

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS - FES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALICE HARUMI GUSHIMA UEKI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Uma análise de uma Instituição pública do Amazonas

MANAUS

2023

ALICE HARUMI GUSHIMA UEKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Uma análise de uma Instituição pública do Amazonas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves

MANAUS

2023

ALICE HARUMI GUSHIMA UEKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Uma análise de uma Instituição pública do Amazonas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 31/10/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM
Orientador

Prof. Dr. Jonas Fernando Petry - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Antônio Henrique Queiroz Conceição - UFAM
Avaliador

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DO AMAZONAS

STRATEGIC PLANNING: AN ANALYSIS OF A PUBLIC INSTITUTION IN AMAZONAS

Alice Harumi Gushima Ueki¹

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves²

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar a importância do planejamento estratégico na administração pública, sendo o lócus de estudo uma Instituição pública do estado do Amazonas. A pesquisa se deu em razão da relevância do estudo da transição do modelo burocrático para o modelo gerencial, bem como, pelo processo de implantação do planejamento estratégico na Instituição. Para tanto, metodologicamente foi realizada uma entrevista com servidores e coleta de dados secundários, utilizando-se do portal da transparência. O artigo está dividido em cinco capítulos, sendo introdutório, metodológico, referencial teórico, análise e discussões e as considerações finais. Nesta última aponta-se como resultado que a instituição vem apresentando indícios de aplicação das ferramentas do planejamento estratégico conforme preconiza a teoria da contingência.

Palavras-chave: Administração Pública, Estratégia, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present study aims to identify the importance of strategic planning in public administration, with the locus of study being a public institution in the state of Amazonas. In this context, the research took place due to the relevance of studying the transition from the bureaucratic model to the managerial model, as well as the process of implementing strategic planning in the Institution. To this end, methodologically, an interview was carried out with employees and secondary data was collected, using the transparency portal. The article is divided into five chapters, being introductory, methodological, theoretical framework, analysis, discussions, and final considerations. In the latter, the result is that the institution has been showing signs of applying strategic planning tools as recommended by contingency theory.

Keywords: Public Administration. Strategy. Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia surgiu no ramo da administração nos anos 1950, período pós-guerra, o mesmo é amplo, dinâmico e se modifica de acordo com o contexto e cultura em que as organizações ou indivíduos se encontram (Quinn, 2006). No contexto empresarial, Porter (1986) define estratégia como a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los. No contexto organizacional, Mintzberg (1978) define estratégia como o somatório das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor.

Apesar de abranger diversas abordagens, no contexto organizacional, a estratégia tem por finalidade garantir que as organizações alcancem os objetivos pretendidos. No entanto, destaca-se que estratégia não é consequência do planejamento, e sim o ponto de partida. (Mintzberg, 1988).

De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento é uma função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e as tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais permitem a análise das consequências futuras das decisões atuais em relação aos objetivos corporativos. Isso, por sua vez, visa aprimorar a capacidade de tomar decisões futuras de forma mais ágil, consistente e eficaz. (Oliveira, 2009)

Dessa forma, com a interligação de estratégia e planejamento surge o conceito de planejamento estratégico, que nada mais é que uma prática administrativa fundamental a qualquer tipo de organização, seja pública ou privada, em razão dos benefícios proporcionados (Matias-Pereira, 2012). É utilizado como uma ferramenta gerencial, que permite uma clara identificação da situação em que a organização se encontra, levando em consideração o ambiente interno e o ambiente externo, assim como, permite a formulação sistemática e metódica de objetivos, metas e estratégias, culminando em projetos e planos de ações. De acordo com Ansoff (1993), o planejamento estratégico é um processo analítico com o objetivo de tornar as decisões estratégicas melhores, utilizando como base as variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas.

Neste estudo optou-se por aplicar o conceito de estratégia, segundo a teoria da Contingência no lócus da pesquisa sobre uma organização pública do estado do Amazonas, por entender que a estrutura de uma organização é continuamente adaptada e ajustada à sua estratégia. De acordo com Chandler (1976), a estrutura organizacional é equivalente ao arranjo da organização, isto é, à configuração que ela adota para incorporar seus recursos, enquanto a estratégia se refere ao plano abrangente de distribuição de recursos para satisfazer as necessidades do ambiente. Esta teoria contribui de maneira exitosa para o alcance dos objetivos propostos pela organização estudada, uma vez que a mesma está dirigida, acima de tudo, para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados a cada situação específica.

Na administração pública, Kliksberg (1994) e Bresser-Pereira (1996) pontuam que a antiga forma de administração, o modelo burocrático, não atendia a princípios básicos de uma boa gestão, como rapidez, qualidade e baixo custo. Nesse contexto, cresce a necessidade de um modelo que atenda às demandas supracitadas. A partir dessa perspectiva, tem-se a compreensão de que é necessária a formulação e introdução de ferramentas para uma administração pública orientada para o cidadão. (Amorim, 2016)

Nesse sentido, o planejamento estratégico se insere no contexto das tentativas de reformas dos Estados, do movimento internacional conhecido como *New Public Management (NPM)*, da superação do modelo burocrático pelo gerencial, em favor da modernização do setor público por meio da transposição de técnicas e ferramentas gerenciais oriundas do setor privado. (Branco, 2014; Matias-Pereira, 2012; Ota, 2014). No Brasil, após a promulgação da Constituição de 1988, os Planos Plurianuais (PPAs), integrados e vinculados à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA), passaram a seguir o regulamento de Gestão e Planejamento Estratégico.

No caso da organização pública observada neste estudo, no ano de 2017 a mesma elaborou e implantou o seu primeiro Plano Estratégico, que possui horizonte temporal de dez anos, ou seja, com vigência até 2027. O planejamento estratégico da Instituição é alinhado com o planejamento estratégico nacional e contempla os objetivos, estratégias e iniciativas estratégicas das principais áreas de atuação, tendo como propósito de cumprir sua missão positivada na Constituição Federal de 1988.

Nesse contexto, o presente estudo pretende responder à seguinte questão: Qual a importância do planejamento estratégico na administração pública, tendo como órgão de estudo uma Instituição pública do Estado do Amazonas?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se deu a transição do modelo de planejamento estratégico burocrático para o gerencial da Instituição supracitada. Especificamente retratar conceitos relacionados a administração pública, bem como de planejamento estratégico, a fim de subsidiar o estudo; descrever o planejamento estratégico da Instituição; e por fim, apresentar o processo de implantação do plano estratégico, discorrendo a respeito do cenário atual e do contexto vivenciado pela Instituição em momento anterior.

A pesquisa se justifica porque amplia o aprendizado e os estudos referentes ao planejamento estratégico aplicado em organizações públicas. O artigo está estruturado em cinco partes, sendo esta introdução a primeira, seguida do referencial teórico. A terceira parte trata da metodologia utilizada no estudo, apresentação e análise de resultados compondo a quarta parte, seguida das considerações finais e referências como a quinta parte.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os estudiosos Michael Porter (1986) e Henry Mintzberg (1988) destacam-se devido as suas contribuições que ajudaram a moldar a compreensão sobre estratégia no ambiente empresarial. De acordo com Thompson (2000), a estratégia empresarial consiste num conjunto de mudanças competitivas que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Nesse sentido, a estratégia define os caminhos a serem seguidos e ações a serem tomadas para alcançar os resultados almejados.

Porter (1986) destacou a importância da vantagem competitiva como um elemento crucial para o sucesso das organizações. Define estratégia como um mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado, que visa aumentar as chances de uma empresa obter um retorno superior sobre o investimento realizado.

Em uma definição mais ampla, segundo Andrews (2001), a estratégia é o padrão de decisões, que revelam e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção das metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se

envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar aos seus *stakeholders*¹. Para o desempenho eficaz da organização, deve-se realizar um planejamento das ações a serem tomadas que, de acordo com Bethlem (2004), o planejamento envolve tomar decisões. Decisões são tomadas a partir do reconhecimento que há um problema, identificando formas alternativas para resolvê-lo, analisando as consequências de cada alternativa e comparando-as para decidir a melhor.

De acordo com Porter (1999), é comum que as empresas confundam a estratégia operacional com estratégia, priorizando as ferramentas de gestão em detrimento da estratégia em si. Ressalta que uma empresa pode ganhar vantagem competitiva ao estabelecer um diferencial em relação aos concorrentes, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade, ao mesmo tempo em que mantém a eficiência operacional por meio da redução de custos. Em essência, a estratégia organizacional pode ser vista como a busca por uma posição competitiva favorável, caracterizada pela criação de uma posição única e valiosa, envolvendo *tradeoffs*² claros (Porter, 1985 e 2001).

Por outro lado, Mintzberg (1988) adota uma perspectiva de conceituar a estratégia a partir de cinco dimensões, denominadas 5Ps da estratégia. Para Mintzberg (1988) a estratégia implica em uma série de significados ou dimensões, assim como defende a necessidade de uma definição mais completa do termo, baseado na complementaridade destas cinco dimensões, pelo qual pode-se realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização. Nesse sentido, a estratégia pode ser compreendida como: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto, conforme demonstrado no Quadro a seguir.

Quadro 01 – Os 5 P’s da Estratégia

Plano	A estratégia é vista como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, pra estabelecer o que se pretende.
Padrão	A estratégia é um padrão, consistência de um determinado comportamento passado, possibilitando olhar esse passado e extrair um modelo.
Posição	A estratégia é vista como um meio de localizar uma organização no ambiente, ou seja, é um lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. É a criação de uma posição única e valiosa.
Perspectiva	A estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É olhar para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas. A

¹ Stakeholders: partes interessadas ou grupos de interesse que direta ou indiretamente atribuem valor para uma organização

² Tradeoffs: ato de escolher uma coisa em detrimento de outra

	perspectiva deve ser compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações, unidos por um só pensamento e/ ou comportamento comum.
Pretexto	Estratégia pode ser uma ação para superar o concorrente ou desencorajá-lo de uma perspectiva ou pretensão. É uma forma de esconder as verdadeiras intenções, é apenas uma ameaça.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), adaptado pela autora.

As cinco dimensões descritas acima, se integram e complementam. Estas dimensões não são somente uma base sistematizada que gera uma noção de como lidar com os concorrentes, também constituem um provocativo capaz de potencializar o processo de exercício estratégico, ou seja, a reflexão, a antecipação do futuro pretendido e a ação coletiva da empresa, focada em resultados, como, por exemplo, volume de negócios, participação de mercado, lucratividade e rentabilidade (Mintzberg, 1987; Mintzberg *et al.*, 2000; Mintzberg *et al.*, 2006). Em face do exposto, a perspectiva que mais se assemelha ao Planejamento Estratégico é a dimensão da estratégia como plano, pois são formalmente criadas antes de serem implementadas e se desenvolvem propositalmente.

Ao explorar as várias vertentes teóricas, a trajetória histórica e as aplicações práticas da estratégia, tem-se o objetivo de fomentar o entendimento do processo de desenvolvimento, aplicação e aprimoramento do conhecimento estratégico. Este estudo pretende oferecer uma contribuição ao avanço do campo da estratégia, estabelecendo uma base para pesquisas futuras e aplicações práticas.

2.2. TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Com o decorrer do tempo, surgiram diversos métodos elaborados para gerenciar, controlar, planejar e organizar as empresas, sempre visando aperfeiçoar a prática da administração. É evidente que ao longo dos anos, diversas teorias foram concebidas, cada uma com suas próprias contribuições e abordagens distintas. Primeiramente, voltadas para as tarefas como as contribuições da escola científica da administração, seguidas da ênfase na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia, sendo que todas tiveram sua contribuição para o atual modelo de administração (Silva, 2005).

No cenário atual, é amplamente reconhecido que não existe um modelo de estrutura organizacional universalmente aplicável a todas as empresas. Tal afirmação é fundamentada no desenvolvimento da teoria da contingência, a qual ressalta a inexistência de uma abordagem única na gestão das organizações. Cada uma delas necessita buscar a sua melhor

maneira de se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (Lawrence & Lorsch, 1967).

Morgan (1996) definiu a teoria da contingência como a adaptação da organização ao ambiente no qual a mesma está inserida, destacando que o ambiente externo impõe diferentes demandas à organização. As premissas fundamentais da teoria da contingência estabelecem que a estrutura organizacional é moldada pelo ambiente. Burns e Stalker (1960) exploraram os efeitos do ambiente externo sobre os padrões de gestão e desempenho econômico, e evidenciaram que em ambientes estáveis, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista se mostra mais eficaz. Em contrapartida, quando uma organização lida com um ambiente dinâmico, caracterizado por mudanças, uma estrutura orgânica se torna necessária.

O modelo orgânico deixa de lado a visão mecanicista da organização, assegurada pelos autores da abordagem clássica da administração. A visão mecanicista considera a organização como sistema fechado. Todavia, os adeptos da teoria da contingência asseguram que as organizações devem ser vistas como um sistema aberto, em que possa adaptar-se às contingências do ambiente. (Fagundes; Petri; Rodrigues; Lavarda & Soller, 2010).

Chandler (1962) afirma que a estratégia determina a estrutura de uma organização. Visto que, a estratégia está relacionada à determinação de metas e objetivos a longo prazo, a adoção de linhas de ação e alocação dos recursos necessários para alcançar os objetivos. E a estrutura refere-se à forma de organização do capital humano. Dessa forma, aponta que o crescimento é resultado da atenção às oportunidades e necessidades, para empregar os recursos existentes de forma mais eficiente. Entretanto, a organização necessita manter uma adequação entre a sua estratégia e sua estrutura, caso contrário, terá menor *performance*³.

O quadro a seguir tem como finalidade sintetizar as principais contribuições teóricas acerca da teoria da contingência.

Autores	Principais contribuições
Woodward (1958)	Foi a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência. Evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, as empresas levam primeiro uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.
Burns & Stalker(1960)	Evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização se depara com um ambiente

³ Performance: desempenho

	mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.
Chandler (1962)	Mostrou que a estratégia determina a estrutura. Entretanto, a organização necessita manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura, caso contrário, terá uma <i>performance</i> menor.
Lawrence & Lorsch (1967)	Analisaram as estruturas internas em termos de diferenciação e integração
Perrow (1976)	Deu seguimentos aos primeiros estudos de Woodward sobre a variável “tecnologia”, identificando duas importantes dimensões da tecnologia: a) possibilidade de analisar a tecnologia; b) a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.

Fonte: Fagundes, Petri, Rodrigues, Lavarda & Soller (2010)

2.3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

No final da década de 70, a reforma do Estado se tornou uma palavra de ordem em quase todo o mundo. O antigo consenso social a respeito do papel do Estado perdia forças rapidamente, sem nenhuma perspectiva de retomar o vigor. A introdução do modelo gerencial no setor público faz parte desse contexto (Abrucio, 1997). Diante deste cenário, surgiu uma tendência inspirada na experiência reformista dos países da comunidade britânica, denominada *New Public Management* ⁴(NPM), que se refere à ênfase do incremento da qualidade e cobertura dos serviços públicos.

A NPM, chamada de Nova Gestão Pública ou modelo gerencial no Brasil, atribui ao Estado a busca pelo interesse dos contribuintes em termos de maximização da sua função utilitária, daí o tratamento da cidadania como usuária do setor público, que almeja valor agregado na forma de serviços em troca de seus tributos, e não meramente como cidadão que aspira a ter voz nas decisões do Estado. Dessa forma, modelos da gestão empresarial começaram a ser utilizados de forma a incorporar na gestão das instituições públicas a eficiência então visualizada no setor privado. Tomando-se como base um conjunto de diferentes conceitos e justificativas, o modelo de Estado gerencialista passou a se destacar nas administrações públicas em diferentes partes do mundo (Christensen; Lagreid; Wise, 2002; Kettl, 2005).

O modelo gerencial tem como base a elaboração de estratégias, compostas pelos Planos Diretores e Planos Plurianuais. Plano Diretor é uma lei municipal que orienta o crescimento e o desenvolvimento urbano de todo o município. Plano Plurianual é o

⁴ New Public Management: Nova Gestão Pública

instrumento de planejamento governamental de médio prazo, previsto no artigo 165 da Constituição Federal que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública organizado em programas, estruturado em ações, que resultem em bens e serviços para a população.

Tal composição se dá em razão da analogia da importância do planejamento, tanto na esfera privada como na pública. A elaboração dos Planos citados é necessária para que haja a definição de objetivos, metas, diretrizes, despesas assim como para reduzir os riscos de desperdício e ineficiência (Matias-Pereira, 2009).

Desse modo, o modelo supracitado apresenta vantagens para a gestão pública. Tais vantagens se assentam no aprimoramento dos órgãos do governo, com subsídios nas ferramentas gerenciais, como o planejamento. Assim, de forma análoga, o Estado realiza o papel semelhante ao de uma empresa e os cidadãos, os seus clientes principais (Paes, 2005).

Sendo assim, o governo assume características no que diz respeito à eficiência nos serviços ofertados aos cidadãos, sujeito a avaliação de desempenho e controle dos resultados. No quadro a seguir, são elencadas as principais diferenças entre os modelos da administração pública.

Quadro 02 – Principais diferenças entre modelos de Administração Pública

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
1. Apoiar-se na noção geral de interesse público;	1. Procura obter resultados valorizados pelos cidadãos;
2. Garante cumprimento de responsabilidade;	2. Gera <i>accountability</i> ;
3. Obedece às regras e os procedimentos;	3. Compreende e aplica norma, identifica e resolve problemas, melhora continuamente os processos;
4. Opera os sistemas administrativos;	4. Separa serviços e controles, cria apoio para as normas, amplia a escolha do usuário, encoraja a ação coletiva, cria incentivos e define, mede e analisa resultados;
	5. Orienta-se para resultados;

<p>5. Concentra-se no processo;</p> <p>6. É autorreferente;</p> <p>7. Define procedimentos para a contratação pessoal, compra de bens e serviços;</p> <p>8. Satisfaz às demandas dos cidadãos;</p> <p>9. Controla processos;</p> <p>10. Define cargos rígidos e fragmentadamente e tem falta de especialização.</p>	<p>6. Foca o cidadão</p> <p>7. Luta contra o nepotismo e a corrupção</p> <p>8. Evita adotar procedimentos rígidos;</p> <p>9. Define indicadores de desempenho – utiliza contratos de gestão</p> <p>10. É multifuncional e flexibiliza as relações de trabalho.</p>
---	--

Fonte: Bresser-Pereira (1998), Pacheco (2003); Matias-Pereira (2009).

2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.4.1. Conceitos e diferenças do planejamento estratégico em organizações públicas e privadas.

De acordo com Kotler (1998) a elaboração do planejamento estratégico de uma organização divide-se em etapas. Sendo elas, a definição da visão e missão; análise dos ambientes interno e externo; formulação de metas; formulação de estratégia; *feedback* e controle. Para Mintzberg (2006), planejamento e controle devem caminhar juntos, tendo em vista que o objetivo do controle é verificar se o planejamento foi alcançado devidamente.

Na contemporaneidade as instituições criam uma visão de futuro que nada mais é que o desejo de alcançar melhores resultados futuramente, assim a função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e o necessário no presente para atingir o futuro desejado. (Silveira Junior, 1995). A partir do desejo de alcançar melhores resultados no futuro, surge então a necessidade da elaboração do planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2009) o planejamento estratégico consiste em um processo desenvolvido

para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos.

Cobra (1995) afirma que o planejamento estratégico deve criar condições para facilitar o processo de tomada de decisão, focando na assertividade. Nesse sentido, Oliveira (2007) aponta que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, por consequência, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

O planejamento estratégico tem sido utilizado, tanto no setor privado como público, com um instrumento que possibilita a redução de incertezas e norteia os passos futuros dos dirigentes para obtenção de melhores resultados (Soares, 2019).

A implementação da metodologia de planejamento, a partir da definição e monitoramento de metas, desencadeia uma grande mudança na cultura organizacional, especialmente no setor público, onde a condição de estabilidade dos servidores e os planos de remuneração não costumam gerar motivação por desempenhos extraordinários (Silva; Gonçalves, 2011).

De acordo com Aquino (2016), o planejamento estratégico no setor público é visto como menos eficiente que no setor privado, apenas por não sofrer pressões do mercado competitivo, porém, os atendimentos aos clientes e ao cidadão, respectivamente, precisam ser de excelência, ou seja, atender os desejos e expectativas. Em organizações privadas, o foco é a busca por melhores posições no mercado e vantagens competitivas visando maior lucro. Já as organizações públicas, buscam por sustentabilidade institucional e pela valorização social do serviço que o órgão oferece (Castro, 2005). Segundo Rezende (2011), no setor público, as estratégias são relacionadas aos seguintes temas: excelência na prestação do serviço público, transparência pública e outras estratégias correlatas.

De acordo com Bryson (2004), o principal objetivo do planejamento estratégico em organizações do setor público é o desenvolvimento do pensamento estratégico, de modo que crie valor para o público. Sendo assim, o autor afirma que o foco do planejamento estratégico é encontrar o melhor ajuste da organização com o ambiente externo (Soares, 2019).

2.4.2. Etapas do Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2007) a elaboração e implementação do planejamento estratégico devem passar por quatro fases. Sendo elas: o diagnóstico estratégico; a missão da

organização; instrumentos prescritivos e quantitativo; o controle e a avaliação. A seguir, discorre-se a respeito de cada uma das etapas descritas acima.

A primeira fase consiste no diagnóstico estratégico, onde ocorre a análise da organização como um todo. Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que é a maneira como a organização realiza o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas existentes no ambiente. Tem por finalidade identificar oportunidades e ameaças, bem como monitorar os indicadores de tendências e analisar a concorrência.

A segunda fase refere-se à definição da missão, ou seja, a razão da existência da organização. A análise e discussão do propósito são necessárias nesta fase, com o intuito de demonstrar o nicho e a área em que a organização pretende atuar. Bem como, destaca-se a importância o estabelecimento de um posicionamento estratégico, alinhado de acordo com objetivos gerais ou macroestratégias (Oliveira, 2007).

A terceira fase corresponde a análise e definição de alternativas possíveis para a organização alcançar os resultados almejados, a partir dos instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesse momento, surge a necessidade do estabelecimento de metas e objetivos, que devem ser definidos de maneira desafiadora, porém considerando as limitações da organização. As metas são necessárias para orientar a empresa no caminho que deve ser seguido e os objetivos são as descrições detalhadas do que deve ser executado para se atingir as metas, assim como é necessário definir a visão da organização.

De acordo com Chiavenato (2003) consiste na reprodução da imagem que a organização possui sobre si e, sobretudo, de seu futuro. Para Souza (2010), a declaração de visão representa a expressão pública da orientação que uma organização almeja seguir, servindo como um retrato do seu futuro desejado. Ela constitui a identidade e os princípios fundamentais da instituição. Portanto, a declaração de visão de uma organização deve espelhar suas aspirações e convicções.

Após concluir as etapas anteriores, pode-se então formular a estratégia, de acordo com as necessidades da organização. Tem-se o plano estratégico, que é composto por diversas informações e propostas, para que as melhores decisões sejam tomadas, tanto em cenários de situações previamente esperadas ou de surpresas. Bem como, proporciona a existência de uma organização sólida e capacitada, que age com margens de segurança e risco devidamente equilibradas ao considerar os riscos e benefícios de cada oportunidade vislumbrada, como preconiza a Teoria da Contingência.

A quarta etapa configura-se no controle e avaliação da estratégia escolhida. Segundo Oliveira (2007), o controle pode ser realizado através do estabelecimento e análise de indicadores de desempenho e da comparação do desempenho real com os objetivos, desafio, metas e planos de ação estabelecidos. Caso os resultados não sejam satisfatórios, poderá ocorrer a tomada de ação corretiva, bem como o acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia da ação de natureza corretiva. O conjunto dessas fases representa o esboço de um planejamento estratégico completo e interligam-se em uma relação de complementação mútua.

Diante do exposto, procurou-se destacar a importância do planejamento estratégico dentro do processo da gestão estratégica, como uma ferramenta útil para a gestão das organizações. A partir desta pesquisa, busca-se contribuir para o acervo dos estudos relacionados ao planejamento estratégico, bem como promover o incentivo ao uso de tal ferramenta nas organizações públicas do estado do Amazonas, bem como nas privadas, principalmente nas Micro e Pequenas Empresas.

3. METODOLOGIA

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar como se deu a transição do modelo de planejamento estratégico burocrático para o gerencial de uma Instituição pública do Estado do Amazonas. Para tanto, optou-se por realizar um estudo de caso de caráter descritivo.

Para Gil (2002), estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para este estudo, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a administração pública e planejamento estratégico, utilizando como base livros e artigos de autores, que versam sobre o tema. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa documental, por meio de documentos fornecidos pelo portal da transparência da Instituição.

Para a operacionalização do estudo, foi realizada uma pesquisa de campo junto aos servidores que compõem o setor de planejamento do local de estudo. De acordo com Severino (2017), uma pesquisa de campo é abordada no ambiente próprio da pesquisa, sua coleta é feita de modo natural em relação aos eventos, sendo observados sem intervenção ou manipulação do pesquisador.

Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada com servidores que participaram do processo de implantação do planejamento estratégico na organização, com o objetivo de conhecer o cenário antes da implantação do planejamento estratégico e depois da implantação do mesmo. Assim como saber qual as principais dificuldades enfrentadas em ambos os cenários. Segundo Manzini (1990), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Para o tratamento e análise dos dados coletados, foi realizado um banco de dados com todo o material coletado, em seguida, feita uma análise de conteúdo. De acordo com Minayo (2007) a análise de conteúdo consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES

4.1. TRANSIÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BUROCRÁTICO PARA O GERENCIAL

Existe um consenso relativo de que a institucionalização do Planejamento Estratégico Governamental (PEG) no âmbito da administração pública federal é limitada e que o capital humano desempenha um papel crucial no destino desse sistema. Santos e Cardoso (2018) apresentaram três hipóteses interligadas para explicar essa afirmação: (1) a predominância de ideologias liberais que desvalorizam o planejamento governamental, considerando-o desnecessário e até mesmo incompatível com a legitimidade do Estado; (2) a influência da precarização e da desestruturação das organizações de planejamento desde a redemocratização nos anos 1980, que moldou a trajetória atual; e, por fim, (3) a percepção, por parte dos atores envolvidos, sejam eles técnicos ou políticos, de que o custo-benefício de lidar com essa situação altamente complexa é desfavorável, o que incentiva abordagens adaptativas (planejamento onde e quando possível) e resistência à mudança.

Nesse contexto, na perspectiva do entrevistado 01, “antes do plano estratégico vigente, a Instituição se guiava pelo planejamento elaborado e executado pelo atual gestor, vinculado a cada mandato de gestão de 2 anos”, de forma a atender os interesses da instituição de maneira burocrática.

No entanto, numa perspectiva gerencial, depois da implantação da gestão estratégica, percebe-se nitidamente que a instituição passou a valorizar o potencial do servidor, bem como, do cidadão, pois passou a trabalhar com mapa estratégico que é um instrumento que permite comunicar mais claramente a estratégia da organização, tendo em vista seu desiderato de transformar recursos públicos em resultados sociais.

4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INSTITUIÇÃO

O planejamento estratégico da instituição estudada é estruturado da seguinte forma: A "Perspectiva" agrupa os Objetivos Estratégicos por tópico ou área, representando as intenções de resultados a serem alcançados. A "Estratégia" é composta por um conjunto de ações destinadas a atingir os objetivos estratégicos. Por sua vez, a "Iniciativa Estratégica" representa as ações necessárias para concretizar ou alcançar os objetivos estratégicos, podendo uma única iniciativa abranger diversos objetivos estratégicos. Durante a implementação do Planejamento Estratégico, foram incluídas as "Metas", que representam as expectativas de alcançar um objetivo estratégico dentro de um prazo definido, e os "Indicadores", que têm a responsabilidade de medir o desempenho institucional e o progresso em direção a um objetivo estratégico.

O mapa estratégico é uma ferramenta que facilita a harmonização dos vários objetivos estratégicos, oferecendo uma representação visual e direta da estratégia adotada pela organização. Além disso, ele reflete a identidade estratégica da organização, que se manifesta nas definições da missão, visão e valores. Através de uma representação gráfica, os objetivos estratégicos são organizados em perspectivas-chave. Essas perspectivas se dividem em quatro grupos distintos, que permitem uma análise abrangente dos objetivos da organização.

Uma das perspectivas situada no mapa estratégico é o ORÇAMENTO que é formada por um único e fundamental objetivo relacionado com a obtenção, de uma forma sustentável, de recursos para possibilitar o funcionamento da instituição e, conseqüentemente, dar suporte para desenvolvimento de todos os demais objetivos. A outra perspectiva refere-se a PESSOAS, TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA que englobam os objetivos estratégicos relacionados essencialmente com a dinâmica da área meio da instituição.

A perspectiva PROCESSOS INTERNOS reúne os objetivos referentes ao modo presente de funcionamento da instituição, bem como os relacionados com a busca por novas formas de atuação, seja por remodelamento interno ou por alianças estratégicas com outras

organizações. Na parte inferior da perspectiva estão os objetivos associados ao enriquecimento e ao suporte para o desenvolvimento das atividades fins. Na parte central estão os objetivos destinados a prover organicidade, integração e sustentação sistêmica às atividades fins. Na parte superior da perspectiva situam-se os objetivos que representam a essência da área finalística da organização, os quais devem possibilitar a concretizar os principais interesses da sociedade.

E por fim, a perspectiva SOCIEDADE reúne os objetivos representativos das aspirações sociais, para as quais a instituição deve contribuir, embora não dependam apenas de sua atuação. No topo do mapa estratégico está disposta a missão institucional, que expressa a razão de existir da organização. E também, a visão de futuro que expressa como a organização quer ser reconhecida pela sociedade assim como serve para guiar os membros e servidores na busca de um objetivo futuro comum. No caso da instituição estudada, sua visão pressupõe postura ativa e transformadora, induzindo políticas públicas e garantindo a cidadania plena.

Figura 1 – Mapa Estratégico da Instituição



Fonte: Portal da transparência

4.3. IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.3.1. Cenário da organização antes do planejamento estratégico 2017-2027

O planejamento da instituição era tradicionalmente elaborado e executado pelo gestor, associado a cada período de mandato de gestão, que tinha duração de dois anos, com a possibilidade de recondução por mais dois anos. Essa abordagem representava um desafio

significativo, uma vez que limitava e dificultava a continuidade das ações prioritárias e de longo prazo. Assim, tinha-se um plano de gestão elaborado para cada biênio, porém as ações propostas não estavam alinhadas com objetivos estratégicos de longo prazo. Não havia as ideias de visão, missão e valores estabelecidos, bem como perspectivas e objetivos estratégicos definidos.

Nesse contexto, na perspectiva do entrevistado 02 “pode-se afirmar que a principal dificuldade era não ter um plano traçado para um horizonte de longo prazo que servisse de direcionamento para onde se queria chegar, e por consequência não se tinha um desdobramento em instrumentos de médio e curto prazo, nos níveis tático e operacional, no sentido de otimizar a execução e acompanhamento da gestão estratégica. Outra dificuldade era o fato de não se ter a definição de metas e indicadores que pudessem aferir e monitorar os resultados. Cada área realizava suas atividades livremente sem um acompanhamento efetivo quanto aos resultados alcançados.

4.3.2. Cenário da organização após a implantação do planejamento estratégico 2017-2027

O plano estratégico da instituição foi elaborado e apresentado no ano de 2017, possui um horizonte de longo prazo. Foi construído de forma alinhada com o Planejamento Estratégico do Conselho Nacional. Neste documento está registrado todo o processo de diagnóstico realizado, bem como a prospecção de cenários, definição de objetivos e detalhamento de iniciativas estratégicas.

No que diz respeito a implementação do atual plano, o entrevistado 03 relatou “foi adotado um modelo de gestão orientada para resultados com acompanhamento de seu progresso ao longo do tempo, com medição de seu desempenho e monitoramento da atuação de cada unidade organizacional. Além disso, o plano estratégico define as prioridades institucionais norteadoras da atuação dos diversos órgãos, bem como direciona o desenvolvimento de soluções que possam minimizar ou eliminar a lacuna entre o desempenho atual e a expectativa futura.”

Uma vez que o plano estratégico tem um horizonte de longo prazo, faz-se necessário que ele se desdobre em instrumentos de médio prazo, a fim de otimizar a execução e acompanhamento da gestão estratégica. Na instituição observada, este instrumento é o Plano Geral de Atuação – PGA que apresenta as iniciativas e ações prioritárias para cada biênio, junto a indicadores e metas que permitam a efetiva implementação da estratégia.

O Plano Geral de Atuação-PGA contempla as ações delineadas pelos Planos de Atuação Setoriais de todos os órgãos e unidades administrativas que compõem a estrutura organizacional da instituição. Os planos de atuação são instrumentos setoriais e objetivos, que orientam o trabalho institucional e facilitam o cumprimento da estratégia.

Após a implementação do planejamento estratégico, o órgão passou a contar, em sua estrutura organizacional e permanente, com duas instâncias novas integrantes do seu sistema de planejamento. Como instância decisória, foi criado o Comitê de Governança do Planejamento Estratégico (CGPE), dentre suas atribuições estão o acompanhamento, monitoramento e atualização da estratégia. Para garantir seu pleno funcionamento, é auxiliado pela Unidade de Gestão Estratégica - UGE, a instância executiva do Planejamento Estratégico, cuja principal atribuição é o gerenciamento do planejamento estratégico, de forma que haja o acompanhamento do cumprimento dos objetivos e metas. A diretoria de planejamento da organização é responsável pelas atividades de apoio ao CGPE, atuando como UGE na estrutura organizacional da instituição.

Em relação as principais dificuldades e facilidades na implantação do planejamento estratégico na instituição o entrevistado 04 listou como desafios “tomada de decisão pautada pelo critério político; cultura organizacional não favorável a mudanças; resistência por parte dos integrantes da instituição em cumprir com as determinações para implementação do planejamento estratégico; e comunicação interna ineficiente”. Descreveu como facilidades “definição de missão, visão e valores institucionais; definição de objetivos estratégicos, para um horizonte de 10 (dez) anos; desdobramento dos objetivos estratégicos em iniciativas, com a indicação de metas e indicadores; monitoramento dos resultados; mudança de cultura organizacional (em processo de amadurecimento).”

4.4. Análise da importância do planejamento estratégico

Na instituição, atribui-se grande relevância ao planejamento estratégico como um pilar fundamental para a eficácia do órgão. O mesmo proporcionou uma compreensão clara da missão da instituição e de seus objetivos a longo prazo para todos os membros e servidores. Com o planejamento estratégico em vigor, os valores fundamentais da instituição e os passos necessários para concretizar sua visão tornam-se evidentes. Conseqüentemente, a presença do planejamento serve como um guia para as operações diárias e os processos das diversas unidades da instituição.

Com a melhoria da eficiência interna da instituição, resultante da aplicação do planejamento estratégico, os serviços prestados pela instituição se integram à competência de seus servidores e à excelência na administração, promovendo um constante aprimoramento da qualidade dos serviços fornecidos à sociedade amazonense.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso foi desenvolvido com base nos princípios associados à estratégia, planejamento estratégico e administração pública. No contexto do planejamento estratégico, os conceitos de planejamento e estratégia foram abordados de forma separada, culminando na exploração do conceito da integração dos dois: o planejamento estratégico.

No contexto da estratégia, foram exploradas diversas dimensões teóricas, bem como a sua evolução histórica e as implicações práticas. Além disso, considerando a perspectiva da Teoria da Contingência, que enfatiza a necessidade de adaptação de práticas de gestão de acordo com as particularidades de cada organização, buscou-se promover a compreensão sobre como o conhecimento estratégico é concebido e aplicado. Através deste estudo, almeja-se contribuir para o avanço do campo da estratégia, estabelecendo uma base para pesquisas futuras e aplicações práticas.

No que diz respeito a administração pública, abordou-se os modelos burocrático e gerencial, a Nova Gestão Pública. Dessa forma, o primeiro objetivo específico foi atendido.

Na sequência, o objetivo geral e específicos foram atendidos visto que houve a abordagem sobre como ocorreu a transição do modelo de planejamento burocrático para o gerencial. Foi realizada a descrição do planejamento estratégico da instituição observada, que se deu de forma estruturada. A estrutura do mesmo foi retratada no Mapa Estratégico do Plano Estratégico 2017-2027.

Para alcance do último objetivo específico, apresentou-se o processo de implantação do planejamento estratégico, que teve início no ano de 2017. Anteriormente, não havia um planejamento de longo prazo, e a instituição se baseava se guiava exclusivamente no planejamento estabelecido pelo gestor, vinculado a cada mandato de gestão com uma duração máxima de dois anos. Consequentemente, a organização operava com um plano de gestão atualizado a cada dois anos, o que dificultava a continuidade de ações de longo prazo.

Por fim, foi realizada a análise da importância da utilização do planejamento estratégico na instituição estudada, apontando os benefícios gerados por ele.

Como todo estudo, o aqui realizado apresenta limitações. Um possível questionamento é de que o estudo de caso que compreendeu apenas uma Instituição pública do Estado do Amazonas, não pode ser generalizado para todo o país, ou para demais órgãos da administração pública estadual. No caso da Instituição observada, a mesma possui sua independência e autonomia administrativa. Contudo, este fato pode ser minimizado se considerarmos que existe um Planejamento Estratégico elaborado pelo Conselho Nacional, que é quem dita determinadas diretrizes em âmbito nacional.

Com base no que foi estudado, notam-se algumas lacunas de conhecimento que podem ser preenchidas em pesquisas futuras. Dentre as possibilidades de estudo que podem aprofundar o entendimento sobre o tema tratado no presente estudo, sugere-se a investigação das implicações oriundas da utilização do planejamento estratégico no setor público com enfoque na gestão de pessoas.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública.** Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10, 1997.

AMORIM, M.F.R. **A importância do planejamento estratégico na administração pública: um estudo de caso do Ministério Público Federal–Procuradoria da República no Maranhão.** 2016.

ANDREWS, K. R. **O conceito de estratégia empresarial.** In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O Processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL E.J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590p.

ARRUDA, A.N.L.B.;NÓBREGA C.L. **Planejamento educacional e “modernização” da gestão educacional em Pernambuco: alguns apontamentos.** RBPAE, v. 29, n.32, p. 525-536, set/dez. 2013

AQUINO, Katy Ann de Matos. **Planejamento Estratégico: o desafio de uma nova cultura organizacional no Setor Público.** 2016. 139 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

BETHLEM, A. S. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.**5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANCO, L. S. C. O. (2014). **Planejamento Estratégico no Setor Público Brasileiro.** Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, 1(1), 173-182.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, v. n. p. jan/abril. 1996.

_____. **Reformado estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, Brasília: ENAP, 1998.

BRYSON, John. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. SanFrancisco: Jossey-Bass, 2004.

BURNS, Tom & STALKER, George M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961.

CASTRO, A. M. G. **Metodologia de PE das unidades do MCT**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Estudos Estratégicos, 2005.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2020. 296p. Edição Kindle.

CHANDLER, JR.A. *Strategy and structure: chapters is the history of American industrial enterprises*. Cambridge, THE MIT, 1976. p.41,380-96.

CHRISTENSEN, T.; LAGREID, P.; WISE, L. R. *Transforming administrative policy. Public Administration*, v.80, n.1, p.153-178, 2002.

COBRA, Marcos. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas,1995.

FAGUNDES, J.A., PETRI, M., LAVARDA, R.B., RODRIGUES, M.R., LAVARDA, C.E.F., & SOLLER, C.C. **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência**. Gestão & Regionalidade, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KLIKSBERG, B. **Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão**. Revista de Administração Pública, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5a edição. São Paulo: Atlas, 1998.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **Organization and environment. Managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona: Labor, 1976

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento.** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: Five Ps for strategy.** California management review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

_____. **Opening up the definition of strategy. In: The Strategic Process – concepts, contexts and cases.** QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc., 1988.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

Ota, E. T. (2014). **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialista.** [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa].

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à administração: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

PACHECO, Regina Silvia. **Administração pública gerencial: desafios e oportunidades para os municípios brasileiros.** Gestão Estratégica do Município, p.39-49, 2003.

PAES, A.P.de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de administração de empresas, v. 45, p. 36-49, 2005.

PERROW, Charles. **Organizational analysis: a sociological view.** California: Wadsworth Publishing Company, 1976.

PORTER, M. E. **Competitive advantage.** New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Competição = On competition: Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia. In: Expo Management.** São Paulo: HSM Management, 2001

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, J. B.. Estratégias para a mudança. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006.

REZENDE, D. A. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.)

SANTOS, E. V.; Cardoso, J. C. **Planejamento governamental e aparato burocrático no governo federal brasileiro: disjuntivas críticas e baixo desempenho institucional - questões para uma agenda de pesquisa e intervenção.** In: Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta e Vanessa Elias de Oliveira. Brasília, Ipea, Enap, 2018.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** Cortez editora, 2017.

SILVA, Flávia A.; GONÇALVES, Carlos A. **O processo de formulação e implementação do planejamento estratégico em instituições públicas.** Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** 1995. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOARES, F. W. S. **Planejamento estratégico e a melhoria da gestão pública: o caso do Ministério Público do Estado da Bahia.** 2019.113f. Dissertação (Mestrado Administração) - UNIFACS, Salvador, 2019.

SOUZA, Daniel L. de.; **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos.** Brasília, 2010.

THOMPSON, A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

WOODWARD, Joan. **Management and technology.** London: H. M. Stationary Office, 1958.