



A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: UMA REVISÃO SISTEMATIZADA DA LITERATURA

Solange dos Santos Rodrigues¹
Clivanir Cassiano de Oliveira²
Edilene Carvalho da Rocha³

RESUMO

Este artigo procura compreender como a prática do planejamento estratégico acontece no âmbito da Administração Pública no Brasil. Nessa perspectiva, é feita uma revisão bibliográfica, bem como pesquisas na base de dados do *Scielo e Spell*, a fim de identificar as principais publicações sobre o tema na literatura brasileira. Para tanto, as *strings* de buscas foram embasadas nas palavras-chaves: administração pública, planejamento estratégico, eficiência. Vale ressaltar que, apenas as publicações no formato de artigo foram selecionadas, assim como das áreas de Gestão Pública, Administração e Ciência Política. Os resultados demonstram que o Planejamento Estratégico Situacional (PES) tem se mostrado o modelo de gestão para o ambiente da Nova Gestão Pública, ou seja, uma alternativa aos desafios no tocante a esfera administrativa. Portanto, o planejamento estratégico pode ser focado e executado nas entidades governamentais, desde que alinhados aos objetivos e a missão da organização. A relevância deste estudo se fundamenta na sistematização dos conceitos sobre o planejamento estratégico, os quais visam subsidiar e nortear a tomada de decisão no âmbito da gestão pública, sobretudo melhorar a eficiência organizacional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Administração Pública; Nova Gestão Pública.

¹ Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bolsista Pesquisadora da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte/Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte. E-mail: solangerodrigues.adm@gmail.com

² Especialista em Direito Público pela Damásio Educacional. Chefe da Unidade Instrumental de Administração Geral - UIAG. e-mail: clivaniradv@gmail.com

³ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bolsista Pesquisadora da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte/Fundação de Apoio à Pesquisa do Rio Grande do Norte. E-mail: carvalhoedilenerocha@gmail.com



1. INTRODUÇÃO

É possível constatar, nos últimos anos, uma transição no papel do planejamento estratégico na administração pública, no tocante ao gerenciamento de suas atividades, e eficiência da gestão. Conseqüentemente, a literatura sobre a Nova Gestão Pública apresenta cada vez mais estudos que versam a eficiência na gestão das atividades e do patrimônio no setor público (AMARAL, 2006).

O conceito da Nova Gestão Pública surgiu como uma proposta de mitigar o excesso de procedimentos burocráticos (SANO; ABRUCIO, 2008) e trouxe para as organizações do setor uma necessidade crescente da demonstração de eficiência dos seus serviços, além de uma orientação de flexibilização e constante demonstração de melhores resultados no atendimento das demandas sociais (VERMEEREN; KUIPERS; STEIJN, 2014).

Países desenvolvidos e em desenvolvimento estão cada vez mais preocupados em ter um serviço público eficaz, concebido em bases técnicas e científicas, capaz de alcançar um grau de excelência compatível com os desafios de sua época e de suas necessidades (ZOUAIN; BITTENCOURT, 2010).

No caso do Brasil, as ideias de reformulação da gestão pública têm início em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (VERMEEREN; KUIPERS; STEIJN, 2014). Nesse contexto, junto com a adoção do modelo da “Nova Gestão Pública”, houve uma preocupação intrínseca com a eficiência do setor público no atendimento de suas demandas (RANZINI; BRYAN, 2017).

Certamente a melhoria na eficiência do setor público se dá por meio de ferramentas de planejamento estratégico para os projetos do poder público (MUZZIO; SILVA; ROSARIO, 2013). Dessa maneira, o planejamento estratégico torna-se uma abordagem de grande relevância no que diz respeito às boas práticas na gestão pública, bem como do gerenciamento de suas atividades (FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

Apesar dessa evolução nota-se que ainda são necessárias investigações mais específicas que explorem o planejamento estratégico no tocante a gestão pública, principalmente ao entendimento da relação entre o planejamento estratégico e a eficiência no serviço público.

Considerando a conjuntura apresentada, busca-se através deste artigo responder à questão: como a prática do planejamento estratégico acontece no âmbito da Administração Pública no Brasil. Para tanto, foi executada uma revisão sistematizada da literatura (RSL), um método objetivo de se revisar a literatura, cujos procedimentos são mais simplificados (GRANT; BOOTH, 2009). Nesse sentido, o protocolo adotado para a RSL foi elaborado com base no processo recomendado por Costa e Zoltowski (2014), a partir das orientações de Koller (2014).

Espera-se com esta pesquisa contribuir com aplicação da literatura nacional sobre o planejamento estratégico na administração pública. A relevância do estudo se fundamenta na sistematização dos construtos teóricos quanto aos instrumentos



pertinentes a eficiência para a nova gestão pública. Ademais, tem contribuições práticas pois pretende elencar boas práticas capazes de promover a melhoria do serviço público. Além disso, os achados poderão beneficiar os gestores e profissionais em gerais do setor que estejam a frente da gestão instrumental de entidades públicas como um todo.

Este artigo é composto por quatro seções, além da introdução, quais sejam: uma de fundamentação teórica, apresentando os construtos que nortearam e sustentaram as interpretações dos dados; uma de procedimentos metodológicos, destinada à caracterização metodológica e à explicação dos passos que viabilizaram o estudo; uma de resultados, onde os achados são evidenciados e a análise é desenvolvida. Por fim, uma de considerações finais, na qual o objetivo da pesquisa é revisitado e elencados os principais resultados obtidos, também descritos os fatores que limitaram a investigação, e a proposição de agenda de pesquisa futura.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na literatura, é possível encontrar uma variedade conceitual de modelos de gestão no tocante ao planejamento estratégico para a gestão pública, que abordam as temáticas investigadas neste artigo. Essa variedade acontece devido a novidade temporal das Reformas do Estado, que teve seu início em 1995 (VERMEEREN; KUIPERS; STEIJN, 2014) alinhadas com a emergência conceitual e prática da Nova Gestão Pública, que visa a melhoria nos serviços e a eficiência do setor público (RANZINI; BRYAN, 2017).

Na busca pela eficiência do setor público, o planejamento estratégico emerge como instrumento de extrema eficácia no gerenciamento das atividades, gerando boas práticas para a gestão (FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015). Ainda, segundo Correia (2007) o estabelecimento de estratégias claras pode tornar as tarefas da administração pública menos complexas do que exige a realidade.

Dessa forma, o planejamento estratégico no Brasil, se revela, em alguns casos, ainda em fase de estruturação e implementação. Com efeito, vários instrumentos práticos são adotados da própria administração de empresas privadas, como forma de atender também às demandas de ordem pública. Tais como, a utilização de ferramentas de qualidade como o ciclo PDCA, que consiste nas fases que são: planejar (*plan*), fazer (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*) (BATISTA, 2012). Além do 5W2H, que objetiva o planejamento de ações visando esclarecer as questões que envolvem um problema a ser solucionado, tal como: “o que? onde? quanto custa?”, entre outros (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020)

Considerando o cenário brasileiro, outra metodologia bastante citada é o *balanced scorecard* (BSC). Segundo Cardoso et al., (2016) essa ferramenta oferece grande suporte à formulação do planejamento estratégico, auxiliando na definição de metas para as instituições, do setor público e privado.

Outro elemento relevante dentro do contexto estudado é o conceito de Planejamento Estratégico Situacional (PES), onde um conjunto de autores cita



como instrumento recomendado para boas práticas de gestão contemporânea. No tocante a este conceito, trata-se de uma metodologia desenvolvida para o enfrentamento das demandas da administração pública (SANTANA et al., 2014)

Contudo, apesar da importância do planejamento estratégico no setor público brasileiro, os relatos sobre sua implementação ainda são escassos e com metodologias ainda pouco claras, no tocante às formulações específicas para a administração pública (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006)

Considerando o foco da presente pesquisa, é importante que se realize uma apresentação das construções teóricas utilizadas como instrumento de planejamento estratégico no âmbito da administração pública, como forma de elucidar suas condições para implementação. Por fim, cabe identificar na literatura os aspectos fundamentais acerca da ideia do planejamento estratégico e sua aplicação.

Visto que, o planejamento estratégico é um processo de estruturar e esclarecer os objetivos da organização, bem como responsável pela análise da situação estratégica, análise ambiental, análise interna e elaboração do plano estratégico de uma instituição, alinhados a sua missão (MAXIMIANO, 2006)

Ademais, conforme observado na literatura, ainda há poucas construções no tocante ao alinhamento dos planejamentos estratégicos a realidade administração pública, fato que estimula o desenvolvimento da análise deste trabalho, cuja metodologia (e sua aplicação) é apresentada a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com vistas em responder à questão de pesquisa deste artigo, decidiu-se pela execução de uma revisão da literatura, considerando-se que tal método pode fornecer um “mapa do conhecimento”, servindo de base para a compreensão do que antes acerca de determinado tema. Assim, cabe ressaltar que uma revisão da literatura se caracteriza pela construção de avaliações críticas de conteúdo antes publicado, refletindo sobre o estado da arte do tema em questão (KOLLER, 2014)

Sob esse prisma, foi considerado o processo de construção da revisão da literatura com base na orientação de Costa e Zoltowski (2014), que sugere passos para a execução de uma revisão sistematizada da literatura, a saber:

1. Delimitação da questão a ser pesquisada;
2. Escolha da fonte de dados;
3. Eleição das palavras-chave para a busca;
4. Busca e armazenamento dos resultados;
5. Seleção de artigos pelo resumo de acordo com critérios de inclusão e exclusão;
6. Extração dos dados dos artigos selecionados;
7. Síntese e interpretação dos dados.



A revisão da literatura deve abranger a definição e o explicitação do problema, apontar os estudos existentes, com vistas no entendimento do estado em que se encontra determinada investigação, com o objetivo de identificar relações e contradições entre os estudos encontrados bem como apresentar sugestões para soluções de problemas (KOLLER, 2014), motivo de grande interesse do pesquisador.

Finalmente acredita-se que a junção de tais instruções metodológicas auxiliam na mitigação do viés do olhar do pesquisador, além de compreender maior rigor e qualidade da revisão em questão.

Aplicação da Revisão Sistematizada da Literatura

Seguindo as instruções do processo para revisão da literatura de Costa e Zoltowski (2014), inicialmente foi definida a questão de pesquisa que norteia o trabalho, a saber: **compreender como a prática do planejamento estratégico acontece no âmbito da Administração pública no Brasil?** A definição de tal questão foi feita considerando que o pesquisador precisa ter visão clara sobre as relações entre os conceitos que deseja investigar para que se obtenha uma busca onde se obtenham entregas relevantes (KOLLER, 2014).

Em relação às bases de dados, optou-se pela utilização da *Scielo e a Spell*, para ter uma perspectiva do cenário nacional no âmbito da pesquisa, bem como uma base de dados para artigos brasileiros. Tais bases foram selecionadas atendendo os critérios de: abrangência; qualidade dos resultados; acessibilidade dos dados para exportação; disponibilidade dos textos completos (COSTA; ZOLTOWSKI, 2014; GRANT; BOOTH, 2009; KOLLER, 2014).

As *strings* de busca (palavras chaves) utilizadas na investigação foram: *"management administration" or "public Management" or "public administration" and "strategic planning"*. Optou-se por não restringir o tempo da pesquisa a fim de dar maior abrangência a investigação, no entanto, foram escolhidas as áreas de Gestão Pública, Administração e Ciência Política (*public administration; management; political science*) com o objetivo de dar maior precisão a pesquisa.

Além disso, em relação aos tipos de publicações, ficou estabelecido que apenas os estudos em formato de artigos seriam incluídos. Outra decisão, foi a de não restringir o idioma das publicações, considerando dada a necessidade de entender o que está sendo estudado na administração pública a nível internacional bem como proceder com periódicos nacionais mais próximos à realidade da qual se deseja contribuir.

Tabela 1: Resultados das buscas nas bases de dados

Questão de pesquisa: Como o planejamento estratégico pode ser implementado nas secretarias de estado da Administração Pública? Data da consulta: 04 de novembro de 2020		
		Resultados



Filtros	Descrição	Sciello	Spell
Strings de busca	"management administration" or "public Management" or "public administration" and "strategic planning"	25	14
Áreas de pesquisa	Gestão Pública, Administração e Ciência Política	21	12
Tipos de documentos	Artigos	16	10
Periodicidade	-	-	-
		Total	26

Fonte: Elaboração pelo autor (2020)

Após realização da tarefa inicial, descrita na tabela 1, os artigos extraídos da busca foram verificados a fim de remover as duplicidades. Na sequência foi realizada a leitura dos títulos dos trabalhos com o intuito de identificar aqueles que pareciam ter alinhamento ao problema de pesquisa, sendo excluídos os que não indicavam relação com o tema investigado, dessa etapa permaneceram 24 artigos.

Posteriormente foi feita a leitura dos resumos dos artigos, a fim de averiguar a adesão destes à questão de pesquisa. Deste processo, permaneceram 19 artigos, os quais foram armazenados mediante procedimento de categorização com base nos seguintes elementos: um código identificador, ano e periódico de publicação; sobrenomes dos autores e título. É possível encontrar o banco final de artigos no seguinte link: <https://bit.ly/3fanONH>

Para os fins desta pesquisa, os dados extraídos para análise foram dispostos em formulários nos moldes da tabela 2.

Tabela 2: Formulário dos dados dos artigos

Artigo: identificação	
Item	Conteúdo
Título	
Autores	
Ano	
Citações	
Periódico ou evento	
Objetivo	
Principais achados	
Limitações	
Indicações para estudos futuros	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)



Procedimento para a análise dos dados

A análise dos dados encontra-se embasada nos *softwares Biblioshiny e MS Excel*. A partir dos dados foi realizada a organização dos trabalhos, conforme sugerem os procedimentos supracitados. Por conseguinte, fora elaborado uma síntese dos trabalhos, tais constando: título; autores; objetivos; abordagens metodológicas; resultados encontrados. Destaca, ainda, que o tratamento dos dados se encontram no link: <https://bit.ly/3pR6K4A>,

Por fim, uma vez feita tal síntese, pôde-se perceber que 18 artigos foram aderentes a pesquisa em questão. O próximo passo foi analisar o conteúdo a fim de destacar ideias pertinentes a este trabalho, com o propósito de construir, sistematicamente, o entendimento para responder o objetivo deste estudo.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Aspectos gerais da revisão sistematizada

A aplicação da revisão sistematizada, conforme observado na metodologia, apresentou como resultado o total de 19 artigos publicados em 6 periódicos diferentes, todos tendo como áreas de conhecimento Gestão Pública, Administração e Ciência Política. Pôde-se perceber que a maioria dos trabalhos estão dispostos, da Revista de Administração Pública, cerca de 67%, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), periódico bem conceituado e referência na área da gestão pública.

Tabela 3: Análise geral dos periódicos

Percentual de publicação nos periódicos	
Periódicos	(%) de publicação
Revista de Administração Pública	67%
Outros periódicos	33%

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, como optou-se na metodologia por não delimitar o tempo da busca, ressalta-se que os trabalhos encontrados conforme a busca, relatam um período de 2006 a 2017.

No tocante às metodologias aplicadas, 100% delas foram de caráter qualitativo, em sua maior parte, estudos de caso sejam eles múltiplos ou casos únicos, todas com o propósito de compreender as características seja da implantação ou das formas em que a administração pública se utiliza do planejamento estratégico.



4.2 A implementação do planejamento estratégico no âmbito da administração pública

A partir da leitura e apreensão dos artigos que compuseram os dados desta pesquisa, verificou-se uma série de percepções sobre a implementação do planejamento estratégico no âmbito da administração pública.

Com base na literatura, foram elencados alguns pontos necessários à boa prática de implementação do planejamento estratégico, bem como algumas percepções que ligam o planejamento estratégico às reformas do Estado e ao conceito da Nova Gestão Pública.

Dentro dessa perspectiva, em Minas Gerais pôde-se perceber que o processo de reforma do Estado só foi possível por meio da implementação do planejamento estratégico, alinhado a uma gestão voltada para os resultados. O planejamento, garantiu o alinhamento estratégico do entre as entidades, os servidores e às metas do governo. Cabe ressaltar, ainda, que o Estado passa a exercer mais fortemente um papel de regulador, ao invés de puramente provedor, o que fortalece a sociedade civil (CORRÊA, 2007)

Para Ultramari e Rezende (2008) o Planejamento Estratégico está inteiramente ligado a visão da Nova Gestão Pública, que está intimamente ligada e comprometida em legitimar práticas mais eficientes no âmbito geral do serviço, visando atender o interesse geral da população.

Para Silva et al. (2015) o planejamento estratégico deve conter uma elaboração estratégica de: missão; visão e valores. Além disso, se faz necessário fazer uma análise da conjuntura interna e externa da organização, ou seja, fazer uma análise SWOT e com isso, definir os: objetivos, projetos, metas e indicadores a serem atingidos. Nesse sentido, no tocante a implantação do plano estratégico nos Tribunais de Contas do Brasil, o modelo mais utilizado é o *balanced scorecard*.

Outro fator importante, que deve ser considerado ao implementar o planejamento estratégico é observar as discrepâncias que existem entre as metas estabelecidas nos planos estratégicos e as capacidades operacionais das entidades, sejam eles, os recursos físicos e financeiros ou os recursos humanos.

Nesse sentido, Mizael et al. (2013) ao fazer uma análise documental Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais, observou que o principal problema está na falta de alinhamento entre a quantificação das metas e as ações, prazos e recursos necessários para o atingimento das metas, além disso não há clareza sobre de quem é a responsabilidade das metas a serem perseguidas.

Nessa mesma perspectiva, ao avaliar como o planejamento estratégico do Ministério da Saúde é alinhado a uma estratégia voltada para os resultados dos quais a organização persegue, Paulo (2016) percebeu que a falta de clareza sobre o que são os objetivos perseguidos, e de quem são as responsabilidades dos mesmos, bem como a falta de clareza conceitual sobre quais são os resultados a serem alcançados pela organização, torna o plano estratégico incapaz de orientar e mobilizar a organização para os objetivos perseguidos. Além disso, a falta de metodologia que



defina indicadores metas para os objetivos da organização é a lacuna mais forte em seu plano estratégico (PAULO, 2016)

Mais um elemento relevante dentro do contexto estudado é o conceito de Planejamento Estratégico Situacional (PES), onde um conjunto de autores cita como instrumento recomendado para boas práticas de gestão contemporânea.

Dentro dessa perspectiva, Sobreira Neto, Hourneaux Junior e Polo (2006) analisam as premissas no tocante a implementação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) na administração do Estado de São Paulo e percebem que o que viabiliza tal implementação é o acompanhamento rigoroso das operações da administração, seus projetos e ações traçadas, bem como o comprometimento com a fiscalização das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Outro fator que se destaca é a emergência da participação dos atores, com vistas em atingir as metas traçadas no plano (SOBREIRA NETO; HOURNEAUX JUNIOR; POLO, 2006)

Para Santana et al. (2014) o Planejamento Estratégico Situacional (PES) se tornou uma ferramenta recomendada como forma de gestão estratégica de seleção e compras de medicamentos em hospitais públicos, caracterizado como um instrumento eficaz na implantação das atividades fundamentais a seleção de medicamentos.

RIEG et al. (2014) notaram que o principal benefício da implantação do Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi a promoção do conhecimento de causa dos servidores em questão sobre as situações problemas que estavam sendo tratadas durante a implantação, pois estes podiam perceber ações de reversão aos problemas encontrados diariamente. Nesse sentido, em paralelo houve um ganho relacionado à motivação dos servidores e a melhoria no serviço final.

Birchal, Zambalde e Bermejo (2012) ao discutir as práticas do método do planejamento estratégico situacional (PES) visando soluções para a segurança pública de Minas Gerais, puderam concluir que a participação dos atores envolvidos na situação-problema, é primordial na implementação das estratégias, tornando inclusive as soluções mais práticas e resultados mais eficazes (BIRCHAL; ZAMBALDE; BERMEJO, 2012)

Assim, a partir da leitura dos artigos, infere-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES) tem se tornado uma boa prática como modelo de gestão para o ambiente da Nova Gestão Pública, concebendo uma alternativa aos desafios no tocante a esfera administrativa. Cabe ressaltar que há uma atenção para a gestão participativa dos atores que compõem a gestão.

Percebe-se que, sua implementação depende da clareza e objetividade no que diz respeito à formulação de as metas e objetivos do planejamento em si, para a organização como um todo. Outro fator primordial é a clareza sobre a responsabilidade no alcance dos resultados esperados quanto a gestão pública. Ademais, percebe-se que é primordial o alinhamento estratégico dos recursos disponíveis das esferas, entidades governamentais, com os atores e o interesse público pode ser viabilizado por meio do planejamento estratégico.



5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo responder ao seguinte questionamento: como a prática do planejamento estratégico acontece no âmbito da Administração Pública no Brasil? Para tanto, foi empreendida uma revisão sistematizada da literatura, tendo em vista ser o método mais adequado para sintetizar conceitos a partir de estudos publicados anteriormente.

Os resultados mostram que o Planejamento Estratégico Situacional (PES) funciona como uma boa prática para a administração pública. Identificou-se que sua implementação depende sobretudo da clareza na formatação das metas e objetivos, bem como na clareza sobre a responsabilidade das atividades meio para o alcance dos resultados esperados.

Os desafios na implementação do planejamento estratégico na administração pública se dão por questões de falta de alinhamento entre a estratégia construída e os planos estratégicos e as capacidades operacionais das entidades, sejam eles, os recursos físicos e financeiros ou os recursos humanos.

Além disso, percebeu-se que a boa prática do planejamento, sua implementação e execução compreende rigor e maior eficiência nas atividades da administração pública, o que reverbera no atendimento eficaz do interesse público e social. Nesse sentido, ainda cabe ressaltar que há uma atenção voltada para a gestão participativa dos atores que compõem a administração pública. Ademais, a revisão da literatura também evidenciou a necessidade e a relevância da participação e da consciência dos atores envolvidos na execução do planejamento estratégico.

Para pesquisas futuras sugere-se investigações que aprofundem os pontos abordados, que sirvam de balizadores para o desenvolvimento da área de pesquisa. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas empíricas sobre os temas abordados neste estudo.

Finalmente, entende-se que o esforço empreendido em prol da resolução da questão de pesquisa foi bem-sucedido, que o objetivo proposto foi alcançado e que esta investigação tem relevância, considerando que gerou diversas inferências que podem ser utilizadas por gestores.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. K. DO. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>, out. 2006.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012.



- BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. DE S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 523–545, abr. 2012
- CARDOSO, A. A. B., LOPES, M. A., CARVALHO, F. M., VICENTE, F. H., & Lima, A. L. R. (2016). Aplicação do Balanced Scorecard como suporte às decisões gerenciais: estudo de caso em uma propriedade leiteira de grande porte. **Revista Científica de Produção Animal**, 17(2), 103-113.
- COSTA, A. B.; ZOLTOWSKI, A. P. C. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In Koller, S. H., Couto, M. C. P. de., & Hohendorff, J. Von. (2014). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso
- CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 3, p. 487–504, jun. 2007.
- FONSECA, J. A.; PEREIRA, L. Z.; GONÇALVES, C. A. Retórica y realidad en la seguridad pública: estudio de las estructuras de los sistemas de seguridad pública en los estados de Minas Gerais y São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 395–422, abr. 2015.
- GRANT, M. J.; BOOTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information & Libraries Journal**, v. 26, n. 2, p. 91–108, 2009.
- KOLLER, S. H. **Manual de produção científica**. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.
- MIZAEL, G. A. et al. Analysis of the Institutional Development Plan of South-Southeast Consortium of Federal Universities. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1145–1164, out. 2013.
- MUZZIO, H.; SILVA, G. J. A.; ROSARIO, S. A. F. DO. O governo em 3D – patrimonialismo, burocracia e nova gestão pública: uma análise da percepção de servidores públicos municipais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 3, 2013.
- PAULO, L. F. A. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, n. 3, p. 981–1007, set. 2016.



- RANZINI, M. DE S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 30 jun. 2017.
- RIEG, D. L. et al. Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 417–431, jun. 2014.
- SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 3, p. 64–80, set. 2008.
- SANTANA, R. S. et al. A institucionalização da seleção de medicamentos em hospitais públicos por meio do planejamento estratégico situacional. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 6, p. 1587–1603, dez. 2014.
- SILVA, F. DE A. E et al. The process of formulation and monitoring of strategic planning of Courts of Auditors from the perspective of New Institutional Sociology. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1401–1427, dez. 2015.
- SOBREIRA NETO, F.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; POLO, E. F. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 149–165, dez. 2006.
- ULTRAMARI, C.; REZENDE, D. A. Planejamento estratégico e Planos Diretores Municipais: referenciais e bases de aplicação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 717–739, set. 2008.
- VENTURA, Katia Sakihama; SUQUISAQUI, Ana Beatriz Valim. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. *Ambiente Construído*, 2020, 20.1: 333-349.
- VERMEEREN, B.; KUIPERS, B.; STEIJN, B. O estilo de liderança faz a diferença? Vinculando HRM, Satisfação no Trabalho e Desempenho Organizacional. **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 2, p. 174–195, 1 jun. 2014.
- ZOUAIN, D. M.; BITTENCOURT, M. A. Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM. **Revista ADM.MADE**, v. 14, n. 2, p. 75-94–94, 17 dez. 2010.