Um (Des)caso do Planejamento Estratégico em Órgão da Administração Pública

Maciel Carlos Antunes e Cynthya Morais de Oliveira[1]
(2013)
Contém Nota Pedagógica.

O Surgimento do Planejamento Estratégico na Companhia de Defesa

O órgão público em estudo faz parte de uma estrutura composta por seis unidades orçamentárias[2] com autonomia administrativa e financeira. Duas unidades orçamentárias possuem unidades gestoras[3] em todos os Estados da Federação e em diversas cidades do País; uma possui unidades gestoras somente em Brasília; outra em várias capitais; e a última possui unidades gestoras em Brasília e Tocantins. No total, entre unidades gestoras e não gestoras, o órgão possui algo em torno de 500 unidades espalhadas pelo território nacional.

O caso analisará o órgão Companhia de Defesa. Esse órgão possui uma unidade central e aproximadamente 130 unidades regionais, entre gestoras e não gestoras[4]. A área de atuação é a defesa da ordem jurídica. Historicamente, os órgãos que atuam na defesa da ordem jurídica são bastante hierarquizados, com normas de gestão bastante rígidas, sujeitos a mudanças lentas e pouco expressivas.

Nos últimos oito anos, os órgãos que atuam na defesa da ordem jurídica iniciaram processos de planejamento estratégico, impulsionados pelas iniciativas do seu Conselho Nacional. O Conselho Nacional tem como função o controle e a transparência administrativa de seus órgãos vinculados. Assim, devido aos problemas de morosidade, ineficiência e falta de transparência, o Conselho decidiu aderir à metodologia de administração estratégica para alcançar maiores índices de eficiência e transparência. A primeira ação da nova administração estratégica do Conselho foi o planejamento estratégico obrigatório para todas as unidades vinculadas. Em síntese, os principais objetivos dos documentos de planejamento estratégico pesquisados foram: [1] modernização da gestão, [2] transparência, [3] facilitar o acesso à justiça, [3] ética e [4] melhoria dos trâmites judiciais e administrativos.

Dessa forma, o principal motivador do planejamento estratégico da Companhia de Defesa foi o de não ficar atrás das demais unidades e se tornar

um retardatário nesse processo. O planejamento estratégico do órgão iniciou-se em 2008, com a contratação de consultoria especializada, sendo escolhido o método *Balanced Scorecard (BSC)* como orientador do planejamento (de uma forma unânime, todos os demais órgãos também utilizaram essa metodologia). Em meados de 2009, apresentou-se o planejamento ao corpo interno e, nos anos seguintes (2010 e 2011), realizaram-se as reuniões de preparação do plano, de construção de indicadores e de avaliação. Em janeiro de 2011, o planejamento foi apresentado à sociedade. Nesse mesmo ano, ocorreu a investidura de uma nova direção na organização e o planejamento estratégico caminhou por inércia; criou-se um grupo responsável pelo planejamento e pela gestão estratégica, mas encerrou-se o ciclo de avaliação do planejamento. A ênfase da nova direção da Companhia de Defesa foi a gestão estratégica e a reorganização estrutural.

O plano, gerado pelo planejamento estratégico, nada mais é do que a seleção de objetivos e a identificação dos meios e ações necessários para atingi-los. Pretende-se, com isso, estabelecer um determinado curso de ações que promova a coordenação dos recursos internos da organização com seus desafios políticos internos e externos, além de auxiliar os seus administradores a tomar decisões presentes que produzam os resultados desejados, e facilitar o controle organizacional via estabelecimento de padrões de desempenho e de objetivos a serem alcançados.

Com o planejamento estratégico, espera-se que as atividades executadas gerem valor adicional à organização, criem sinergia entre os diversos departamentos e promovam boa relação com parceiros e sociedade, além de resultados efetivos de qualidade.

A Elaboração do Planejamento Estratégico

No início do processo de planejamento, surgiram algumas dúvidas: o planejamento deveria ser elaborado somente para a atividade fim da Companhia de Defesa ou também para as atividades de suporte? Os questionários da pesquisa do clima organizacional e da análise SWOT a quem deveriam ser remetidos? Decidiu-se, por fim, que o planejamento compreenderia toda a organização.

Os questionários para levantamento das forças/fraquezas e oportunidades/ameaças da Companhia de Defesa foram elaborados em processador de texto, sem nenhum tipo de testagem e validação de dados, com catalogação de dados totalmente manual, redundando em perda de informações. Os dados colhidos nas unidades regionais se perderam entre os muitos coordenadores de áreas temáticas e impossibilitaram análise mais detalhada das opiniões e sugestões apresentadas.

O processo de planejamento estratégico da Companhia de Defesa prosseguiu com o mapeamento dos processos da Unidade Central e a análise de cenários. O mapeamento das atividades não foi realizado em todas as unidades gestoras. Foram selecionadas quatro unidades para servirem de modelo-piloto. Também não ocorreu em todos os processos administrativos e finalísticos, sendo apenas alguns selecionados.

A análise de cenários ocorreu de forma bastante completa, inclusive com consulta a especialistas renomados, proporcionando uma fotografia bastante atual da atuação da Companhia de Defesa na resolução dos problemas da sociedade e suas perspectivas de crescimento. O mapeamento não surtiu grande efeito, pois atingiu somente 3% das unidades regionais (não se fez o mapeamento em todas as unidades regionais). Mas o fato de se ter trabalhado com servidores (que foram capacitados para se tornarem multiplicadores) foi algo positivo.

As definições da missão, dos valores, da visão e dos fatores críticos de sucesso se apresentaram de forma bastante clara e redundaram em afirmações coerentes, embora essa atividade tenha-se restringido a um grupo pequeno de servidores.

Posteriormente, definiu-se o mapa estratégico, as políticas institucionais, os objetivos, as estratégias e iniciativas estratégicas, tendo por base as atividades já desempenhadas por cada ator envolvido. Diversas reuniões foram realizadas, tanto em Brasília quanto em outros Estados da Federação, para consolidação do planejamento estratégico, discussão dos pontos importantes, das ações, metas e indicadores. Neste momento, os departamentos foram chamados a apresentar seus fluxogramas de atividades e suas principais ações, definindo prazos, datas e necessidades para a realização das atividades.

Os indicadores de desempenho previstos para as atividades foram definidos em reuniões com a participação de diretores, assessores, secretários regionais e direção superior. As discussões ocorriam em reuniões cujas possibilidades de apresentação e defesa de propostas não foram amplas. Utilizou-se um modelo de indicadores e metas predefinido.

O mapa estratégico seguiu o mesmo modelo dos demais órgãos e não apresentou grandes avanços. A definição das ações estratégicas seguiu, em termos gerais, as atribuições previstas para o órgão em seu decreto de criação.

É fato que os departamentos de apoio podem oferecer mais ao planejamento estratégico do que as suas funções originárias. O ideal, para esse momento de discussão, seria identificar onde a atuação individual poderia ser somada à atuação de outros departamentos e gerar sinergia suficiente para alavancar a obtenção de bons resultados estratégicos.

A implantação do planejamento estratégico foi alavancada por projetos. Foram elencados 38 projetos como prioritários para o período de 2011 a 2015. Desses projetos, apenas seis foram efetivamente iniciados, sendo que não chegaram a produzir os resultados esperados. Alguns projetos reproduziam as atividades já executadas pelo órgão, que simplesmente foram mantidas da mesma forma, sem nenhum tipo de estratégia especial. A gestão por projetos exige conhecimentos teóricos suficientes para gerar bons resultados, o que não se consegue extrair da análise dos projetos apresentados. Poucas informações sobre os projetos em andamento são disponibilizadas.

Como já foi dito anteriormente, a Companhia de Defesa possui diversas unidades regionais (unidades gestoras e não gestoras), sendo que o planejamento estratégico foi levado a todas elas. A área-fim lotada nessas unidades teve amplo acesso ao planejamento e pôde apresentar suas demandas e opiniões. As unidades administrativas regionais também participaram ativamente dos movimentos iniciais do planejamento estratégico. Ao final, não foi possível perceber a influência dessas unidades no plano final. Deve-se destacar que, nas reuniões de avaliação, foi levantado, por muitos participantes, o sério problema de comunicação existente.

Situação Atual

O processo de planejamento foi totalmente manual, não houve utilização de ferramentas eletrônicas, tais como programas, planilhas ou simuladores. O trabalho utilizou processadores de texto. Os dados gerados pelas pesquisas e consultas não foram sistematizados, não houve revisão de questionários, testes semânticos e de validação.

Passados cinco anos do início do planejamento estratégico, a situação atual, sinteticamente descrita, é a seguinte:

1. Embora exista um planejamento formal, as ações executadas pelas áreas de apoio seguem sua habitualidade, sem grandes mudanças ou inovações. Não se conseguiu a sinergia entre os departamentos, e entre esses e as unidades regionais, e entre essas e o órgão central e suas unidades internas.

2. Poucas ações estratégicas são plenamente executadas e alguns projetos isolados são desenvolvidos e apresentam bons resultados. Em poucos casos, buscou-se apoio ou comprometimento de parceiros externos. Em dois projetos, encontrou-se cooperação de organização externa, após longo período de negociação.

3. O alinhamento estratégico entre as unidades administrativas não foi articulado e cada um desenvolve seus trabalhos, desprezando as

influências sofridas de outras áreas e, também, não se leva em consideração o planejamento estratégico na elaboração dos orçamentos e de investimentos anuais.

4. A comunicação, ainda que definida como prioritária, não flui dentro da organização e as informações estão concentradas em pequenos grupos. A divulgação de relatórios e informativos, demandados pelo planejamento estratégico, resume-se a poucos quadros.

5. As reuniões de avaliação foram praticamente canceladas e os indicadores de resultados não estão sendo calculados e/ou revisados. Estão sendo realizados trabalhos de revisão de normativos e da estrutura dos departamentos, buscando a adequação às ações estratégicas. Contudo, os trabalhos de mapeamento de atividades realizados durante o processo de planejamento foram desconsiderados.

Os processos institucionais definidos no mapa estratégico não se desenvolveram de forma a dar o suporte necessário à obtenção dos resultados institucionais em níveis satisfatórios.

Note

[1] **Maciel Carlos Antunes**. Mestre em Gestão das Organizações pela Universidade de Brasília (UnB); especialista em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); especialista em Contabilidade Publica e Controladoria pela Universidade Tuiuti do Paraná (UTP) e graduado em Ciências Contabeis pelo Instituto Compacto de Ensino Superior e Pesquisa (Icesp). Atualmente exerce a função de Diretor Adjunto de Orçamento e Finanças do Ministerio Público do Trabalho. E membro do Grupo de Pesquisas de Serviços Públicos da Universidade de Brasília.

Cynthya Moraes de Oliveira. Especialista em Planejamento, Gestão e Orçamento pela FGV e graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília (Uniceub). Atualmente exerce a função de Chefe do Setor de Recrutamento e Seleção Interna no Ministério Publico do Trabalho.

[2] O art. 14 da Lei nº 4.320/64 define unidade orçamentária como o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias. Machado Jr. e Reis (2002/2003, p. 58) entendem que "unidade orçamentaria e o orgão ou agrupamento de serviços com autoridade para movimentar dotações".

[3] Segundo o Manual Siafi da Secretaria do Tesouro Nacional, Unidade Gestora (UG) é a unidade orçamentária ou administrativa que realiza atos de gestão orçamentaria, financeira e/ou patrimonial. O manual acrescenta, ainda, a sujeição do titular à tomada de contas anual.

[4] Unidades não gestoras podem praticar atos de administração. Contudo, estão impedidas de movimentar dotações ou praticar atos de execução financeira e/ou patrimonial, tais como: comprar materiais, operar o Siafi, efetuar pagamentos etc.

Nota Pedagógica
Um (des)caso do planejamento estratégico na Administração Pública

Temas:

Mudança Organizacional. Estratégia. Planejamento Estratégico. Gestão Pública.

Utilização:

• Utilizar o estudo de caso para discussão em grupos de cursos de planejamento ou em aulas de gestão e organização.

• Utilizar o estudo de caso para discussão em grupos formados nas próprias organizações (por exemplo: em reuniões gerenciais em que se busca a especialização em determinado tópico, para, posteriormente, implantá-lo na organização).

Objetivo Geral:

Discutir teoria e prática do planejamento estratégico nas organizações públicas.

Objetivos Organizacionais:

• analisar as etapas de definição e implantação do planejamento estratégico em uma organização pública;

• construir hipóteses sobre o planejamento estratégico no serviço público;

• discutir as questões teóricas, práticas e políticas que envolvem o serviço público e o planejamento estratégico.

Objetivos Acadêmicos:

• estudar conceitos teóricos de formulação de estratégia e planejamento estratégico;

• identificar falhas e acertos nos processos de planejamento estratégico da organização estudada;

• conhecer algumas metodologias de planejamento estratégico e suas principais características;

• iniciar estudos sobre indicadores de desempenho e projetos.

Objetivos Práticos

• capacitar os participantes a participarem de processos de planejamento estratégico com razoável conhecimento;

• dotar os participantes de conhecimentos suficientes para tomar decisões quando em formulação de estratégias.

Conteúdo:

Relato sobre o planejamento estratégico ocorrido em uma organização pública, identificando falhas e acertos na sua implantação e descontinuidade.

Atividades:

• Realizar o estudo em grupos de no máximo quatro pessoas, sendo que, para cada etapa, os grupos discutirão outras questões sugeridas.

• Exposição e discussão dos resultados apresentados pelos grupos.

• Após as discussões, os grupos apresentarão sugestões de melhorias.

• Reorganizar os grupos (nova mesclagem) e iniciar discussões sobre o ambiente da administração pública (favorável ou não ao planejamento estratégico).

• Grupos favoráveis e contrários ao planejamento na administração pública apresentarão argumentos.

• Apresentação fundamentada dos argumentos. Sem discussões.

1ª Etapa

Definir Conceitos de Estratégia e Formulação

***Conceituação:* Estratégia**

Embora conceituar estratégia não seja uma tarefa fácil, Porter (1996) dedicou-se a ela, definindo-a como a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto de diferentes atividades. Mais adiante, o autor acrescenta que também se refere a fazer escolhas num ambiente competitivo. Finalmente, completa sua conceituação explicando que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades de uma empresa. Sugere, ainda, que o sucesso da estratégia estabelecida está condicionado a realização de todas as atividades de forma eficaz, evitando desprezar aquelas consideradas rotineiras, além de ser necessário buscar a integração entre elas.

Quinn (2001) define estratégia como o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização. Esta definição reforça o entendimento de Ansoff (1990), de que estratégia é um dos vários conjuntos de regras que orientam o comportamento organizacional e cujas características específicas seriam o estabelecimento de direções gerais para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Principais Usos da Estratégia

(1) a organização usa a estratégia para lidar com mudanças ambientais;

(2) a estratégia é não estruturada, não rotineira e não repetitiva;

(3) as decisões estratégicas afetam o bem-estar geral da organização;

(4) a estratégia atua sobre os processos pelos quais as ações são decididas;

(5) as estratégias não são puramente deliberadas;

(6) as estratégias existem em níveis diferentes;

(7) as estratégias envolvem vários níveis de pensamento;

(8) obtenção de resultados;

(9) ordenação e alocação de recursos, tornando os objetivos viáveis.

Dificultadores da Implantação da Estratégia

Ansoff (1990) cita como dificultadores da implantação da estratégia: a natureza altamente política dos processos organizacionais; o descompasso entre o processo político e a racionalidade estratégica; a manutenção de estruturas de poder; os conflitos entre operações e atividade inovadoras; a dificuldade de agir estrategicamente por questões estruturais (competências, capacidades, motivação, gerenciamento); e o desconhecimento do ambiente interno e externo.

Facilitadores da Implantação da Estratégia

Kaplan e Norton (2006) definem os princípios de gestão favorecedores da implementação da estratégia: a mobilização da alta liderança executiva para arquitetar as mudanças; a tradução da estratégia por meio da definição de indicadores, metas e mapas estratégicos; o alinhamento de toda a organização com a estratégia; a motivação dos empregados, da remuneração e da comunicação; e o gerenciamento para integrar a estratégia ao planejamento, aos orçamentos e aos sistemas de informação.

Questões Sugeridas para o Estudo de Caso:

1. É possível identificar pontos que favorecem a implantação da estratégia no órgão estudado?

2. É possível identificar pontos que dificultam a implantação da estratégia no órgão estudado?

3. O ambiente da organização parece propício à implantação de uma estratégia de desenvolvimento?

2ª Etapa

Discutir Conceitos e Métodos de Planejamento Estratégico

Conceituação: Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é "um planejamento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões" (MINTZBERG, 2004, p. 12).

Para Almeida (2003), planejamento estratégico é uma atividade que, por meio do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento de sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (1999, p. 24) reconhece que a sua finalidade é "estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa".

Da mesma forma, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) preconizam que ela "refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização".

Por fim, planejamento estratégico é a capacidade da empresa de projetar e selecionar estratégias para a realização dos objetivos organizacionais, mostrando como a organização escolhe evoluir da situação presente até uma situação desejada no futuro.



Figura 1. Fases do Planejamento.
Adaptado de Gilberto Brondani, Cole Graham, Djalma Oliveira e Luiz Vieira.

Características do Planejamento Estratégico

Embora cada modelo de planejamento tenha características distintas, pode-se observar que todos os modelos apresentam seis etapas bem definidas: (1) definição das diretrizes estratégicas, que determinam como a empresa deverá atuar no ambiente; (2) a análise estratégica do ambiente interno, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas; (3) análise estratégica do ambiente externo, que compreende a análise do macro-ambiente, da indústria, da concorrência, do mercado e previsões futuras; (4) formulação dos objetivos e metas que a empresa pretende alcançar; (5) escolhas e definição das estratégias, visando a estabelecer uma posição futura para atender aos objetivos estabelecidos; e (6) implementação do plano estratégico.

Metodologias de Planejamento Estratégico

Existem diversas metodologias de planejamento estratégico que podem ser utilizadas, por exemplo: o planejamento estratégico situacional (Carlos Matus), o planejamento por objetivos (Bolay), o Quadro Lógico (Pfeiffer) e o *Balanced Scorecard* – BSC (Kaplan e Norton).

Dificultadores para Implantação do Planejamento Estratégico

Djalma de Oliveira (2005, p. 287) discorre amplamente sobre as dificuldades mais comuns antes e durante o processo de implantação do planejamento estratégico, citando como principais: [a] estrutura inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico da empresa; [b] desconhecimento da importância e significado do planejamento; [c] não preparação da organização para o planejamento; [d] desconsideração da realidade da empresa; [e] desconhecimento dos conceitos básicos de planejamento; [f] inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos; [g] defeitos na elaboração; [h] baixa credibilidade ao planejamento; [i] inadequação no controle e avaliação; e, [j] interação inadequada com os funcionários.

Benefícios do Planejamento Estratégico

Tratando especificamente de serviço público, Cole Graham (1994, p.72) cita cinco grandes benefícios advindos do planejamento organizacional. O primeiro e principal benefício é o estabelecimento de um futuro curso de ação que promova a coordenação dos recursos internos da organização com seus desafios políticos e internos. O segundo é que ele ajuda os administradores públicos a tomar as decisões atuais que têm a melhor chance de produzir os resultados desejados. O terceiro é a possibilidade de avaliação das condições futuras e presentes e do encorajamento e apoio aos administradores para tentarem

estabelecer objetivos. O quarto é tornar os administradores capazes de decidir, de antemão, o que fazer, como fazer e quando fazer. Finalmente, o planejamento provê o controle organizacional por meio do estabelecimento de padrões de desempenho.

Questões Sugeridas para o Estudo de Caso:

1. O planejamento descrito no estudo de caso alcançou seus objetivos?
2. A metodologia escolhida do BSC partiu de avaliação consistente? Haveria a possibilidade de escolha melhor?
3. O ambiente da organização era ideal para o desenvolvimento do planejamento estratégico?
4. Podemos identificar fatores restritivos e facilitadores do planejamento estratégico no caso em estudo?
5. Qual seria o processo ideal para iniciar o planejamento estratégico?
6. Como o planejamento estratégico pode sobreviver à mudança de gestor na organização pública?
7. Estudar a estrutura básica do planejamento estratégico de outras metodologias.

3ª Etapa

Planejamento Estratégico em Organizações Públicas

Planejamento Estratégico em Organizações Públicas

Cole Graham (1994, p. 42 *apud* Benveniste, 1989) nos traz uma definição bastante interessante sobre o planejamento estratégico na esfera pública:

Em termos simples, planejar significa que a organização seleciona objetivos e determina os meios para atingi-los. Os planos visam obter a melhor utilização dos recursos organizacionais num ambiente futuro e são também a base para o controle e a direção da organização pela gerência no seu ambiente atual. Embora os administradores públicos tendam a enfatizar os aspectos de controle dos planos, é inevitável que vejam o planejamento no contexto maior das relações interdependentes da organização.

Dificultadores da Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Públicas

Niven (2007) apresenta uma série de questões que são postas quando se pensa em planejamento estratégico em organizações públicas e sem

fins lucrativos, tais como: (1) O que executo não é mensurável; (2) Os resultados serão utilizados para punir; (3) Qual é a minha missão; (4) O público não entenderá os resultados negativos; (5) Por que investir em algo que durará somente até o final desta administração?; (6) Mudanças sem pressa; (7) Restrições técnicas e legais.

Estrutura Básica para o BSC em uma Organização Pública

Para Niven (2007), a estrutura básica do *Balanced Scorecard* para uma instituição pública ou sem fins lucrativos seria a seguinte:



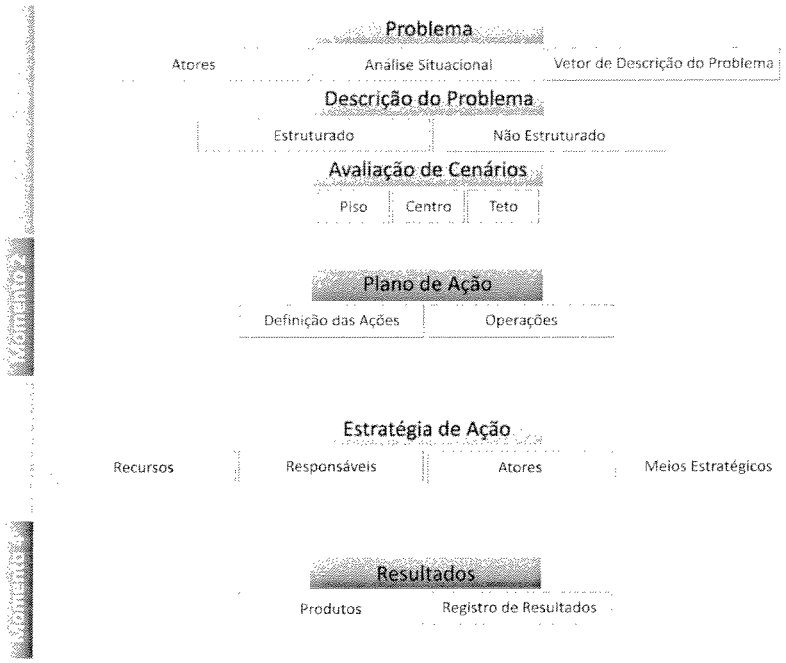
Figura 2. Balanced Scorecard do Setor público
Fonte: Niven (2007, p. 358)

O Planejamento Situacional Estratégico e sua Aplicação na Administração Pública

O diferencial do Planejamento Situacional Estratégico (PES) em relação aos outros modelos de planejamento é que ele foi concebido para atender ao governo (administração pública), ou órgãos que não atuem exclusivamente no mercado, mas tenham envolvimento político, econômico e social. Outro fator diferenciador é o foco de atenção que está nos problemas.

O PES se constitui de planos de ação, compostos de operações que demandam recursos e geram produtos. As operações são produzidas a partir de meios estratégicos. O processo de planejamento possui quatro momentos. O momento explicativo – compreensão da realidade e identificação dos problemas que os atores sociais apresentam. O momento normativo-prescritivo – formulação do plano, produção de respostas de ação em contexto de incertezas e surpresas; nesse momento desenham-

se as operações e se identificam os nós críticos (causas críticas dos problemas). O momento estratégico – são formuladas as propostas estratégicas para tratar as operações. O momento tático-operacional – cria um processo contínuo de ações com o suporte do plano.



1. A metodologia de planejamento utilizada pode ter sido a melhor?
2. A forma como foi desenvolvido o planejamento seguiu uma estrutura coerente?
3. Quais fatores indicam uma descontinuidade do processo?
4. Existe explicação teórica para o fato de o planejamento não ter sido implantado em sua completude?
5. Como corrigir os erros e reaproveitar o trabalho realizado?
6. Iniciar discussões sobre a gestão por projetos.
7. Discutir princípios básicos de criação de indicadores.

Referências e Indicação de Bibliografia

ALMEIDA, P. R. *A Experiência Brasileira em Planejamento Econômico:* uma síntese histórica. 2004. Acessado em: 1 de agosto 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/secom/nae/3T_3.pdf.

ANSOFF, I. H. A Nova Estratégia Empresarial. . São Paulo: Atlas, 1990. Trad.: A. Z.Sanvicente.

BOLAY, F. W. *Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos* – método zopp. (M. Brose, Trad). Recife: GTZ, 1993. Trad.: M. Brose.

BOYNE, G. A.; ANDREWS, R.; LAW, J. & WALKER, R. M. Strategy Implementation and Public Service. *Performance. Administration & Society*, 1(29), p. 1-28, 2011.

FRANCO, H. *Entrevista com Carlos Matus* – o método PES. (G. B. Sauveur, Trad.). São Paulo: Fundap, 1996. Trad: G. B. Sauveur.

FRIEDMANN, J. Dois Séculos de Teoria do Planejamento: Uma Visão Geral. In: Giacomoni, J. & Pagnussat, J. L. (Orgs.). Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea. Vol. 1. Brasília: Enap, 2006. p. 69-111.

GARCES, A. & SILVEIRA, J. P. Gestão Pública Orientada para Resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público* – RSP, 53 (4), p. 53-77, 2002. Acessado em: 16 de fevereiro 2012. Disponível em: http://biblioteca.enap.gov.br/cgi-bin/xis.exe?IsisScript=index.xis&cipar=phl.cip&lang=por.

GRAHAM, C. B. *Para Administrar a Organização Pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. Trad.:B. L. Freitas.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *Alinhamento – utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Trad.: A. C. da C. Serra.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração de Projetos:* como transformar ideias em projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004. Trad.: M. A. Carpigiani.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de Estratégias*: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. (N. Montingelli Jr., Trad). Porto Alegre: Bookman, 2007. Trad.: N. Montingelli Jr. Reimpressão.

NIVEL, P. R. *Balanced Scorecad Passo a Passo:* elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. Trad.:

N. Freire.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico* – conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, A. H. R. *Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional* – Um estudo de caso na indústria de autopeças. 2009. Dissertação de mestrado – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

PFEIFFER, Peter. Quadro Lógico – Um Método para Planejar e Gerenciar Mudanças. *Revista do Serviço Público* – RSP,(51) 1, p. 81-123, 2000.

PORTER, M. E. What is Strategy? *Havard Business Review – HBS*, Reprint Number, nov./dec. 1996. Disponível em: http://www.ipocongress.ru/down load/guide/article/what_is_strategy.pdf.

QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (Org.). *O Processo da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20-26. Trad.: J. S. Cook.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. & GAMBLE, J. E. *Administração Estratégica*. 15. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008. Trad.: R. Galmane & K. A. Roque.