entrevista semiestruturada	1	5%
Levantamento (survey)	3	15%
Pesquisa de campo	1	5%
Pesquisa documental	5	25%
Pesquisa documental e entrevista	3	15%
Pesquisa documental e observação	1	5%
Pesquisa documental, observação, entrevista	3	15%
Pesquisa-ação	1	5%
Revisão da literatura	2	10%
Total geral	20	100%

Fonte: a autora.

Observa-se, portanto, uma aplicação significativa de procedimentos metodológicos qualitativos como a pesquisa documental, entrevista e observação, e muitas vezes o uso de mais de um método. A triangulação dos dados, como é chamado o uso de diferentes fontes de dados, serve para ampliar e reforçar a compreensão dos dados e é relevante para fundamentar os estudos de caso (Yin, 2014 *apud* Gil, 2019).

4.7 Objetivo geral dos artigos

O Quadro 7 traz os objetivos gerais definidos nos vinte artigos analisados.

Quadro 7 - Objetivo geral dos artigos

Arquivo	Objetivo Geral
EnANPAD_ESO3072	Fazer uma revisão sistemática da literatura sobre capacidades dinâmicas e planejamento estratégico
EnANPAD_APB9184	Verificar se a fixação de objetivos organizacionais pelo planejamento estratégico exerce algum tipo de influência na motivação dos servidores públicos, agentes executores da estratégia.
EnANPAD_APB1606	Analisar quais os fatores críticos de sucesso que contribuem para o planejamento estratégico e como eles estão sendo percebidos por gestores escolares da Rede Municipal de Ensino da cidade de Mossoró/RN.
EnANPAD_ESO1183	Analisar a relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional na realidade de uma organização complexa: o Ministério Público de Santa Catarina.
EnANPAD_EDP3645	Desenvolver um método de planejamento estratégico que permita um melhor funcionamento das EJs como pequenos negócios.
EnANPAD_APB1859	Identificar o efeito advindo do processo de elaboração e formalização do planejamento estratégico nas organizações públicas para a redução dos problemas de agência com a administração central do Poder Executivo e núcleo político, segundo uma relação agente-principal.
EnAPG191	Analisar o planejamento estratégico no INSS
EnAPG309	Analisar os desafios para o uso do planejamento estratégico territorial, no plano de longo prazo CEARÁ 2050
EnAPG4205	Analisar as características do planejamento estratégico das universidades federais nordestinas no contexto de cortes orçamentários
EnAPG_4599	Analisar a literatura sobre planejamento estratégico e governança, para entender quais são os principais construtos adotados pelos seus pesquisadores, os principais métodos de pesquisa e os principais resultados alcançados até 2021.
3Es61.	Reunir subsídios e elaborar uma proposta para a inclusão de conceitos de prospectiva no processo de planejamento estratégico do Banco Central do Brasil.

EnANPAD_APB759	Analisar a comunicação interna no contexto organizacional na implantação e no funcionamento do planejamento estratégico do Instituto Nacional de Seguro Social
EnANPAD_APB1480	Descrever o processo de implementação do planejamento estratégico em um Tribunal de Contas Brasileiro
EnANPAD_ESO2678	Analisar os obstáculos, na percepção dos entrevistados de diferentes níveis hierárquicos, que comprometem a implementação do planejamento estratégico.
EnANPAD_APB1373	Propor diretrizes para o aprimoramento do processo do Planejamento Estratégico Territorial na Plataforma Ceará 2050.
EnGPR204	Compreender, de forma crítica, a partir do entendimento dos servidores Técnico-administrativos das classes C, D e E e das chefias imediatas, como se caracteriza a construção do planejamento estratégico no âmbito de um Campus do Instituto Federal de Educação do Espírito Santo.
EnANPAD_APB167	Desdobrar, baseado no BSC, a estratégia municipal, relacionando-a ao Serviço de Licenciamento de Pequenas Reformas
EnANPAD_APB1264	Analisar o conceito de planejamento estratégico aplicado ao desenvolvimento urbano, apontado no decorrer da discussão o aspecto ideológico que guia este paradigma de desenvolvimento
EnANPAD_ESO2018	Analisar o uso variáveis climáticas no planejamento estratégico do abastecimento hídrico da RMSP
EnAPG427	Analisar se as práticas de Planejamento Estratégico, na percepção dos gestores das IES, são necessárias para um melhor desempenho das universidades públicas brasileiras

Fonte: a autora

A partir dos objetivos gerais apresentados, é possível inferir diversas tendências, preocupações e abordagens que caracterizam esses estudos sobre planejamento estratégico no setor público.

- a) Preocupação com a eficácia e os resultados do planejamento estratégico abordando temas como: a influência na motivação dos servidores públicos; os fatores críticos de sucesso e seus impactos na eficiência da gestão; os obstáculos à implementação do planejamento; e os efeitos sobre a redução de problemas entre as unidades organizacionais.
- b) Relação do planejamento estratégico com estruturas organizacionais específicas (Ministério Público, INSS, universidades federais, tribunais de contas, escolas da rede pública, empresas juniores, Banco Central, entre outros).
- c) Interface com temas contemporâneos e multidisciplinares, abordando temas como: capacidades dinâmicas e governança; planejamento estratégico territorial e desenvolvimento urbano; Variáveis climáticas e abastecimento hídrico; Ideologia e planejamento urbano; inclusão da perspectiva no planejamento.

- d) Ênfase na análise crítica e no aprimoramento do processo de planejamento, como foco em avaliar e propor melhorias;
- e) Produção de conhecimento sobre o próprio campo de estudo, a partir de revisões da literatura sobre o tema.

Esses objetivos mostram que o planejamento estratégico no setor público é um tema relevante, atual e multifacetado. Este vem sendo abordado tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Os estudos analisados revelam um esforço para compreender como o planejamento pode ser melhor utilizado para gerar valor público, superar barreiras institucionais e responder aos desafios contemporâneos, como escassez de recursos, mudanças climáticas, participação cidadã e desempenho organizacional.

4.8 Subtemas abordados nos artigos

Com relação aos subtemas abordados nos artigos (Quadro 8), observa-se que o interesse em estudar o planejamento estratégico no setor público está associado a múltiplas dimensões, que vão desde a estruturação do planejamento para sua efetiva implantação e execução, até os desafios enfrentados durante o processo, como a resistência organizacional, a escassez de recursos e a fragmentação administrativa.

Há uma ênfase significativa na análise dos benefícios do planejamento estratégico, destacando-se seu papel no alinhamento entre as unidades administrativas e a administração central, na melhoria do desempenho organizacional, na motivação dos servidores públicos, e como instrumento para mitigar processos incipientes de gestão.

Além disso, os estudos demonstram interesse em compreender a percepção dos gestores sobre a implementação do planejamento, especialmente em relação aos fatores críticos de sucesso, à comunicação interna, e à interação entre estrutura organizacional e estratégia.

Outro aspecto relevante é a diversidade de ferramentas e abordagens metodológicas utilizadas, como o uso do *Balanced Scorecard*, informações estatísticas, e conceitos de prospectiva estratégica, indicando a busca por maior racionalidade e previsibilidade no processo decisório.

Também se observa uma ampliação do campo de aplicação do planejamento estratégico, com investigações voltadas para contextos específicos, como o planejamento estratégico territorial, o planejamento urbano, e a gestão de pequenos negócios. Por fim, destaca-se o

esforço acadêmico para consolidar o campo por meio da análise dos principais construtos teóricos, métodos e resultados adotados pelos pesquisadores da área.

Quadro 8 - Subtemas abordados nos artigos

Código	Subtemas
EnANPAD_APB9184	Motivação dos servidores públicos
EnANPAD_ESO1183.	Estruturação do planejamento estratégico
EnAPG191.	Percepção da gerência quanto aos processos de implantação e execução do planejamento estratégico no órgão
EnANPAD_APB759.	Comunicação interna
EnAPG309.	Desafios do processo de planejamento estratégico
EnGPR204.	Principais construtos adotados pelos pesquisadores (métodos de pesquisa e resultados)
	Práticas de enfrentamento às dificuldades orçamentárias
EnANPAD_APB1606.	Fatores críticos de sucesso
3Es61.	Ferramentas da prospectiva para incremento do planejamento estratégico
EnANPAD_APB1480	Planejamento estratégico como forma de mitigar processos incipientes de planejamento e gestão
EnAPG427.	Importância do planejamento para o desempenho organizacional
ESO2678.	Obstáculos na implantação do planejamento estratégico
EnANPAD_EDP3645	Planejamento Estratégico de pequenos negócios
EnANPAD_APB1373.	Planejamento Estratégico Territorial
EnANPAD_APB1264	Planejamento urbano
EnANPAD_ESO1183.	Relação entre a estrutura organizacional e a estratégia
EnANPAD_APB1859.	Relação entre as unidades administrativas e administração central
EnANPAD_ESO3072.	Relação entre capacidades dinâmicas e o planejamento estratégico.
EnANPAD_ESO2018.	Uso de ferramentas/informações estatísticas para subsidiar o planejamento estratégico
EnANPAD_APB167.	Uso do BSC no processo de planejamento estratégico

Fonte: a autora

4.9 Autores mais citados nas publicações

A análise bibliométrica identificou entre os autores mais citados nas publicações, ou seja, que se repetem nos artigos analisados (Quadro 9), estão: Bardin, Godoy e Yin, autores de metodologia científica, mais especificamente de estudos qualitativos; e autores específicos do campo do planejamento, como Bryson, Hamel; Kaplan, Mintzberg, Norton e Prahalad.

Quadro 9 - Autores que se repetem nas referências das publicações

Autor	Área	Publicações
BARDIN, L.	Metodologia	2014_EnANPAD_APB1606, 2014_EnANPAD_APB759, 2014_EnANPAD_ESO1183, 2014_EnAPG191, 2015_EnGPR204, 2019_EnANPAD_ESO2678
GODOY, A.	Metodologia	2014_EnANPAD_APB759, 2014_EnAPG191, 2015_3Es61
KAPLAN, R.	Planejamento	2014_EnANPAD_APB759, 2015_EnANPAD_APB1480, 2016_EnANPAD_APB167, 2019_EnANPAD_ESO2678
NORTON, D.	Planejamento	2014_EnANPAD_APB759, 2015_EnANPAD_APB1480, 2016_EnANPAD_APB167, 2019_EnANPAD_ESO2678
YIN, R.	Metodologia	2014_EnANPAD_APB759, 2014_EnAPG191, 2015_EnANPAD_APB 1480
MINTZBERG, H.	Planejamento	2014_EnANPAD_ESO1183, 2015_EnANPAD_APB1480, 2016_EnANPAD_APB167, 2018_EnANPAD_APB1264, 2019_EnANPAD_ESO2678
BRYSON, J.	Planejamento	2014_EnAPG191, 2015_EnANPAD_APB1480
HAMEL, G; PRAHALAD, C.	Planejamento	2016_EnANPAD_APB167, 2019_EnANPAD_ESO 2678

Fonte: a autora

Pode-se inferir, portanto, que apesar de o foco das publicações analisadas ser o setor público brasileiro, as referências que se repetem nas publicações são internacionais e originalmente voltadas para o setor privado (com exceção de Bryson).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral analisar a produção científica sobre planejamento estratégico no setor público publicada nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração no período de 2014 a 2024.

A análise bibliométrica das publicações da ANPAD identificou 20 artigos alinhados ao tema. A maioria das pesquisas tem abordagem qualitativa e concentra-se no setor público federal.

Com relação aos aspectos metodológicos, a maioria das publicações se tratava de pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso. Observou-se ainda uma prevalência da pesquisa documental e levantamento de dados como entrevistas e observações.

É possível inferir que há uma ênfase em investigar se o planejamento estratégico está de fato sendo efetivo e funcional dentro das organizações públicas, e não apenas um exercício formal ou burocrático.

Observou-se que os pesquisadores estão interessados em casos concretos e variados, indicando que o planejamento estratégico é uma prática disseminada, mas que precisa ser adaptada às especificidades organizacionais e setoriais. O estudo parece indicar que existe uma busca constante por aperfeiçoar o planejamento estratégico, tornando-o mais participativo, contextualizado e orientado à entrega de valor público.

Com relação aos autores mais citados, que se repetem nas publicações analisadas, constatou-se o uso de referências internacionais e originalmente voltadas para o setor privado.

Esta pesquisa pode trazer contribuições tanto para o campo acadêmico, ao sistematizar o conhecimento produzido sobre o tema nos eventos da ANPAD, quanto para a prática, ao oferecer subsídios que podem apoiar gestores públicos na formulação e execução de planos estratégicos mais alinhados à realidade institucional e social em que estão inseridos.

Por fim, como sugestão de estudos futuros esta pesquisa pode ser ampliada, incluindo estudos de outras bases de dados, bem como publicações focadas no setor privado.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- ARAÚJO, Carlos Alberto. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- CRUZ, Tadeu. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública - Aspectos Atuais e Perspectivas para Atualização**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- DOERR, John. **Avalie O Que Importa**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.
- DORAN, George T. **There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives**. *Management Review*, v. 70, n. 11, p. 35-36, nov. 1981.
- DORNELAS, José. **Plano de negócios com o modelo Canvas**. São Paulo: Empreende, 2020. E-book. p.12. ISBN 9786587052076.
- FILHO, Emílio Herrero. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.
- GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022;
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019;
- GUZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LIMA, Diana Vaz de. **Orçamento, Contabilidade e Gestão no Setor Público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NASCIMENTO, Edson R. **Gestão pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.2, mai/ago 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

PEREIRA, Veridiana Rotondaro; CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço**. Revista Produção, v. 23, n. 3, p. 570–582, 2013.

TREVISOL NETO, João; CAFÉ, Lúcio Flávio Renault; SILVA, Reinaldo Guerreiro da. **A ANPAD e o processo de institucionalização da comunidade científica brasileira de Administração**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. 3, p. 504–520, 2017.