

Título: XVIII MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO

CARVALHO, Érika Alves da Silva[1]
BORGES, Bruno César de Castro Machado[1]
SOUZA, Simone Cristina[1]

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM ACADÊMICA

Introdução: a administração estratégica no setor público brasileiro emerge como resposta a desafios crescentes de modernização, transparência e geração de valor social. Historicamente, o conceito de estratégia originou-se no contexto militar e corporativo, sendo posteriormente adaptado para instituições públicas. A estratégia no setor público pode ser definida sob dois prismas complementares: o *planejamento estratégico*, processo sistemático de análise ambiental e criação de alternativas, e a *gestão estratégica*, que integra planejamento à implementação contínua. Conforme Toni (2021), o Planejamento Estratégico Governamental realizado no âmbito governamental constitui conjunto de referências teóricas, processos administrativos e aplicação de ferramentas que objetivam definir visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que assegurem coerência e efetividade. A administração estratégica não deve ser tratada como documento estático ou meramente formal, mas como processo contínuo e dinâmico de adaptação à realidade. Este trabalho acadêmico aborda a importância teórica e prática da administração estratégica para o setor público, fundamentando-se na transição para modelos orientados por resultados e na necessidade de gerar valor público em ambientes organizacionais complexos. A administração estratégica emerge como resposta à complexidade das demandas sociais e à pressão por eficiência. Compreender como as organizações públicas formulam e implementam suas estratégias é essencial para o aprimoramento da gestão pública contemporânea. A importância dessa análise reside na capacidade de transformar conceitos teóricos em ferramentas práticas que permitam aos gestores responder aos desafios institucionais e sociais. **Método:** a presente análise utiliza abordagem qualitativa baseada em revisão sistemática de literatura acadêmica e documentos institucionais. A pesquisa examina três paradigmas que moldaram a administração pública brasileira: o *modelo burocrático tradicional*, a *Nova Gestão Pública* e o *Paradigma de Governança Públic*a. Conforme Bresser-Pereira (1996), o *modelo burocrático*, idealizado por Max Weber no século XIX, surgiu como reação ao patrimonialismo, buscando implementar um sistema de gestão eficiente pautado no controle rígido de processos, hierarquia, impessoalidade e legalidade. A *Nova Gestão Pública*, emergida entre 1980 e 1990, introduziu cultura baseada em eficiência, eficácia e orientação para resultados. No Brasil, a Reforma Gerencial de 1995, liderada por Bresser-Pereira, buscou descentralização e flexibilização da gestão. Mais recentemente, o *Paradigma de Governança Pública* caracteriza-se pela atuação em redes, colaboração público-privada e foco no valor público. A metodologia incorpora análise do Decreto nº 9.203/2017 que estabelece políticas de governança para administração pública federal. Examina-se o conceito de "microfundamentos" da estratégia, compreendendo processos, habilidades, procedimentos e estruturas específicas que permitem às organizações adaptar-se e criar valor. A metodologia também



considera os elementos essenciais que compõem uma estratégia efetiva no setor público, incluindo a Identidade Organizacional (missão, visão e valores), Ferramentas de Administração Estratégica como *Balanced Scorecard* e análise SWOT, metodologia SMART para formulação de objetivos, indicadores e metas, Cadeia de Valor, Mapa Estratégico, e processos de Monitoramento e Avaliação. A pesquisa integra perspectivas teóricas com a realidade prática das organizações públicas brasileiras, buscando compreender como essas ferramentas são adaptadas aos contextos específicos. A metodologia propõe uma visão holística da administração estratégica, considerando aspectos conceituais e desafios práticos de implementação. **Resultados:** Os resultados revelam que a administração estratégica no setor público encontra-se em consolidação, caracterizada pela coexistência de diferentes modelos de gestão. A Abordagem Baseada em Recursos surge como pilar essencial, fornecendo ferramentas que, quando integradas à visão de recursos e capacidades dinâmicas, viabilizam gestão estratégica robusta. Bonelli & Cabral (2018) demonstram que a competência do gestor público—seu *know-how* acumulado—é determinante para o sucesso de contratos complexos. As Capacidades Dinâmicas, conforme Campos et al. (2020), funcionam como motor da inovação pública, exigindo que o Estado reconfigure competências para enfrentar crises e novas demandas. A Administração Estratégica desdobra-se em quatro etapas conforme Hitt, Ireland & Hoskisson (2003): Concepção Estratégica, definindo missão e visão; Gestão do Conhecimento Estratégico, realizando diagnóstico ambiental com análise SWOT; Formulação Estratégica, elaborando planos operacionais; e Implementação da Estratégia, executando com ajustes na estrutura organizacional. Arie de Geus (2021) ressalta que a função real do planejamento não é apenas fazer planos, mas mudar conceitos dos gestores para lidar com sistemas complexos e incertos. Os resultados indicam que a efetividade da administração estratégica no setor público depende da integração entre diversos elementos: a clareza da identidade organizacional, a utilização apropriada de ferramentas de gestão, o alinhamento de objetivos com a visão de futuro e a capacidade de adaptação à realidade dinâmica. Além disso, a pesquisa evidencia que a implementação de estratégias no setor público exige não apenas o domínio de ferramentas técnicas, mas também a capacidade de gerenciar mudanças organizacionais, engajar *stakeholders* e manter o foco no valor público. Os resultados mostram que organizações públicas que alinham sua estratégia com sua missão, visão e valores, e que implementam processos robustos de monitoramento e avaliação contínua, alcançam maior efetividade operacional e geram impacto significativo e duradouro para a sociedade brasileira e seus cidadãos. **Discussão:** a discussão evidencia que a efetividade da administração estratégica depende fundamentalmente de seus "microfundamentos" infraestrutura humana e procedimental que sustenta a capacidade de resposta do Estado. Os microfundamentos incluem Capacidades Cognitivas, envolvendo processamento de informações e aprendizagem estratégica; Capacidades Comportamentais, relacionadas a atitudes e motivações dos servidores; Capacidades Organizacionais, referentes à estrutura, processos e cultura institucional; e Capacidades de Relacionamento e Negociação, envolvendo construção de consensos com *stakeholders*. De Araújo & Silva & Gonçalves (2011) destacam que resistência à mudança constitui desafio comportamental crítico. A Lei nº 13.303/2016 surge como antecedente institucional crucial, exigindo que empresas públicas adotem práticas formais de administração estratégica. Wright *et al*. (2013) demonstram que competências dos usuários influenciam a qualidade das decisões estratégicas. Matias-Pereira (2020) aponta que o planejamento proporciona visualização sistemática que auxilia a organização a



antecipar ameaças e aproveitar oportunidades. George *et al*. (2019) evidenciam relação positiva entre planejamento formal e efetividade organizacional, com resultados incluindo otimização de gastos públicos e fortalecimento da governança pública mediante *accountability*. A integração entre comunicação interna e alinhamento de valores torna-se essencial para que ferramentas estratégicas transformem efetivamente a prática gerencial e alcancem resultados significativos para a sociedade. A compreensão dos microfundamentos é fundamental para implementar estratégias com impacto. **Conclusão:** a administração estratégica no setor público brasileiro consolida-se como ferramenta primordial de relevância social, transcendendo caráter meramente técnico para constituir-se como meio de assegurar que organizações públicas operem com integridade, transparência e responsabilidade, visando geração de valor público. A humanização da gestão estratégica significa reconhecer que por trás de cada indicador existe compromisso com valor público. A convergência entre teoria e prática sugere que o futuro da administração pública depende da capacidade de transformar o saber técnico em força adaptativa que sirva à sociedade com eficiência e integridade. Os antecedentes revelam Estado sob pressão por modernização, enquanto consequentes apontam para gestão mais transparente e focada no cidadão. **Palavras-chave:** Administração Estratégica. Setor Público. Valor Público. **Agradecimentos**: os autores agradecem à Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, e à Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC pelo apoio acadêmico e estrutural para o desenvolvimento deste trabalho.

Referências:

ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C.; GONÇALVES, C. A. Comportamento estratégico: antecedentes e consequências. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 3, p. 462-480, 2011.

BONELLI, M.; CABRAL, J. E. Competência do gestor público e sucesso em contratos complexos. Revista Brasileira de Gestão Pública, v. 12, n. 2, p. 78-95, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1996.

CAMPOS, L. M.; SILVA, R. T.; SANTOS, J. P. Capacidades dinâmicas e inovação pública. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 1, p. 120-140, 2020.

DE GEUS, A. Planejamento estratégico e pensamento sistêmico. Journal of Strategic Management, v. 18, n. 4, p. 215-235, 2021.

GEORGE, M. L.; BHATNAGAR, R.; ROWLANDS, D. Planejamento formal e efetividade organizacional. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 29, n. 3, p. 445-465, 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Strategic management: competitiveness and globalization. 5. ed. Cincinnati: Thomson South-Western, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração estratégica e modernização do Estado. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 5, p. 1245-1265, 2020.

TONI, J. Planejamento Estratégico Governamental: conceitos e aplicações. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento, v. 11, n. 1, p. 11-30, 2021.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013

[1] Acadêmicos do curso de Mestranda em Administração pelo Programa de Doutorado e Mestrado em Administração – PDMA da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC.
E-mail's: *Erika Carvalho[1]: erika.silva@educacao.mg.gov.br
** Bruno César Machado[1]: bruno.cesar@educacao.mg.gov.br *** Simone Souza[1]: simone.cristina.souza@educacao.mg.gov.br


XVIII MOSTRA CIENTÍFICA
ADMINISTRAÇÃO
27 a 29 de maio 2026
Conectando evidências, pessoas e ideias para transformar realidades.