

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA PUBLICADA NA SCIELO

Francisco Madson de Queiroz - madysonq@gmail.com

Adriana Cabral Dantas - adrianacabr12@gmail.com

Elias Ribeiro Duarte - elias.ribeiro@tecnico.ufcg.edu.br

Robson Fernandes Barbosa - robson.fernandes@professor.ufcg.edu.br

* Submissão em: 04/07/2024 | Aceito em: 23/01/2025

RESUMO

O artigo apresenta uma análise bibliométrica da produção acadêmica sobre o planejamento estratégico na administração pública nos últimos dez anos (2012-2022). A pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa, coletando e organizando dados provenientes de fontes bibliográficas, com foco na base de dados acadêmicos Scielo. A análise é dividida em várias etapas, começando pela coleta de dados por meio de critérios de busca específicos, seguida pela triagem das publicações de acordo com critérios de inclusão. As publicações selecionadas são então analisadas cronologicamente para identificar padrões ao longo do tempo. Além disso, as publicações são distribuídas nas áreas temáticas da *Web of Science* para examinar diferentes perspectivas sobre o tema. Os tipos de estudos realizados são classificados em categorias, como empíricos, teóricos e revisões, e a abordagem metodológica é identificada, seja qualitativa ou quantitativa. Foram identificadas lacunas como a necessidade de estudos comparativos, avaliação de impacto, exploração de redes de influência e aprimoramento de processos. As conclusões destacam a importância de uma maior exploração do tema, a interdisciplinaridade, a predominância de abordagens qualitativas e a necessidade de explorar diferentes instituições e metodologias. A análise também reconhece que as conclusões se baseiam exclusivamente na Scielo e sugere futuras pesquisas em outras bases de dados para uma compreensão mais abrangente do tema.

Palavras Chaves: Planejamento estratégico. Administração pública. Pesquisa acadêmica; Análise bibliométrica.

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ADMINISTRATION: A BIBLIOMETRIC STUDY OF ACADEMIC PRODUCTION PUBLISHED IN SCIELO

ABSTRACT

This article presents a bibliometric analysis of academic production on strategic planning in public administration over the last ten years (2012-2022). The research uses a quantitative approach, collecting and organizing data from bibliographic sources, focusing on the Scielo academic database. The analysis is divided into several stages, starting with data collection using specific search criteria, followed by the screening of publications according to inclusion criteria. The selected publications are then analyzed chronologically to identify patterns over time. In addition, the publications are distributed across the thematic areas of the *Web of Science* to examine different perspectives on the topic. The types of studies carried out are classified into categories, such as empirical, theoretical and

reviews, and the methodological approach is identified, whether qualitative or quantitative. Gaps were identified such as the need for comparative studies, impact assessment, exploration of networks of influence and process improvement. The conclusions highlight the importance of further exploration of the topic, interdisciplinarity, the predominance of qualitative approaches and the need to explore different institutions and methodologies. The analysis also recognizes that the conclusions are based exclusively on Scielo and suggests future research in other databases for a more comprehensive understanding of the topic.

Keywords: strategic planning; public administration; academic research; bibliometric analysis.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo utilizado pelas organizações para definir seus objetivos, metas e ações que orientarão suas atividades em um período determinado, conforme relata Andion e Fava (2002). Na esfera pública, para Toni (2021), o planejamento estratégico governamental (PEG), reflete a capacidade do Estado de construir uma visão de futuro do país e de si, concatenando meios e fins suficientes e necessários para sua execução.

A pesquisa acadêmica desempenha um papel fundamental na evolução e aprimoramento contínuo de diversos campos do conhecimento. De acordo com Souza (1998), no âmbito da Administração Pública, a importância da pesquisa se torna ainda mais evidente, pois suas descobertas e percepções direcionam estratégias que moldam o funcionamento eficaz das organizações governamentais.

A administração pública enfrenta desafios complexos, como a falta de recursos e a necessidade de atender às demandas da população com efetividade. Nesse sentido, o planejamento estratégico, como ocorre na iniciativa privada, é uma ferramenta crucial para garantir o atendimento das necessidades da população, com eficiência, eficácia e transparência das suas ações governamentais.

Nesse sentido, Mendes e Raizer (2009) afirmam que o planejamento estratégico é amplamente considerado uma ferramenta valiosa que auxilia os administradores a definir a direção de uma empresa, visando alcançar resultados positivos na relação da entidade tanto com seu ambiente interno quanto externo.

De acordo com Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), o planejamento estratégico no setor público tem como objetivo melhorar o desempenho que deve estar orientada aos atendimentos às demandas sociais, com precisão e transparência das informações, na coerência das ações.

No entanto, é fundamental ter um panorama claro das pesquisas acadêmicas realizadas sobre o tema, a fim de embasar o processo decisório e práticas baseadas em evidências, bem como identificar áreas que ainda necessitam de investigação.

A relevância desta pesquisa está em fornecer uma análise bibliométrica atualizada da produção acadêmica sobre o planejamento estratégico na administração pública nos últimos dez anos. Isso permitirá identificar as principais tendências, conceitos, abordagens e recomendações presentes na literatura científica. Além disso, a pesquisa fornecerá subsídios para a melhoria das práticas de planejamento estratégico nas organizações públicas, fortalecendo o conhecimento, padronizando os processos de planejamento, acompanhamento e controle, e contribuindo para o enfrentamento dos desafios enfrentados pela administração pública.

Essa pesquisa tem como objetivo realizar uma análise bibliométrica da produção acadêmica sobre o planejamento estratégico na administração pública no período compreendido entre 2012 e 2022. Isso será alcançado por meio da identificação e síntese das principais reflexões, orientações e lacunas de pesquisa encontradas na literatura científica recente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A administração pública desempenha um papel fundamental na governança de uma nação, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e o alcance dos objetivos governamentais. Silva e Mário (2015) em artigo publicado relatam que as ferramentas gerenciais começaram a ser utilizadas pelos governos em alguns países a partir dos anos 1980, já no Brasil esse processo começou a ser utilizado mais expressivamente a partir de 1990. Mota (2010) relata em seu trabalho que esse período foi marcado por uma série de reformas administrativas, como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), e mudanças nas políticas públicas que buscavam modernizar a administração pública brasileira, aproximando-a dos padrões de gestão internacionalmente reconhecidos.

Schwella (2005) nos apresenta que a crescente complexidade dos desafios enfrentados pelos governos, como a necessidade de lidar com recursos limitados, demandas crescentes por serviços de qualidade e a busca por maior eficiência na utilização dos recursos públicos, tornou o planejamento estratégico uma ferramenta indispensável para a tomada de decisões informadas.

Giacobbo (1997) em seu trabalho apresenta que o planejamento estratégico emerge como uma das ferramentas gerenciais fundamentais na administração pública, permitindo uma abordagem mais sistemática e orientada para o futuro na definição de metas e na alocação de recursos. Ainda segundo

o autor, o planejamento na administração pública brasileira ainda enfrenta resistência e dificuldades. Giacobbo (1997) disse que ainda havia muita interferência política e pessoal dos gestores públicos, o que dificulta a realização de um planejamento voltado para atender as necessidades da sociedade.

Demonstrando a importância de inserir o planejamento no ordenamento jurídico brasileiro, conforme Toni (2021), a Constituição Federal de 1988 consagrou o planejamento como determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. Segundo a Constituição Federal de 1988:

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. § 1º A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento (Brasil, 2023).

Portanto, o planejamento estratégico é uma obrigação constitucional e é importante para o desempenho das finalidades e competências da administração pública.

O planejamento estratégico, um processo de tomada de decisões que envolve a definição de recursos, alocação de formulação e objetivos de estratégias para alcançar resultados desejados, é uma prática amplamente aceita por organizações, sejam elas públicas ou privadas (Andion e Fava, 2002). Ele fornece uma estrutura que guia ações e recursos em direção a metas previamente recomendadas, promovendo a cooperação e a eficácia da organização. O planejamento estratégico, quando aplicado na administração pública, estabelece um elo crucial entre os objetivos políticos e as ações operacionais, garantindo a entrega eficiente de serviços públicos (Bryson, 1988). Ele possibilita uma gestão eficaz dos recursos, a priorização das ações e a alocação adequada de orçamentos, garantindo que as demandas da população sejam atendidas de forma satisfatória (Mintzberg, 2000).

Corroborando com Mintzberg, citamos Paludo (2019):

Uma boa Governança em órgãos e entidades públicas melhor direciona a atuação da administração, prioriza lideranças éticas e competentes, ouve e incorpora anseios das partes interessadas, analisa e adota a melhor estratégia em face dos recursos e competências que possui, assegura estrutura e recursos para a execução do planejamento organizacional, fortalece um controle interno atuante, monitora os principais riscos, analisa criticamente os resultados, divulga informações íntegras e transparentes, e promove a accountability de forma ampla e com responsabilidade (Paludo, 2019).

O contexto da administração pública contemporânea apresenta desafios dinâmicos e em constante mudança, dos quais o planejamento estratégico pode ser uma resposta eficaz. Através da formulação de metas claras, identificação de áreas prioritárias e orientadas de esforços, o planejamento estratégico pode capacitar as organizações públicas a enfrentar questões como a inovação, a sustentabilidade e a melhoria dos serviços (Bryson, 1988). Além disso, ele também tem

o potencial de promover a transparência e a prestação de contas, construindo a confiança entre o governo e os cidadãos.

A evolução das abordagens de planejamento estratégico na administração pública pode ser observada através da análise longitudinal da literatura. Comparar as tendências e as abordagens ao longo dos anos permite identificar mudanças de paradigmas, bem como a influência das transformações sociais, políticas e tecnológicas na pesquisa acadêmica sobre o tema (Bryson, 1988). Além disso, essa análise pode oferecer uma visão sobre como as teorias e práticas foram adaptadas ao contexto específico da administração pública.

O planejamento estratégico na administração pública tem sido objeto de análise e pesquisa ao longo dos anos, buscando adaptar as teorias tradicionais às demandas e desafios contemporâneos. Um estudo realizado por Born (2012) aborda a recuperação da teoria do planejamento estratégico, apresentando reflexões que podem ser relacionadas ao cenário da administração pública nas últimas décadas.

A análise da pesquisa de Born (2012) pode ser correlacionada com as tendências do planejamento estratégico na administração pública. Nos últimos anos, observa-se uma transição de abordagens meramente técnicas para uma perspectiva mais holística, que considera não apenas aspectos operacionais, mas também necessidades e expectativas da sociedade. Essa mudança reflete a compreensão de que o planejamento estratégico não pode ser isolado das dinâmicas sociais, políticas e motivacionais que moldam o ambiente público. A incorporação de controle participativo e ênfase na responsabilidade e prestação de contas destacam-se na busca pela integração da administração pública com a sociedade.

Born (2012) também discute a tradução do aprendizado contínuo e da flexibilidade na adaptação das estratégias. Essa perspectiva é altamente aplicável à administração pública nos últimos anos, marcada por mudanças rápidas e intermitentes. A transformação digital, por exemplo, impulsionou a necessidade de abraçar a inovação e a agilidade nas práticas administrativas.

Em consonância com essa abordagem, o livro "A Estratégia do Oceano Azul" de Kim e Mauborgne (2005) ressalta a importância de criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. No contexto público, isso implica em explorar áreas não tradicionais, buscando soluções inovadoras que atendam às necessidades da população de maneira única e eficaz.

O paradigma estratégico proposto por Kim e Mauborgne (2005) encontra eco nas mudanças ocorridas no planejamento estratégico da administração pública nos últimos anos. A busca por um "oceano azul" na esfera pública envolve a identificação de lacunas e necessidades não atendidas,

direcionando os esforços para a criação de políticas e programas que preencham essas lacunas de maneira inovadora. Ao considerar a realidade em constante transformação, o setor público tem se voltado para a diferenciação e a criação de valor único, em contraste com uma abordagem baseada apenas na competição com os demais órgãos governamentais.

O livro de Kim e Mauborgne (2005) enfatiza a importância de sair da concorrência direta e criar mercados inexplorados. Paralelamente, na administração pública, a abordagem de competição tradicional entre órgãos governamentais está sendo substituída por uma busca por colaboração e integração. Isso se alinha com a tendência crescente de parcerias intergovernamentais e ações conjuntas para enfrentar desafios complexos, como saúde pública e sustentabilidade. A estratégia do "oceano azul" na administração pública não se trata apenas de vencer a concorrência, mas de criar um ambiente colaborativo para o bem-estar da sociedade.

Considerando o contexto contemporâneo, a teoria do planejamento empreendedor por Born (2012) encontra ressonância com os conceitos apresentados por Kim e Mauborgne (2005). A busca pela adaptação, flexibilidade e aprendizado contínuo, preconizada por Born, encontra eco na abordagem de criação de valor único e inovação apresentada no livro "A Estratégia do Oceano Azul". Ambas as abordagens enfatizam a importância de sair da zona de conforto, seja na administração pública ou nos mercados empresariais, para enfrentar os desafios de maneira proativa e inovadora. Enquanto Born se concentra na recuperação da teoria do planejamento estratégico, os princípios do "oceano azul" de Kim e Mauborgne oferecem um quadro estratégico mais amplo que transcende a concorrência tradicional.

Em síntese, a abordagem do planejamento estratégico na administração pública nos últimos dez anos tem se analisado com a busca por "oceanos azuis" de inovação e criação de valor único. O livro de Kim e Mauborgne (2005) destaca a importância de explorar novos mercados e escapar da competição direta, enquanto o estudo de Born (2012) sobre a recuperação da teoria do planejamento estratégico destaca a necessidade de adaptabilidade e aprendizado contínuo. Ambas as abordagens oferecem opiniões valiosas para moldar uma administração pública mais eficaz, responsiva e centrada nas necessidades da sociedade.

A evolução do planejamento estratégico na administração pública tem encontrado correspondência nas reflexões planejadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em "Safári de Estratégia". Neste guia pela selva do planejamento planejado, os autores destacam a necessidade de flexibilidade, adaptação e consideração das complexidades inerentes ao ambiente em constante mudança. De maneira análoga, a administração pública nos últimos anos tem abraçado uma

abordagem mais adaptativa, deixando de lado as abordagens rígidas para incorporar uma visão mais dinâmica e colaborativa do planejamento.

Uma perspectiva apresentada por Mintzberg et al. (2000) encontra resiliência nas mudanças ocorridas no planejamento estratégico na administração pública nos últimos anos. O contexto público, caracterizado pela interconexão de atores e necessidades complexas da sociedade, exige uma abordagem que não se limite a fórmulas pré-determinadas, mas sim que esteja disposto a se ajustar conforme as circunstâncias. A ênfase na aprendizagem contínua, na experimentação e na busca por soluções mais holísticas encontra eco nas práticas emergentes de gestão pública.

Ao relacionar as perspectivas de Mintzberg et al. (2000) com o livro "A Estratégia do Oceano Azul" de Kim e Mauborgne (2005), bem como com o estudo de Born (2012) sobre a recuperação da teoria do planejamento estratégico, identifica-se um denominador comum. Assim como as abordagens adaptativas e flexíveis tolerantes por Mintzberg et al., a estratégia do "oceano azul" também enfatiza a importância de explorar novas oportunidades e criar valor inovador. Enquanto Born foca na recuperação da teoria do planejamento estratégico, conforme as abordagens de Mintzberg et al. e de Kim e Mauborgne reforçam a ideia de que o planejamento estratégico precisa ser sensível ao contexto e capaz de se ajustar às mudanças.

A abordagem apresentada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em "Safári de Estratégia" teve influência no desenvolvimento do planejamento estratégico na administração pública nos últimos anos. A ênfase na flexibilidade, na aprendizagem contínua e na adaptação ressoa com a necessidade de se criar soluções ágeis e eficazes no ambiente público. Essa abordagem encontra paralelos com os princípios da estratégia do "oceano azul" de Kim e Mauborgne (2005) e com a busca por inovação e adaptabilidade exercida por Born (2012), gerada em uma administração pública mais apta a enfrentar os desafios contemporâneos.

Os estudos de Cunha Filho, Chacon e Araújo (2009) sobre a gestão do capital intelectual sob a perspectiva do Balanced Scorecard (BSC) em uma universidade pública brasileira e as análises de Goulart, Terci e Otero (2016) acerca dos planos e participação política nas políticas públicas de planejamento apresentam abordagens distintas na administração pública. Enquanto o primeiro estudo se concentra em analisar o uso do BSC para mensurar o capital intelectual em uma instituição pública, o segundo aborda as políticas de planejamento urbano e a participação da sociedade nas decisões públicas. Ambos os estudos, no entanto, refletem a busca por eficácia, transparência e eficiência nas práticas da administração pública, em diferentes contextos e abordagens.

Ao observar os estudos de Cunha Filho, Chacon e Araújo (2009) e Goulart, Terci e Otero (2016), e relacioná-los ao tema do artigo sobre a análise bibliométrica da produção acadêmica sobre o planejamento estratégico na administração pública nos últimos dez anos, é possível identificar uma convergência no sentido de compreender a evolução das abordagens e perspectivas na gestão pública contemporânea. Enquanto o primeiro estudo direciona o olhar para a mensuração do capital intelectual e o uso de ferramentas estratégicas, o segundo explora a participação política na formulação de políticas públicas. Essas abordagens mostram a crescente complexidade do cenário administrativo, onde tanto a gestão de recursos intangíveis quanto o envolvimento da sociedade desempenham papéis essenciais.

Essas diferenças analisadas ressaltam a diversidade de abordagens na administração pública e a necessidade de compreender e abordar os desafios atuais de maneira multifacetada. Enquanto a gestão do capital intelectual almeja otimizar os recursos internos e promover a inovação, a participação política visa garantir uma maior representatividade e segurança das políticas públicas com as necessidades da sociedade. Ambas as abordagens podem contribuir para o aprimoramento da administração pública no contexto atual, caracterizado por mudanças rápidas e demandas satisfeitas. O exame crítico dessas perspectivas e sua interação com a análise bibliométrica proposta no artigo pode fornecer uma visão ampla para a compreensão das tendências e lacunas na produção acadêmica sobre planejamento estratégico na administração pública nos últimos dez anos.

Torna-se evidente que as abordagens no campo da administração pública têm evoluído de forma diversificada e dinâmica nos últimos anos. As análises de diferentes perspectivas, como a gestão do capital intelectual sob a abordagem e a participação política nas políticas de planejamento urbano, refletem a complexidade e a amplitude das questões enfrentadas pelo setor público. Enquanto as práticas de gestão estratégica buscam otimizar recursos e inovar processos, a crescente demanda por inclusão e participação pública reforça a importância de políticas mais democráticas e adquiridas às necessidades da sociedade.

A pesquisa acadêmica exerce um papel vital na construção do conhecimento e na melhoria contínua das práticas em diversas áreas do saber. No contexto da Administração Pública, essa importância é ainda mais evidente, uma vez que o setor público lida com a complexidade de atender às necessidades de uma sociedade diversificada e em constante mudança. As descobertas advindas da pesquisa influenciam estratégias, orientam políticas e moldam o funcionamento efetivo das organizações governamentais (Souza, 1998). Através da pesquisa, a Administração Pública se baseia

em abordagens fundamentadas e busca soluções inovadoras para enfrentar os desafios complexos que surgem em seu escopo.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa baseia-se em uma abordagem bibliométrica, que permite uma análise sistemática e quantitativa da produção acadêmica relacionada ao tema do planejamento estratégico na Administração Pública. Como reforça Soares (2016), a análise bibliométrica envolve a coleta, organização e interpretação de dados provenientes de fontes bibliográficas, proporcionando uma visão holística e detalhada da evolução, tendências e características da produção acadêmica sobre o tema.

Trata-se de uma pesquisa exploratória baseada em documentos com abordagem quantitativa, cujo objetivo foi identificar as principais pesquisas sobre acessibilidade digital no contexto da governança eletrônica nas produções científicas nacionais, considerando teses e dissertações da área disponíveis na base de pesquisa Scielo, usando o método bibliométrico.

Para Soares, Picolli e Casagrande (2016), o estudo bibliométrico serve para mensurar a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações em determinadas áreas para mensurar a produção acadêmica.

A primeira etapa da metodologia consistiu na coleta de dados a partir da base de dados acadêmicos da Scielo. Foram utilizados critérios de busca específicos, que incluem palavras-chave como "planejamento estratégico", "administração pública" e "últimos dez anos". Essa busca sistemática garantirá a abrangência da amostra e a representatividade das publicações selecionadas.

Após a coleta dos dados, as publicações foram submetidas a uma triagem inicial, eliminando aquelas que não atendem aos critérios de inclusão, como similaridade com o tema e período de publicação.

Uma vez realizada a triagem inicial e selecionadas as publicações que atendiam aos critérios de inclusão, será feita uma análise dos dados por ano de publicação com a finalidade de proporcionar uma perspectiva cronológica das tendências na produção acadêmica sobre o planejamento estratégico na administração pública. Essa análise se baseia na distribuição das publicações ao longo dos anos, visando identificar padrões de interesse e atividade ao longo do tempo.

A análise e publicações nas diferentes áreas temáticas da WoS (*Web of Science*) relacionadas ao tópico de planejamento estratégico na administração pública. Cada uma dessas áreas representa uma perspectiva única através da qual o planejamento estratégico é explorado e contextualizado. A

distribuição dos dados por áreas temáticas pode fornecer múltiplas dimensões e abordagens que envolvem essa temática.

Além da análise temporal, a distribuição das publicações nas diferentes áreas temáticas da *Web of Science* (WoS) relacionadas ao tópico de planejamento estratégico na administração pública será examinada. Cada área temática representa uma perspectiva única através da qual o planejamento estratégico é abordado e contextualizado. A distribuição dos dados por áreas temáticas permite observar as múltiplas dimensões e abordagens que envolvem essa temática.

A análise por áreas temáticas possibilitará identificar quais áreas têm recebido mais atenção acadêmica em relação ao planejamento estratégico na administração pública. Isso pode indicar as diferentes perspectivas e enfoques adotados pelos pesquisadores ao abordar o tema. Também permitirá verificar se há áreas menos exploradas ou negligenciadas na pesquisa acadêmica, fornecendo percepções sobre possíveis lacunas e direções para futuras investigações.

Após a análise dos dados por ano de publicação e por áreas temáticas, as publicações selecionadas serão classificadas de acordo com os tipos de estudos realizados. Essa classificação envolverá a categorização das publicações em três categorias principais: empíricos, teóricos e revisões. Além disso, será identificada a abordagem metodológica utilizada, ou seja, se a pesquisa empírica segue uma abordagem qualitativa ou quantitativa.

A análise das publicações também incluirá a identificação de possíveis lacunas na pesquisa. Isso envolverá a identificação de tópicos ou áreas que ainda não foram amplamente exploradas ou que apresentam escassez de estudos. As lacunas podem ser identificadas tanto em termos de abordagens metodológicas quanto de áreas temáticas específicas.

A interpretação dos resultados será realizada por meio de discussões contextualizadas, relacionando as descobertas da análise bibliométrica com o cenário atual do Planejamento Estratégico na Administração Pública. Serão exploradas as implicações práticas e teóricas dos resultados, apontando como as tendências identificadas podem influenciar as estratégias de planejamento no setor público.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando os critérios descritos na metodologia organizamos os trabalhos encontrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos encontrados na Scielo

Nº	Título	Autor	Revista	Qualis CAPES	Ano
01	City science and urban planning: geoprocessing as an instrument for municipal strategic planning	Santos, Paulo Henrique Neves, Cruz, Marcelo Geovane da, Santos, Wallace Fernando da Silva	Geopauta	Sem Qualis	2022
02	Low Efficiency In The Use Of Research And Development Resources In Brazilian Public Research Organizations: Causal Chains Analysis1	Oliveira, Fernanda Stringassi de, Bonacelli, Maria Beatriz Machado	REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	A3	2019
03	Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia	Falqueto, Junia Maria Zandonade, Hoffmann, Valmir Emil, Cancellier, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi, Miranda Júnior, Newton da Silva	Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	A1	2019
04	A study on the impact of non-operational mechanisms on the effectiveness of public information technology governance	Santos, Leonel Cerqueira, Santos Jr., Carlos Denner dos	Revista de Administração (São Paulo)	A2	2017
05	Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde	Paulo, Luiz Fernando Arantes	Physis: Revista de Saúde Coletiva	A3	2016
06	O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional	Silva, Flávia de Araújo e, Mário, Poueri do Carmo	Revista de Administração Pública	A2	2015
07	Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro: uma história a partir das percepções e reflexões do gestor responsável por sua implantação	Moraes, Joysi, Mariano, Sandra R. H., Franco, Andrea Marinho de Souza	Revista de Administração Pública	A2	2015
08	A institucionalização da seleção de medicamentos em hospitais públicos por meio do planejamento estratégico situacional	Santana, Rafael Santos, Lobo, Iza Maria Fraga, Penaforte, Thais Rodrigues, Leite, Silvana Nair, Silva, Wellington Barros	Revista de Administração Pública	A2	2014
09	A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC	Klumb, Rosangela, Azevedo, Beatriz Marcondes de	Revista de Administração Pública	A2	2014
10	Planejamento do turismo em âmbito federal: uma análise dos instrumentos utilizados e dos investimentos no setor	Lemos, Clara C.	Revista de Administração Pública	A2	2013
11	Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais	Mizael, Glener Alvarenga, Vilas Boas, Ana Alice, Pereira, José Roberto, Santos, Thiago de Sousa	Revista de Administração Pública	A2	2013

Nº	Título	Autor	Revista	Qualis CAPES	Ano
12	Identificando correntes teóricas de planejamento: uma avaliação do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab)	Silveira, Rogério Braga, Heller, Léo, Rezende, Sonaly	Revista de Administração Pública	A2	2013
13	Avaliando a capacidade de governo: reflexões sobre a experiência do prêmio “Municípios que Fazem Render Mais” (2010 e 2011)	Fonseca, Francisco, Beltrão, Ricardo Ernesto Vasquez, Prado, Otávio	Revista de Administração Pública	A2	2013
14	Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG)	Birchal, Fabiano Fernandes Serrano, Zambalde, André Luiz, Bermejo, Paulo Henrique de Souza	Revista de Administração Pública	A2	2012

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Foram encontradas quatorze produções na área de planejamento estratégico na administração pública, as quais foram organizadas no Quadro 1.

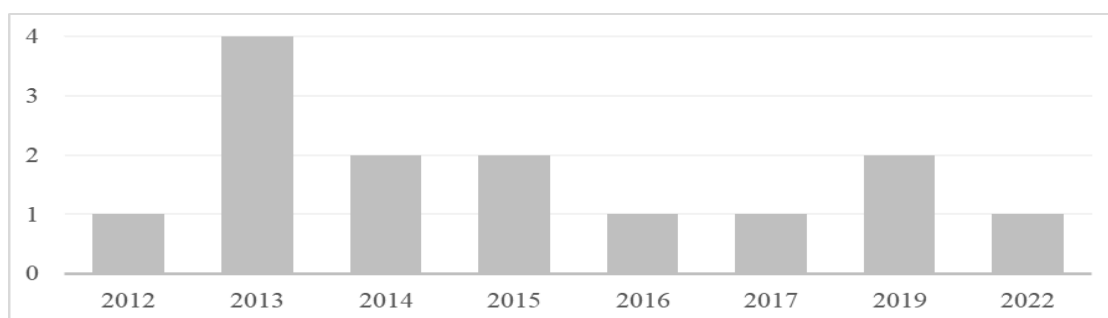
Os títulos dos artigos revelam que os estudos apresentam predominância em instituições de ensino. Ao analisar os títulos dos artigos encontrados, é possível perceber que há uma diversidade de abordagens e enfoques relacionados ao planejamento estratégico na administração pública.

A escolha de periódicos da área de administração para a publicação desses estudos é compreensível, uma vez que o tema do planejamento estratégico tem grande relevância no campo da gestão e é fundamental para a eficácia e eficiência das organizações públicas.

A similaridade temática entre esses estudos e o escopo desses periódicos proporciona um espaço adequado para disseminar o conhecimento e promover o diálogo entre pesquisadores, acadêmicos e profissionais da área.

Esta análise dos dados referentes à produção acadêmica por ano revela tendências interessantes no campo do planejamento estratégico na administração pública. A variação no número de produções ao longo dos anos pode oferecer dados importantes sobre a evolução do interesse da produção acadêmica na área analisada. Os dados obtidos na pesquisa foram organizados na Figura 1.

Figura 1 - Número de publicações entre 2012-2022



Fonte: dados da pesquisa (2023).

A análise dos dados dispostos na Figura 1, por ano de publicação, fornece uma visão cronológica das tendências na produção acadêmica sobre o planejamento estratégico na administração pública. A distribuição das publicações ao longo dos anos revela padrões de interesse e atividade ao longo do tempo, bem como flutuações que podem indicar mudanças nas prioridades de pesquisa ou relevância do tema.

Em 2013, houve um aumento significativo na produção de artigos em comparação com o ano anterior (2012), passando de 1 para 4 artigos. Isso pode indicar um aumento na atividade de pesquisa ou publicação nesse período. O número de publicações (4) de 2013, sugere um interesse significativo na abordagem do planejamento estratégico na administração pública. Isso pode indicar um período de exploração inicial do tema, com pesquisadores começando a examinar as implicações e aplicações do planejamento estratégico nas esferas governamentais.

Os anos 2014 e 2015 continuam a demonstrar interesse no tópico, embora com um número menor de publicações (2 em cada ano). Isso pode sugerir uma continuação da pesquisa e um interesse constante no uso do planejamento estratégico para melhorar a administração pública, mas possivelmente com menos novidades ou tópicos explorados de forma aprofundada.

Os anos 2016 e 2017 mostram um declínio na quantidade de publicações, com apenas uma publicação em cada ano. Isso pode refletir uma diminuição temporária no interesse acadêmico ou em pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico na administração pública durante esses períodos. Pode estar associado a fatores como mudanças nas prioridades de pesquisa ou influências externas que afetaram a produção acadêmica.

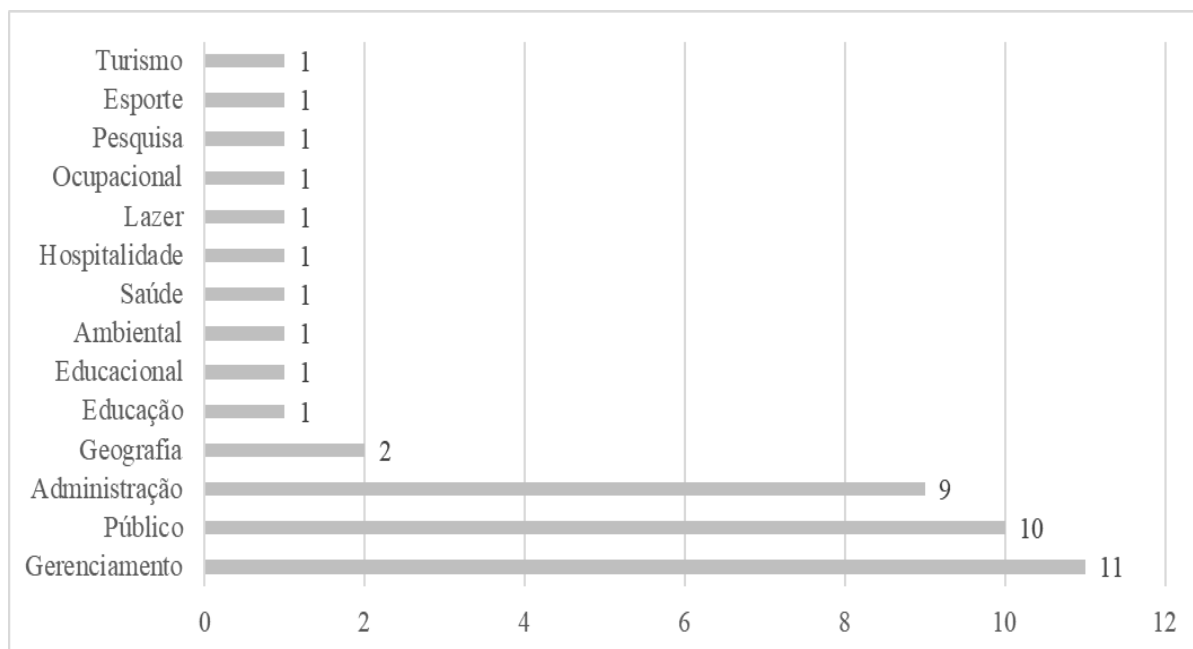
Em 2019 houve um retorno ao aumento da atividade de pesquisa, com 2 publicações. Isso sugere um ressurgimento do interesse e uma reavaliação do papel do planejamento estratégico na administração pública. Já nos anos de 2020 e 2021 não foram encontradas publicações. Em 2022, houve a produção de 1 artigo, sugerindo uma retomada após o hiato de dois anos.

A análise dos dados por ano de publicação revela flutuações no interesse e na atividade de pesquisa ao longo do tempo. Essas flutuações podem ser influenciadas por uma variedade de fatores, incluindo desenvolvimentos no campo da administração pública, mudanças nas prioridades de pesquisa, eventos políticos ou sociais e avanços tecnológicos. A análise temporal oferece uma perspectiva dinâmica sobre como o tema do planejamento estratégico na administração pública tem evoluído e permanecido relevante ao longo dos anos.

Os dados da Figura 2 revelam uma distribuição variada de publicações nas diferentes áreas temáticas da *Web of Science* (WoS) relacionadas ao tópico de planejamento estratégico na

administração pública. Cada uma dessas áreas representa uma perspectiva única através da qual o planejamento estratégico é explorado e contextualizado. A distribuição dos dados por áreas temáticas pode fornecer múltiplas dimensões e abordagens que envolvem essa temática.

Figura 2 - Áreas temáticas da Web of Science



Fonte: dados da pesquisa (2023).

A área temática de Gerenciamento se destaca com o maior número de publicações (11). Isso sugere um forte interesse em abordar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão eficaz na administração pública.

A área temática de Público é a segunda, com 10 publicações. Isso indica que o foco no planejamento estratégico dentro do contexto da administração pública é um tópico de interesse considerável. As nuances específicas da administração pública, como a responsabilidade para com os cidadãos e os objetivos de bem-estar público, podem influenciar as abordagens e estratégias de planejamento.

A terceira área de destaque é a de Administração, com 9 publicações, ressalta a perspectiva mais ampla do campo de estudo da administração. Isso sugere que o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta central na formulação e execução de estratégias organizacionais, independentemente do contexto específico.

As áreas Educação, Educacional, Geografia e Pesquisa apareceram com 2 publicações cada, isso pode demonstrar que o planejamento estratégico tem relevância de caráter interdisciplinar. As demais áreas tiveram apenas uma publicação cada. O número reduzido de publicações nessas áreas

sugere que há espaço para expansão da pesquisa nas áreas acadêmicas destacando a necessidade de investigações mais aprofundadas.

Em resumo, a distribuição das publicações nas áreas temáticas da WoS reflete a amplitude e a diversidade de abordagens que o planejamento estratégico na administração pública. Através dessas áreas, é possível perceber que a pesquisa do planejamento estratégico se integra em uma variedade de setores e disciplinas, com implicações significativas para a eficiência, eficácia e alcance de objetivos nas organizações e na administração pública na totalidade.

A análise das abordagens metodológicas, tipos de estudo e lacunas apresentadas nas produções acadêmicas oferece uma visão abrangente das áreas de pesquisa relacionadas ao planejamento estratégico na administração pública. O Quadro 2 apresenta uma visão dos achados na pesquisa, organizando-os por título do artigo, abordagem metodológica utilizada (qualitativa ou quantitativa), tipo de estudo realizado e as lacunas das pesquisas.

Quadro 2 - Análise dos aspectos relevantes dos trabalhos

Título	Abordagem metodológica	Tipo de Estudo	Lacunas
City science and urban planning: geoprocessing as an instrument for municipal strategic planning	Qualitativa	Empírico	Falta de Banco de Dados Georreferenciados; Falta de Técnicos Especializados; Dificuldade de Integração Intersetorial; Necessidade de Aplicação Correta.
Low Efficiency In The Use Of Research And Development Resources In Brazilian Public Research Organizations: Causal Chains Analysis ¹	Qualitativa	Empírico	Investigar como os processos de RMA estão organizados, identificando lacunas e áreas de melhoria. Reconhecimento da profissão de RMA em países em desenvolvimento, como o Brasil, também é sugerido como um tópico de estudo. Explorar as redes de influência no desenvolvimento de políticas públicas de CT&I e maneiras de aumentar a participação e empoderamento da equipe gestora e administrativa das PROs, validando assim a importância da capacidade de RMA nessa tarefa.
Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia	Qualitativa	Empírico	analisar outras instituições de ensino superior (IES) para viabilizar comparações e enriquecer os resultados encontrados neste estudo.
Um estudo sobre o impacto dos mecanismos não operacionais na efetividade da governança de tecnologia da informação pública	Quantitativa	Empírico	Amostragem limitada; Uso de escalas tipo Likert e categorias de ranking direcionadas para respostas mais detalhadas em estudos futuros.

Título	Abordagem metodológica	Tipo de Estudo	Lacunas
Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde	Qualitativa	Empírico	A estratégia de gestão por resultados não está sendo bem aplicada. Os objetivos estratégicos escolhidos ou estão além das capacidades do governo federal ou apenas descrevem ações operacionais. Como resultado, o plano estratégico não consegue direcionar a organização ou envolver a alta administração, devido a várias fragilidades identificadas.
O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional	Qualitativa	Empírico	O autor destaca a necessidade de pesquisas futuras para preencher as lacunas de compreender melhor as causas da não institucionalização e avaliar o impacto das práticas de planejamento estratégico e gestão com foco em resultados nos Tribunais de Contas brasileiros.
Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro: uma história a partir das percepções e reflexões do gestor responsável por sua implantação	Qualitativa	Empírico	Em relação à implementação das UPPs, o autor levanta questões instigantes que podem servir como lacunas de pesquisa para estudos futuros: "Para onde nos conduzirá essa dinâmica incessante? Qual é a eficácia e a validade do objetivo que estamos perseguindo? Como podemos vislumbrar nosso futuro? Como podemos avaliar se as metas que estabelecemos conduzem a resultados de valor?"
A institucionalização da seleção de medicamentos em hospitais públicos por meio do planejamento estratégico situacional	Qualitativa	Empírico	A necessidade de investigar mais profundamente como os princípios de participação, transparência, negociação entre diferentes setores e interesses, conforme aplicados no PES (Planejamento Estratégico Situacional), podem ser adaptados e implementados em outras áreas da gestão pública de saúde e em diferentes contextos geográficos.
A percepção dos gestores operacionais sobre os impactos gerados nos processos de trabalho após a implementação das melhores práticas de governança de TI no TRE/SC	Qualitativa	Empírico	Explorar diferentes áreas de atuação, investigar a percepção dos usuários, análise do nível de maturidade da governança de TI do TRE/SC e realizar pesquisas para diminuir as barreiras identificadas no uso da tecnologia.
Planejamento do turismo em âmbito federal: uma análise dos instrumentos utilizados e dos investimentos no setor	Qualitativa	Empírico	A necessidade de investigar mais profundamente o papel e a eficácia do Conselho Nacional de Turismo (CNT) no contexto do fortalecimento do Sistema Nacional de Turismo (SNT) no Brasil. Isso envolveria uma análise mais aprofundada sobre como o CNT atua

Título	Abordagem metodológica	Tipo de Estudo	Lacunas
			como um canal de participação e discussão de demandas do setor, tanto em níveis locais quanto regionais, e como isso impacta as políticas públicas relacionadas ao turismo.
Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais	Qualitativa	Empírico	Aprimoramento do PDI, processo dialógico com a comunidade acadêmica na elaboração do PDI, reformas administrativas gerenciais nas universidades, avaliar os impactos das mudanças na gestão universitária nas Ifes, tanto no ensino, pesquisa e extensão, quanto nos resultados alcançados em termos de formação e contribuição para a sociedade.
Identificando correntes teóricas de planejamento: uma avaliação do Plano Nacional de Saneamento Básico (Plansab)	Qualitativa	Empírico	A necessidade de investigar a eficácia da abordagem de prospecção de cenários no processo de planejamento estratégico em contextos de significativa incerteza, como o mundo moderno caracterizado por transformações rápidas e imprevisíveis.
Avaliando a capacidade de governo: reflexões sobre a experiência do prêmio “Municípios que Fazem Render Mais” (2010 e 2011)	Qualitativa	Empírico	Necessidade de investigar o impacto e a eficácia dos prêmios e iniciativas voluntárias que buscam valorizar a transparência dos recursos públicos, como o mencionado Prêmio.
Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG)	Qualitativa	Empírico	Investigar mais a fundo a importância da participação dos atores sociais no processo de análise de viabilidade das estratégias de ação em questões relacionadas à segurança pública.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As análises demonstram que as pesquisas abordam diversas áreas da administração pública, desde a saúde até a gestão de tecnologia da informação e o desenvolvimento institucional. As lacunas identificadas sugerem oportunidades de pesquisa futura, como a necessidade de estudos comparativos, avaliação de impacto, exploração de redes de influência e aprimoramento de processos. Isso ressalta a relevância contínua do planejamento estratégico na administração pública e a busca por abordagens eficazes para aprimorar a gestão e alcançar resultados positivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa bibliométrica realizada na Scielo sobre a produção acadêmica no período de 2012 a 2022, chega-se às seguintes conclusões.

O número de trabalhos sobre o tema é baixo, o que requer mais esforços dos pesquisadores na investigação do tema a produção acadêmica ao longo dos anos não despertou o interesse dos pesquisadores na década analisada, houve um número expressivo em 2013 e após isso, a produção manteve-se baixa o que pode limitar o acesso ao conhecimento por parte da população.

A análise da área das áreas temáticas demonstrou uma concentração nas áreas de gerenciamento, público e administração, mas também revelou a interdisciplinaridade do tema. As pesquisas analisadas revelaram que os autores utilizaram a abordagem metodológica qualitativa em quase a totalidade dos trabalhos, indicando que a análise quanto ao tipo de estudo realizado pelos pesquisadores na área revelou que o estudo empírico apareceu em todos os trabalhos, enquanto as lacunas das pesquisas indicaram a necessidade de explorar os estudos em outras instituições e utilizar outras metodologias de abordagem.

É importante ressaltar que essa pesquisa se baseia exclusivamente na análise de artigos disponíveis na Scielo, utilizando critérios de busca específicos. Portanto, as conclusões não refletem a totalidade das pesquisas sobre planejamento estratégico na administração pública no Brasil. Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de pesquisas em outras bases de dados a fim de garantir que as conclusões sejam baseadas nas diversas fontes de informações.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

BORN, Jeferson Carlos. **Recuperação Da Teoria Do Planejamento Estratégico**. Orientador: Professor Doutor Marco Antonio Ribas Cavalieri. 2012. 23 p. Artigo científico (Especialização em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Federal do Paraná., Curitiba, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988.

BRYSON, Jonh M. Um processo de planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos. **Planejamento de Longo Alcance**, v. 21, n. 1, pág. 73-81, 1988.

CAVALCANTE FILHO, Hélio da Costa; CHACON, Márcia Josienne Monteiro; ARAÚJO, Aneide

Oliveira. **Gestão do capital intelectual sob o enfoque do Balanced Scorecard: o caso de uma universidade pública brasileira.** Revista Ambiente Contábil, Natal, v. 1. n. 1. p. 49-65, janeiro/abril, 2009. ISSN 2176-9036.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FILHO, Helio Da Costa Cavalcante; CHACON, Márcia Josienne Monteiro; ARAUJO, Aneide Oliveira. Gestão do capital intelectual sob o enfoque do Balanced Scorecard: o caso de uma universidade pública brasileira. **Revista Ambiente Contábil**, v. 1, n. 1, p. 49-65, 2009.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. **Planejamento estratégico na administração pública.** Campo Grande - MS: Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, 2019.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, n. 74, p. 73-108, 1997.

GOULART, Jefferson O.; TERCI, Eliana Tadeu; OTERO, Estevam Vanale. Planos diretores e participação política: políticas públicas de planejamento entre o empresariamento e o estatuto da cidade. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 3, p. 455-476, 2016.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-70

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, Flavio Perazzo Barbosa et al. **Processo eletrônico de compras públicas na perspectiva da dualidade da tecnologia: Um estudo comparado no contexto brasileiro e paraibano.** 2010.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Administração pública.** 8.ed. Rio de Janeiro: GRUPOGEN, 2019. 608p.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Governança aplicada ao público como instrumento de planejamento e desenvolvimento: proposta de setor de modelo para implementação.** 2020. 146 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGPGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

PALUDO, Agostinho Vicente; OLIVEIRA, Antonio G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico: Para órgãos e entidades públicas.** 1ª. ed. [S. l.]: Editora Foco, 2021. 176 p. v. 1. ISBN 978-6555152432.

SANTOS SANTANA et al. A institucionalização da seleção de medicamentos em hospitais

públicos por meio do planejamento estratégico situacional. **Rev. Adm. Pública**, p. 587-1603, 2014.

SCHWELLA, Erwin. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança**. 2005.

SILVA, Flávia de Araújo e; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1401–1427, nov. 2015.

SILVA, Flávia de Araújo; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de administração pública**, v. 49, p. 1401-1427, 2015.

SOARES, Patrícia Bourguignon et al. Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre Tecnologia de Construção e Edificações na base de dados Web of Science. **Ambiente Construído**, v. 16, n. 1, p. 175–185, jan. 2016.

SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: Uma Revisão da Literatura. **Sociologias**, v. 1, n. 1, pág. 20-45, 1998.

SOUZA, Celina. Pesquisa em administração pública no Brasil: uma agenda para o debate. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 4, p. 43 a 61-43 a 61, 1998.

SOUZA, Celina. Pesquisa em administração pública no Brasil: uma agenda para o debate. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 4, p. 43 a 61-43 a 61, 1998.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap. 2021.