



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 10, art. 3, p. 50-71, out. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.10.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Planejamento Estratégico na Administração Pública: Um Estudo da Produção Científica

### Strategic Planning in Public Administration: A Study of Scientific Production

#### Anne Laiza dos Santos

Graduação em Administração Pública pela Universidade Federal de Sergipe

E-mail: annydosantos12@hotmail.com

#### Márcio Nannini da Silva Florêncio

Doutorado em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe

Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe

Professor Tutor no Curso de Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe

E-mail: marcio\_nannini@hotmail.com

#### Marcos Eduardo Zambanini

Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Professor da Universidade Federal de Sergipe

E-mail: zambanini@uol.com.br

#### Maria Andréa Rocha Escobar

Doutora em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí

Professora da Universidade Federal de Sergipe

E-mail: escobar.ufs@gmail.com

#### Endereço: Anne Laiza dos Santos

Universidade Federal de Sergipe / Campus São Cristóvão  
– Av. Marechal Rondon, s/n - Jardim Rosa Elze, São  
Cristóvão - SE, 49100-000. Brasil.

#### Endereço: Márcio Nannini da Silva Florêncio

Universidade Federal de Sergipe / Campus São Cristóvão  
– Av. Marechal Rondon, s/n - Jardim Rosa Elze, São  
Cristóvão - SE, 49100-000. Brasil.

#### Endereço: Marcos Eduardo Zambanini

Universidade Federal de Sergipe / Campus São Cristóvão  
– Av. Marechal Rondon, s/n - Jardim Rosa Elze, São  
Cristóvão - SE, 49100-000. Brasil.

#### Endereço: Maria Andréa Rocha Escobar

Universidade Federal de Sergipe / CAMPUSITA – Av.  
Ver. Olímpio Grande, s/n - Porto, Itabaiana - SE, 49500-000.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 26/09/2021. Última versão  
recebida em 07/10/2021. Aprovado em 08/10/2021.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar a produção científica internacional sobre o planejamento estratégico na Administração Pública, expondo suas características, impacto e a rede de colaboração científica por meio da bibliométrica e da análise de redes sociais. Para esse fim, foi utilizada a base de dados *Web of Science*, por ser considerada uma base multidisciplinar e relevante no fornecimento de informações para estudos bibliométricos. Um total de 111 artigos foi obtido no período entre 1981 e 2021. A pesquisa bibliométrica possibilitou demonstrar os resultados quanto às principais áreas de pesquisa, instituições, autores, países, periódicos que mais produziram sobre planejamento estratégico na administração pública. A partir dos resultados da análise de citação, a literatura foi revisada, sendo possível a identificação das publicações mais citadas e suas maiores médias anuais de citações. A rede de colaboração entre autores e países possibilitou identificar e visualizar a estrutura e padrões das relações de colaborações entre eles.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Bibliometria. Planejamento Estratégico.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the international scientific production on strategic planning in Public Administration, exposing its characteristics, impact and scientific collaboration network through bibliometrics and social network analysis. For this purpose, the Web of Science database was used, as it is considered a multidisciplinary and relevant base in providing information for bibliometric studies. A total of 111 articles were obtained in the period between 1981 and 2021. The bibliometric research made it possible to demonstrate the results regarding the main research areas, institutions, authors, countries, journals that produced the most on strategic planning in public administration. From the results of the citation analysis, the literature was reviewed, making it possible to identify the most cited publications and their highest annual average of citations. The collaboration network between authors and countries made it possible to identify and visualize the structure and patterns of the collaborative relationships between them.

**Keywords:** Public Administration. Bibliometric. Strategic Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de mudança no meio organizacional e a demanda por prestação de melhores serviços e produtos para seus consumidores são temáticas de grande relevância para as organizações, que visam a eficiência, eficácia e a efetividade de suas atividades planejadas. Segundo Matias-Pereira (2010), na esfera pública, destacam-se a permanência existente dos órgãos e as prestações de serviços públicos contínuos a longo prazo, sendo uma das funções principais da administração pública a necessidade maior de observância dos processos de mudanças e suas adequações organizacionais para melhores prestações dos serviços.

O processo gerencial corresponde à administração coerente e contínua, utilizando as ferramentas de planejamento, organização, direção e controle na delimitação das atividades a serem fornecidas à sociedade. Afirmar Misocsky e Guedes (2012, p.16), que o “planejamento é o cálculo situacional que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação”. Entretanto, muitas vezes o planejamento governamental é negligenciado, limitando-o a apenas uma obrigatoriedade de formulação e concretização orçamentária de governo, prejudicando a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico visa ao estabelecimento de objetivos, desafios e metas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos e análise global do cenário (OLIVEIRA, 2007). Matias-Pereira (2010) propõe que o planejamento estratégico é uma ferramenta e técnica para gerenciar os caminhos que levam aos objetivos desejados pela organização e que contribui de forma efetiva e aperfeiçoada.

Para Marques (2014), o planejamento estratégico na administração pública permite uma visão global do ambiente interno e externo no qual a organização está inserida com o intuito de estabelecer estratégias direcionadas para melhoria dos aspectos negativos percebidos, bem como fortalecer os pontos positivos.

A motivação da pesquisa baseia-se na importância de se utilizar o planejamento estratégico nas organizações privadas ou públicas, isto é, essa ferramenta tem sido indispensável na delimitação e alcance de objetivos organizacionais, visando ainda maior eficiência, eficácia e efetividade principalmente nos serviços públicos. Assim, a relevância desse estudo deu-se pela falta de pesquisas que explorem materiais científicos e suas colaborações para a temática em tela a partir de indicadores bibliométricos.

As contribuições acadêmicas e práticas da presente pesquisa consiste em fornecer uma investigação bibliométrica do tema planejamento estratégico na Administração Pública, a fim

de disseminar achados relevantes para serem utilizados em pesquisas futuras e para formulação de políticas públicas.

Em função do exposto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais características da produção científica internacional sobre planejamento estratégico na Administração Pública? Diante disso, este estudo teve por objetivo geral analisar a produção científica internacional sobre o planejamento estratégico na Administração Pública, considerando o período de 1981 até junho de 2021.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Planejamento Estratégico

No ponto de vista de Pereira (2011), o planejamento consiste na análise sistêmica dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas, a fim de aumentar a competitividade e sua resolutividade.

Nesse contexto, Peter Drucker (1984, *apud* CHIAVENATO; SAPIRO 2009, p.30) define o planejamento estratégico na seguinte perspectiva:

Planejamento estratégico é um processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em fase às expectativas alimentadas.

De acordo com as definições expostas, observa-se a existência coerente entre os autores com relação ao planejamento estratégico, sendo esse um plano formal, consciente, flexível, temporal, em que haja uma entonação com relação à organização, o envolvimento e importância da mesma. Entretanto, “as estratégias devem formar, bem como ser formuladas” (MINTEZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010, p.27). Delimitando assim, quem é a empresa? e aonde ela quer chegar? (OLIVEIRA, 2007).

Matias-Pereira (2010, p.127) diz: “a utilização do planejamento estratégico contribui para estimular os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de maior relevância”, reafirmando o que Chiavenato e Sapiro (2009) expõem quando falam sobre sustentabilidade e continuidade do processo estratégico.

A conceituação de planejamento consiste num processo finalístico, apoiado na racionalidade e na coerência, em que se busca ajustar os meios e fins, para alcançar os objetivos estabelecidos (MATIAS-PEREIRA, 2010). A principal função do planejamento é proporcionar a organização em uma situação de eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2007).

Ainda segundo Oliveira (2007), o ato de planejar envolve os seguintes aspectos: o próprio processo de planejamento deve ser planejado; o processo é interativo (envolvimento de duas ou mais pessoas); e, o processo é iterativo (contínuo).

Assim, observa-se que o planejamento estratégico visa a um processo formal de desenvolvimento organizacional para um sucesso de médio e longo prazo, baseando-se nas análises e decisões no presente e no passado.

A definição proposta por Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4-5), quanto à estratégia corresponde a “uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar decisões com base nessa opção.”

A organização tem na sua estratégia os elementos e os fundamentos necessários sobre os quais sua estrutura é construída e reconstruída socialmente (VIEIRA; QUADROS, 2017). Para Thompson Jr. e Strickland (2000), a estratégia consiste em um conjunto de mudanças que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho, enquanto o planejamento direciona envolvendo todas as funções e departamentos principais.

## **2.2 Planejamento Estratégico na Administração Pública**

O Planejamento Estratégico no setor público, de acordo com Matias-Pereira (2010.), se apresenta como uma técnica que pode contribuir de forma efetiva quando realizado de forma inteligente. Entretanto, a utilização do planejamento é criticada e sofre resistência cultural, observada pela frase usualmente utilizada “planejar é uma coisa, fazer é outra...”, limitando o desenvolvimento das organizações e sua continuidade efetiva (TONI, 2003, p. 29).

Ugboro, Obeng e Spann (2011) ressaltaram que o planejamento estratégico de uma organização deve acompanhar as mudanças e desafios do ambiente, requerendo boas relações de trabalho entre a equipe de planejamento, gerentes e a equipe da alta administração; a localização da equipe de planejamento estratégico próxima à alta administração; integração de planos de unidade ou divisão em um plano estratégico de toda a organização, e um processo de planejamento que não seja muito rígido ou mecânico.

George, Walker e Monster (2019) descobriram que o planejamento estratégico é uma abordagem amplamente adotada nas organizações contemporâneas, principalmente no setor público. Eles verificaram por meio de uma meta-análise empregada em 31 estudos empíricos que o planejamento estratégico possui um impacto positivo, moderado e significativo no desempenho organizacional.

Elbana, Andrews e Pollanen (2016) orientam que os esforços empreendidos por gestores públicos para planejar estrategicamente suas organizações não resultam em uma perda de tempo, nem de recursos, mas podem levar a uma implementação bem-sucedida da estratégia. Para isso, Poister (2010) explicou que é importante que as estratégias sejam implementadas efetivamente, bem como os gestores públicos necessitam pensar e agir estrategicamente, sendo capazes de administrar com foco em resultados.

A Constituição Federal de 1988 no Art. 165 apresenta que as leis que cabem ao Poder Executivo estabelecerão: “I – o plano plurianual; II – as diretrizes orçamentárias; III – os orçamentos anuais” (BRASIL, 1988, s.p.). Dessa forma, os gestores devem usar de um plano estratégico de modo a nortear a execução dos programas de trabalho. Com isso, o planejamento estratégico pode contribuir com a formulação de políticas públicas planejadas voltadas à sociedade com a sua participação, proporcionando um maior envolvimento social nesse processo ao expor as reais necessidades coletivas (LEANDRO, 2018).

O Plano Plurianual (PPA) estabelece “as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (BRASIL 1988, s.p.). Observa-se que esse plano corresponde à programação de ações do governo de caráter centralizador, ou seja, a organização pública que delimita o plano (MANDIM, 2016; SILVA *et al.*, 2017).

Um dos principais intuitos do PPA é delimitar que nenhum investimento venha ultrapassar o exercício financeiro sem prévia estabelecida no plano, esse deve ser aprovado pelo legislativo (MISOCZKY; GUEDES, 2012), ou seja, o poder executivo só pode realizar o que está exposto e delimitado no PPA. O plano de governo é necessário para deixar claro o que deverá ser colocado em prática, observando sua importância e sequência de aplicabilidade.

O processo de etapas de formulação da PPA, ainda segundo o pensamento de Misoczky e Guedes (2012, p. 144), consiste em:

- Elaboração – Consiste na construção da base estratégica e de definição dos Programas e ações – Projeto de Lei;
- Implantação – Processo de operacionalização do Plano aprovado por meio dos programas, a disponibilidade de recursos e os orçamentos anuais;

- Monitoramento - acompanhamento da execução das ações do Programa;
- Avaliação - acompanhamento dos resultados pretendidos com o PPA;
- Revisão - processo de adequação do Plano às mudanças internas e externas.

Todavia, Koteen (1991 *apud* OTA, 2014, p. 51) diz que a “gestão estratégica pode ser aplicada em organizações públicas caso haja uma liderança forte da alta administração para criar a visão corporativa e gerir as mudanças resultantes do processo”. Assim, evidencia-se o posicionamento dos gestores quanto à abordagem ou não do planejamento estratégico para auxiliar a gerência da organização com base no plano de governo aprovado para melhor efetividade.

A Lei de Diretriz Orçamentária corresponde às “metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual” (BRASIL, 1988, s.p.), instrumento importante para a continuação das ações determinadas no PPA. É notória a importância dessa Lei, pois corresponde a uma análise dos feitos de acordo com o orçamento disponível e necessário à execução das ações.

A Lei Orçamentária Anual, de acordo com Brasil (1988, s.p.), compreende a: “I –o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público; II–o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; III–o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público”, consiste na organização e previsão do orçamento anual quanto ao desenvolvimento das atividades e ações que deveram ser realizadas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa científica utiliza-se da forma de abordagem ao problema a pesquisa quantitativa, consiste essa que “tudo pode ser quantificável”, ou seja, pode-se traduzir em números, opiniões e informações com o objetivo de classificá-los e analisá-los (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69). Ainda segundo os autores, evidencia-se o uso de recursos e técnicas estatísticas.

De acordo com a classificação quanto aos objetivos fins, esse estudo consiste numa pesquisa descritiva, em que visa à “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), esse tipo de pesquisa refere-se apenas ao registro e descrição dos fatos observados, sem a interferência do pesquisador, destacando o envolvimento de técnicas “padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistêmica”.

No que diz respeito à natureza dessa pesquisa, classifica-se numa pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos úteis que contribuam para a aplicação prática e dirigida à solução de problemas que contenham objetivos anteriormente definidos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

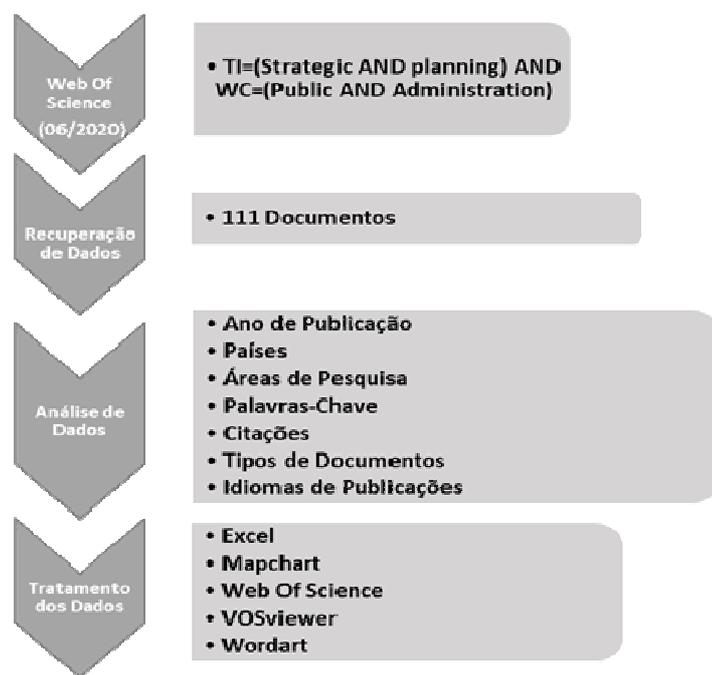
Quanto aos procedimentos utilizados no desenvolvimento, o presente estudo refere-se a uma pesquisa bibliográfica que se fundamenta em material já elaborado, como livros e artigos científicos, proporcionando uma cobertura ampla comparado a uma pesquisa direta (GIL, 2008).

### 3.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada na base de dados *Web of Science* (WoS) que consiste em um mecanismo de base referencial global com o objetivo de identificar as melhores publicações de pesquisas sobre diversas áreas. Além disso, a base WoS é adaptada à realização de estudos bibliométricos, o que a torna uma excelente fonte de dados para estudos dessa natureza (FLORÊNCIO *et al.*, 2020).

A base multidisciplinar WoS possui os melhores dados de publicação e citação do mercado para descoberta, acesso e avaliações confiáveis, sendo capaz de quantificar as publicações científicas por ano, títulos, autores, idioma, países, citações, instituições, área de pesquisa e tipos de documentos (CLARIVETA, 2020).

A Figura 1 sintetiza as etapas adotadas no percurso metodológico do presente estudo.

**Figura 1 – Esquema do Percurso Metodológico da Pesquisa**

Fonte: Elaboração própria.

A primeira etapa da pesquisa consistiu no processo de mapeamento dos artigos científicos que abordam a temática do planejamento estratégico na Administração Pública. Na base de dados WoS, no dia 18 de junho de 2021, foi realizada a busca de coleta de dados. No campo “Advanced Search” foram aplicados os rótulos do campo (TI= Título; WC= Categorias Web of Science) e Operadores Booleanos que são expressões com o propósito de ampliar e restringir a recuperação de dados (AND, OR, NOT, NEAR).

Assim, a *string* de busca utilizada foi: TI=(Strategic AND planning) AND WC=(Public AND Administration), tipo de documento = Artigo, temporalidade = Todos os anos (1945 – 2021). A coleta de dados resultou em 111 artigos baseados nas restrições de pesquisa utilizadas.

A técnica de análise de dados foi a bibliometria que consiste em uma avaliação objetiva da produção científica, analisando e avaliando as pesquisas acadêmicas, a fim de nortear pesquisas futuras (ARAÚJO, 2006; ALVARADO, 2007). Essa técnica possui a capacidade de agrupar um número macro de informações sobre uma área do conhecimento e apresentá-la de forma clara e objetiva, proporcionando a concessão de novas teorias (LOPES *et al.*, 2012).

De acordo com Soares *et al.* (2016), a bibliometria possibilita organizar parâmetros para a localização de um país em relação ao mundo, instituição em relação a um país e cientistas em relação às próprias comunidades científicas. Assim, essa ferramenta consiste em uma das

formas mais eficazes para avaliar o conhecimento existente de acordo com a área de conhecimento.

Aliado ao método bibliométrico, foi utilizada a Análise de Redes Sociais, método aplicado para o tratamento de dados na análise das medidas de colaborações, e, segundo os autores Emirbay e Goodwin (1994, p.1449), as redes são um “conjunto de relações ou ligações sociais entre um conjunto de autores e também os autores ligados entre si”. De acordo com Silva et al. (2006), as redes sociais são compreendidas como estruturas compostas por “nós” que são os atores das redes sociais, conectados por um conjunto de linhas, ou arestas, que correspondem aos laços entre os atores, sendo uma ferramenta essencial para o entendimento sociológico das relações entre autores.

O presente estudo dispõe de três indicadores de medidas: atividade científica, citação e colaboração. Essas medidas permitem delimitar uma visão geral da produção científica sobre planejamento estratégico na Administração Pública no período de 1981 a 2021. Para auxiliar na análise dos dados, foram utilizados os seguintes *softwares*: *Excel*, *Mapchart*, *VOSviewer* e *Wordart*.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da metodologia utilizada na coleta de dados junto à base WoS, foram recuperados 111 artigos na área de conhecimento de planejamento estratégico na Administração Pública.

O planejamento estratégico é um instrumento que busca formular e colocar em execução estratégias organizacionais, com o envolvimento de todos da organização e objetivando a maximização de resultados, diminuição das deficiências e com foco em maior eficiência, eficácia e efetividade.

O planejamento estratégico na Administração Pública visa ao estabelecimento organizado e cooperado de objetivos estratégicos, de acordo com a necessidade da sociedade e a busca de atingi-los de forma viável e concreta.

Nessa linha, é pertinente destacar que a utilização do planejamento estratégico na administração pública vem sendo aplicado em vários países, pois busca-se ter maior direcionamento e desempenho das políticas e estratégias nacionais, visando a melhores resultados a longo prazo (MATIAS-PEREIRA, 2010).

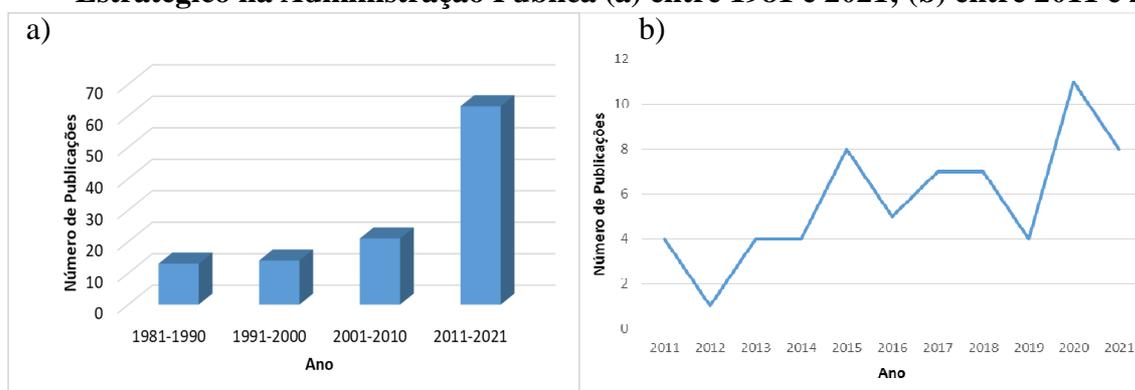
Portanto, faz-se necessária a realização de pesquisas que busquem compreender e auxiliar nessa área de conhecimento. Esse panorama das publicações sobre planejamento

estratégico na Administração Pública é abordado na presente pesquisa, considerando medidas de produção, medidas de citação e medidas de colaboração científica.

#### 4.1 Medidas de atividade científica

A evolução temporal da produção científica internacional sobre o planejamento estratégico na administração pública no período de 1981 a 2021 apresenta-se na Figura 2.

**Figura 2 – Evolução temporal da produção científica internacional sobre Planejamento Estratégico na Administração Pública (a) entre 1981 e 2021; (b) entre 2011 e 2021**



Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que nos primeiros três intervalos (Figura 2a), o crescimento da produção científica foi relativamente constante. Nos dois primeiros anos, o número de artigos publicados não foi expressivo, possuindo 11,71% de publicações no período de 1981-1990 e 12,67% entre 1991 e 2000. Já no terceiro intervalo, 2001-2010, observa-se um crescimento relativamente expressivo com 18,91% da produção total.

O último intervalo, 2011-2021, corresponde à análise dos 10 últimos anos, as produções obtiveram uma evolução significativa com 56,75% do total de publicações. Ressalta-se que os dados referentes ao ano de 2021 estão incompletos, pois a coleta das informações restringiu-se até junho do mencionado ano.

Ainda sobre o último intervalo mencionado, observa-se o quantitativo médio de publicações por ano (Figura 2b). Evidencia-se a única baixa de publicações expressiva no ano de 2012, com apenas 1 artigo publicado no campo temático estudado, os outros anos obtiveram pequenas oscilações, mas nunca inferiores a 4 publicações.

Os dois picos de evolução referem-se aos anos de 2015, com 8 publicações e o ano de 2020, com um total de 11 publicações de artigos no campo temático. Ressalta-se que o ano de 2021 possui 8 publicações até a data de realização da coleta de dados. Logo, observa-se que a

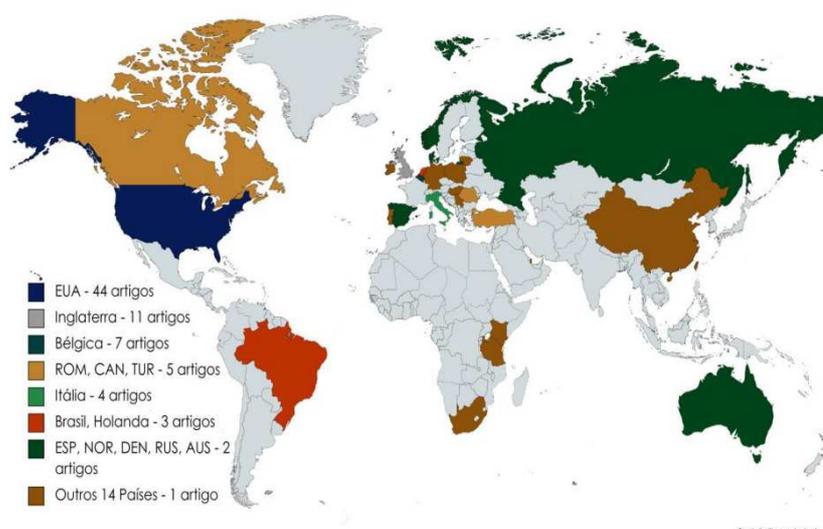
crecente alta de publicações nos últimos 10 anos pode estar associada às mudanças nos campos organizacionais e à necessidade de utilizar instrumentos que auxiliem no desempenho das organizações, principalmente no âmbito público.

Na Figura 2 é apresentada a classificação dos principais países com o maior número de publicações sobre o planejamento estratégico na administração pública, a partir dos dados analisados.

Nota-se que os Estados Unidos (EUA) são o principal país, com 39,64% de publicações, equivalentes a 44 artigos; em seguida, com 9,91%, está a Inglaterra. Bélgica com 6,31%, os países da Romênia, Canadá e Turquia possuindo a mesma porcentagem de 4,5%, na sétima posição está a Itália com 3,6%. O Brasil encontra-se na oitava posição com 3 publicações, correspondentes a 2,7% do montante de artigos recuperados da base WoS.

Quanto ao idioma de publicação, observa-se a predominância do idioma inglês que correspondeu a 101 artigos publicados na área. Em um número menor têm-se os idiomas português e turco com 3 publicações cada, o russo com 2 artigos, e as línguas francesa e húngaro com 1 publicação cada. É oportuno destacar a crescente indexação de revistas nacionais na WoS, o que possibilitou uma maior dispersão dos idiomas de publicação dos trabalhos (FLORENCIO *et al.*, 2018).

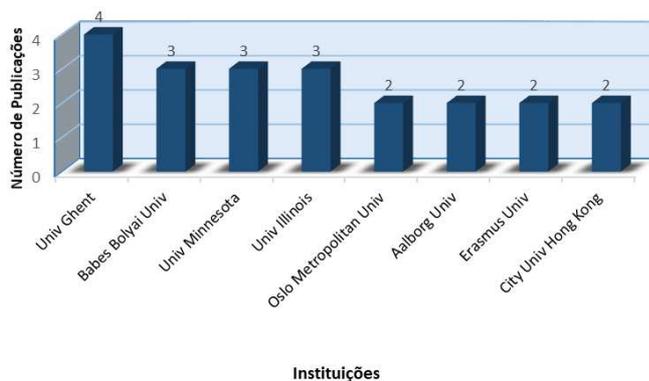
**Figura 2 – Mapa dos Países com publicações em planejamento estratégico na administração pública (1981-2021)**



Fonte: Elaboração própria.

Dos resultados apurados quanto às principais instituições que mais colaboraram com as produções científicas em planejamento estratégico na administração pública (Figura 3), destacam-se a *Ghent University* com 3,6% e as instituições de *Babes Bolyai University*, *University of Minnesota* e *University of Illinois* com aproximadamente 2,7% de publicações cada. Em seguida, com uma porcentagem de 1,8% têm-se as instituições *Oslo Metropolitan University*, *Aalborg University*, *Erasmus University* e *City University of Hong Kong*.

**Figura 3 – Principais Instituições com publicações sobre Planejamento Estratégico na Administração Pública (1981-2021)**



Fonte: Elaboração própria.

Quanto às instituições brasileiras, identificou-se a participação de três instituições: a Universidade Federal Fluminense, o Instituto Federal de Pernambuco e a Universidade Federal de Tocantins, todas com 1 artigo publicado referente à temática, correspondendo a 0,9% cada do total de publicações.

Observa-se também que há uma grande quantidade de instituições que colaboraram entre si na realização dessas pesquisas, ressaltando assim a importância da colaboração científica na área.

A Tabela 1 apresenta os principais periódicos com maior relevância em publicações no período em análise. Observa-se que os seis primeiros periódicos concentram mais da metade das publicações com 51,35%, a saber: *Public Administration Review* (15,32%), *Public Management Review* (10,81%), *Transylvanian Review of Administrative Sciences* (9,01%), *Administration in Social Work* (5,41%) e *Environment And Planning C-Government And Policy* (5,41%) e *International Journal Of Public Administration* (5,41%).

Periódicos	Nº Artigos	%	Fator de Impacto
Public Administration Review	17	15,32	9,079
Public Management Review	12	10,81	7,098
Transylvanian Review Of Administrative Sciences	10	9,01	1,082
Administration In Social Work	6	5,41	0,835
Environment And Planning C-Government And Policy	6	5,41	2,216
International Journal Of Public Administration	6	5,41	-
American Review Of Public Administration	5	4,5	3,949
Public Money & Management	4	3,6	2,336
Amme Idaresi Dergisi	3	2,7	0,165
Local Government Studies	3	2,7	2,87
Policy Studies Journal	3	2,7	6,232
Outros (26 periódicos)	36	32,43	-
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Dada a análise dos dados, considerando a relação entre número de publicações e a relevância internacional desses periódicos no que se refere ao fator de impacto, observa-se que os periódicos que sobressaem nessa comparação são: *Public Administration Review* (9,079), *Public Management Review* (7,098), *Policy Studies Journal* (6,232) e a *American Review Of Public Administration* (3,949).

Esses dados mostram que um pequeno número de periódicos possui um volume alto de publicações, enquanto a maioria das revistas científicas possui poucas publicações no tema. Além disso, os periódicos com alto número de publicações também apresentaram índices significativos de fator de impacto, indicando a relevância desses veículos em termos de quantidade e citação.

A partir da análise dos dados coletados, foram computados 216 pesquisadores com publicações sobre planejamento estratégico na administração pública. Entre os principais autores que contribuíram com a literatura, destacam-se Sebastian Desmidt e Bert George, ambos com quatro artigos publicados e a mesma linha de pesquisa em administração pública e economia de negócios. Esses autores possuem um número considerável de publicações recentes no tema.

Na Figura 3 é apresentada a nuvem das principais palavras-chave em destaque na produção científica internacional sobre planejamento estratégico na administração pública.



**Quadro 1 – Principais publicações por média anual de citações sobre Planejamento Estratégico na Administração Pública em periódicos no período de 1981-2021**

Título	Autores	Ano	Revista	Total de Citações	Média /Ano
The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance	Poister, Theodore H.	2010	Public Administration Review	121	10,08
Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades	Poister, TH; Streib, G	2005	Public Administration Review	151	8,88
Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis	George, Bert; Walker, Richard M.; Monster, Joost	2019	Public Administration Review	26	8,67
Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations Evidence from Canada	Elbanna, Said; Andrews, Rhys; Pollanen, Raili	2016	Public Management Review	44	7,33
Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory	Bryson, John M.; Crosby, Barbara C.; Bryson, John K.	2009	Internacional Public Management Journal	86	6,62

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que o artigo com maior média de citações anual corresponde ao 3º mais citado, com média de 10,08 citações por ano. Observa-se que dos cinco artigos destacados, os três primeiros foram publicados na *Public Administration Review*, nota-se o empenho dos pesquisadores em delimitar revistas relevantes, pois proporciona a troca de saberes e aperfeiçoa a visibilidade de suas práticas editoriais (ARAUJO *et al.*, 2014).

Vale ressaltar que as publicações recentes não possuem níveis elevados de número de citações. Isso justifica-se, entre outras razões, pelo fator de temporalidade, ou seja, pouco tempo para poder ser visualizado de forma ampla e, conseqüentemente, citado.

### 4.3 Medidas de colaboração científica

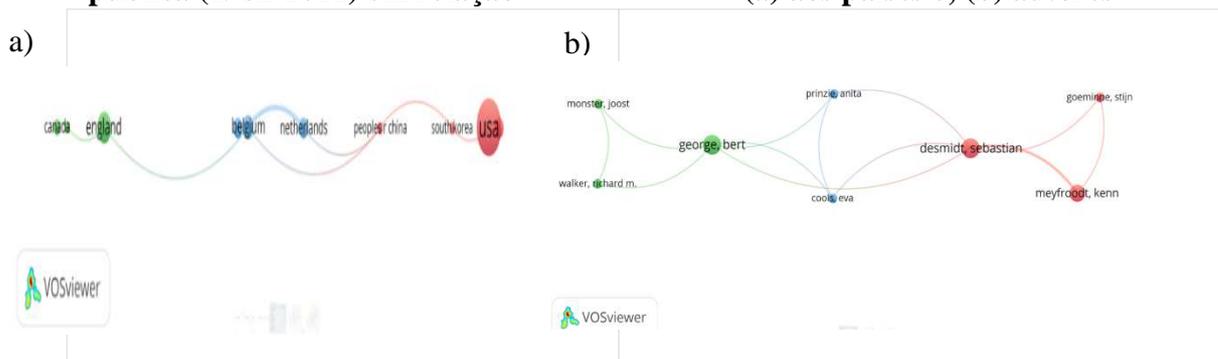
Na Figura 4, é exposta a rede de colaborações entre países e autores em uma limitada diversidade de cores, delimitando as áreas de pesquisas que permitiu demonstrar as contribuições desses autores na produção científica internacional do planejamento estratégico na administração pública.

Os resultados analisados da colaboração entre países demonstra o nível de comunicação e influência nas áreas de pesquisas limitada entre os países em destaque. Especifica-se que os “nós” maiores referem-se à grande influência dos países quanto aos assuntos mais publicados. E as ligações entre os “nós” demonstram as cooperações entre os países.

No total de 28 países que produziram artigos científicos sobre a área em análise, destacam-se os Estados Unidos (EUA), o nó maior, com um total de 44 publicações (39,64%).

A presença de *clusters* destaca as interligações de produções entre os países, o exposto em maior representatividade são os EUA (vermelho). Os elos mais próximos ao *cluster* vermelho correspondem às colaborações científicas fortes entre eles, destacando-se os países da Bélgica, Holanda e China. O *cluster* verde, segundo maior em produções, é composto pela Inglaterra interligada ao Canadá e o *cluster* azul referente à Bélgica, o terceiro maior, interliga-se fortemente com o país da Holanda.

**Figura 4 – Rede de colaboração científica em planejamento estratégico na administração pública (1981-2021) em relação (a) aos países e; (b) autores**



Fonte: Elaboração própria.

O mapa de redes permite uma visualização dos principais autores e suas semelhanças em estudos científicos (Figura 4b). Ressalta-se que o tamanho da bolha corresponde ao número de citações recebidas, o comprimento da linha refere-se à força das relações de citação, a proximidade entre eles consiste nas publicações de assuntos em comum e de



- Roxo – Governo (*Government*): Implementação (*Implementation*), Formulação (*Formulation*), Desempenho Organizacional (*Organizational Performance*), Participação (*Involvement*), Nova Gestão Pública (*New Public Management*);
- Amarelo – Desempenho (*Performance*): Setor (*Sector*), Investigação de Gestão (*Management Research*), Experiência (*Experience*), Agências (*Agencies*), Governo Municipal (*Municipal Government*).
- Azul – Governança (*Governance*): Participação (*Participation*), Estado (*State*), Política (*Politics*), Crise (*Crisis*); Espaços Suaves (*Soft Spaces*).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da ferramenta metodológica de análise bibliométrica, foi possível obter resultados relevantes em relação aos artigos, periódicos, autores, instituições e outros aspectos, atendendo ao objetivo da pesquisa. Isso possibilitou identificar elementos relevantes no campo de pesquisa em planejamento estratégico na administração pública.

A partir dos resultados obtidos, percebeu-se um crescimento significativo no número de publicações a partir de 2011, indicando um interesse recente da comunidade acadêmica pelo tema. Dos países influentes em publicação no campo de pesquisa analisado, destaca-se os Estados Unidos (39,64%), sendo o idioma inglês o mais utilizado. Entretanto, as três principais instituições identificadas localizam-se na Bélgica, Romênia e Estados Unidos, respectivamente. O periódico mais importante e com o maior fator de impacto corresponde ao *Public Administration Review*. Quanto aos principais autores com publicações no campo de pesquisa estudado, têm-se Sebastian Desmidt e Bert George.

Vale ressaltar que os estudos na área de pesquisa em planejamento estratégico na administração pública apresentam um caráter de colaborações e interligações entre autores, o que fortalece a indicação de colaborações de redes sobre o tema. Isso também foi observado entre os países e categorias de palavras identificadas.

Mediante a utilização da bibliometria, foi possível compreender como ocorreu o desenvolvimento das pesquisas em planejamento estratégico na administração pública, em âmbito internacional e no período classificado, apresentando os relevantes dados quanto aos autores, instituições, periódicos, países e outras variáveis analisadas. Ressalta-se a necessidade crescente de compreender essas questões devido à sua natureza informativa de modo a orientar pesquisas futuras e gestores interessados na temática.

Nessa linha, pesquisa futuras sobre o tema poderiam realizar uma ampliação de bancos de dados, a exemplo da base Scopus e o aprofundamento da análise de citação, incluindo as variáveis de *Total Local Citation Score (TLCS)* e *Total Global Citation Score (TGCS)*.

Sugerem-se também novos estudos sobre o tema considerando medidas de densidade e centralidade, além de outros indicadores importantes para a análise da rede de colaboração científica. Tudo isso é de suma relevância para a compreensão do desenvolvimento da produção científica sobre planejamento estratégico na Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

ALVARADO, R. U. A bibliometria: história, legitimação e estrutura. In: TOUTAIN, L. M. B. **Para entender a ciência da informação**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 185-217.

ARAÚJO, R. M *et al.* Periódicos em ação: um estudo exploratório-bibliométrico na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 19, n. 1, p. 90-114, 2014.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 10, 2006.

BENGOA, A.; MASEDA, A.; ITURRALDE, T. APARICIO, G. A bibliometric review of the technology transfer literature. **The Journal of Technology Transfer**, v. 45, p 1-37, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09774-5>

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico, Fundamentos e aplicações: da intenção aos resultados**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARIVATE. **Guia de Referência**. 2020. Disponível em: <[https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Web%20of%20Science%20Core%20Collection%20\(guia\).pdf](https://www.periodicos.capes.gov.br/images/documents/Web%20of%20Science%20Core%20Collection%20(guia).pdf)>. Acesso: 10 jun. 2021

ELBANA, S.; ANDREWS, R.; POLLANEN, R. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. **Public Management Review**, v. 18, n. 7, p. 1017-1042, 2016. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>

FLORENCIO, M. N. S *et al.* Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre propriedade intelectual indexada na base de dados Web Of Science. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, 4, 2018, **Anais...** Juazeiro/BA: API-SE, 2018, p. 639-647.

FLORÊNCIO, M. N. S *et al.* Innovation, research and development on the passion fruit peel flour: bibliometric approach. **Food Science and Technology**, v. 40, suppl. 1, p. 130-135, 2020. <https://doi.org/10.1590/fst.05619>

GEORGE, B.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v. 79, n. 6, p. 810-819, 2019. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEANDRO, M. J. **O Planejamento Estratégico Governamental como forma eficaz de administrar um município**. 20 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Federal De São João Del Rei, São João Del Rei, 2018.

LOPES, S *et al.* Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. In: ACTAS DO CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 11, 2012, **Anais...** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2012, p. 1-7.

MARQUES, A. C. G. N. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão** – o Caso da Corregedoria-Geral da Justiça do Estado da Paraíba. 2014. 66p. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: 3ª ed. Atlas, 2010.

MANDIM, Q. L. C. **Planejamento Estratégico e Mecanismos de Controle nas Organizações**: limites e possibilidades de aprimoramento da gestão pública. Brasília: UnB, 2016.

MINTEZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MISOCZKY, M. C. A.; GUEDES, P. **Planejamento e Programação na Administração Pública**. Santa Catarina: UFSC, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologia Práticas. 23ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas**: uma visão de especialistas. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Brasília: CAPES/UAB, 2011.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, I. C.; OLIVEIRA, K. D. S.; LEÃO, N. C. A. Metanálise como Instrumento de Pesquisa: Uma Revisão Sistemática dos Estudos Bibliométricos em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, p. eRAMG190186, 2019. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190186

POSTER, T. H. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. **Public Administration Review**, 70, ed. Esp., p. 246–254, 2010. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª ed. – Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

SILVA, A. K *et al.* Planejamento Estratégico Situacional- PES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. **Revista Do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 365-388, 2017.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira. 2000.

TONI, J. de. **Planejamento e Elaboração de Projetos: Um desafio para a gestão no setor público**. 2003. Disponível em: <http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2021.

UGBORO, I. O.; OBENG, K.; SPANN, O. Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. **Administration & Society**, v. 43, n. 1, p. 87-123, 2011.

VIEIRA, G.; QUADROS, R. Organização para inovação: integrando estratégia, estrutura e processos de gestão. **Desafio Online**, Campo Grande, v.5, n.2, p.200-2020, mai./ago. 2017.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SANTOS, A. L; FLORÊNCIO, M. N. S; ZAMBANINI, M. E; ESCOBAR, M. A. R. Planejamento Estratégico na Administração Pública: Um Estudo da Produção Científica. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 10, art. 3, p. 50-71, out. 2021.

Contribuição dos Autores	A. L. Santos	M. N. S. Florêncio	M. E. Zambanini	M. A. R. Escobar
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X