

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: TRANSFORMAÇÃO NA GESTÃO LEGISLATIVA MUNICIPAL

INSTITUTIONAL STRATEGIC PLANNING: TRANSFORMATION IN MUNICIPAL LEGISLATIVE MANAGEMENT

Adriana da Luz Pereira¹
Elizeu Barroso Alves²

RESUMO

Este estudo aplicado tem como objetivo fornecer diretrizes, por meio de um enfoque prático, sobre a relevância da implementação de um programa de Planejamento Estratégico Institucional nas Câmaras Municipais, sendo esta iniciativa considerada um passo fundamental para a modernização da gestão pública e legislativa, e para a melhoria da qualidade e transparência dos serviços prestados pelo legislativo à população. Com o intuito de reforçar os princípios de governança pública e buscando oferecer uma ferramenta que facilite o processo de planejamento e execução das ações estratégicas, o checklist proposto se destaca como um recurso importante que pode facilitar o processo de implementação e avaliação do programa, permitindo o acompanhamento do progresso das iniciativas. Outrossim, procura-se contribuir com um instrumento objetivo e de fácil entendimento, que fortaleça a sistematização do processo, o cumprimento das normas, a melhoria da comunicação e o monitoramento eficaz dos resultados, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente, responsável e voltada para as necessidades da sociedade.

Palavras-chave: gestão estratégica; poder legislativo; governança.

ABSTRACT

This applied study aims to provide guidelines, through a practical approach, on the relevance of implementing an Institutional Strategic Planning program in City Councils, as this initiative is considered a fundamental step towards modernizing public and legislative management and improving the quality and transparency of services provided by the legislature to the population. With the aim of reinforcing the principles of public governance and seeking to offer a tool that facilitates the process of planning and executing strategic actions, the proposed checklist stands out as an important resource that can facilitate the process of implementing and evaluating the program, allowing the monitoring of the progress of the initiatives. Furthermore, it seeks to contribute with an objective and easy-to-understand instrument that strengthens the systematization of the process, compliance with standards, improved communication and effective monitoring of results, contributing to a more efficient and responsible public management focused on the needs of society.

Keywords: official vehicle fleet management; public administration; efficiency.

¹Pós-graduanda em Administração Pública pelo IMAP. Servidora pública da Câmara Municipal de Curitiba.

²Doutor em Administração pela Universidade Positivo. Professor do Centro Universitário Internacional Uninter. Professor da Escola de Administração Pública do IMAP.

1 INTRODUÇÃO

O marco inicial do planejamento estratégico no Brasil se deu em meados da década de 1960 e foi marcado por esforços do governo em modernizar a economia e promover o desenvolvimento industrial brasileiro. Entre 1956 e 1960, foi lançado pelo então presidente Juscelino Kubitschek o “Plano de Metas”, que tinha como lema a frase “50 anos em 5” e visava impulsionar setores estratégicos para o desenvolvimento econômico do país (Matus, 1993).

O programa de JK, com 30 objetivos distribuídos em cinco setores (energia, transporte, indústria, educação e alimentação), impulsionou avanços nessas áreas e influenciou o setor público e privado. Assim, o Brasil adotou modelos de planejamento estratégico inspirados no exterior, e grandes empresas passaram a valorizar o planejamento de longo prazo para competir globalmente.

Já na década de 80 e 90, com a abertura dos mercados e globalização, os programas de planejamento estratégico se tornaram ferramentas essenciais às instituições públicas e empresas privadas na definição e no alcance de objetivos de longo prazo (Baer, 1995).

Desde então, o uso dessa ferramenta na área pública se expandiu, vindo ao encontro das necessidades e expectativas quanto à criação e execução de boas políticas públicas focadas no atendimento das demandas da sociedade.

Sendo a Câmara de Vereadores o poder legislativo mais próximo da população e responsável pela criação, discussão e aprovação de leis no âmbito do município, a utilização de programas de planejamento estratégico vem ao encontro da necessidade de melhorar a eficiência e transparência das ações realizadas e ajudar o órgão a atingir seus objetivos, visto que, com o aumento das demandas sociais e a limitação de recursos, os governos precisam adotar abordagens mais sistemáticas para garantir resultados eficazes (Bryson, 2007).

Dessa forma, a intenção do presente estudo é orientar as Câmaras Municipais sobre a importância do Planejamento Estratégico na Administração Pública. Considerando o papel essencial do poder legislativo municipal na criação, discussão e aprovação de leis, a adoção de um planejamento estruturado contribui para a melhoria da eficiência e da transparência na gestão pública.

Para isso, este estudo busca apresentar diretrizes práticas que auxiliem na implementação do Planejamento Estratégico no contexto das Câmaras Municipais. A utilização de métodos sistemáticos permite que os legisladores atuem de maneira mais organizada e alinhada com as demandas da sociedade, otimizando recursos e fortalecendo a governança.

Além disso, será fornecido um *checklist* que destaca as principais vantagens e os desafios desse processo. Esse instrumento facilitará a aplicação do planejamento, garantindo que os órgãos legislativos municipais possam alcançar melhores resultados e atender às necessidades da população de forma mais eficaz.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é um dos pilares fundamentais para a gestão organizacional, sendo responsável por direcionar o crescimento, a viabilidade e a sustentabilidade dos processos. Para Chiavenato (2014), essa abordagem permite que as

organizações tracem um caminho estruturado, garantindo coerência nas decisões e adaptação às mudanças do ambiente. No setor público, essa prática se torna ainda mais relevante, pois proporciona maior eficiência e transparência na administração, facilitando a tomada de decisões baseadas em dados e necessidades reais da sociedade.

Peter Drucker, considerado um dos maiores expoentes da administração moderna, destaca que “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (Pereira; Alencar, 2023). Esse pensamento reforça a ideia de que a estratégia não se trata apenas de previsões, mas de um processo contínuo de análise e adaptação. No contexto das Câmaras Municipais, a implementação do planejamento estratégico possibilita que os legisladores atuem de maneira proativa, garantindo que suas ações tenham impactos positivos e duradouros na governança local.

Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser definido como um processo sistemático e estruturado, que visa estabelecer objetivos, metas e ações coordenadas, claras e mensuráveis para alcançar resultados futuros. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia deve ser compreendida não apenas como um plano fixo, mas como um aprendizado contínuo, no qual ajustes são feitos conforme novas informações surgem. Assim, ao definir onde uma organização deseja chegar, o planejamento estratégico se torna um instrumento essencial para promover a eficiência, a inovação e o desenvolvimento sustentável. Em síntese, o planejamento estratégico pode ser definido como um processo minuciosamente elaborado e que por meio da definição de objetivos, metas e ações coordenadas, claras e mensuráveis, almeja alcançar um resultado futuro, ou seja, ele define claramente onde a organização deseja chegar.

Ainda, o planejamento estratégico pode ser considerado como um processo que não somente define a trajetória de uma organização, mas também a prepara para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades, garantindo sua sustentabilidade e seu sucesso ao longo do tempo.

O planejamento estratégico, embora amplamente associado ao setor privado, também desempenha um papel fundamental na Administração Pública. Segundo Oliveira (2017), enquanto nas empresas privadas esse planejamento tem como objetivo principal a obtenção de vantagem competitiva e a ampliação da participação no mercado, nas organizações públicas ele se concentra na promoção do bem-estar coletivo e na maximização da eficiência na alocação de recursos.

Ainda se tem que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reforçam essa distinção ao argumentarem que, no setor público, a estratégia deve considerar não apenas os resultados econômicos, mas também os impactos sociais e políticos das decisões adotadas. Dessa forma, o planejamento estratégico na gestão pública se torna um instrumento essencial para garantir que as ações governamentais estejam alinhadas às necessidades da população e às diretrizes institucionais.

Além do mais, um dos principais desafios na implementação do planejamento estratégico na Administração Pública é a limitação da autonomia dos gestores. Diferentemente do setor privado, onde os administradores possuem maior liberdade para tomar decisões estratégicas, a gestão pública é rigidamente regulada por normas legais, políticas públicas e processos burocráticos que podem restringir a flexibilidade na formulação e execução das estratégias.

Cabe ressaltar que para Bryson (2018), a eficácia do planejamento estratégico no setor público depende da capacidade de adaptação dos gestores às regras institucionais e da busca por soluções inovadoras dentro dos limites legais existentes. Assim, a burocracia e a necessidade de prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle tornam o planejamento estratégico ainda mais desafiador, exigindo uma abordagem mais colaborativa e participativa.

Dessa forma, o planejamento estratégico na Administração Pública deve ser conduzido de maneira sistemática, considerando a complexidade do ambiente político e institucional. Kaplan e Norton (2004), ao desenvolverem o *Balanced Scorecard*, destacam que a gestão estratégica no setor público deve equilibrar os interesses de múltiplos *stakeholders* e garantir que os recursos sejam utilizados de forma transparente e eficiente. Portanto, a adoção do planejamento estratégico nos órgãos públicos não apenas contribui para a melhoria da governança e da eficiência operacional, mas também fortalece a confiança da sociedade na Administração Pública.

2.1 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Levando em conta que o planejamento estratégico busca proporcionar uma visão de futuro e alcançar objetivos a médio e longo prazo, com o intuito de otimizar processos e obter vantagens competitivas, vamos explorar a seguir como ele contribui para o sucesso das organizações. Destacaremos suas principais vantagens focando na sua aplicação dentro da Administração Pública:

Quadro 1: Benefícios do planejamento estratégico

Proporciona uma orientação à instituição	Define um caminho e possibilita a criação de uma visão compartilhada entre os membros da instituição.
Proporciona foco	Permite que todos na organização remem na mesma direção, evitando o desperdício de energia em esforços desconectados que apenas cansam e frustram as pessoas. Com foco, conseguimos um senso de realização e potencializamos os resultados do que nos dedicamos a fazer individualmente
Permite uma ação proativa	Faz com que os gestores fiquem atentos ao que acontece no ambiente externo, agindo de maneira preventiva em relação a fatores que estão além do controle da organização.
Melhor alocação de recursos	Com um planejamento bem estruturado, é possível identificar prioridades e alocar os recursos públicos de forma mais eficiente e nas áreas corretas, evitando desperdícios e garantindo que as necessidades mais urgentes sejam atendidas
Aumento da transparência	O processo de planejamento estratégico promove maior transparência nas ações governamentais, permitindo que a sociedade acompanhe o cumprimento das metas e objetivos.
Avaliação e controle de desempenho	O planejamento permite estabelecer indicadores de desempenho, facilitando a avaliação das ações implementadas e o controle sobre os resultados alcançados.
Adaptação às mudanças	Com uma visão de longo prazo, as organizações públicas conseguem se adaptar melhor a mudanças no ambiente externo, como novas demandas sociais ou alterações na legislação.

Engajamento da equipe	O envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico pode aumentar o engajamento e a motivação, uma vez que todos se sentem parte do processo e comprometidos com os objetivos estabelecidos
Foco no bem comum	O planejamento estratégico ajuda a alinhar as ações da organização com as necessidades da população, garantindo que as iniciativas estejam sempre voltadas para o bem-estar social.
Promoção da inovação	Ao incentivar uma visão de futuro, o planejamento estratégico pode estimular a inovação e a busca por soluções criativas para problemas complexos enfrentados pela Administração Pública.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bryson (2007) e Chiavenato (2014)

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na Administração Pública ao proporcionar uma gestão mais eficiente e orientada para resultados. Segundo Bryson (2007), o planejamento estratégico permite que organizações públicas estabeleçam prioridades, alocando recursos de maneira mais eficaz para alcançar objetivos institucionais. Dessa forma, a definição de metas claras direciona os esforços e promove maior alinhamento entre as equipes, garantindo que as ações adotadas estejam em sintonia com as demandas da sociedade.

Além disso, o planejamento estratégico estimula a proatividade dos servidores, incentivando a antecipação de desafios e a adoção de soluções inovadoras. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia não deve ser apenas um plano fixo, mas um processo dinâmico de aprendizado e adaptação. No setor público, essa abordagem permite que gestores e legisladores reajam de maneira mais eficiente às mudanças do ambiente político, econômico e social, promovendo uma administração mais resiliente e responsiva.

A melhor alocação de recursos, combinada com mecanismos eficazes de controle e avaliação de desempenho, fortalece a transparência e a accountability, aspectos fundamentais para gerar confiança na gestão pública. De acordo com Osborne e Gaebler (1994), governos eficazes devem adotar modelos de gestão baseados em resultados, utilizando métricas e indicadores para garantir maior eficiência e responsabilidade na prestação de serviços públicos.

Assim, o planejamento estratégico não apenas aprimora a eficiência administrativa, mas também contribui para a formulação de políticas públicas mais assertivas.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo essencial para qualquer organização, pois possibilita a análise dos recursos internos, capacidades e processos, bem como a avaliação do ambiente externo, incluindo fatores econômicos, sociais e tecnológicos. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o planejamento estratégico é um processo dinâmico que permite às organizações antecipar mudanças e estruturar suas ações de forma proativa.

Uma das ferramentas mais utilizadas nessa etapa é a análise SWOT, proposta por Albert Humphrey, que auxilia na identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo uma visão ampla da situação organizacional.

A definição de missão e visão também é um aspecto fundamental do planejamento estratégico. Para Drucker (1999), a missão define o propósito da organização, ou seja, sua razão de existir, enquanto a visão estabelece uma meta aspiracional de longo prazo. Segundo Kaplan

e Norton (2004), uma visão bem estruturada orienta as decisões estratégicas e promove o alinhamento organizacional. Com base nesses conceitos, a missão deve ser clara e objetiva, definindo o que a instituição faz, para quem e de que maneira, enquanto a visão deve fornecer uma direção inspiradora para o futuro.

O estabelecimento de objetivos estratégicos é outro passo essencial, pois orienta as ações e permite a mensuração do progresso. Para isso, a metodologia SMART (Doran, 1981) é amplamente utilizada, garantindo que os objetivos sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

Na etapa de formulação de estratégias, Porter (1985) destaca a importância da escolha de uma vantagem competitiva sustentável, seja por meio da liderança em custos, diferenciação ou enfoque em nichos específicos.

A implementação das estratégias requer a alocação eficiente de recursos e a definição clara de responsabilidades. Após a execução, o monitoramento contínuo, por meio de indicadores de desempenho (KPIs), permite ajustes estratégicos conforme necessário, promovendo uma cultura de aprendizado e melhoria contínua (Kaplan; Norton, 2004).

2.3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL APLICADA AOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

A Governança Organizacional para Órgãos e Entidades Públicas pode ser compreendida como um sistema que, em conformidade com as leis e os princípios vigentes, assegura a orientação estratégica da instituição, o acompanhamento da performance da gestão, a mitigação de riscos e a transparência na prestação de contas.

Assim, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), governança refere-se aos mecanismos que garantem que os agentes no setor público atuem de maneira ética e eficaz, promovendo a responsabilização e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

É fundamental diferenciar Governança de Gestão ou Administração. De acordo com Pimentel (2016), a Governança ocupa um nível hierárquico superior à gestão, exercendo influência sobre seus elementos fundamentais, orientando, supervisionando e controlando a Administração Pública. Enquanto a gestão operacionaliza as diretrizes estratégicas, a Governança mantém um caráter estratégico e social-democrático, estabelecendo uma ponte entre a administração e a sociedade. No entanto, como destaca Behn (2001), “sem uma boa administração, a Governança torna-se ineficaz; mas sem Governança, a administração pode perder seu alinhamento estratégico”.

Ao relacionarmos planejamento estratégico e governança, observa-se uma interdependência crucial. O planejamento estratégico define os objetivos institucionais e as metas a serem alcançadas, enquanto a Governança garante que essas metas sejam atingidas de forma eficiente, transparente e participativa (Kaplan; Norton, 2004). A ausência de qualquer um desses sistemas compromete a eficácia da instituição e pode resultar na ineficiência do serviço público.

O planejamento estratégico é considerado um pilar essencial da governança pública, pois estabelece diretrizes claras para a atuação estatal. Como ressaltam Bryson (2018) e Mintzberg (1994), por meio dele são definidos os objetivos institucionais, a alocação orçamentária, os métodos de acompanhamento e os mecanismos de avaliação dos resultados. A governança pública se fortalece com um planejamento estratégico bem elaborado,

proporcionando previsibilidade nas políticas públicas, melhor uso dos recursos, adoção de indicadores de desempenho e gestão orientada por resultados (Pollitt; Bouckaert, 2017).

Uma Governança Pública bem estruturada também facilita a implementação do planejamento estratégico, pois impõe mecanismos de coordenação, controle e responsabilização. Isso garante que as estratégias não fiquem restritas ao nível conceitual, mas se traduzam em ações concretas (Bouckaert; Peters; Verhoest, 2010). Aspectos fundamentais da Governança que influenciam a efetividade do planejamento estratégico incluem a transparência e prestação de contas, o controle e a participação social, a gestão de riscos institucionais e a coordenação entre órgãos e entidades públicas (OCDE, 2016).

Dessa forma, uma governança eficiente promove um ambiente de integridade e eficiência na gestão pública, assegurando que as decisões sejam tomadas com base em evidências e métricas, reduzindo a influência de interesses individuais e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

Quando não há integração entre o planejamento estratégico e a governança, podem ocorrer falhas que comprometem seriamente a qualidade e eficiência da gestão pública. Alguns dos principais riscos dessa desconexão incluem:

- Fragmentação das políticas públicas: a ausência de um planejamento estratégico unificado pode levar diferentes órgãos a atuarem de forma isolada, sem coordenação e alinhamento de objetivos.
- Falta de transparência e baixa credibilidade institucional: sem governança, as diretrizes estratégicas podem ser alteradas arbitrariamente, prejudicando a confiança da população nas instituições públicas.
- Baixa eficiência na execução de programas e projetos: a falta de mecanismos de governança pode resultar em desperdício de recursos, projetos inacabados e políticas públicas ineficazes.
- Dificuldade na mensuração de resultados: sem governança estruturada, o monitoramento e a avaliação das estratégias se tornam falhos, dificultando a correção de desvios e a melhoria contínua da gestão pública.

A interdependência entre planejamento estratégico institucional e governança pública é fundamental para garantir uma Administração Pública eficiente, transparente e orientada para resultados. De acordo com Bryson (2011), o planejamento estratégico estabelece diretrizes e metas que orientam a atuação organizacional, permitindo maior clareza nos objetivos e no uso de recursos.

Já a governança pública assegura a execução dessas diretrizes com responsabilidade, transparência e participação social, garantindo que as políticas públicas sejam implementadas de forma eficaz e legítima (Bryson, 2011). A integração entre esses dois elementos fortalece a gestão pública, tornando-a mais resiliente e adaptável aos desafios contemporâneos.

2.4 IMPACTO DA TRANSITORIEDADE DA GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

A transitoriedade da gestão no setor público é um período sensível para a Administração Pública, pois está diretamente relacionada à alternância de poder e à necessidade de garantir a continuidade no atendimento de serviços essenciais à população. Segundo Bouckaert, Peters e Verhoest (2010), a governança pública enfrenta desafios significativos em momentos de transição, exigindo mecanismos que assegurem a manutenção da eficiência administrativa e a prestação contínua dos serviços públicos.

Esse processo transcende a mera substituição de líderes e gestores, pois envolve a transferência de informações e processos estratégicos, a capacitação da equipe entrante e a preservação dos princípios de eficiência e transparência na Administração Pública. De acordo com Abrucio (2007), a profissionalização da gestão pública é um fator essencial para reduzir os impactos negativos das mudanças políticas, uma vez que gestores capacitados tendem a garantir maior estabilidade administrativa.

No Brasil, a rotatividade de gestores públicos é um fenômeno recorrente, seja em razão do término de mandatos com prazos fixos, seja em decorrência de decisões políticas que antecedem nomeações e exonerações. Segundo Loureiro, Olivieri e Abrucio (2012), essa alta rotatividade pode comprometer a implementação de políticas públicas de longo prazo, pois cada nova gestão tende a redefinir prioridades, impactando a continuidade administrativa e a eficiência dos serviços prestados.

A constante mudança nos altos dirigentes públicos, impulsionada por dinâmicas políticas e mudanças institucionais, reforça a necessidade de fortalecer mecanismos de governança, planejamento estratégico e profissionalização da gestão. Conforme apontado por Peci e Sobral (2011), a adoção de boas práticas de gestão e a implementação de carreiras baseadas no mérito são estratégias fundamentais para mitigar os efeitos negativos da alternância de poder e assegurar maior estabilidade na Administração Pública.

Essa transição, quando não planejada e executada de forma estruturada, pode inviabilizar a transferência de conhecimento, informações, processos e estratégias fundamentais à nova gestão para continuidade dos serviços públicos e trazer alguns impactos:

Quadro 2 - Impactos de uma transição de Gestão não planejada

Descontinuidade de políticas públicas:	A falta de continuidade das políticas públicas pela nova gestão pode afetar diretamente seus beneficiários, sejam indivíduos, grupos e comunidades, desperdiçar recursos públicos já investidos e afetar a confiabilidade na gestão, já que demandas essenciais podem deixar de ser atendidas
Interrupção de projetos em andamento	Projetos iniciados em uma gestão podem ser interrompidos ou alterados pelos sucessores, prejudicando a continuidade e eficácia das futuras políticas públicas.
Foco prioritário em resultados imediatos	Foco em resultados imediatos para mostrar realizações em mandatos curtos, em detrimento de estratégias de longo prazo podem levar a soluções superficiais e que não resolvam os problemas estruturais. Muitas vezes, governantes e gestores priorizam ações que impactem diretamente a opinião pública e se esquecem de se aprofundar nas reais demandas sociais.
Perda de conhecimento e cultura institucional	Mudanças frequentes de gestão sem um período de transição adequado podem levar à perda de conhecimento acumulado, dificultando a continuidade de processos e a implementação de melhorias.
Alteração de prioridades	Cada nova gestão pode trazer prioridades diferentes, o que pode desviar recursos e atenção de áreas previamente consideradas importantes.
Instabilidade na organização	A constante mudança de liderança pode gerar incertezas entre os servidores, afetando a moral e a produtividade das equipes. Ainda, alguns servidores podem apresentar resistência à nova administração ou políticas, dificultando a implementação de mudanças necessárias.

Impacto na governança:	Mudanças constantes de gestão podem dificultar a implementação de sistemas de transparência, pois cada gestão pode ter diferentes abordagens. A prestação de contas também pode ser afetada, já que a nova administração pode não se sentir responsável por compromissos anteriores. Uma percepção de governança ineficaz pode reduzir a confiança da população nas instituições, levando ao descontentamento social.
Impacto na governança:	Mudanças constantes de gestão podem dificultar a implementação de sistemas de transparência, pois cada gestão pode ter diferentes abordagens. A prestação de contas também pode ser afetada, já que a nova administração pode não se sentir responsável por compromissos anteriores. Uma percepção de governança ineficaz pode reduzir a confiança da população nas instituições, levando ao descontentamento social.
Foco prioritário em resultados imediatos	Foco em resultados imediatos para mostrar realizações em mandatos curtos, em detrimento de estratégias de longo prazo podem levar a soluções superficiais e que não resolvam os problemas estruturais. Muitas vezes, governantes e gestores priorizam ações que impactem diretamente a opinião pública e se esquecem de se aprofundar nas reais demandas sociais.
Descontinuidade de políticas públicas	A falta de continuidade pode comprometer a execução eficiente de políticas, afetando a qualidade dos serviços prestados à população.
Dificuldades de adaptação	Organizações públicas precisam ser resilientes e adaptativas para lidar com mudanças frequentes, o que pode demandar tempo e recursos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bryson (2018).

Para mitigar esses impactos, é importante fortalecer o **planejamento estratégico**, promover a profissionalização da gestão pública e garantir mecanismos de transição que preservem o conhecimento institucional e assegurem a continuidade das políticas públicas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como aplicado, buscando oferecer uma ferramenta prática para auxiliar as Câmaras Municipais na implementação e condução do planejamento estratégico. Conforme descrito por Yin (2018), estudos aplicados visam resolver problemas específicos da prática profissional e contribuir para a tomada de decisão eficaz no contexto real.

A abordagem adotada é qualitativa, permitindo uma análise detalhada das vantagens e dos desafios do planejamento estratégico na Administração Pública local. Segundo Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa é adequada para explorar percepções, experiências e contextos complexos, proporcionando insights profundos sobre o tema estudado.

Para estruturar o checklist, foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre planejamento estratégico em instituições públicas. Autores como Bryson (2018) destacam a importância de ferramentas práticas para guiar o processo de planejamento estratégico, garantindo sua eficácia e aplicabilidade.

O checklist foi desenvolvido com base nos seguintes passos metodológicos:

- **Levantamento de Práticas Existentes:** revisão de modelos de planejamento estratégico já adotados por outras Câmaras Municipais e órgãos públicos, conforme sugerido por Sampaio e Dantas (2019).

- **Identificação de Elementos-Chave:** seleção de elementos essenciais que devem ser contemplados no planejamento estratégico, alinhados com as necessidades específicas das Câmaras Municipais.
- **Validação por Especialistas:** consulta a especialistas em Administração Pública e planejamento estratégico para validar a relevância e a eficácia do checklist proposto, seguindo as recomendações de Patton (2015) sobre a validação de instrumentos de pesquisa.

Após o desenvolvimento, o checklist foi aplicado em algumas Câmaras Municipais, seguido por uma avaliação qualitativa dos resultados obtidos. Isso permitiu ajustes finais e refinamentos com base na experiência prática, conforme sugerido por Stake (2010) no contexto de estudos de caso.

Assim, a técnica utilizada para a coleta dos dados junto às instituições selecionadas foi a aplicação de um questionário, no período de 20/01/2025 a 20/03/2025, utilizando a ferramenta online Google Forms. O envio do formulário eletrônico se deu via e-mail ou mensagem de texto às Câmaras Municipais participantes. O contato prévio foi estabelecido para garantir a adesão dos respondentes e a validação da participação.

O instrumento continha questões abertas, fechadas e semifechadas, a fim de entender como as instituições participantes entendem e tratam a temática estudada. Nesse questionário, foram abordadas questões sobre a compreensão do conceito do programa de Planejamento Estratégico, bem como sua implantação, relevância, benefícios, acompanhamento, manutenção e impactos.

A pesquisa foi realizada com a Câmara Municipal de Curitiba e nove municípios da Região Metropolitana (Almirante Tamandaré, Araucária, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Pinhais, Piraquara, Fazenda Rio Grande e São José dos Pinhais). A escolha dessas localidades se justifica pela interação direta com Curitiba no que diz respeito ao planejamento urbano, econômico e social, permitindo uma análise mais abrangente sobre a adoção do planejamento estratégico no legislativo municipal.

O questionário foi dividido em quatro blocos: **Dados Gerais**, **Conhecimento sobre Planejamento Estratégico**, **Bloco A** e **Bloco B**, permitindo uma abordagem segmentada de acordo com o nível de maturidade da instituição em relação ao planejamento estratégico.

- **Dados Gerais:** esse bloco visou identificar o perfil dos respondentes, contemplando questões sobre o cargo ocupado na Alta Administração e o tempo de atuação na Câmara de Vereadores. A participação foi restrita a profissionais com capacidade de tomada de decisão estratégica, como diretores administrativos, diretores financeiros e gestores de áreas correspondentes. O tempo de atuação também foi um critério relevante para avaliar a maturidade institucional do respondente no contexto da gestão legislativa.
- **Conhecimento sobre Planejamento Estratégico:** buscou compreender o nível de familiaridade dos participantes com o conceito e a existência de um programa formal de planejamento estratégico na instituição. Foram abordadas questões sobre a compreensão do termo e a implementação de um programa na Câmara. Dependendo das respostas, os participantes foram encaminhados ao Bloco A ou Bloco B.

- **Bloco A - Instituições com Planejamento Estratégico Implementado**

Destinado às Câmaras que já possuem um programa de planejamento estratégico em vigor, esse bloco continha 12 questões fechadas para avaliar:

- **Relevância e benefícios do planejamento estratégico**, considerando sua importância para a atuação da Câmara e os impactos positivos percebidos, como clareza nos objetivos institucionais, melhor alocação de recursos e transparência na gestão.
- **Definição de metas e objetivos**, verificando se o programa é estruturado com diretrizes claras e de conhecimento geral.
- **Monitoramento e acompanhamento do planejamento estratégico**, identificando a existência de relatórios periódicos e indicadores de desempenho.
- **Impacto da mudança de gestão no planejamento**, analisando como a transição administrativa afeta a continuidade do programa e quais ações são tomadas para sua preservação.
- **Estratégias de fortalecimento do planejamento**, incluindo capacitação contínua, regulamentação do programa e medidas para garantir a estabilidade do planejamento ao longo dos anos.

- **Bloco B - Instituições Sem Planejamento Estratégico**

Para as Câmaras que ainda não possuem um programa implementado, o Bloco B continha duas questões abertas, com o objetivo de:

- **Identificar desafios** que dificultam a implantação do planejamento estratégico, como resistência a mudanças, escassez de recursos financeiros e falta de capacitação das equipes.
- **Explorar oportunidades** de melhoria, considerando quais benefícios e impactos positivos seriam esperados caso um programa de planejamento estratégico fosse desenvolvido e implementado.

A metodologia adotada permitiu uma abordagem estruturada e segmentada, garantindo uma análise detalhada sobre o impacto e a viabilidade do planejamento estratégico no contexto legislativo municipal. A combinação de questões fechadas e abertas possibilitou tanto a obtenção de dados quantitativos sobre a adoção da prática quanto percepções qualitativas sobre desafios e oportunidades, contribuindo para a formulação de diretrizes mais eficazes para as Câmaras Municipais.

É importante reconhecer que este estudo apresenta algumas limitações, como a generalização restrita dos resultados devido à amostra específica de Câmaras Municipais participantes. Essas limitações serão abordadas durante a discussão dos resultados no capítulo subsequente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A presente análise tem como objetivo apresentar uma síntese das informações coletadas sobre o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) aplicado à Câmara de Vereadores, abordando aspectos como conhecimento sobre o conceito de planejamento estratégico e a relevância de sua implementação. Além disso, são exploradas as percepções dos respondentes em relação aos benefícios, impactos de mudanças de gestão e possíveis lições para aprimorar a gestão estratégica.

Entre as dez selecionadas para o preenchimento da pesquisa, cinco delas responderam, representando um índice de retorno de 50%.

Os Legislativos respondentes foram das cidades de Araucária, Campo Largo, Colombo, Curitiba e São José dos Pinhais.

Inicialmente, os respondentes da pesquisa ocupam cargos na Alta Administração, incluindo diretor geral, agente administrativo, diretor jurídico, diretora administrativa e diretora do Departamento de Administração e Finanças. Em relação ao tempo de atuação dos respondentes na Câmara de Vereadores, os dados coletados informam que um respondente possui de 1-2 anos de exercício na função (10%), dois respondentes possuem de 3-5 anos (20%), um respondente possui de 6-8 anos (10%) e um respondente, mais de 9 anos no exercício da função (10%).

Quanto ao Planejamento Estratégico Institucional, foi apresentada a definição de que esse é um processo organizacional abrangente que envolve adaptação, aprovação, tomada de decisão e avaliação. Seu principal objetivo é responder a questões fundamentais, como a razão de existência da organização, sua finalidade e métodos de atuação.

O planejamento estratégico é estruturado para orientar ações organizacionais ao longo de um período de três a cinco anos. Todos os respondentes (100%) expressaram concordância com essa definição, indicando compreensão e aceitação dela. Quanto à existência de um programa de planejamento estratégico implantado, a pesquisa aponta que 60% dos respondentes não possuem o programa implantado em suas Câmaras, contra 40% que já possuem.

Entre as Câmaras que já possuem o planejamento estratégico implantado (40%), no que se refere à relevância e aos benefícios do planejamento estratégico, a totalidade dos participantes (100%) classificou sua importância como alta para o funcionamento da instituição.

Entre os principais benefícios identificados, destacam-se a clareza dos objetivos institucionais, o acompanhamento contínuo de desempenho, a identificação de oportunidades e ameaças, a maior transparência na gestão e a alocação eficiente de recursos. Sobre a existência de objetivos e metas claramente definidos, 50% afirmaram que existem e 100% responderam afirmativamente sobre a existência de relatórios para acompanhamento do programa.

O impacto das mudanças de gestão no contexto do Planejamento Estratégico Institucional foi outro aspecto abordado. Foi identificado que transições, como alterações na Presidência, Mesa Diretora ou Diretoria Geral, influenciam diretamente na continuidade do programa.

Para mitigar os efeitos dessas mudanças, algumas ações foram relatadas, incluindo reuniões de alinhamento, manutenção da continuidade dos processos administrativos, criação de comitês específicos e regulamentação formal do programa. Esta última ação foi mencionada por 100% dos respondentes como uma medida significativa para preservar a implementação do planejamento estratégico.

Em relação ao envolvimento da equipe, a pesquisa revelou que 50% dos respondentes acreditam que a equipe é pouco envolvida na criação e execução do planejamento estratégico, enquanto os outros 50% afirmam que a equipe é parcialmente envolvida. A amostra ainda aponta que as Câmaras não contaram com empresas de consultoria ou parcerias para a implantação e manutenção do programa.

Entre os pesquisados que ainda não possuem planejamento estratégico implantado, foram apontados alguns desafios para uma futura implantação. Entre os obstáculos apontados,

a resistência à mudança foi mencionada por 66,7%, evidenciando um fator cultural significativo que pode dificultar o processo.

Além disso, 33,3% dos respondentes destacaram como desafios a falta de capacitação de servidores, o tempo limitado disponível e questões relacionadas à comunicação interna. Curiosamente, nenhum dos pesquisados (0%) indicou a falta de recursos financeiros como barreira, sugerindo que os entraves estão mais relacionados a aspectos organizacionais e humanos do que propriamente econômicos.

Quando perguntados sobre as oportunidades de melhorias advindas da implantação do planejamento estratégico, 100% dos respondentes afirmaram a melhoria na gestão pública e a melhoria no planejamento de ações e projetos da Câmara como pontos principais. Outras oportunidades foram em relação ao aumento da transparência e aumento da eficiência nos processos, com índice de 66,7%.

Por fim, é fundamental reconhecer que esta pesquisa possui certas limitações, como a restrição de amostra na questão de regionalidade e especificidade. Outro ponto a considerar é a taxa de retorno de apenas 50% da amostra, sendo que esse índice de retorno pode ter trazido algumas fragilidades à pesquisa, limitando a abrangência das conclusões e a representatividade dos dados coletados.

Portanto, é importante considerar essas limitações ao interpretar os resultados e formular recomendações para futuras pesquisas e práticas de planejamento estratégico nas Câmaras Municipais da região.

4.1 PROPOSTA DE CHECKLIST PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CÂMARAS

Como produto do presente estudo, apresentamos abaixo um modelo de checklist para nortear a implantação, o monitoramento e a manutenção de um programa de planejamento estratégico institucional, que visa proporcionar às Câmaras de Vereadores uma ferramenta prática e sistematizada para gerir os processos estratégicos.

Ainda, o modelo visa organizar e padronizar algumas etapas essenciais, garantindo a coerência entre Missão, Visão e Valores institucionais, bem como adequação às demandas da sociedade. Por fim, a proposta objetiva contribuir com a profissionalização da Administração Pública na esfera legislativa, fortalecendo o papel das Câmaras de Vereadores na região.

O modelo de checklist é apresentado no Quadro 3

Etapa 1 - Preparação do projeto PEI	
Avaliação de custos e investimentos para implantação do PEI	Identificar detalhadamente os recursos financeiros necessários, incluindo orçamentos para cada fase do projeto.
	Verificar a disponibilidade de mão de obra qualificada, considerando treinamentos necessários e possíveis contratações e aquisições essenciais ao desenvolvimento do projeto.
Consultoria e Capacitação	Avaliar a necessidade de contratar consultoria especializada, após análise de propostas e escolha da mais adequada para as necessidades estratégicas.
	Planejar treinamentos específicos para a equipe envolvida, assegurando o desenvolvimento das competências necessárias.

Etapa 1 - Preparação do projeto PEI	
Definição de Comissão ou Grupo de Estudos	Formar um grupo multidisciplinar com servidores e lideranças de diferentes áreas da instituição, garantindo representatividade.
	Escolher um presidente para o grupo, preferencialmente da alta administração, para garantir o alinhamento estratégico necessário
Definição de Agenda e Cronograma	Estabelecer datas para encontros estratégicos, incluindo reuniões de acompanhamento e revisão dos planos.
	Criar um cronograma detalhado das atividades, com marcos e prazos claros para cada etapa.
Divulgação Interna	Noticiar o início das ações por meio de comunicados internos, utilizando diferentes canais de comunicação.
	Assegurar que toda a instituição esteja ciente do projeto, promovendo sessões informativas.
Etapa 2 - Fundamentação do Planejamento e Análise da Situação Atual	
Análise de Diretrizes e Documentos Existente	Revisar regimento interno, instruções normativas e legislação aplicável, identificando oportunidades de melhoria.
	Utilizar documentos como base para análise e decisões futuras, assegurando alinhamento com a missão institucional.
Definição de Missão, Visão e Valores	Estabelecer claramente a missão, visão e os valores da instituição, com participação de todos os níveis hierárquicos.
Pesquisa e Entrevistas	Realizar pesquisas com servidores para coletar informações relevantes, utilizando questionários e entrevistas estruturadas.
	Conduzir entrevistas com membros da alta direção para obter insights estratégicos e prioridades.
Análise do Ambiente Interno e Externo	Utilizar a ferramenta SWOT para diagnosticar a situação atual da instituição, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
Consolidação e Elaboração	Consolidar todo o material coletado, organizando informações de forma clara e acessível.
Definição de Metas Estratégicas (SMART)	Estabelecer metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, com indicadores de desempenho claros.
	Promover a divulgação interna dos objetivos e metas estabelecidas, utilizando campanhas de comunicação eficazes.

Etapa 3 – Execução do Planejamento	
Implementação das Ações	Executar as ações conforme o cronograma planejado, com alocação adequada de recursos e responsabilidades.
	Monitorar a execução para garantir alinhamento com os objetivos estratégicos e realizar ajustes quando necessário.
Etapa 4 - Monitoramento dos Resultados	
Divulgação Interna de Resultados	Comunicar os resultados alcançados internamente, destacando conquistas e áreas de melhoria.
	Manter a transparência com toda a equipe, promovendo um ambiente de confiança e colaboração.
	Criar relatórios detalhados sobre os resultados obtidos, incluindo análises quantitativas e qualitativas.
	Analisar os dados para ajustes futuros, identificando tendências e propondo ações corretivas.
Etapa 5 - Manutenção e Continuidade do Programa	
Regulamentação para Continuidade	Estabelecer normas para a continuidade do programa ao longo do tempo, garantindo sua sustentabilidade.
Integração de Novos Gestores	Implementar um programa de integração para novos gestores a cada mudança de gestão, assegurando continuidade e alinhamento estratégico.
Definição de Missão, Visão e Valores	Estabelecer claramente a missão, visão e os valores da instituição, com participação de todos os níveis hierárquicos.
Revisão do Plano	Planejar revisões regulares do plano estratégico (a cada período determinado) para manter sua relevância e eficácia, incorporando aprendizagens e feedbacks.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Guia Metodológico de Planejamento Estratégico Participativo – Ministério da Cidadania – 2020; PEI Planejamento Estratégico Institucional 2024-2028 – Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional – 2024.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo ressaltou a importância da implementação de um programa de Planejamento Estratégico Institucional nas Câmaras Municipais, enfatizando a necessidade de modernização da gestão pública e legislativa.

Cabe recordar que segundo Drucker (1999), o planejamento estratégico é essencial para orientar as organizações rumo a um futuro sustentável e eficiente. Dessa forma, a Administração Pública deve adotar práticas que aprimorem a qualidade e a transparência dos serviços prestados à população, consolidando os princípios da governança pública (Pacheco, 2012).

Um dos aspectos centrais desta pesquisa é a introdução do checklist como ferramenta essencial no processo de planejamento e execução das ações estratégicas. De acordo com Gawande (2011), o uso de checklists melhora significativamente a eficiência e a precisão dos processos organizacionais, garantindo a padronização e o controle das atividades.

No contexto legislativo municipal, essa ferramenta se apresenta como um recurso valioso para a implementação e avaliação do programa estratégico, possibilitando um acompanhamento contínuo do progresso das iniciativas e a otimização dos fluxos de trabalho (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

Ao disponibilizar um instrumento objetivo e de fácil entendimento, espera-se contribuir significativamente para uma gestão pública mais eficiente e responsável. Para Chiavenato (2014), a eficácia da gestão pública depende de ferramentas que promovam a clareza dos processos e a comunicação interna e externa eficiente.

Dessa maneira, acredita-se que as Câmaras Municipais poderão atender com maior eficácia às demandas da sociedade, promovendo transparência e responsabilidade em suas ações, alinhando-se aos princípios da Administração Pública contemporânea (Bresser-Pereira, 1996).

Em suma, a implementação de um programa de Planejamento Estratégico Institucional, apoiada por um checklist bem estruturado, representa um passo fundamental para a transformação da gestão pública. Esse modelo possibilita que a Administração Pública Municipal seja mais responsiva e alinhada com as expectativas da sociedade, promovendo uma cultura organizacional baseada na inovação e na melhoria contínua (Osborne; Gaebler, 1994).

Por fim, recomenda-se que futuros estudos aprofundem a análise dos impactos do Planejamento Estratégico Institucional nas Câmaras Municipais, especialmente no que tange à eficiência administrativa, ao engajamento dos servidores e à percepção da população sobre a transparência e qualidade dos serviços prestados.

Além disso, investigações empíricas podem avaliar a aplicação do checklist em diferentes realidades municipais, identificando desafios e boas práticas na sua implementação. Estudos comparativos entre Câmaras que adotaram e não adotaram essa ferramenta podem fornecer subsídios para ajustes e melhorias no modelo proposto.

Ao fornecer um instrumento objetivo e de fácil entendimento, espera-se contribuir significativamente para uma gestão pública mais eficiente e responsável. Dessa forma, as Câmaras Municipais poderão atender de maneira mais eficaz às necessidades da sociedade, promovendo uma maior transparência e responsabilidade em suas ações. Este estudo, portanto, não só oferece uma ferramenta prática, mas também inspira uma cultura de inovação e melhoria contínua dentro do contexto legislativo municipal.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública nos anos 90. In: BIDERMAN, Ciro et al. (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: desafios para a gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.
- BAER, Werner. **A Economia Brasileira: Uma Introdução**. São Paulo: Nobel, 1995.
- BEHN, Robert D. **Rethinking Democratic Accountability**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.
- BOUCKAERT, Geert; PETERS, B. Guy; VERHOEST, Koen. **The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management**. London: Palgrave Macmillan, 2010.

- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1996.
- BRYSON, John M. **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas e Sem Fins Lucrativos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- DORAN, George T. **There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives**. Management Review, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Administração de Empresas: Princípios e Práticas**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GAWANDE, Atul. **A checklist manifesto: how to get things right**. New York: Metropolitan Books, 2011.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organizações orientadas para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LOUREIRO, Maria Rita; OLIVIERI, Cecília; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.
- MATUS, Carlos. **Adeus, Senhor Presidente: Governar é uma questão de método**. São Paulo: FUNDAP, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD Publishing, 2004.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Governance for Development: OECD Best Practices**. Paris: OECD Publishing, 2016.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PACHECO, Regina S. **Governança pública e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.
- PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Gestão pública no Brasil contemporâneo: os desafios da institucionalização**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.
- PEREIRA, Djair; ALENCAR, Paula Rodrigues. **Planejamento estratégico do clássico ao contemporâneo: conceitos, metodologias e aplicações**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.
- PIMENTEL, Ricardo Grinbaum. **Governança Pública: Diretrizes, Desafios e Perspectivas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2016.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SAMPAIO, Rafael C.; DANTAS, Isabela C. **Planejamento estratégico na gestão pública: um guia prático para implementação**. São Paulo: Atlas, 2019. STAKE, Robert E. **Qualitative research: studying how things work**. New York: Guilford Press, 2010.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018. ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública nos anos 90. In: BIDERMAN, Ciro et al. (Org.). **Burocracia e Política no Brasil: desafios para a gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.