

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, marzo, 2025, Volumen VI

Gestão Pública Municipal e Planejamento Estratégico: Diretrizes para Estruturação e Execução de Políticas Públicas

**Municipal Public Management and Strategic Planning:
Guidelines for Structuring and Implementing Public Policies**

Carlos José de Assis Junior

carlosjose.assisjunior@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-0123-1230>

Universidade Federal do Tocantins – UFT
Brasil

Julio Edstron Secundino Santos

edstron@yahoo.com.br

<https://orcid.org/0000-0001-7363-5179>

Centro Universitário UNITOP
Brasil

Waldecy Rodrigues

waldecy@uft.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-5584-6586>

Universidade Federal do Tocantins – UFT
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3669>

Artículo recibido: 04 de marzo de 2025.

Aceptado para publicación: 24 de marzo de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3669>

Gestão Pública Municipal e Planejamento Estratégico: Diretrizes para Estruturação e Execução de Políticas Públicas

Municipal Public Management and Strategic Planning: Guidelines for
Structuring and Implementing Public Policies

Carlos José de Assis Junior

carlosjose.assisjunior@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-0123-1230>
Universidade Federal do Tocantins – UFT
Brasil

Julio Edstron Secundino Santos

edstron@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-7363-5179>
Centro Universitário UNITOP
Brasil

Waldecy Rodrigues

waldecy@uft.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-5584-6586>
Universidade Federal do Tocantins - UFT
Brasil

Artículo recibido: 04 de marzo de 2025. Aceptado para publicación: 24 de marzo de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumo

Este estudo analisa a aplicação do planejamento estratégico na gestão pública municipal, investigando sua relevância para a formulação e implementação de políticas públicas. A pesquisa fundamenta-se em uma revisão bibliométrica sobre o Planejamento Estratégico Municipal (PEM), abordando suas bases conceituais, evolução histórica e métodos aplicáveis à governança pública no Brasil. Além disso, examina a relação entre planejamento estratégico e desenvolvimento municipal, destacando os principais desafios e fatores determinantes para sua efetividade. A análise comparativa entre modelos teóricos e práticas adotadas na administração municipal evidencia que a atuação das lideranças locais, em todos os níveis hierárquicos, é essencial para o sucesso do planejamento estratégico. Quando articulada a ferramentas de gestão orientadas para a boa governança, a liderança torna-se um elemento decisivo para a eficácia das políticas públicas e o fortalecimento da administração municipal.


Palavras-chave: planejamento estratégico, administração pública, gestão municipal, balanced scorecard, orçamento

Abstract

This study analyzes the application of strategic planning in municipal public management, investigating its relevance for the formulation and implementation of public policies. The research is based on a bibliometric review of Municipal Strategic Planning (PEM), addressing its conceptual foundations, historical evolution, and methods applicable to public governance in Brazil. Additionally, it examines the relationship between strategic planning and municipal development, highlighting the

main challenges and key factors determining its effectiveness. The comparative analysis of theoretical models and practices adopted in municipal administration shows that the role of local leadership, at all hierarchical levels, is essential for the success of strategic planning. When combined with management tools focused on good governance, leadership becomes a decisive element in the effectiveness of public policies and the strengthening of municipal administration.

Keywords: strategic planning, public administration, municipal management, balanced scorecard, budget

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: de Assis Junior, C. J., Secundino Santos, J. E., & Rodrigues, W. (2025). Gestão Pública Municipal e Planejamento Estratégico: Diretrizes para Estruturação e Execução de Políticas Públicas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (2), 141 – 155.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.366>

INTRODUÇÃO

A gestão pública municipal enfrenta desafios constantes na formulação e implementação de políticas públicas eficazes. A autonomia conferida aos municípios pela Constituição Federal de 1988 permite que essas entidades organizem suas próprias estratégias de desenvolvimento econômico e social (RIBEIRO, 2020). No entanto, a ausência de um planejamento estruturado pode comprometer a eficiência administrativa, resultando em dificuldades na alocação de recursos e na prestação de serviços públicos de qualidade (GRAU, 1991). Diante desse cenário, o planejamento estratégico surge como um instrumento essencial para fortalecer a governança municipal e garantir a aplicação eficiente das políticas públicas.

Pesquisas anteriores indicam que muitos municípios ainda operam com modelos de gestão reativos, sem diretrizes estratégicas claras (FIGUEIREDO; LAMOUNIER, 2006). Além disso, estudos demonstram que a adoção de práticas estratégicas na administração pública pode melhorar a gestão de recursos, promover maior transparência e aumentar a efetividade das políticas municipais (DUARTE, 2018). Assim, compreender como os municípios podem estruturar e executar o planejamento estratégico de maneira eficaz torna-se essencial para aprimorar a governança local e enfrentar os desafios do desenvolvimento regional.

Diante disso, este estudo busca responder à seguinte questão: de que maneira o planejamento estratégico pode contribuir para a estruturação e execução de políticas públicas municipais? Para responder a essa questão, a pesquisa analisa os fundamentos do planejamento estratégico aplicado à gestão municipal, identificando seus impactos e os fatores determinantes para sua efetividade.

REVISÃO DE LITERATURA

A Constituição Federal de 1988 estabelece a organização do Estado Brasileiro sob a forma federativa, conferindo autonomia político-administrativa a seus entes: União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Essa autonomia se manifesta na capacidade dos municípios de auto-organização, autogoverno, auto legislação e autoadministração (RIBEIRO, 2020).

Os municípios surgiram no Brasil em 1500 como estratégia da Coroa Portuguesa para proteger e explorar o território recém-descoberto (BERNARDI, 2012). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica os municípios em cinco categorias, conforme o porte populacional, sendo que 68% possuem até 20 mil habitantes (LIMA et al., 2020). Conhecer essa classificação é essencial para subsidiar a gestão e o planejamento de políticas públicas, permitindo a alocação eficiente de recursos.

O planejamento municipal é indispensável para o uso responsável dos recursos públicos, visto que a administração enfrenta pressões tanto externas, oriundas da globalização, quanto internas, decorrentes das demandas sociais (ANDRADE, 2006). Ele impede decisões imediatistas na execução orçamentária e assegura que as ações governamentais sejam compatíveis com a capacidade financeira do município. Além disso, permite a definição de prioridades e a prevenção de riscos fiscais, garantindo a continuidade dos programas públicos.

O planejamento estratégico municipal é uma ferramenta essencial para os gestores públicos, possibilitando a integração de decisões e ações (REZENDE, 2003). Ele deve articular objetivos de curto, médio e longo prazo, assegurando que as estratégias adotadas sejam eficazes e alinhadas às demandas locais. Contudo, o planejamento por si só não garante resultados. Serra et al. (2015) diferenciam estratégia e planejamento, destacando que o pensamento estratégico deve preceder e orientar as ações planejadas. Cardoso Junior e Santos (2018) enfatizam que essa abordagem permite antecipar cenários, avaliar riscos e estruturar ações de forma coordenada.

O pensamento estratégico é essencial para a construção de ferramentas gerenciais eficientes, garantindo maior efetividade na administração pública e privada (ZAJDSNAJDER, 1993). Segundo Mintzberg (1994), enquanto a estratégia nasce da criatividade, o planejamento requer método e sistematização, resultando em um plano estratégico formalizado. No setor público, as exigências por um Estado eficiente e democrático demandam planejamento estruturado, sem espaço para improvisações.

O planejamento estratégico envolve um processo estruturado, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003): (a) concepção estratégica (missão e visão institucional); (b) gestão do conhecimento estratégico (análise interna e externa); (c) formulação estratégica (elaboração de planos operacionais e definição de objetivos); e (d) implementação da estratégia (governança e liderança). Esse modelo permite uma gestão orientada à adaptação às mudanças, superação de desafios e aproveitamento de oportunidades.

Outra metodologia relevante é o Planejamento Estratégico Situacional (PES), criado pelo economista chileno Carlos Matus na década de 1970, inicialmente para a administração pública (DOYLE, 2019). Independentemente do método utilizado, o planejamento estratégico deve garantir a continuidade da organização, assegurando sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo.

No setor público, a busca por maior eficiência tem levado à adoção de metodologias estratégicas como o Balanced Scorecard (BSC) e o Business Model Canvas (BMC). Caggy e Benevides (2018) defendem que o setor público pode se beneficiar dessas ferramentas, adaptando-as à gestão governamental. Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) destacam que fatores críticos de sucesso no planejamento incluem eficiência nos processos e alinhamento entre estratégia e execução.

No contexto municipal, o planejamento estratégico deve estar alinhado ao orçamento público, considerando os instrumentos estabelecidos na Constituição Federal: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA estabelece diretrizes e metas para um período de quatro anos, enquanto a LDO orienta a elaboração do orçamento anual, detalhando prioridades da administração pública. A LOA, por sua vez, define receitas e despesas anuais, garantindo a execução das políticas públicas planejadas (GIACOMONI, 2017).

O planejamento e o orçamento são processos interdependentes, onde o orçamento representa a tradução quantitativa da estratégia planejada. Silveira et al. (2016) ressaltam que a efetividade dos orçamentos depende de fatores como capacidade preditiva, comunicação clara, informações contábeis confiáveis e apoio organizacional. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a União Europeia (UE) apontam que o planejamento estratégico na administração pública deve integrar gestão e orçamento para garantir maior eficiência e eficácia na gestão municipal.

Dessa forma, o planejamento estratégico governamental emerge como um instrumento essencial para a materialização de soluções municipais, considerando a disponibilidade de recursos e a realidade orçamentária local. A integração entre PPA, LDO e LOA fortalece a gestão pública, garantindo maior alinhamento entre visão estratégica e execução orçamentária. Assim, um planejamento bem estruturado permite que o município seja o protagonista do seu desenvolvimento, conduzindo ações sustentáveis e eficazes.

ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Buscando compreender de que maneira o planejamento estratégico pode contribuir para a elaboração de projetos e políticas públicas municipais, por meio da evolução dos estudos, que constituam propostas de mudanças para influenciar o desenvolvimento regional, foi realizado um estudo

bibliométrico relacionado às produções científicas publicadas no período de 1990 a 2020 no Brasil empregando nesse estudo o método de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS).

A identificação dos artigos na base Google Scholar utilizou-se dos termos “planejamento estratégico”, “municípios”, “gestão pública”, “governança” e “orçamento público” em língua portuguesa no período de 30 anos, conforme proposto. Foram publicados 1710 trabalhos com média anual de aproximadamente 57 produções. Por meio do mapeamento dos dados foi identificado que três termos apareceram de forma mais evidentes, conforme Quadro 1. Sendo assim os conjuntos de temas mais recorrentes nos artigos são:

Quadro 1

Produção de artigos nacionais (Google Scholar)

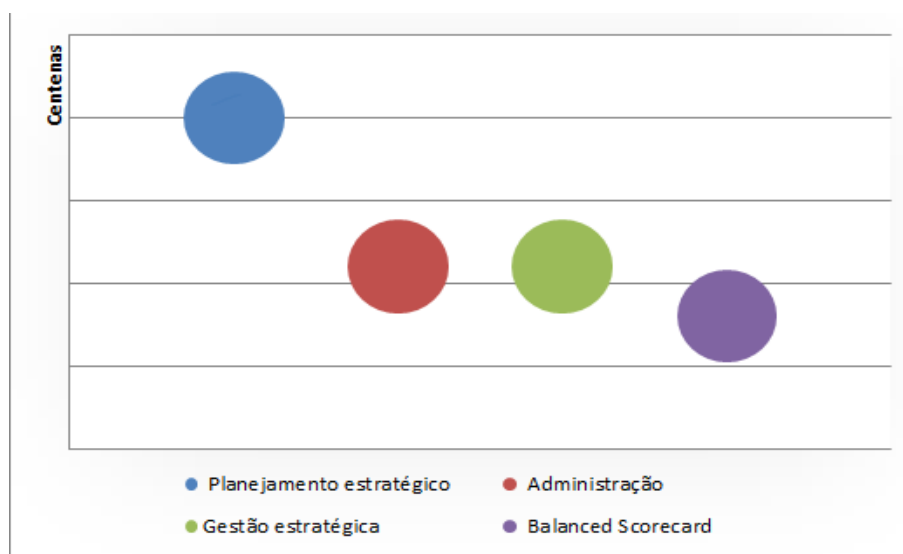
Conjunto	Temas abordados
1º	Planejamento estratégico; processo de planejamento estratégico.
2º	Gestão pública, administração pública, orçamento público.
3º	Balanced Scorecard; gestão estratégica; gestão de projetos.

Fonte: elaboração própria.

No gráfico abaixo é possível verificar a densidade com a qual os assuntos são mais estudados dentre a temática dos artigos pesquisados. Os elementos estão dispostos e associados pelo critério de significância dos assuntos que mais se repetiram nas palavras-chave usadas nos estudos levantados. Como se pode observar, os termos de maior relevância que foram abordados em publicações no Google Scholar são “planejamento estratégico” em azul, “administração” em vermelho, “gestão estratégica” em verde e “Balanced Scorecard” em roxo. Percebe-se assim uma inter-relação direta entre estas palavras-chave e os conjuntos temáticos encontrados no escopo deste estudo.

Gráfico 1

Frequência de abordagem dos assuntos em artigos nacionais (Google Scholar)



Fonte: elaboração própria.

Do total de estudos mapeados notou-se que grande parte da produção científica apresentava evidência contextualizada do planejamento estratégico orientado para empresa privada. Esta variável correlaciona-se com o fato de o planejamento ter surgido no âmbito do setor privado, com premissas e características próprias. Confirmando essa percepção Giacobbo (1997) afirmou em seus estudos que a temática recebia pouca atenção de estudiosos de administração quanto a sua aplicação no setor público.

No entanto, como foi possível observar, de certo período para cá, a temática tem aparecido de forma mais recorrente no meio público à medida que o número de publicações a cerca do tema foi aumentando, a partir do ano de 2008 conforme será demonstrado mais a frente. De maneira aleatória foram analisados 20% do foco de estudo para verificar quais estados e instituições de ensino tem produção publicada no que tange o planejamento estratégico e instrumentos de governança (Quadro 2).

Quadro 2

Publicações por instituições de ensino (Google Scholar)

Estado	Instituição	Qtd.
Rio Grande do Sul	UFRGS, UNISC, UFSM, UNIJUI, UFPEL, PUCRS	44
Minas Gerais	UFSJ, UFV, UFU, UNIFAL, UNINCOR	24
Paraná	UFPR, UTFPR, UNICENTRO	22
Rio de Janeiro	UFF, UERJ, UENF, FGV	16
Distrito Federal	UnB, UNICEUB	14
Bahia	UFBA, UFRB	14
Pernambuco	UFPE	12
Paraíba	UFCG, IFPB, UFPB	12
Santa Catarina	UFSC, UNESC, UFFS	12
Pará	UFPA	8
Tocantins	UNITINS, UFT	8
Ceará	UFCE, UECE, Unicatólica Quixadá	8
São Paulo	USP, USCS, UFSCar	8
Piauí	UFPI,	6
Maranhão	UFMA, IFMA	6
Rio Grande Norte	UFRN, UFERSA	6
Amazonas	UFAM	4
Espírito Santo	IFES	4
Mato Grosso	UFMT	4

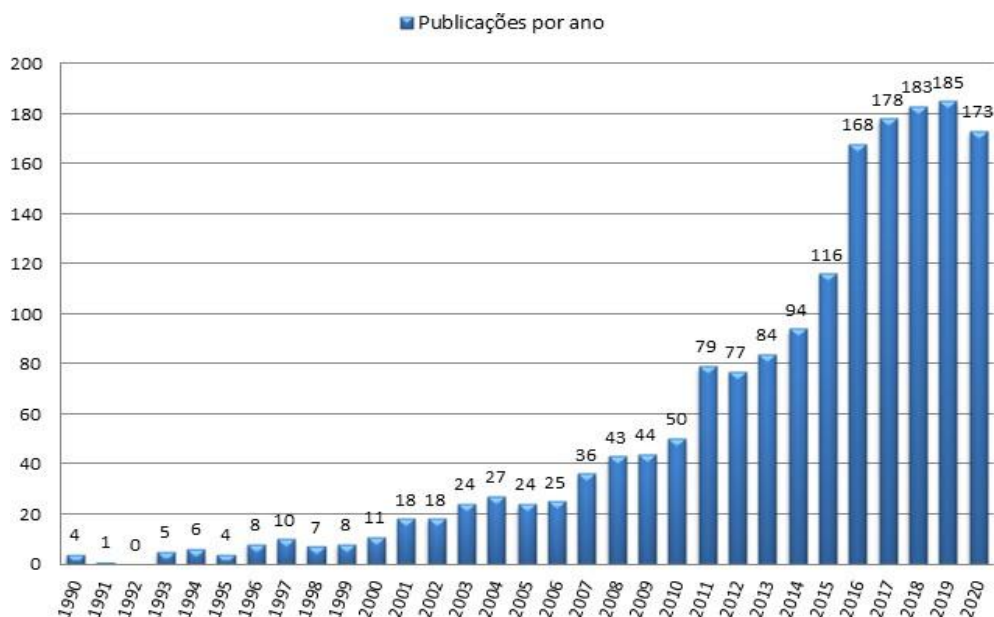
Fonte: elaboração própria.

Corroborar-se a ideia de que os estados do Sul possuem o maior número de publicações por instituição de ensino, ficando em destaque o estado do Rio Grande do Sul com 44 publicações dentro dessa amostra, seguido do Paraná com 22 publicações e Santa Catarina com 12 publicações. Em seguida aparece à região Sudeste como destaque, com o somatório de 52 publicações dentro dessa amostra, sendo o estado de Minas Gerais o que apresenta o maior número de publicações relacionado à temática. Assim, é verificado que dentre essas instituições, em sua maioria são universidades públicas de ensino, destacando-se estas como promotoras de pesquisas sobre gestão e planejamento público e/ou privado.

No gráfico abaixo evidencia-se a quantidade de publicações abordando os strings de busca: “planejamento estratégico”, “municípios”, “gestão pública”, “governança” e “orçamento público” nos últimos trinta anos, identificadas na base de dados Google Scholar.

Grafico 2

Quantidade de publicações anuais (Google Scholar)



Fonte: elaboração própria.

Fica evidenciado que a partir do ano 2008 cresce o número de publicações por ano. O crescimento de estudos e publicações nesse período pode ser explicado pelo fato da crise econômica de 2008 ter instaurado no mundo uma crise de confiança no papel do Estado como provedor de serviços, onde o Brasil foi assolado pelos altos índices inflacionários e pela desconfiança popular quanto à economia do país, surgindo desse modo à necessidade de repensar os rumos da Administração Pública e da governança pautada no planejamento estratégico.

Deste período em diante até agora, período de análise do estudo, houve um crescimento considerável até o ano de 2020, com um incremento de 43 para 173 publicações, o que configura um aumento de exponenciais 402,3% no interesse sobre o planejamento estratégico como ferramenta de apoio para a gestão pública e privada, municipal ou não. Apenas no ano de 2020 o Google Scholar identificou 173 publicações a cerca do tema. Desse modo, ao fazer uma análise comparativa dos anos, acredita-se que as publicações até o presente ano (2022), sigam a mesma perspectiva de crescimento, visto que o tema norteador deste trabalho segue sendo um assunto que requer constante discussão, seja no mundo corporativo, mas principalmente no que tange o processo orçamentário do Brasil. Estimou-se, portanto, que fica mantida a curva anual de crescimento.

Ao longo das últimas décadas, um conjunto diversificado de autores tem enriquecido o entendimento sobre administração pública, planejamento estratégico e desenvolvimento. Medauar (1990) contribui significativamente com seu estudo sobre o "Controle da Administração Pública pelo Tribunal de Contas", enfatizando a relevância do controle fiscal e orçamentário na administração pública.

Kraemer (2004) complementa essa perspectiva ao abordar o "Balanced Scorecard" como Sistema de Gerenciamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior", ressaltando a aplicação prática dessa ferramenta na gestão empresarial e no planejamento. Esse enfoque estratégico é ampliado por Souza (2006), que realiza uma "Revisão da Literatura sobre Políticas Públicas", explorando aspectos relacionados a políticas públicas e orçamento.

No âmbito do planejamento estratégico municipal, Dasko, Rezende e Mendes (2009) investigam o "Processo de Planejamento Estratégico Municipal e suas Relações com a Teoria New Public Management", sublinhando a importância desse processo na gestão municipal. Klugman (2011) contribui com uma visão mais ampla por meio do "Relatório de Desenvolvimento Humano 2011", trazendo reflexões sobre desenvolvimento humano e políticas públicas.

A análise sobre o "Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional e suas Interfaces com a Consulta Popular no COREDE Alto Jacuí, no Período de 2009 a 2012" por Corrêa (2013) destaca a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento regional. No campo do controle e avaliação, Becker (2016) aborda o "Planejamento Estratégico" na administração, enquanto Correia (2016) se concentra na "Prestação de Contas e Avaliação da Administração Pública pelos Resultados", ressaltando a necessidade de avaliar a eficácia das ações governamentais.

A discussão sobre "Planejamento e Gestão de Projetos" na administração, conforme explorado por Bracagioli Neto, Gehlen e Oliveira (2018), aprofunda o olhar na gestão eficiente de projetos. Freire e Cunha (2019) direcionam o foco para o "Planejamento do Orçamento Público e o Impacto do Controle para sua Efetividade", explorando aspectos cruciais relacionados a planejamento, controle e gastos públicos.

A abordagem de Lima et al. (2020) sobre o "Planejamento Governamental nos Municípios Brasileiros" destaca a necessidade de uma agenda de pesquisa consistente nesse campo. Encerrando essa variedade de perspectivas, Freitas, Deponti e Lima da Silveira (2020) exploram "Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional: Atores e Estratégias em Regiões do Brasil", oferecendo um entendimento voltado ao desenvolvimento regional e políticas públicas. Essa ampla gama de perspectivas proporciona uma visão abrangente e multifacetada sobre administração pública, planejamento estratégico e desenvolvimento, para gestores, acadêmicos e demais interessados na complexa interação entre esses elementos fundamentais para o progresso e a efetividade governamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Exploramos a evolução do pensamento acadêmico sobre a gestão pública municipal e sua interação com o planejamento estratégico. Desde os primórdios da colonização brasileira, a urbanização emergiu como instrumento de poder, marcando a organização política das cidades como uma estratégia da Coroa Portuguesa para controlar e explorar os vastos territórios recém-descobertos.

Com base na Constituição de 1988, os municípios foram reconhecidos como entes federativos autônomos, detendo poderes constitucionais para a auto-organização, autogoverno, autolegislação e autoadministração. Essa autonomia, inspirada na tradição greco-romana, conferiu aos municípios a responsabilidade de gerir seus próprios destinos, decidindo sobre aspectos econômicos e sociais em seus territórios.

A análise da capacidade fiscal dos municípios revelou desafios significativos, com muitas cidades enfrentando dificuldades em gerar receitas suficientes para cobrir suas despesas. O Índice Firjan de Gestão Fiscal destacou preocupações quanto à gestão eficiente dos recursos públicos, indicando a necessidade de um planejamento estratégico robusto para garantir o equilíbrio das contas municipais.

A relação entre autonomia municipal e o desenvolvimento local foi explorada, evidenciando a importância da atuação protagonista dos municípios na promoção do bem-estar da população e no estímulo ao desenvolvimento econômico. A gestão eficaz das finanças municipais, aliada a um planejamento estratégico alinhado com as demandas da comunidade, revela-se essencial para enfrentar os desafios contemporâneos.

Diante dos resultados apresentados, reforçamos a necessidade de uma abordagem proativa na gestão municipal, onde o planejamento estratégico não apenas orienta a alocação de recursos, mas também direciona a execução de políticas públicas com foco no desenvolvimento regional. Ao considerar a conjuntura econômica, social e fiscal, os municípios têm o desafio de criar estratégias inovadoras que promovam o crescimento sustentável e melhorem a qualidade de vida da população.

O estudo empregou um conjunto de técnicas, incluindo revisão bibliográfica sistemática e análise bibliométrica, para compreender o papel do planejamento estratégico no desenvolvimento de projetos e políticas públicas municipais com o objetivo de influenciar o desenvolvimento regional.

Os dados obtidos por meio do Google Scholar revelaram uma significativa produção científica ao longo dos últimos 30 anos, totalizando 1710 trabalhos, com uma média anual de aproximadamente 57 produções. A análise dessas publicações permitiu identificar três conjuntos temáticos mais recorrentes: planejamento estratégico, gestão pública/administração pública/orçamento público, e Balanced Scorecard/gestão estratégica/gestão de projetos.

A análise por estado e instituição de ensino revelou que os estados do Sul do Brasil, especialmente o Rio Grande do Sul, destacaram-se com o maior número de publicações. As universidades públicas desempenharam um papel significativo na produção acadêmica, reforçando sua posição como promotoras de pesquisas sobre gestão e planejamento público.

A análise temporal, representada pelo Gráfico 2, indicou um aumento notável no interesse pelo planejamento estratégico a partir de 2008, correlacionado à crise econômica global. Esse aumento persistiu ao longo dos anos, atingindo seu pico em 2020, com 173 publicações. Esse crescimento reflete a necessidade percebida de repensar a administração pública diante da crise, destacando o planejamento estratégico como uma ferramenta essencial.

Ao considerar a busca complementar na base Scielo, observou-se uma menor quantidade de estudos em comparação ao Google Scholar, com uma ênfase maior em aspectos corporativos e empresariais. As publicações destacaram-se nos periódicos de Ciências Humanas e Sociais, Ciências Sociais Aplicadas, e Ciências da Saúde e Políticas Públicas.

A triangulação de dados entre o Google Scholar e o Scielo permitiu uma visão mais abrangente das pesquisas relacionadas ao planejamento estratégico. A análise dos principais estudos, apresentados no Quadro 10, revela uma diversidade de autores que contribuíram para o entendimento da administração pública, do planejamento estratégico e do desenvolvimento.

Destaca-se a relevância de obras como "A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard" de Kaplan e Norton, que introduziu o conceito de Balanced Scorecard, e "Novos Modelos de Gestão Descentralizada e de Parcerias para as Administrações Estaduais" de Pimenta, que enfatiza a gestão descentralizada e parcerias na administração estadual.

Outros trabalhos, como o de Corrêa sobre o "Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional", evidenciam a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento regional. As contribuições de autores como Medauar, Kraemer, Souza, e Dasko, Rezende e Mendes abordam temas específicos relacionados ao controle, gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior, revisão da literatura sobre políticas públicas, e processo de planejamento estratégico municipal, respectivamente.

A análise por periódico destacou a diversidade de revistas que publicaram estudos sobre planejamento estratégico, abrangendo áreas como Ciências Humanas e Sociais, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde, Administração Pública e de Empresas, Engenharia, entre outras.

Conseguimos, com a pesquisa, contribuir para a compreensão do papel crucial do planejamento estratégico na administração pública, especialmente em nível municipal, influenciando o desenvolvimento regional. Os resultados refletem o amadurecimento do interesse acadêmico nesse tema ao longo das últimas décadas, fornecendo uma base sólida para futuras pesquisas e práticas no campo da gestão pública e planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

Abrucio, F. L. (2005). A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, (24), 41-67.

Affonso, R. (1996). *Descentralização e políticas sociais*. São Paulo: Fundap.

Andrade, N. de A. (2006). *Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual (2ª ed.)*. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica (2ª ed.)*. São Paulo: Atlas.

Araújo e Silva, F. de, & Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 458-476.

Araújo, M. A. D. (2010). Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. Em *Construindo uma nova gestão pública: coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN-Natal* (pp. xx-xx). Natal: SEADH/RN.

Bernardi, J. (2012). *A organização municipal e a política urbana*. Curitiba: Inter Saberes.

Boisier, S. (1999). Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais. *Planejamento e Políticas Públicas*, (9), 307-343.

Bonavides, P. (2007). *Curso de direito constitucional (20ª ed.)*. São Paulo: Malheiros.

Borges, L. F. X., & Serrão, C. F. B. (2005). Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, 12(24), 111-148.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html. Acesso em outubro de 2022.

Brasil. (2001). Lei nº. 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal e estabelece diretrizes gerais da política urbana. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Imprensa Oficial. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm. Acesso em agosto de 2022.

Brasil. Ministério da Economia. (2020). *Estratégia federal de desenvolvimento para o Brasil 2020-2031*. Brasília. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/estrategia-federal-de-desenvolvimento>. Acesso em outubro de 2022.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Caggy, R. C., & Benevides, T. M. (2018). *Strategic canvas: conduza a estratégia do seu negócio por caminhos dinâmicos e criativos de forma inovadora*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Campos, V. F. (1998). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: EDG.

Cardoso Junior, J. C., & Santos, E. A. V. (2018). *Planejamento governamental e aparato burocrático no governo federal brasileiro: disjuntivas críticas e baixo desempenho institucional – questões para uma*

agenda de pesquisa e intervenção. Em Pires, R., Lotta, G., & Oliveira, V. E. (Orgs.), Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas (pp. 328-253). Brasília: IPEA: ENAP.

Chiavenato, I., & Cerqueira Neto, E. (2003). Administração estratégica: em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações (3ª reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.

Correia, J. A. (2016). Prestação de contas e avaliação da administração pública pelos resultados. Em Direito do Estado. Disponível em <http://www.direitodoestado.com.br/colonistas/jorge-alves-correia/prestacao-de-contas-e-avaliacao-da-administracao-publica-pelos-resultados>. Acesso em 09 de abril de 2022.

Dasko, V., Rezende, D. A., & Mendes, J. M. G. (2009). Processo de planejamento estratégico municipal e suas relações com a teoria new public management. Revista Ciência Empresarial - UNIPAR, 10(1), 11-36.

Day, G. S., & Reibstein, D. J. (1999). A dinâmica da estratégia competitiva (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Doyle, D. (2019). O que é planejamento estratégico situacional: definição e como funciona na prática. Siteware. Disponível em <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-e-planejamento-estrategico-situacional>. Acesso em agosto de 2022.

Duarte, J. (2018). Planejamento estratégico na prática: diferenciação frente à concorrência. Disponível em <https://pmkb.com.br/artigos/planejamento-estrategico>. Acesso em setembro de 2022.

Farah, M. F. S. (2001). Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo. Revista de Administração Pública, 35(1), 119-144.

Ferlie, E.; et al. A nova administração pública em ação. Brasília: Editora Universidade de Brasília; ENAP, 1999.

Figueiredo, R.; Lamounier, B. As cidades que dão certo: experiências inovadoras na administração pública brasileira. Brasília: MH Comunicação, Brasília, 1996.

Firjan - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Índice Firjan de Gestão Fiscal. 2021. Disponível em: <https://firjan.com.br/ifgf/analises-e-rankings/estudos-e-rankings-ifgf-indice-firjan-de-gestao-fiscal.html>. Acesso em out. 2022.

Freire, J. D. K.; Cunha, M. G. da. O planejamento do orçamento público e o impacto do controle para sua efetividade. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, n. 4, ed. 6, vol. 12, p. 85-116, 2019.

Giacobbo, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. Revista do Tribunal de Contas da União, n. 74, p.73, 1997.

Giacomoni, J. Orçamento Público. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. 416 p.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed., 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

Gomes, D. H.; Filho, V. S.; Rodrigues, W. Estudo bibliométrico internacional da gestão em propriedades rurais (2010 – 2020). In: ANAIS do 58º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração

e Sociologia Rural (SOBER), 2020, Foz do Iguaçu-PR: Cooperativismo, inovação e sustentabilidade para o desenvolvimento rural. Anais... Foz do Iguaçu (PR) UNIOESTE, 2020.

Goulart, J. O processo constituinte e arranjo federativo. Editora: Lua Nova, n. 88, p. 185-215, 2013.

Grau, E. R. A outorga onerosa do Plano Diretor de São Paulo: ônus e não obrigação. Parecer elaborado para Secretaria Municipal de Planejamento de São Paulo, São Paulo, 1991.

Grin, E. J. Trajetória e avaliação dos programas federais brasileiros voltados a promover a eficiência administrativa e fiscal dos municípios. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 2, p. 459-480, 2014.

Guedes, V. L. S.; Borschiver, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. Encontro Nacional de Ciências da Informação, v. 6, Salvador/BA, 2005.

Hilário e Silva, C. B. Planejamento no setor público: um estudo de casos múltiplos em municípios brasileiros. 2014. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014. 93 p.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Bookman, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Perfil dos Municípios Brasileiros. Brasília: IBGE, 2015.

Jund, S. Administração financeira e orçamentária. Editora Campus, 4 ed. 2006, p. 594.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360 p.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons, v.15, n. 1, p. 80-104, mar. 2001.

Kaplan, R. S; Norton, D. P. Mapas estratégicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 9ª. reimpressão, 2004.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 310.

Lima, L. L. et al. Planejamento governamental nos municípios brasileiros: em direção a uma agenda de pesquisa. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, 2020.

Lima, T. C. S. de; Mioto, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálysis v. 10, 2007.

Lobato, D. M. Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

Lunkes, R. J. Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Catarina, 2003.

Maricato, E.; Ferreira, J. S. W. Operação urbana consorciada: diversificação urbanística participativa ou aprofundamento da desigualdade?. In: Estatuto da Cidade e Reforma Urbana, novas perspectivas para as cidades brasileiras. Porto Alegre: Sergio Fabris Editora, 2002.

Martins, S. R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, v. 3, n. 5, p. 51-59, 2002.

Matus, C. Política, planejamento e governo. Brasília: Editora IPEA, 1993.

Mello, C. A. B. de. Regime constitucional dos servidores da administração direta e indireta. *Revista dos Tribunais*, 2 ed. São Paulo, 1991. 135 p.

Mintzberg, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

Monteiro, P. R. A.; Castro, A. R.; Prochnik, V. A. A mensuração do desempenho ambiental no balanced scorecard e o caso da Shell. *Anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, FGV/USP: São Paulo, 2003.

Municípios Brasileiros. Brasília: IBGE, 2015.

Oliveira, D. de P. R. de. (2018). Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas (34^a ed.). Atlas.

Pereira, R. R. (2011). Governança no setor público – Origem, teorias, modalidades e aplicações. *Revista do TCU*, 122, 121-133.

Pereira, S. C. S. (2006). O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: O caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) [Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)].

Pfeiffer, P. (2000). Planejamento estratégico municipal no Brasil: Uma nova abordagem (Textos para Discussão, n. 37). ENAP.

Pimenta, C. C. (1995). Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. *Biblioteca Digital FGV*, 29(3), 171-187.

Procopiuck, M., et al. (2007). O Plano Plurianual Municipal no sistema de planejamento e orçamento brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 58(4), 397-415.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2022). PNUD no Brasil. <https://www.undp.org/pt/brazil/pnud-no-brasil>

Rezende, D. A. (2003). Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: A experiência do SENAC-PR. *Revista Ciência da Informação*, 32(3), 146-155.

Rezende, D. A., & Castor, B. V. J. (2006). Planejamento estratégico municipal: Empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas (2^a ed.). Brasport.

Ribeiro, P. B. (2020). Planejamento estratégico na gestão pública municipal. Contentus.

Serra, F. R., et al. (2015). Administração estratégica: Conceitos, roteiro prático e estudos de casos (3^a ed.). Elsevier.

Silva, J. A. da. (2019). Planejamento governamental municipal: Uma reflexão teórica sobre o alinhamento do plano plurianual ao planejamento estratégico do município. *Revista Humanidades e Inovação*, 6(2), 294.

Silveira, G. N., et al. (2016). Alinhamento entre planejamento estratégico e planejamento orçamentário em uma instituição pública federal de ensino. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 8(1), 221-235.

Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: Uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519-550.

Tribunal de Contas da União. (2014). Referencial básico de governança: Aplicável a órgãos e entidades da administração pública. TCU.

Wagner, A., et al. (2007). Alinhamento estratégico organizacional: Impactos e inovações provocados pela utilização do Balanced Scorecard em uma indústria do ramo metal-mecânico. In *Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*. Foz do Iguaçu – PR.

Wosniak, F. L., & Rezende, D. A. (2012). Gestão de estratégias: Uma proposta de modelo para os governos locais. *RAP - Revista de Administração Pública*, 46(3), 795-816.

Zajdsnajder, L. (1993). Gerência pública e pensamento estratégico em sistema de risco: O caso da AIDS na região metropolitana do Rio de Janeiro. *Cadernos EBAP – FGV*, 68.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en

este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) 