

## Planejamento Estratégico Situacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018<sup>1</sup>

Francisco Carlos Cobaito

### Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar as principais características do perfil da produção nacional sobre Planejamento Estratégico Situacional (PES). O tema foi desenvolvido a partir de um estudo de caráter bibliométrico, através de um recorte sobre o assunto em bibliografia relacionada nas bases acadêmicas no Brasil: Google Scholar e SciELO, no período 2013 a 2018. Diante dos resultados, foi possível identificar que a produção científica sobre o tema intensificou-se nos últimos dois anos. Os principais achados de pesquisa foram: uma maior frequência na publicação de artigos com dois ou três autores; as pesquisas do tipo descritivas foram predominantes no estudo; uma hegemonia de referências nacionais em relação às internacionais por artigo; e uma preponderância da aplicação do tema principalmente focado na área da saúde, seguida da área da administração pública.

### Palavras-chave

Planejamento Estratégico Situacional. Produção Científica. Estudo Bibliométrico.

### Abstract

This article aims to describe and analyze the main characteristics of the national production profile on Strategic Situational Planning (PES). The theme was developed from a study of bibliometric character, through a clipping about the subject in related bibliography in the academic bases in Brazil: Google Scholar and SciELO, from 2013 to 2018. Given the results, it was possible to identify that the scientific production on the topic intensified in the past two years. The main research findings were: a greater frequency in the publication of articles with two or three authors; descriptive research was predominant in the study; a hegemony of national references in relation to international references by article; and a preponderance of the application of the theme mainly focused on the area of health, followed by the area of public administration.

### Keywords

Situational Strategic Planning. Scientific Production. Bibliometric Study.

## INTRODUÇÃO

O progresso de uma instituição nos dias atuais, seja ela pública ou privada, voltada à obtenção de lucros ou filantrópica, requer de seus gestores ações consistentes e proativas que levem a organização ao sucesso em seus empreendimentos. Portanto, é necessário um planejamento estratégico que escolha um conjunto de práticas gerenciais que conduzam, com eficiência e eficácia, rumo ao atingimento de resultados relevantes.

Nesse sentido, corroboram Mintzberg (2009) e Alday (2017), o planejamento sob a lente da estratégia não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir uma maior probabilidade do alcance da visão de futuro de uma organização, seja ela pública ou privada. O processo de planejamento, portanto, refere-se a um modelo prescritivo de teorias e fundamentos, o qual, aplicado na prática, persegue uma mudança situacional futura. Neste sentido, é uma ferramenta que interage com o futuro.

Segundo Gelinsk (2008) e Ferrão (2011), particularmente no ambiente da política pública, o planejamento de futuro torna-se muito complexo. A política pública é o conjunto de ações desencadeadas pelo Governo, seja no ambiente dos municípios, dos Estados ou da União, que buscam o atendimento das demandas da sociedade civil. As políticas podem ser sociais (saúde pública, educação, segurança, moradia, empregos), de natureza macroeconômica (fiscal, monetária, cambial, reguladora do mercado de capitais), dentre outras (científicas, culturais, agrícolas etc.), e, normalmente, possuem os ciclos de formulação, implementação, acompanhamento e avaliação.

Nessa multiplicidade de ações do Estado, e na busca do bem comum, posto que muitas destas políticas públicas interagem entre si e concorrem pelos recursos escassos para a sua execução, surge o PES como um método de planejamento estratégico mais flexível, permitindo trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Neste método, o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada. Quando houver uma mudança da situação real, o plano é imediatamente ajustado.

Mesmo existindo dezenas de abordagens teóricas e de propostas metodológicas no campo da planificação, este trabalho considera pertinente discutir a utilidade do planejamento estratégico situacional, vertente do pensamento estratégico desenvolvido na América do Sul a partir da contribuição do economista chileno Carlos Matus.

Para Matus (1996), o PES (Planejamento Estratégico Situacional) possui pontos em comum com o planejamento estratégico corporativo, como por exemplo, figuram nos dois métodos vários atores que fazem parte de um jogo de interesses, gerando conflito e cooperação. Tal metodologia fornece os subsídios necessários à elaboração de um planejamento que procura organizar e direcionar de uma maneira lógica as questões sociais complexas, visando à construção de um planejamento estratégico que possa influenciar no desenho futuro de uma organização ou responder às questões políticas sociais e econômicas de um país, visando uma mudança situacional futura.

Este trabalho propõe-se a realizar um mapeamento da produção científica dos últimos

cinco anos sobre a metodologia do PES no ambiente acadêmico nacional. O levantamento foi feito através de duas bases científicas nacionais: Google Scholar e SciELO.

Os principais vetores analisados são a evolução da quantidade de publicações nos últimos anos, a origem das publicações e os autores que se destacam. Desse modo, pretende-se contribuir para o entendimento da evolução sobre o tema Planejamento Estratégico Situacional e compreender mais sobre as correntes teóricas existentes.

O presente artigo foi disposto em cinco partes, além desta introdução, na sequência, é apresentado um referencial teórico sobre o tema, seguido pelos procedimentos metodológicos utilizados e, em terceiro lugar, está a apresentação e análise dos dados. Por fim, são expostas as considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Planejamento Estratégico

Segundo Rezende (2002), a empresa no segmento privado tem o objetivo primário de geração de lucro e a maximização de riqueza do acionista. Igualmente, as empresas do segmento governamental têm o objetivo de serem superavitárias em seu resultado. Para que isto aconteça, torna-se fundamental que os gestores executem um planejamento (Plano de Ação), com apontamentos de ações corretivas, assegurando a continuidade das atividades da empresa, com o objetivo de possibilitar o alcance dos resultados esperados.

Nessa mesma linha, Mendes *et al.* (2006) definem o planejamento estratégico como um conjunto de ações coordenadas que envolvem pensar no futuro através de ações no presente, para que se alcance os objetivos de longo prazo de uma instituição, os quais normalmente são decididos pela alta administração das empresas.

Avançam os autores dividindo o planejamento nas esferas táticas, e operacional, sendo o planejamento tático uma aplicação prática do planejamento estratégico com uma dimensão menor e restrita. O planejar tático significa desdobrar os objetivos estratégicos em metas para serem alcançadas pelos departamentos da empresa, com objetivo de seu alcance no curto e médio prazo.

Concluem Mendes *et al.* (2006), o planejamento operacional seria o planejamento voltado à execução da atividade e tarefa de cada colaborador que compõe os departamentos para as realizações no dia a dia daquilo que foi planejado. A elaboração do planejamento operacional é realizada pelos níveis menos nobres da organização, nem por isso menos importantes, pois seu conjunto de ações determina que o processo caminhe conforme os requisitos, e, a partir daí, se conquistem os objetivos propostos no planejamento estratégico.

Já o planejamento orçamentário (*budget*) propõe-se a planejar com antecedência, analisar o futuro e alinhar a realidade da empresa, balanceando as necessidades da organização em relação às despesas, receitas, produção, investimentos, estoques, dentre outros. Segundo Frezatti e Aguiar (2007), este planejamento também pode ser classificado como

planejamento financeiro, ao implementar a estratégia da empresa para determinado exercício, representando o desejo dos sócios de uma organização expressas em unidades monetárias.

De acordo com De Tony (2016), o objetivo do planejamento estratégico é construir um cálculo estratégico sobre o futuro que seja, ao mesmo tempo, um orientador para as ações no momento presente, com o objetivo de conferir governabilidade ao nosso futuro, seja enquanto empresas ou cidadãos. O processo segue os princípios e termos metodológicos e técnicas aplicadas à geração de subsídios que possam levar a uma mudança situacional futura.

Advoga ainda o autor que, dentro do setor público, para a execução de um planejamento estratégico eficiente, é necessário superar mais alguns obstáculos, como a tradição autoritária na qual só o Estado concebe e executa seus planos, de cima para baixo, sendo, em sua maioria, pouco eficientes, e que não seriam capazes de trazer resultados práticos, como também não ajudariam a melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Segundo Ringland (2006), o planejamento na administração pública é ainda mais abrangente do que o planejamento nas empresas. No planejamento de políticas públicas surge a necessidade do planejamento de cenários, que é uma parte do planejamento estratégico que combina ferramentas e tecnologias para administrar as incertezas do futuro. Cenários são modelos que visam antecipar o que ele chama de vida real.

Seguindo essa mesma linha, Ferrão (2011) afirma que utilizar a construção de cenários é uma atitude que pode redundar em benefícios para a gestão pública, especialmente quando estão envolvidas situações que apresentam: alto grau de incerteza com relação à capacidade de prever o futuro ou corrigir possíveis rumos; histórico marcado por surpresas desagradáveis e onerosas; pensamento estratégico de baixa qualidade; mudanças significativas no contexto já ocorrido ou prestes a ocorrer; necessidade de uma nova perspectiva e linguagem comuns, sem perder de vista a diversidade; fortes diferenças de opinião, e, muitas delas, com mérito; e competidores fazendo uso de planejamento de cenário.

## **Planejamento Estratégico Situacional**

De acordo com Campos *et al.* (2010), o planejamento estratégico situacional é uma metodologia, um modelo não prescritivo, concebido pelo economista Carlos Matus, um dos maiores estudiosos da América Latina e um dos maiores do mundo sobre o tema planejamento estratégico de governo e governabilidade, o qual advoga que o planejamento deve ser um cálculo situacional e sistemático, capaz de articular o imediato (presente) com o futuro.

Para Matus (1996), o PES possui pontos em comum com o planejamento estratégico corporativo, por exemplo, figuram nos dois métodos vários atores que fazem parte de um jogo de interesses, gerando conflito e cooperação.

Nessa mesma linha, assevera Ida (1993) que o PES é um método, e uma teoria voltada para

o planejamento estratégico público, que tem como finalidade apoiar os dirigentes públicos, no tratamento de questões de ordem da destinação de recursos no tratamento de problemas públicos, estendendo-se a qualquer órgão cujo foco não seja exclusivamente o mercado, mas que esteja implícito também o jogo político, econômico e social.

Mazzali *et al.* (2009) acrescentam a essa mesma interpretação que o ponto principal que distingue o planejamento estratégico situacional dos demais é o imbricamento entre a política e a gestão, na medida em que confronta os recursos, competências, e conecta, de modo particular, os agentes e os mecanismos de articulação entre eles e as políticas propostas pelo plano.

Encontramos em Matus (1993), um resumo sobre o ambiente do gestor público descrito por meio de três vértices de um triângulo, representado pela Figura 1. Sendo o primeiro vértice o Projeto de um Governo ou Plano de uma empresa pública que representa o caminho que pretende imprimir à administração. O segundo vértice é a Capacidade de Governo, equivalente à competência técnica e recursos financeiros. Por fim, o terceiro vértice é a Governabilidade, representando o potencial de articulação com os agentes envolvidos tanto internamente como externamente.

**Figura 1** - Triângulo de Governo de Carlos Matus



Fonte: Adaptado de Matus (1993)

Carlos Matus, em seu trabalho *Planificación y Gobierno* de 1987, apresenta um encadeamento lógico recomendado para a aplicação prática do modelo do PES, encadeamento este que pode ser resumido na sequência apresentada a seguir:

1. A preocupação primária do PES é trabalhar com “análise da situação”; para Matus, deve-se aplicar alguma técnica que seja reconhecidamente coerente para identificar e selecionar um problema que represente relevância para os diversos atores que atuam na política, na economia e na sociedade, a partir das diferentes compreensões que estes possuem da realidade. Deve-se observar o valor político de um problema de forma global, tanto para o ator central como para os atores secundários, e também considerar a importância para a corrente política envolvida e para a população em geral;
2. Decorrente da preocupação primária da escolha de um problema, deve-se levar em conta também o tempo do alcance para a colheita dos resultados, se será na vigência do período do governo ou se será projetado para períodos futuros;

3. Adiante, deve-se procurar racionalizar a matriz de recursos exigidos pelo enfrentamento do problema em relação à matriz de recursos do *stakeholder*/ator protagonista. Nesse sentido, avaliar os diferentes tipos de interesses envolvidos: políticos, econômicos, sociais, ambientais, internacionais ou nacionais;

4. O próximo passo refere-se ao exercício do quanto se tem controle sobre as diversas variáveis de um problema; quais são as janelas de oportunidade e os gargalos, dentro do escopo do problema e no seu entorno;

5. O quinto passo refere-se ao nível de comprometimento dos diversos stakeholders referentes à governabilidade de um problema, os quais podem demonstrar cooperação, engraxamento, negação ou indiferença;

6. Custo de ampliação do prazo para solução de um problema – quais são os impactos e os custos sociais, políticos e econômicos em questão;

7. Quais seriam os aspectos envolvidos com os investimentos e novas tecnologias e investimentos contínuos;

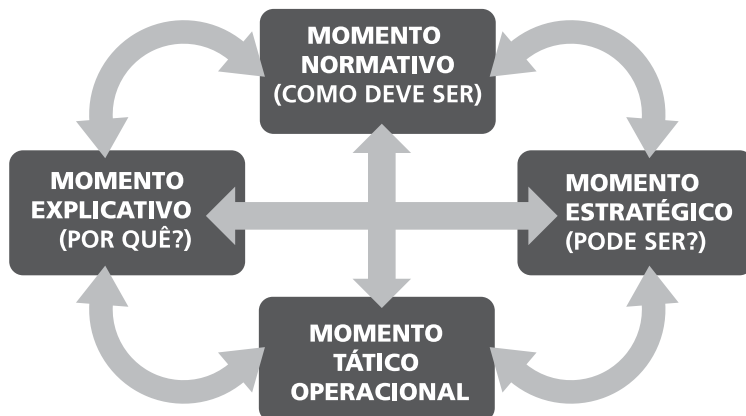
8. Quais seriam os desdobramentos regionais da solução ou não do problema selecionado;

9. Por fim, quais seriam os impactos e desdobramentos políticos ao final de um ciclo da gestão pública ou término de um mandato. Quais os impactos micro e macroeconômicos, sociais, como também o legado para os próximos governos e para a sociedade.

Acrescenta Matus (1996) que o PES busca explicar o planejamento eficaz no setor público através do jogo social que se desenvolve com base em seis características:

- i) Não existem começo nem término nas redes de formação de políticas públicas;
- ii) Dentro destas redes de formação de políticas públicas, os jogadores podem ser atores ou espectadores;
- iii) Os jogadores analisam uma mesma situação por diferentes prismas e, portanto, têm uma diferente percepção dos problemas;
- iv) O jogo tem sempre muitas dimensões e cada jogo é composto de subjogos menores que se processam em múltiplas dimensões;
- v) O jogo é complexo e, por possuir muitas incertezas, dificulta a visualização dos riscos, portanto, os atores têm uma racionalidade limitada;
- vi) O bônus do jogo é o poder e uma forma de organizar e diminuir a complexidade do jogo seria a escolha de determinadas visões a partir dos atores participantes, além de aclarar as regras através de uma regulamentação do jogo. Matus elege como fundamento central da teoria do PES, o “aspecto situacional”, no qual a complexidade, a indeterminação e a incerteza permeiam o comportamento dos jogadores (atores/*stakeholders*).

Matus também descreve o PES por meio do desenvolvimento de quatro momentos: o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional, os quais se entrelaçam conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Etapas (momentos) do Modelo de Planejamento Estratégico Situacional**

Fonte: elaborado pelo autor

No momento explicativo (porquê), ocorre a seleção de problemas relevantes frente à realidade, buscando-se a compreensão ampla do fato gerador do problema e enxergando as janelas de oportunidade e os gargalos da situação.

No momento normativo (como deve ser), acontece a identificação dos atores que fazem parte do problema, e dos recursos que estes dispõem para controlar as operações, seguida da projeção de cenários nos quais são mapeadas as variáveis topo (as mais favoráveis possibilidades), as de centro e as de piso (as menos favoráveis possibilidades). Nesse momento normativo, trabalha-se com a incerteza, procurando-se calcular o futuro, construindo uma ideia fundamentada de como deve ser, a partir de diferentes cenários de atuação.

Já no momento estratégico (pode ser), o foco consiste em mapear todos os atores que possam cooperar ou se opor ao problema proposto, avaliando-se os tipos de ameaças ou os tipos de incrementos/impulsos que cada ator detém dos recursos essenciais para o êxito do plano.

Seguido pelo momento tático (operacional), o qual representa a fase da implantação das ações propostas nos momentos anteriores; não seria um momento estático, mas sim, um momento dinâmico de retroalimentação, a partir do recálculo do plano, no qual o monitoramento das operações ajuda a redesenhá-lo permanentemente.

De acordo com o trabalho de Medeiros (2005), a aplicação do planejamento estratégico situacional acrescenta pluralidade e alcance à dimensão política, o que não acontece na concepção tradicional de planejamento, incorporando a gestão política, a gestão macroeconômica e a gestão do intercâmbio de problemas específicos.

Nesta mesma linha, segundo Rezende (2007), muitos dos conceitos que se utilizam no orçamento empresarial das empresas podem ser adotados pelos governos locais em razão das cidades estarem submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas, porém, em maior proporção. Destaca o autor que a diferença da aplicação do PES no ambiente empresarial e no ambiente governamental reside que no primeiro se busca resolver problemas

complexos para a geração de lucros aos acionistas, e no segundo se busca encontrar através do planejamento estratégico situacional uma solução das desigualdades socioeconômicas.

## **METODOLOGIA**

Este estudo tem uma natureza qualitativa, através de um recorte de artigos acadêmicos, de algumas experiências da aplicação do PES. Possui características de pesquisa descritiva, pois parte de um levantamento bibliográfico, análise de exemplos e resultados, possibilitando a consideração de vários aspectos relativos à metodologia estudada.

A partir da escolha das fontes para coleta dos dados (Google Scholar e Scientific Electronic Library Online – SciELO), definimos critérios para seleção daqueles trabalhos que seriam elegíveis para a investigação do tema proposto. Foram selecionados somente artigos de natureza acadêmica, não sendo considerados casos de ensino, resenhas, notas bibliográficas, monografias, teses, trabalhos de conclusão de curso e outros tipos de produção que não se enquadraram nos critérios considerados para artigos científicos. Tal raciocínio foi também adotado para palestras, entrevistas, depoimentos e outros materiais jornalísticos, bem como apresentações de fóruns, quando restritos apenas à apresentação dos trabalhos. Trabalhos escritos por autores estrangeiros não foram considerados, assim como publicações de autores brasileiros em periódicos internacionais.

Foi utilizado como parâmetro de pesquisa o texto: “Planejamento Estratégico Situacional”, presente no título do artigo, publicado em revistas nacionais classificadas com Qualis, nos últimos cinco anos, para o período compreendido entre julho de 2013 e junho de 2018.

De acordo com Raupp e Beuren (2006), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de um material já elaborado, predominantemente artigos científicos e livros. O material consultado em uma pesquisa bibliográfica abrange todo o material tornado público a respeito do assunto.

Segundo Gil (2002), este tipo de pesquisa descritiva visa transcrever, descrever, interpretar e explicar os resultados obtidos por meio de análise bibliométrica, a qual, por sua vez, se destina a identificar e analisar o perfil da produção científica de um determinado tema, neste estudo específico, o Planejamento Estratégico Situacional, utilizando-se da abordagem quantitativa.

Corroborar com esta visão Alvarado (2007), afirmando que a pesquisa bibliométrica é importante para analisar e avaliar a pesquisa acadêmica, e nortear rumos e estratégias de futuras pesquisas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir da pesquisa realizada, foi possível identificar as principais características das produções científicas em nível nacional sobre o tema PES. Optou-se por apresentar de



forma unificada as duas bases de dados para não gerar inconsistências nos resultados, uma vez que cada base possui diferentes ferramentas de busca e análise. Visando não haver repetições de artigos extraídos nas diferentes bases de dados, foi considerada uma única vez o artigo, mesmo se figurando nas duas bases. Entretanto, isto não interfere na credibilidade do trabalho, pois o objetivo é realizar a pesquisa, respeitando a abrangência e as particularidades de cada base de dados.

Este capítulo foi subdividido em seis tópicos, como segue: (I) Número de artigos publicados; (II) Quantidade de publicações por autor; (III) Distribuição dos artigos por área; (IV) Distribuição do tema por periódicos; (V) Abordagens metodológicas; e (VI) Referências por artigo.

A Tabela (1) apresenta o número de artigos publicados sobre Planejamento Estratégico Situacional por ano.

**Tabela 1 - Ano de divulgação**

Ano	Período	Quantidade Artigos	Percentual Frequência
1	julho 2013 até junho 2014	6	17%
2	julho 2014 até junho 2015	6	17%
3	julho 2015 até junho 2016	7	19%
4	julho 2016 até junho 2017	9	25%
5	julho 2017 até junho 2018	8	22%
Total .....		36	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos artigos considerados, 36 no seu total, observa-se que o maior número de artigos publicados sobre Planejamento Estratégico Situacional ocorreu no período recente de julho de 2016 até junho de 2017, com 25% de frequência. Em seguida, observamos que o período seguinte, de julho de 2017 até junho de 2018, apresenta 22% do total de frequência. Tal fato sugere um interesse crescente nos últimos dois anos sobre esta temática. Os demais períodos anteriores a julho de 2016 apresentaram uma frequência média de 17,66%.

Os autores com produção no período analisado envolvendo PES são distribuídos por artigos da seguinte forma:

Os autores com maior número de publicações sobre PES nos últimos cinco anos são: Waldecy Rodrigues (Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Federal do Tocantins) com cinco publicações; desenvolveu trabalhos na área de psicologia, educação e saúde. A seguir figuram os trabalhos de Odirley Ferreira dos Santos (Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté -

SP), com quatro publicações versando sobre o ambiente da política e da Gestão Pública nos Municípios. Também, com duas publicações, figura Jorge Luiz Knupp Rodrigues (Doutor e docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté - SP), abordando o tema na Gestão nas pequenas e microempresas. Esses autores publicaram artigos em parceria, o que indica uma rede de relacionamentos na construção do conhecimento sobre esta temática.

Podemos observar que a temática PES foi aplicada nas mais diversas áreas do conhecimento, conforme a Tabela 3.

**TABELA 3 - Distribuição dos Artigos por Área**

Quantidade Artigos	AREAS TEMATICAS	SUB AREAS	Quantidade Artigos
22	Ciências da Saúde	Saúde pública, ambiental e ocupacional	11
		Políticas e serviços de saúde	7
		Enfermagem	4
5	Ciências Humanas	Educação e pesquisa educacional	5
5	Ciências Sociais Aplicadas	Administração pública	4
		Sociologia	1
4	Engenharias	Gerenciamento	1
		Engenharia, de produção	3
<b>36</b>	<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

Fonte: dados da Pesquisa

Esta disseminação em diversas áreas do conhecimento demonstra a aplicabilidade da metodologia do PES como um modelo abrangente e inclusivo, na procura de um correto entendimento de uma multiplicidade de situações e na formulação de um modelo adequado para interpretá-lo.

Na Tabela 4, apresentamos as principais revistas Qualis deste estudo, evidenciando uma hierarquia na qual está publicada a maior parte dos artigos sobre PES como tema central. Observa-se que mais da metade, ou seja, 53% dos artigos publicados estão contemplados nas revistas com estratos indicativos da qualidade - A1, e A2 os mais elevados.

**TABELA 4 - Distribuição do Tema por Periódicos**

Quantidade	Artigos	PERIÓDICO	Categoria no Qualis/Capes	%	% Acumulado
5		Cadernos de Saúde Pública	A1	14%	14%
5		Revista de Administração Pública	A1	14%	28%
4		Interface - Comunicação, Saúde, Educação	A2	11%	39%
3		Gestão & Produção	A2	8%	47%
2		Cadernos de Pesquisa	A2	6%	53%
7		Ciência & Saúde Coletiva	B1	19%	72%
2		Saúde e Sociedade	B1	6%	78%
2		Acta Paulista de Enfermagem	B1	6%	83%
1		Organizações & Sociedade	B1	3%	86%
2		Texto & Contexto - Enfermagem	B2	6%	92%
1		Revista Brasileira de Enfermagem	B2	3%	94%
1		Revista Gaúcha de Enfermagem	B3	3%	97%
1		Production	B4	3%	100%
36		Total		100%	

Fonte: dados da Pesquisa

Segundo Testa (1998), a Lei de Bradford reporta-se à dispersão dos periódicos científicos, evidenciando seus respectivos graus de relevância na literatura acadêmica, e apregoa que um núcleo essencial de revistas forma a base da literatura para todas as disciplinas e que, portanto, a maioria dos trabalhos importantes é publicada em poucas revistas. Tal fato vai de encontro ao que foi contemplado na Tabela 3, onde cinco periódicos concentram mais da metade da produção sobre o tema.

A Tabela 5 apresenta os tipos de metodologia utilizados nos artigos estudados. A pesquisa descritiva foi aplicada em (66,7%) dos artigos, seguida pela pesquisa exploratória em (27,8%). Foi encontrado apenas um trabalho quantitativo e um ensaio teórico (5,6%) em cada base de dados, e nenhuma pesquisa explicativa foi constatada.

**TABELA 5 - Estudos por Metodologia Utilizada**

Metodologia Utilizada	Frequência em Quantidade	Frequência em %
Pesquisa Descritiva	24	66,7%
Pesquisa Exploratória	10	27,8%
Outros	2	5,6%
Total	36	100%

Fonte: dados da Pesquisa

A Tabela 6 refere-se à quantidade média de referências nacionais e internacionais por artigo, sabendo-se que foram utilizados 36 artigos no estudo.

**TABELA 6 - Quantidade Média de Referências por Artigo**

Referencias	Num. de Referencias	Numero médio de referencias por artigo
Nacional	648	18
Internacional	144	4
<b>Total</b>	<b>792</b>	<b>22</b>

Fonte: dados da Pesquisa

Conforme mostra a Tabela 5, o número médio de referências por artigo foi de 22, sendo que 82% dizem respeito a referências nacionais, e 18% são de referências de textos estrangeiros.

Notadamente, a maior incidência de citações internacionais é referente às publicações do autor Carlos Matus, principalmente em seu trabalho: MATUS, Carlos. Planning and government. CEPAL Review, 1987, figurando em 11 dos 36 artigos que compõem esta pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo dedicou-se a mapear a produção científica nacional sobre Planejamento Estratégico Situacional – PES. A partir disso, foram pesquisadas as publicações referentes ao termo em periódicos de duas bases de dados acadêmicas, no período recente dos últimos cinco anos, de julho de 2013 até junho de 2018, identificando os autores e periódicos que apresentaram trabalhos especificamente sobre o tema PES.

Os resultados sugerem evidências empíricas de que a literatura referente ao PES está voltada para as pesquisas descritivas, as quais buscam descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre ou como se estrutura dentro de um determinado sistema, método, processo ou realidade operacional.

Constatou-se que o assunto é contemporâneo e que se encontra em estágio de desenvolvimento, com crescente interesse representado pelo aumento do número de artigos nos dois últimos anos.

Pode-se evidenciar também que existem diversas aplicabilidades presentes nas discussões acadêmicas referentes a este tema, o qual se propõe a fornecer uma metodologia de solução para ambientes/situações/problemas complexos, e que, além de fortemente presente na área da gestão social (Educação, Administração Pública e Sociologia), apresenta grande incidência de trabalhos desenvolvidos na área de ciências da saúde, o que vem de encontro ao pensamento de Drucker (1975), “poucos processos industriais são tão complicados quanto o hospital”.

Por fim, concluiu-se, neste estudo, de maneira geral, um perfil macro das publicações e da evolução do PES, analisando aspectos sobre o tema com o intuito de nortear e efetivamente contribuir para a melhoria e fomento dos artigos sobre esta temática no meio acadêmico.

Como limitação do estudo, ressalta-se que a amostra se restringiu às publicações do tema especificamente em artigos nacionais sobre PES, deixando de considerar outros modais de publicação acadêmicas como teses e dissertações, além de outras bases acadêmicas como exemplo ProQuest, o que poderia acrescentar mais informações ao que foi levantado.

Outra limitação seria o tamanho da amostra, pequena, se comparada ao universo das centenas de artigos científicos publicados sobre o tema principalmente a partir da década de 80, e também por ser uma amostra não probabilística. Logo, sugere-se uma pesquisa posterior com uma amostra mais abrangente. Caso sejam encontrados resultados semelhantes, pode-se fazer uma inferência dos resultados com mais segurança.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: fev. 2018. Aceito para publicação em: set. 2018.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.

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

CAMPOS, Francisco Carlos Cardoso de; FARIA, Horácio Pereira de; SANTOS, Max André dos. **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. 2010. Acervo de Recursos Educacionais em Saúde (UFMG).

DRUCKER, Peter. **Administração: responsabilidades, tarefas e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERRÃO, João. **O ordenamento do território como política pública**. São Paulo: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de; REZENDE, Amaury José. Respostas estratégicas às pressões institucionais e sucesso no atingir metas no orçamento: um estudo em uma empresa multinacional. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 141-158, 2007.

GELINSKI, Carmen Rosario Ortiz G.; SEIBEL, Erni José. Formulação de políticas públicas: questões metodológicas relevantes. **Revista de Ciências Humanas**, v. 42, n. 1 e 2, p. 227-240, 2008.

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

IIDA, Itiro. Planejamento estratégico situacional. **Production**, v. 3, n. 2, p. 113-125, 1993.

- MATUS, Carlos. **Estrategia y plan**. 21. ed. Madri: Siglo Ventiuno Editores, 1993.
- MATUS, Carlos. Planificación y gobierno. **Revista de la CEPAL**, v. 4, p. 258-291, 1987.
- MATUS, Carlos. Teoria da ação e teoria do planejamento. In: MATUS, Carlos. (Org.). **Política, planejamento e governo**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996. p. 81-98.
- MAZZALI, Leonel; NIERO, J. C. C.; SILVA, S. V. O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A Contribuição de Carlos Matus. In: SEMEAD-EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO, 12., **Anais...** São Paulo, 2009.
- MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. A Avaliação da Implementação de Estratégias Políticas a partir do Modelo de Carlos Matus. In: ENANPAD, **Anais...** São Paulo, 2005.
- MENDES, Rodrigo Hubner; BINDER, Marcelo Pereira; PRADO, S. T. J. Planejamento Estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões. In: ENANPAD, 30., **Anais...** São Paulo 2006.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. In: RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- REZENDE, Denis Alcides *et al.* **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 2, p. 255-272, 2007.
- RINGLAND, Gill. **Scenario Planning: Managing for the Future**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Ltd., 2006.
- TESTA, J. A base de dados ISI e seu processo de seleção de revistas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 233-235, 1998.
- TONI, Jackson de. **O planejamento estratégico governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública**. Brasília-DF: Editora Inter Saberes, 2016.

**Francisco  
Carlos Cobaito**

Economista pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Pós-Graduado em Administração Financeira pela Universidade São Judas e Mestre em Administração, foco em Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho.

Professor do curso de negócios, na modalidade EAD, da Universidade Salvador – UNIFACS – Grupo LAUREATE, onde é membro do Colegiado e do Núcleo Docente Estruturante – NDE.