



GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO DE MATO GROSSO DO SUL

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OF MATO GROSSO DO SUL

Hildo Anselmo Galter Dalmonech¹
<https://orcid.org/0000-0001-5475-5693>

Marko Aurélio Goularte²
<https://orcid.org/0000-0001-6531-4332>

Jaqueline Zanotti Dalmonech³
<https://orcid.org/0000-0001-9553-2955>

Luciléa Silva dos Reis⁴
<https://orcid.org/0000-0002-3159-9373>

Recebido em: 19 jun. 2023

Aceito em: 19 set. 2023

Como citar este artigo: DALMONECH, H. A.; GOULARTE, M. A.; ZANOTTI DALMONECH, J.; SILVA DOS REIS, L. GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO DE MATO GROSSO DO SUL: STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OF MATO GROSSO DO SUL. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3164-e3164, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3164. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3164>.

Resumo: O planejamento estratégico é vital tanto para organizações privadas, quanto para órgãos públicos, visto que a preocupação na gestão dos recursos busque atender aos interesses da população. O presente artigo analisou as dissertações e teses realizadas nas Instituições de Ensino Superior (IES) de Mato Grosso do Sul (MS), sobre a temática gestão estratégica e/ou planejamento estratégico no setor público do Estado de MS, desenvolvidas entre os anos de 2012 a 2021. Foram realizadas buscas nas páginas das IES para levantar os programas de Pós-graduação Stricto Sensu relacionados à temática abordada na pesquisa. Diante dos resultados encontrados, nota-se que os estudos selecionados apontam diferentes enfoques da gestão estratégica no setor público e que as temáticas mais abordadas a respeito do tema são Gestão de Resultados, Gestão Estratégica do conhecimento e Gestão Estratégica participativa. É notório que os programas de Pós-graduação Stricto Sensu estão pesquisando sobre a temática. Entretanto as pesquisas científicas produzidas nesses programas de Pós-graduação, não estão

¹ Mestre em Administração de Empresas, Professor de Administração do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - Campus Corumbá. E-mail: hildodalmonech@gmail.com.

² Mestre em Administração de Empresas, Servidor do Instituto Federal do Espírito Santo - Campus Venda Nova do Imigrante. E-mail: markogoulart@gmail.com.

³ Mestranda em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS-CPAN (campus Pantanal). E-mail: nanizanotti@gmail.com.

⁴ Doutora em Genética e Melhoramento de Plantas, Professora do Instituto Federal do Espírito Santo - Campus de Santa Teresa. E-mail: lucileasr@ifes.edu.br.

sendo publicadas nos principais periódicos da plataforma CAPES, abrindo espaço para pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Organizações Públicas. Gestão Pública. Estratégia.

Abstract: Strategic planning is vital for both private organizations and public agencies, since the concern in the management of resources seeks to meet the interests of the population. This article analyzed the dissertations and theses conducted in the Higher Education Institutions (HEI) of Mato Grosso do Sul (MS) on the theme strategic management and/or strategic planning in the public sector of the State of MS, developed between the years 2012 and 2021. Searches were conducted on the HEIs' websites to find the *Stricto Sensu* graduate programs related to the theme addressed in the research. In view of the results found, it is noted that the selected studies point to different approaches to strategic management in the public sector, and that the most addressed themes are Results Management, Strategic Knowledge Management, and Participatory Strategic Management. It is notorious that the *Stricto Sensu* graduate programs are researching on the theme. However, the scientific research produced in these graduate programs is not being published in the main journals of the CAPES platform, making room for future research.

Keywords: Public Organizations. Public Management. Strategy.

INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, a população tem intensificado sua exigência em relação aos retornos para a sociedade. Retorno este que são provenientes do recolhimento da contribuição pelos órgãos públicos. Nesse sentido, os gestores públicos necessitam prestar, mais e mais, serviços de qualidade. A abundância de normas legais e a escassez de recursos, torna-se o desafio ainda maior. Também se obriga os gestores públicos a fazer a máquina pública funcionar com mais eficiência.

Sendo assim, é perceptível a demanda por um planejamento adequado nos órgãos públicos para atender aos interesses da população. O planejamento pode ser dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional, sendo que cada um dos seus níveis está direcionado respectivamente para longo, médio e curto prazo (MATIAS-PEREIRA, 2016). Para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, passa a ser necessário a elaboração de um planejamento estratégico, ou seja, um planejamento de longo prazo que possa demonstrar de forma sistêmica a visualização de um cenário (MATIAS-PEREIRA, 2016).

No Brasil, após a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101 de 04/05/2000, estipulou-se as regras atuais para gestão dos recursos públicos, agregando relativa importância a avaliação de desempenho. A referida lei, também emprega uma série de dispositivos, inclusive a necessidade do planejamento como forma de fortalecer os métodos de responsabilização aos gestores públicos, ficando sujeito a sanções e punições, àqueles que não a respeitarem (SILVA, 2002).

Posto isto, verifica-se que um dos deveres da organização pública se resume ao direcionamento de ações para fins coletivos e que essa é a legítima justificativa para a sua continuidade (KANAANE, FIEL FILHO e FERREIRA, 2010). Assim sendo, a eficiência e a eficácia possuem um lugar fundamental na gestão estratégica pública, pois, os recursos disponíveis são escassos e geri-los de maneira a atender os anseios da sociedade se torna um desafio para a gestão pública (MATIAS-PEREIRA, 2016).

O planejamento que é abundantemente utilizado nas organizações privadas torna-se também, indispensável nas organizações públicas. Utilizar se de ferramentas de gerenciamento, indicadores e projetar objetivos e metas se torna essencial para o gestor público no monitoramento e controle dos processos, possibilitando a avaliação e correções vitais pela perseguição da melhoria contínua (KANAANE, FIEL FILHO e FERREIRA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2016).

A produção científica que aborda essa temática ainda é incipiente, o que sinaliza a necessidade de uma revisão dessa literatura. Na pesquisa realizada por Brito, Kato-Cruz e Endo (2021), foram encontrados na última década, apenas sete artigos publicados em periódicos da plataforma CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que abordaram a temática da gestão estratégica pública. Observa-se ainda, que nenhum desses artigos trata do assunto no âmbito do estado de Mato Grosso do Sul (MS).

Já que na última década, não foram encontrados estudos pautados sobre a gestão estratégica pública em periódicos da plataforma CAPES, que levem em consideração as organizações públicas Sul mato-grossenses. No intuito de tentar entender se a temática está sendo pesquisada nesse Estado, a problemática desta pesquisa é: como as temáticas sobre gestão estratégica no setor público estão sendo abordadas nos principais programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* do estado de Mato Grosso do Sul?

Para tentar responder essa problemática, o objetivo geral deste estudo constitui-se na realização de uma revisão das dissertações e teses realizadas nas Instituições de Ensino Superior (IES) de Mato Grosso do Sul, relacionadas a gestão estratégica no setor público na última década. Já os objetivos específicos, tiveram como foco: o levantamento dos principais programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*; a identificação das dissertações e teses que se relacionam com o tema gestão estratégica no setor público; e a análise dos estudos identificados com base na literatura sobre gestão estratégica.

A estrutura do presente artigo, inicia-se com essa introdução que foi apresentada, na sequência a metodologia, seguida da realização da pesquisa pelo autor, posteriori as discussões e resultados de pesquisa e, por fim, as considerações finais.

MATERIAL E MÉTODOS

A grande pertinência na busca de resultados autênticos para a comprovação do estudo, está na adequada escolha da metodologia, sendo assim, esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Haja visto que, não se propõe medir, mas analisar os resultados (DE SORDI, 2013).

Para o levantamento das dissertações e/ou teses, utilizou-se de uma investigação nas páginas das IES, para levantar os programas de Pós-graduação Stricto Sensu relacionados à temática abordada na pesquisa. Sendo assim, se obteve os respectivos resultados: Mestrado em Desenvolvimento Local da Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), 02 resultados encontrados; Mestrado em Desenvolvimento Regional e de Sistemas Produtivos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), 02 resultados encontrados; Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), 06 resultados encontrados; Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), 16 resultados encontrados e Doutorado em Administração da UFMS nenhum resultado encontrado.

Após essa seleção, elaborou-se uma planilha no Microsoft Excel, em seguida, efetuou-se a leitura dos resumos das 26 dissertações, com intuito de verificar a sua relevância para o estudo e por fim, realizou-se, uma análise de conteúdo das mesmas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de tratarmos da Gestão, do Planejamento e da Governança Pública é necessário entender o que seria uma organização pública e em que ela se diferencia das demais organizações do mercado. Para isto, construiu-se o quadro 1 que demonstra o comparativo entre as organizações.

Quadro 1 - Comparativo entre Organizações.

Organizações do Mercado	Organizações Públicas
Conduzidas pela autonomia da vontade privada.	Regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.
Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).	Controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica garantia de transparência de suas ações e atos; e institucionalização de canais de participação social.
Utilizam estratégias de segmentação de mercado, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.	Não pode fazer distinção de pessoas, que devem ser tratadas igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.
Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.	Busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de modo

	eficiente.
Financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.	Financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.
Tem como destinatários de suas ações os clientes atuais e os potenciais.	Tem como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.

Fonte: Ballardin e Piurcosky (2015).

Nota-se no quadro 1, que diversas são as características de distinção entre as empresas de mercado e as públicas. Dentre as principais estão: Supremacia de interesses; Segmentação; Geração de valor; Financiamento e Destinatários das ações.

O Modelo Gerencial é o modelo teórico de administração pública desenvolvido no Brasil atualmente, e suas diretrizes orientam o formato de gestão, o levantamento dos riscos, as responsabilidades e papéis dos atores e usuários dentro deste processo (BALL, 2005). Modelo este, iniciado na década de 90 com a chamada “Reforma Gerencial do Estado” (DE PAULA, 2005).

A administração pública responsável por gerir as organizações públicas, deve trabalhar para cumprir os objetivos e as metas afim de atender as necessidades da sociedade. E para que isso aconteça precisa-se, desenvolver algumas estratégias. Estratégia essa que teria se originado das teorias militares em um passado distante, tem como significado, os meios que são utilizados para alcançar a vitória em uma guerra, e teria sido introduzido como uma metáfora no meio gerencial corporativo (BRACKER, 1980; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; PORTER, 1986; VIZEU e GONÇALVES, 2010).

Já para Zimermmann et al. (2014b, p. 9): “O termo ‘estratégia’ poderia ser definido como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio”. Este termo, segue visto como um padrão para decisões que conduz a organização na conexão com o seu ambiente, que atinge sua estrutura e processos internos e sua performance organizacional (HAMBRICK, 1980). Entretanto, Oliveira (2015, p. 193) revela um conceito de estratégia no qual é entendida como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar (...) as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis”.

O caminho para o melhor relacionamento interno e externo das organizações do setor público é utilizar como estratégia a utilização da gestão do conhecimento (FRESNEDA e GONÇALVES, 2007). De acordo com Angelis (2011, p. 138), existem três razões básicas nas quais a administração pública deve incluir a gestão do conhecimento na sua estratégia:

Em primeiro lugar, as organizações estão enfrentando ambientes diversos e

turbulentos que exigem alta capacidade de adaptação e resolução de problemas, a fim de atender às maiores e diversas necessidades dos cidadãos. Em segundo lugar, com a revolução das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) e a consolidação do fato de que o conhecimento é o insumo estratégico da produção na Economia do Conhecimento, as competências das pessoas envolvidas na formulação e implementação de políticas públicas devem ser tratadas com as devidas ferramentas e metodologias. Em terceiro lugar, a exigência da sociedade por serviços de qualidade e transparência na aplicação dos recursos, tornou-se essencial para a administração pública que busca novos modelos para modernizar a sua gestão (Angelis, 2011, p. 138).

Assim como estratégia, existem diversas conceitualizações sobre planejamento. Segundo Mintzberg (2004, p. 26) planejamento “é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Já para Oliveira (2015, p. 4), planejamento é “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Outras definições podem ser encontradas na literatura. Entretanto, todas permeiam a ideia de que este é um processo que visa o alcance de uma situação futura desejada e a escolha dos meios para alcançá-la (MARCONDES, 2016).

Sendo assim, o planejamento passa a ser necessário quando há determinadas situações que não deveriam ocorrer, e é fundamental quando existe um movimento de mudança em um processo, exigindo respostas pertinentes. Utilizado como mecanismo de apoio na tomada de decisões e na organização das ações, com o intuito de garantir os menores prazos e custos possíveis atingindo assim os melhores resultados (TEIXEIRA, 2010).

“[...] planejamento e gestão são inseparáveis. O plano é um compromisso que prevê ações visando o alcance de resultados, ou seja, impactos favoráveis sobre os problemas selecionados, cujo processo, exige formas adequadas de gerenciamento e monitoramento” (KLEBA, KRAUSER e VENDRUSCOLO, 2011, p. 191).

Para Oliveira (2003) o planejamento estratégico é um processo que irá estabelecer a melhor direção a ser seguida. Sem ter um norte, um ponto a ser atingido, não há como definir o que deve ou não deve ser feito. Desse modo, a gestão estratégica, através do planejamento, pode fornecer um rumo para a organização chegar ao seu “destino”. O ato de planejar estrategicamente, carece de ser compreendido como um método utilizado para orientar a gestão estratégica das organizações (ZIMERMANN et al., 2014).

Portanto torna se essencial, que sejam montadas estratégias de atuação nas organizações públicas, já que o fato destas existir, está pautado na elaboração de políticas públicas, bens e serviços na busca de melhorar o bem-estar e as oportunidades para os cidadãos. O gestor deve então avaliar periodicamente a adequação da estratégia e promover a revisão da mesma, quando se fizer necessário (BRASIL, 2020).

Além da função técnica, o planejamento no setor público é necessário para cumprimento legal, previsto na constituição, caracterizado pela responsabilidade e dever político do gestor público, a fim de, manipular os recursos de forma eficiente e eficaz (CAMARGO DIAS, COSTA SOUSA e CAVALCANTE DIAS, 2018). Estabelecer a estratégia da organização e promover a gestão estratégica, fazem parte das práticas e mecanismos de governança pública. Algumas das estratégias de governança estabelecidas pelo TCU podem ser vistas no quadro 2.

Quadro 2 - Práticas e questões do mecanismo Estratégia do Levantamento de Governança Pública do TCU

Mecanismo 2100. Estratégia	
Práticas	Questões
2110. Gerir os riscos da organização.	2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido.
	2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos.
	2113. Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos.
2120. Estabelecer a estratégia da organização	2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido.
	2122. A estratégia da organização está definida.
	2123. Os principais processos estão identificados e mapeados.
	2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas.
2130. Promover a gestão estratégica	2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.
	2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.
	2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.
2130. Promover a gestão estratégica	2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas.
	2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação.
2130. Promover a gestão estratégica	2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação.
	2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações.
	2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações.

Fonte: Santos (2021).

Sendo assim, as práticas do mecanismo estratégia na atualidade, buscam estabelecer um modelo de governança para: gerir riscos; estabelecer a estratégia; promover a gestão estratégica; monitorar o alcance dos resultados organizacionais e, monitorar o desempenho das funções de gestão integridade e promover a capacidade da liderança. E os responsáveis em determinar a estratégia para se obter uma boa governança são seus líderes.

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO DE MATO GROSSO DO SUL

Adentrando nessa seção, no Quadro 3, são apresentadas as 26 dissertações de

mestrado defendidas, organizadas por ano de defesa, a Instituição de Ensino Superior (IES) que foram defendidas; Programa de pós-Graduação; o autor e, por fim, o título das dissertações que foram selecionadas após a aplicação dos critérios apresentados na seção de metodologia. Destaca-se que, o principal programa de Pós-graduação é o Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sendo responsável por maioria dos estudos voltados para a gestão estratégica no setor público do Estado de Mato Grosso do Sul como pode se ver no quadro 3.

Quadro 3 - As 26 dissertações identificadas acerca da temática em estudo.

Ano	IES	Programa de pós-Graduação	Autor	Título
2012	UCDB	Mestrado em Desenvolvimento Local	Jaqueline Laurino Joris	Gestão Participativa em Territórios Rurais: Caso dos Colegiados nos Territórios da Grande Dourados e da Reforma, Mato Grosso Do Sul.
2016	UEMS	Mestrado em Desenvolvimento Regional e de Sistemas Produtivos	Cristina Horst Pereira	O Desenvolvimento e o Planejamento Público do Turismo em Mato Grosso Do Sul
2016	UFGD	Mestrado Profissional em Administração Pública	Fernando Cezar Lisik Galvão	Proposição de Implantação de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência
2016	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Adriana Oyera Bonilha	Gestão de Processos: O Uso da Modelagem como Ferramenta de Melhoria no Exame do Índice Constitucional de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE)
2016	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Geanlucas Julio De Freitas	Gestão de Processos: A Fiscalização das Contratações Públicas para a Detecção de Irregularidades
2016	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Andréia Costa Maldonado	Plano de Gestão de Logística Sustentável: Um Estudo na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
2016	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Samyra Cordeiro Franco	Plano de Gestão de Logística Sustentável e Seus Indicadores: O Requisito Mínimo de Divulgação, Conscientização e Capacitação nas Univeridades Federais
2016	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Haifa Melgarejo Cueva	Gestão de Segurança Pública: Plano de Ação para Enfrentamento de Crimes Ambientais
2017	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Maira Sônia Camacho	Comprometimento Organizacional e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de uma Instituição Pública

2018	UEMS	Mestrado em Desenvolvimento Regional e de Sistemas Produtivos	Patrícia Pogliési Paz	Planejamento e Industrialização: Relações com o Desenvolvimento de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso (2000-2015)
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Luana Martins Basso	Gestão do Conhecimento no Setor Público: Um Estudo de Maturidade e Fatores Críticos de Sucesso
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Danilo Palheta Nery Da Silva	Proposta de Gestão de Propriedade Intelectual para a Fábrica de Software da Faculdade de Computação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Joyce Frade Machado	Gestão do Desempenho Individual: Um Modelo para a Organização Pública Receita Federal do Brasil
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Deoclério Lübe Filho	Gestão Estratégica com Aplicação do Balanced Scorecard no Setor Público: Estabelecendo indicadores de desempenho para uma unidade orgânica da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Raquel Ferreira De Moura	Planejamento Estratégico e Gestão em Saúde: Uma Análise da Implementação do Planejamento Estratégico Situacional no HUMAP-UFMS
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Kemerson Cantero De Campos	Plano de Gestão de Logística Sustentável com Foco na Água e Esgoto: Uma Proposta para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
2018	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Danielle Bertolino De Macedo Verão	Gestão de Pessoas por Competências: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior
2019	UCDB	Mestrado em Desenvolvimento Local	Fernando Camilo de Carvalho Júnior	Planejamento Topdown, Territorialização e Desenvolvimento Local: Problemas e Perspectivas a Partir da Região Central de Campo Grande – Ms
2019	UFGD	Mestrado Profissional em Administração Pública	Gustavo Fraile Sordi	Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul como Instrumento de Gestão
2019	UFGD	Mestrado Profissional em Administração Pública	Janaína Mara Pacco Mendes	Proposta de Indicadores de Desempenho para os Pregões Eletrônicos do Campus Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
2019	UFGD	Mestrado Profissional em Administração Pública	Tiago Flores Zeferino	A Contratualização Interna de Gestão no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados

2019	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Anita Ortega Asato	Proposta de Um Modelo de Gestão Baseado na Avaliação Institucional e no Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: uma abordagem da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista
2019	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Gustavo Pinheiro Gonçalves	A Gestão de Pessoas na Polícia Federal: Um Estudo Sobre o Sistema de Recompensas para os Peritos Criminais Federais
2021	UFGD	Mestrado Profissional em Administração Pública	Deusdete Junior Santos	A Governança Pública na Gestão da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)
2021	UFGD	Mestrado Profissional em Administração Pública	Carlos Aparecido de Almeida	Importancia, Conhecimento e Participação no Planejamento Estrategico Institucional: Um Estudo no Campus Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
2021	UFMS	Mestrado Profissional em Administração Pública	Luiza Alvarenga Mota	Aplicação de Métodos e Ferramentas de Gestão aos Processos de Contratação na Administração Pública

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar as 26 dissertações apresentadas no Quadro 2, nota-se que, os estudos sobre a gestão estratégica foram abordados nos seguintes temas e resultados: Gestão Estratégica participativa (5); Gestão de Resultados (7); Gestão da Cadeia Logística (3); Gestão de Recursos Humanos (3) e Gestão Estratégica do Conhecimento (7) Gestão de Segurança pública (1). No que se refere aos resultados da revisão em termos de ano, 2018 retornou 08 dissertações, 2016 retornou 07, 2019 retornou 06, 2021 retornou 03 e 2012 e 2017 retornaram apenas uma dissertação.

Nota-se que, as principais temáticas foram: gestão de resultados, gestão estratégica do conhecimento e Gestão Estratégica participativa.

Com relação à primeira temática mencionada, gestão de resultados, Lube Filho (2018), teve por objetivo, estabelecer um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho institucionais, para unidade orgânica de uma Secretaria de Estado. Trazendo como justificativa a pressão da coletividade, escassez de recursos, contraste com a qualidade do setor privado e aumento da competitividade entre grupos políticos. Constatou-se como resultado, que a descrição do processo de planejamento estratégico implementado no governo do Estado de MS, sob os preceitos do BALANCED SCORE CARD (BSC) demonstrou resultados satisfatórios.

Os seus achados complementados com os dados já existentes, formam um aglomerado de informações capaz de demonstrar uma percepção geral do processo de planejamento estratégico. O que oportuniza identificar as decisões gerenciais que favorecem

o aproveitamento máximo dos recursos, e conseqüentemente uma qualidade superior nos serviços públicos prestados.

Já o estudo de Mendes (2019), buscou propor indicadores de desempenho com base na Cadeia de Valor e nas 6 Estratégias (Es) do Desempenho, para os processos de pregões eletrônicos do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) Campus Dourados. Essa proposição foi a partir do Modelo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do ano de 2009, teve como resultado, os indicadores: “satisfação final do usuário”, “contratos com advertências”, “contratos com aditivos”, “contratos com multas”, “contratos cancelados”, “tempo estimado desde a abertura do processo de pregão eletrônico até a publicação do edital”, “tempo de tramitação entre a publicação do edital do pregão eletrônico e a homologação do resultado”, “licitações desertas”, “licitações impugnadas”, “contratos com micro e pequenas empresas”, “compras sustentáveis” e “diferença entre o preço de referência e o preço homologado”.

No estudo de Machado (2018) percebe-se que, a elaboração de um modelo de gestão do desempenho individual que parte do planejamento estratégico da organização, abrangendo uma gestão por competências e por resultados objetivos, traz vários benefícios para a organização. Na pesquisa de Asato (2019), desenvolveu-se um modelo de gestão com 21 indicadores, iniciando a partir dos pontos principais relacionados à avaliação institucional e ao plano de desenvolvimento institucional, subsidiados por aspectos orçamentários. O mesmo deverá possuir objetivos claros e mensuráveis, além disso, o projeto estabelecerá ciclos avaliativos contínuos e curtos, criação de uma comissão permanente de avaliação independente e ações gerenciais coerentes com os diagnósticos das avaliações e objetivos institucionais. A nota recebida pela instituição na avaliação do Ministério da Educação, está diretamente relacionada à capacidade da instituição de promover mudanças positivas nos indicadores da avaliação, por meio de suas atividades.

A temática sobre gestão estratégica do conhecimento, o estudo de Basso (2018) mensurou o grau de maturidade em gestão do conhecimento no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a partir da aplicação do modelo conceitual adotado. Onde as práticas de gestão do conhecimento, possuem uma tendência a aumentar significativamente o desempenho das organizações, trazendo maior eficiência e produtividade. O sucesso pode ser alcançado através do alinhamento da aprendizagem, liderança, tecnologia e cultura organizacional ao processo de compartilhamento do conhecimento da organização. Outro ponto ressaltado foi a necessidade de aceitação e participação dos servidores no processo de implementação e elaboração do planejamento estratégico, pois somente dessa forma, será possível atingir os objetivos da organização. Os resultados apontaram que a amostra analisada se encontra no segundo nível de maturidade em gestão do conhecimento, indicando que a necessidade de gerenciar o conhecimento começa a ser reconhecida no Estado de MS.

Por fim, referente à gestão participativa, Joris (2012) buscou avaliar as relações entre os membros dos Colegiados Territoriais e definir as variáveis que influenciam a presença de ações coordenadas e comunitárias. Os resultados mostram que os objetivos da criação dos Territórios Rurais pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, enfrentam grandes dificuldades na implantação de estratégias de desenvolvimento sustentável nos espaços rurais de maior demanda social, por falta de participação dos agentes sociais locais. Então surge assim, a possibilidade de se entender melhor as dificuldades de organização dos Colegiados, ao se considerar os fatores que influenciam a escolha dos arranjos institucionais entre os membros dos Colegiados nos Territórios Rurais pesquisados. Podendo também facilitar a integração na forma de um arranjo institucional em rede, através da identificação das ações que poderiam favorecer um maior envolvimento dos atores.

No entanto, seu principal resultado foi que a ação dos Colegiados não é integrada, uma vez que muitos de seus membros não se interessam em participar e quando participam, preocupam-se essencialmente com os interesses particulares de seus municípios. Já Almeida (2021), estudou o envolvimento dos servidores do IFMS Campus Dourados com a elaboração do Planejamento estratégico, tático e operacional. A pesquisa concluiu que, os servidores estão conseguindo entender a importância do mesmo, conhecem suficientemente bem, porém ainda participam pouco.

Com menores números de pesquisas envolvidas na área, mas não menos importante, as temáticas que envolvem a gestão de pessoas e gestão logística com três pesquisas cada. Na temática gestão de pessoas, pode se citar a pesquisa de Galvão (2016), que buscou elaborar e fornecer uma ferramenta de suporte à gestão de pessoas que tem o propósito de fornecer informações estratégicas dos servidores para que a organização consiga aprimorar, alguns processos chave relacionados a gestão de pessoas como: remoção, lotação, capacitação, ocupação de cargo de chefia e curso de capacitação.

Já, Verão (2018) constatou que a gestão de pessoas da organização não está alinhada a um modelo de gestão por competências. E um dos motivos está ligado ao custo para implementação. No entanto, se mostram favoráveis a tal implantação, sendo assim, a pesquisa contribuiu na elaboração de um modelo teórico de gestão por competências e a realização do mapeamento das competências individuais de uma servidora, que podem ser utilizados pela organização.

Em relação a temática gestão logística destaca-se que, os três trabalhos foram desenvolvidos na UFMS pelos autores Franco (2016), Maldonado (2016) e Campos (2018) e todos focam no Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) e destacam que a obrigatoriedade no desenvolvimento do PLS deve ser vista não como um empecilho, mas sim, como uma oportunidade para o órgão público.

Nota-se que tais estudos, demonstraram a existência de diversas abordagens da

gestão estratégica no setor público com foco nos benefícios e desafios dessa para a melhoria organizacional. Como consequência, revela-se a importância de se estabelecer um planejamento estratégico que possa, a fim de otimizar processos, atingir metas e guiar os planos de ação organizacional.

Percebe-se que IES que contou com o maior número de dissertações relacionadas à temática, das levantadas na pesquisa, foi a UFMS, das 26 dissertações, 16 foram realizadas nesta IES. Com relação à metodologia, é possível notar a predominância de estudos qualitativos (18), Quantitativos (6) e apenas dois que abordam a metodologia qualitativa e quantitativa na mesma dissertação.

A partir das análises realizadas, buscando avançar e direcionar as pesquisas futuras acerca da temática apresenta-se, uma proposta de agenda de pesquisas futuras baseadas nos estudos consultados:

(i) A partir do estudo de proposta de um modelo de gestão baseado na avaliação institucional e no plano de desenvolvimento da UFMS, Asato (2019) propõem a criação de um modelo que contemple todos os eixos da legislação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), visto que, o seu trabalho se preocupou apenas com o eixo desenvolvimento institucional;

(ii) Investigar os reais motivos de determinadas universidades federais não possuírem o Plano de Logística Sustentável como mecanismo de gestão sustentável.

(iii) A partir do estudo de maturidade e fatores críticos de sucesso no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Basso (2018) sugere que o estudo seja ampliado para todos os setores e seja elaborado um plano de Gestão do Conhecimento para o órgão;

(iv) A pesquisa desenvolvida por Mendes (2019), direcionou atenção em especial à indicadores de desempenho para os processos de pregões eletrônicos do IFMS Campus Dourados e o autor sugere como trabalhos futuros, a ampliação dos indicadores para todos os processos de compra;

(v) Aplicar o conjunto de indicadores do BSC ora sugerido e comparar os resultados antes e após sua implantação, aumentando o período de coleta de dados. (LUBE FILHO, 2018).

(vi) Propor um estudo de avaliação dos investimentos dos recursos previstos nos Planos Plurianuais;

(vii) Conhecer até onde o sombreamento de papéis e funções dos órgãos públicos pode ter contribuído para atrasar e até mesmo, impedir o desenvolvimento do turismo estadual;

(viii) Realizar pesquisas com outras abordagens e estratégias, que consigam aferir também a percepção dos servidores para as políticas e práticas de gestão de pessoas, é a

proposta de Camacho (2017);

(ix) Realizar estudos relacionados às tecnologias que possam tornar a fiscalização dos crimes ambientais mais eficiente;

É importante salientar, que mesmo com a proposta de agenda futura em torno da temática, não se esgota a discussão sobre a gestão estratégica no setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar as dissertações e teses realizadas nas Instituições de Ensino Superior (IES) de MS, sobre a temática gestão estratégica e/ou planejamento estratégico no setor público do Estado de MS, desenvolvidas entre os anos de 2012 a 2021.

Os estudos selecionados, apontam diferentes enfoques da gestão estratégica no setor público. As análises foram feitas de maneira ordenada, o que possibilitou uma visualização clara, sobre os tipos de gestão estratégica que tem sido estudado nas organizações públicas de MS na última década. Quanto aos resultados obtidos, conclui-se que as temáticas mais abordadas a respeito do tema são gestão de resultados, gestão estratégica do conhecimento e Gestão Estratégica participativa.

No que refere, aos programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* e metodologias, se destaca como principal programa o de mestrado profissional em Administração Pública em rede oferecido pela UFMS, e a abordagem qualitativa figura como principal método de pesquisa. Sendo assim, chega-se a constatação que estudos quantitativos sobre o tema são bem-vindos, com intenção de se obter resultados que possam ser generalizados.

Diversos desafios e benefícios da gestão estratégica no contexto das organizações analisadas foram levantadas, o que comprova a importância da gestão estratégica nesse setor, destacando a necessidade do planejamento que direciona as ações das organizações públicas rumo ao atendimento de suas metas.

As limitações dessa pesquisa, estão pautadas na dificuldade em fazer o levantamento, pois cada programa possui seu próprio repositório de dissertações e/ou teses defendidas, ou seja, pode haver dissertação e/ou tese que tratam de gestão no setor público, e que não tenham sido identificados nesta pesquisa, devido a metodologia utilizada. Um problema de pesquisa a ser respondido em uma pesquisa futura, que não foi propósito da pesquisa atual, mas que deixou dúvidas seria: Por que as pesquisas científicas produzidas nos programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* das IES de MS, relacionadas a temática desse estudo, não estão sendo publicadas nos principais periódicos da plataforma CAPES conforme mencionado por Brito, Kato-Cruz e Endo (2021)?

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. A. de. **Importância, Conhecimento e Participação no Planejamento Estratégico Institucional: Um Estudo no Campus Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.** 145 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados. 2021.
- ANGELIS, C. T. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137, 2011.
- ASATO, A. O. **Proposta de um Modelo de Gestão Baseado na Avaliação Institucional e no Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: uma abordagem da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista.** 136 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2019.
- BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.
- BALLARDIN, R. A.; PIURCOSKY, F. P. **Guia de Estudos: Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública.** UNIS, Varginha, 2015. Revisão: 2017.
- BASSO, L. M.. **Gestão do Conhecimento no Setor Público: Um Estudo de Maturidade e Fatores Críticos de Sucesso.** 121 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.
- BONILHA, A. O.. **Gestão de Processos: O Uso da Modelagem Como Ferramenta de Melhoria do Exame do Índice Constitucional de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE).** 56 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2016.
- BRACKER, J.. The historical development of the strategic management concept, **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, abr., p.219- 224, 1980.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 2000.
- BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3a. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.
- BRITO, D. S. R.; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Gestão estratégica no setor público: revisão sistemática da literatura. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 1-14, jan./jun. 2021.
- CAMACHO, M. S.. **Comprometimento Organizacional e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de uma Instituição Pública.** 93 p. Dissertação (Mestrado Profissional em

Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2017.

CAMARGO DIAS, P. H. R. De; COSTA SOUSA, J.; CAVALCANTE DIAS, J. Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. **Revista ibero-americana de estudos em educação**, v. 13, n. 1, p. 89-106, 2018.

CAMPOS, K. C. de. **Plano de Gestão de Logística Sustentável com Foco na Água e Esgoto: Uma Proposta para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.

CARVALHO JÚNIOR, F. C. De. **Planejamento Topdown, Territorialização e Desenvolvimento Local: Problemas e Perspectivas a Partir da Região Central de Campo Grande - MS**. 116 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande. 2019.

CUEVA, H. M.. **Gestão de Segurança Pública: Plano de Ação para Enfrentamento de Crimes Ambientais**. 231 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2016.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. FGV Editora, 2005.

DE SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

FRANCO, S. C.. **Plano de Gestão de Logística Sustentável e Seus Indicadores: O Requisito Mínimo de Divulgação, Conscientização e Capacitação nas Universidades Federais**. 140 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2016.

FREITAS, G. J. De. **Gestão de Processos: A Fiscalização das Contratações Públicas para a Detecção de Irregularidades**. 120 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2016.

FRESNESDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a Administração Pública Federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007. 86p.

GALVÃO, F. C. L.. **Proposição de Implantação de um Banco de Talentos na UFGD à Luz da Gestão por Competência**. 78 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados. 2016.

GESPÚBLICA. **Mapeamento bibliográfico e do Estado da Arte sobre indicadores de gestão**. Brasília. 2009.

GONÇALVES, G. P.. **A Gestão de Pessoas na Polícia Federal: Um Estudo Sobre o Sistema de Recompensas para os Peritos Criminais Federais**. 83 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2019.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

JORIS, J. L.. **Gestão Participativa em Territórios Rurais**: Caso dos Colegiados nos Territórios da Grande Dourados e da Reforma, Mato Grosso Do Sul. 137 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande. 2012.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. D. G. (org.). **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2012.

KLEBA, M. E.; KRAUSER, I. M.; VENDRUSCOLO, C.. O planejamento Estratégico Situacional no Ensino da Gestão em Saúde da Família. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2011, jan-mar; 20(1): 184-93.

LUBE FILHO, D.. **Gestão Estratégica com Aplicação do Balanced Scorecard no Setor Público**: Estabelecendo indicadores de desempenho para uma unidade orgânica da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul. 159 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.

MACHADO, J. F.. **Gestão do Desempenho Individual**: Um Modelo para a Organização Pública Receita Federal do Brasil. 176 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.

MALDONADO, A. C.. **Plano de Gestão de Logística Sustentável**: Um Estudo na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 142 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2016.

MARCONDES, J. S. **Gestão de segurança privada**. São Paulo, 09 Outubro 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas; Grupo GEN, 2016.

MENDES, J. M. P. **Proposta de Indicadores de Desempenho para os Pregões Eletrônicos do Campus Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul**. 105 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados. 2019.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman Editora, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, L. A.. **Aplicação de Métodos e Ferramentas de Gestão aos Processos de Contratação na Administração**. 102 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2021.

MOURA, R. F. De. **Planejamento Estratégico e Gestão em Saúde**: Uma Análise da Implementação do Planejamento Estratégico Situacional no HUMAP-UFMS. 72 p. Dissertação

(Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 19ª. ed. [S.l.]: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** Ed. 33. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

PAZ, P. P.. **Planejamento e Industrialização: Relações com o Desenvolvimento de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso (2000-2015).** 236 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos) - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Ponta Porã - MS. 2018.

PEREIRA, C. H.. **O Desenvolvimento e o Planejamento Público do Turismo em Mato Grosso do Sul.** 102 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos) - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Ponta Porã - MS. 2016.

PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

SANTOS, D. J. **A Governança Pública na Gestão da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).** 247 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados. 2021.

SILVA, A. **Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública: uma abordagem segundo os preceitos do "Balanced Scorecard".** Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 91. 2002.

SILVA, D. P. N. Da. **Proposta de Gestão de Propriedade Intelectual para a Fábrica de Software da Faculdade de Computação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.** 135 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.

SORDI, G. F.. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul como Instrumento de Gestão.** 80 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados. 2019.

TEIXEIRA, C.. **Planejamento em Saúde: conceitos, métodos e experiências.** Ed Universidade da Bahia, 2010.

VERÃO, D. B. De M.. **Gestão de Pessoas por Competências: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** 135 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2018.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A.. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas.** São

Paulo, Editora Atlas, 2010.

ZEFERINO, T. F.. **A Contratualização Interna de Gestão no Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados**. 125 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados. 2019.

ZIMERMANN, F. et al. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Brasília: ENAP, v. II, 2014.