

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA E REDE BASEADA NA BASE WoS

Wellington Gonçalves

Doutor em Engenharia de Produção (UNIMEP)
Professor permanente do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP/UFES)
Departamento de Engenharias e Tecnologia – Engenharia de Produção
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)/ Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES).

Francielle Correa Nepomuceno

Mestre em Gestão Pública (UFES)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP/UFES)
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES).

Alan Diniz Salazar

Mestre em Gestão Pública (UFES)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP/UFES)
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Ricardo Alves Santos

Mestre em Gestão Pública
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Rodrigo Ribeiro de Oliveira

Doutor em Engenharia de Produção (UNIMEP)
Professor titular do Instituto Federal de São Paulo (IFSP).

Resumo

Este trabalho explora o planejamento estratégico na administração pública por intermédio de uma revisão sistemática, por meio de uma análise bibliométrica. Diante de um campo caracterizado por produções científicas dispersas e colaboração limitada entre pesquisadores, o trabalho busca mapear tendências, redes de coautoria e temas emergentes, oferecendo uma contribuição relevante tanto para a academia quanto para a prática administrativa. A pesquisa foi conduzida fazendo uso de uma investigação sistemática de 258 artigos escolhidos seguindo critérios minuciosos. Utilizando o software VOSviewer, foram criados

mapas de redes de coautoria e análise de clusters, permitindo identificar padrões, conexões e lacunas na produção científica. Os resultados revelaram uma produção recente e fragmentada, com baixa interação entre autores e um número restrito de estudos colaborativos internacionais. Quatro clusters temáticos foram destacados, sendo “planejamento estratégico” o conceito mais recorrente. A análise também evidenciou a necessidade de fortalecer redes acadêmicas e desenvolver indicadores específicos voltados para a gestão pública, promovendo uma maior integração entre teoria e prática. Conclui-se que, apesar dos avanços observados, há amplo espaço para expandir as colaborações e fomentar pesquisas mais aplicadas e inovadoras. Este trabalho oferece uma base sólida para futuras investigações e aponta direções promissoras para gestores públicos interessados em práticas administrativas mais eficazes e adaptadas às demandas sociais contemporâneas. Ao transcender a análise técnica, a pesquisa propõe uma reflexão estratégica sobre o futuro da gestão pública, destacando o potencial de uma administração mais colaborativa, informada e orientada para resultados concretos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico para a Administração Pública. Análise Bibliométrica. Sustentabilidade na Gestão Pública. Indicadores de Desempenho Governamental. Tecnologias na Administração Pública.

Abstract

This paper investigates strategic planning in public management through a bibliometric analysis based on the Web of Science database. Faced with a field characterized by dispersed scientific production and limited collaboration between researchers, the work seeks to map trends, co-authorship networks and emerging themes, offering a relevant contribution to both academia and administrative practice. The research was conducted through a systematic review of 258 articles selected using strict criteria. Using VOSviewer software, maps of co-authorship networks and cluster analysis were created, allowing patterns, connections and gaps in scientific production to be identified. The results revealed a recent and fragmented production, with low interaction between authors and a limited number of international collaborative studies. Four thematic clusters were highlighted, with

“strategic planning” being the most recurrent concept. The analysis also highlighted the need to strengthen academic networks and develop specific indicators aimed at public management, promoting greater integration between theory and practice. The conclusion is that, despite the progress observed, there is ample room to expand collaborations and foster more applied and innovative research. The study offers a solid basis for future research and points to promising directions for public managers interested in more effective administrative practices adapted to contemporary social demands. By transcending technical analysis, the research proposes a strategic reflection on the future of public management, highlighting the potential of a more collaborative, informed and results-oriented administration

Keywords: Strategic Planning in Public Management. Bibliometric Analysis. Sustainable Public Management. Government Performance Indicators. Technologies in Public Administration.

1. Introdução

O planejamento estratégico tornou-se um componente fundamental para as organizações públicas em um mundo globalizado, onde a definição clara de objetivos organizacionais é crucial para garantir tanto o equilíbrio quanto a sustentabilidade das instituições. Em um cenário de constantes mudanças, as organizações precisam ser capazes de identificar problemas potenciais, antecipar riscos e explorar oportunidades de melhoria, tudo isso visando a sobrevivência e o crescimento futuro (Oliver; Parrett, 2018; Retnandari, 2022). Portanto, o planejamento estratégico pode ser entendido como um importante instrumento de gestão que auxilia na orientação de atividades das entidades públicas, oferecendo a opção de se implantar uma perspectiva organizada para lidar com os desafios que surgem com o passar do tempo.

Na gestão pública, o planejamento estratégico é reconhecido como uma modernização administrativa essencial, principalmente para as organizações que focam na obtenção de resultados concretos (Zaki, 2023). Sua importância se destaca em tempos de crise e incerteza fiscal, quando se torna necessário tomar decisões fundamentadas, que garantam a continuidade das operações e a eficiência na utilização dos recursos disponíveis (Osintsev; Khalilian, 2023). O planejamento estratégico proporciona a essas entidades parâmetros precisos

para suas decisões, orientando a utilização de instrumentos de análise e gestão (Caleman *et al.*, 2021). Diante disso, ele é decisivo para a adaptação das instituições públicas às novas realidades econômicas e sociais.

Segundo Uledi (2023), a adaptação às novas circunstâncias demanda que a gestão pública seja capaz de transformar objetivos estratégicos em ações práticas e mensuráveis. Nesse processo, de acordo com Beikzad e Taghi Soltani (2023), existem diversas ferramentas empregadas para gerenciar esses objetivos, como a utilização de indicadores, que desempenha um papel fundamental ao permitir que o planejamento estratégico seja constantemente ajustado, conforme os resultados são alcançados. Desta forma, a associação entre indicadores de desempenho e o planejamento estratégico é essencial para garantir que a gestão pública esteja alinhada às expectativas de *stakeholders*, que incluem tanto as partes interessadas internas quanto externas (Chen, 2017; Osintsev; Khalilian, 2023). A transparência e a clareza nas informações sobre o desempenho das organizações públicas são, portanto, decisivas para o sucesso de suas estratégias.

A consideração das expectativas dos *stakeholders* é um elemento-chave para o planejamento estratégico eficaz. Esses atores podem aproveitar melhor as informações de desempenho quando a organização possui um planejamento estratégico bem definido e uma gestão eficiente. Além disso, o acompanhamento contínuo dos resultados externos também permite ajustar as estratégias, garantindo que as políticas públicas atendam às demandas da sociedade de maneira adequada e eficiente (Chen, 2017; Zaki, 2023). Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como um mecanismo de resposta às necessidades dinâmicas da sociedade, ao mesmo tempo em que fortalece a capacidade de adaptação da gestão pública.

Outro aspecto relevante é a necessidade de monitorar constantemente as mudanças no ambiente político e econômico, uma vez que o contexto pode ser volátil e sujeito a transformações inesperadas (Beikzad; Taghi Soltani, 2023). A gestão pública, assim, precisa estar preparada para ajustar suas estratégias à medida que novas situações emergem. A incerteza do cenário político e a instabilidade do ambiente externo exigem uma abordagem flexível, que permita à

administração pública responder rapidamente a essas mudanças, sem comprometer seus objetivos de longo prazo (Varvasovszky; Brugha, 2000; Uledi, 2023).

Este trabalho visa expandir o entendimento sobre as dinâmicas do planejamento estratégico na administração pública, propondo uma análise bibliométrica da produção acadêmica no campo. Desse modo, o objetivo das investigações foi identificar as principais tendências, categorias de coautoria e os termos mais pertinentes que direcionam as investigações acerca do assunto. A escolha da *Web of Science* (WoS) como repositório de dados é justificada pela sua extensão e pela excelência das publicações indexadas, que possibilitam uma avaliação detalhada do progresso do saber no âmbito do planejamento estratégico e sua utilização na administração pública.

A análise bibliométrica realizada neste trabalho foi enriquecida por uma observação de rede, originada a partir do software VOSviewer (Donthu *et al.*, 2021), que possibilitou a construção de um mapa das interações entre os principais autores e temas. Essa abordagem fornece uma visão detalhada das conexões entre as publicações e permite destacar as áreas de maior impacto e relevância no campo do planejamento estratégico aplicado à gestão pública. A visualização de redes de coocorrência e coautoria facilita a identificação das principais correntes de pesquisa e dos temas emergentes, o que pode ajudar a direcionar futuros estudos e práticas no setor público (Retnandari, 2022).

Por fim, ao apresentar essa análise bibliométrica e a visualização de rede, este trabalho busca contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o planejamento estratégico na gestão pública. A identificação das principais tendências e indicadores na produção científica viabiliza não apenas um entendimento mais aprofundado do campo, mas também aponta horizontes para novas investigações e práticas que possam melhorar a eficácia das organizações públicas. Espera-se que os resultados apresentados sirvam como referência para acadêmicos e profissionais que buscam fortalecer ideais e práxis de gestão pública com o auxílio de um planejamento estratégico mais robusto e informado.

2. Referencial teórico

As constantes mudanças de perfil de usuários, associadas a significativas evoluções e transformações digitais, têm colocado o planejamento estratégico como um instrumento decisivo para estabelecer objetivos e diretrizes, desempenhando um papel categórico no setor público (Beikzad; Taghi Soltani, 2023). Este conceito tem sido amplamente discutido, pois sua aplicação possibilita que os gestores públicos articulem ações de longo prazo, focadas no desenvolvimento sustentável e na melhoria dos serviços prestados à sociedade (Almeida; Garcia, 2021). A integração do planejamento estratégico com a gestão pública representa um avanço substancial no alcance de políticas públicas mais eficientes, eficazes e inclusivas.

No contexto da gestão pública, o planejamento estratégico surge como um mecanismo que busca assegurar a utilização eficiente dos recursos públicos, alinhando as necessidades da sociedade com as ações do Estado (Silva; Oliveira, 2022). Estudos apontam que a adoção desse modelo nas administrações públicas resulta em maior transparência e *accountability*, elementos essenciais para o fortalecimento da democracia (Martins, 2021).

A transição de modelos tradicionais de gestão para o uso de planejamento estratégico na administração pública tem sido impulsionada pela crescente exigência por resultados tangíveis e pela necessidade de adaptação às novas demandas da sociedade (Rodrigues *et al.*, 2023). Conforme Uledi (2023), as práticas de planejamento estratégico no setor público têm se tornado mais dinâmicas e baseadas em evidências, o que auxilia na execução de políticas públicas mais adequadas às demandas da população.

Dentre as vantagens mais claras da implementação do planejamento estratégico na esfera pública, destaca-se a sua habilidade de antecipar obstáculos e aprimorar continuamente os procedimentos administrativos (Costa *et al.*, 2022). Além disso, a sistematização do planejamento estratégico oferece um referencial de gestão que facilita a adaptação às constantes mudanças políticas e econômicas, tornando as instituições públicas mais resilientes.

A gestão pública estratégica também tem sido vista como um caminho para

umentar a inovação no setor público, uma vez que o planejamento oferece uma visão de longo prazo e permite o alinhamento das ações às mudanças tecnológicas e às expectativas sociais (Pereira; Silva, 2021). A modernização da gestão pública, por meio de estratégias bem definidas, não só melhora a eficiência dos serviços prestados, mas também promove um ambiente mais inclusivo e acessível.

Ao ser implementado, o planejamento estratégico na administração pública deve ser visto como um procedimento colaborativo, que envolve diversas entidades sociais e órgãos governamentais. O uso de métodos como análise SWOT e o gerenciamento de riscos tem se mostrado eficaz na construção de estratégias mais robustas e sustentáveis (Gomes *et al.*, 2023).

A literatura recente também aponta para a importância do envolvimento da sociedade civil no planejamento estratégico governamental. A transparência e a participação popular são elementos que garantem maior legitimidade e efetividade às ações públicas, promovendo o empoderamento dos cidadãos (Alves; Ferreira, 2022). Tais práticas de governança colaborativa têm sido cada vez mais demandadas em um cenário de crescente complexidade e pluralidade de interesses.

O emprego de tecnologias inovadoras, como a inteligência artificial e a análise de elevados volumes de dados, tem possibilitado uma estratégia mais acurada e eficaz na criação de políticas públicas (Santos *et al.*, 2024). Essas tecnologias têm facilitado o mapeamento de necessidades e a previsão de impactos, oferecendo aos gestores públicos as ferramentas necessárias para a elaboração de estratégias mais eficazes.

Por fim, a literatura sobre planejamento estratégico na gestão pública tem demonstrado que a aplicação de uma visão estratégica no setor público é imprescindível para o cumprimento das metas do desenvolvimento sustentável (Brito; Costa, 2021). A implementação eficaz de políticas públicas que atendam às necessidades sociais exige uma gestão pública orientada para resultados e com foco na transparência e na prestação de contas.

Em síntese, o planejamento estratégico na gestão pública não se limita à simples

definição de metas, mas envolve um processo contínuo de adaptação e reavaliação das políticas públicas, a fim de garantir que os serviços prestados atendam, de fato, às necessidades da população e contribuam para o bem-estar social.

3. Abordagem metodológica

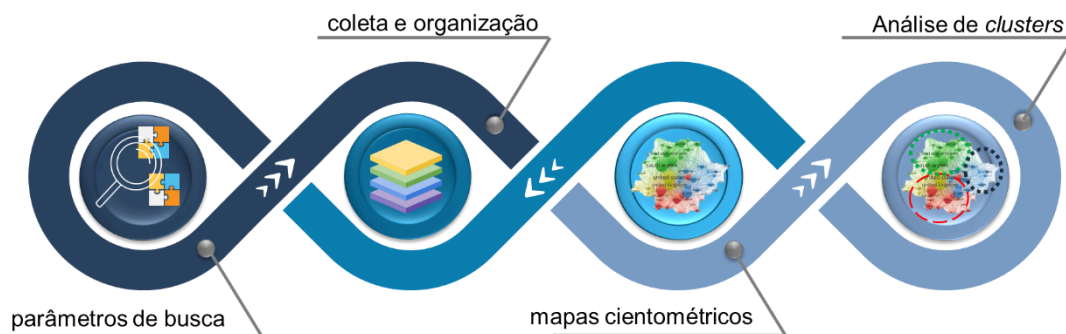
A metodologia adotada neste artigo foi concebida com o propósito de fornecer uma investigação abrangente e sistemática do campo de pesquisa sobre planejamento estratégico e gestão pública, por meio do uso de técnicas bibliométricas e de visualização de redes. O uso de uma abordagem quantitativa e rigorosa, sustentada por uma revisão sistemática da literatura, permite uma investigação aprofundada das tendências e interações entre os principais temas abordados na área (Kuzior; Sira, 2022).

Ao integrar as contribuições de Ellegaard e Wallin (2015) e Donthu *et al.* (2021), o processo metodológico adotado não só assegura a replicabilidade e a consistência dos resultados, como também possibilita uma análise detalhada das conexões entre autores e a identificação de padrões emergentes. A utilização da *Web of Science* (WoS) como repositório de dados ocorreu por sua reconhecida reputação de qualidade e abrangência. Como fonte para a coleta dos artigos, permite um mapeamento preciso das produções científicas, enquanto as ferramentas de visualização de redes, como o VOSviewer, ampliam a compreensão das dinâmicas subjacentes ao desenvolvimento do campo (Rochman *et al.*, 2024). Outrossim, a análise de *clusters* aplicada aos resumos e títulos dos artigos fornece uma visão clara dos tópicos dominantes, contribuindo para a identificação das áreas de maior relevância e das lacunas existentes na literatura (Al Husaeni, 2023). Nesse sentido, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos não só fortalece a robustez da análise, mas também revela os caminhos e deslindes das pesquisas sobre planejamento estratégico e gestão pública, oferecendo insights cruciais para o avanço teórico e a prática dos gestores públicos (Kuzior; Sira, 2022; Anggara; Wijaya; Faradisi, 2023).

Desta forma, a abordagem metodológica adotada neste trabalho foi construída

baseada em uma revisão sistemática, organizada em quatro etapas principais, conforme descrito por Ellegaard e Wallin (2015) e Donthu *et al.* (2021) - Figura 1. O objetivo dessa abordagem foi garantir uma análise robusta e replicável, permitindo a aplicação do procedimento a outros temas ou áreas de pesquisa. O processo metodológico foi planejado para identificar, coletar e analisar artigos acadêmicos relevantes sobre o tema "planejamento estratégico" e "gestão pública", utilizando técnicas bibliométricas e de visualização de rede.

Figura 1 - Síntese da abordagem metodológica



A primeira etapa consistiu na definição dos parâmetros de busca para a coleta dos artigos na WoS. Esta base de dados é reconhecida mundialmente pela sua abrangência e rigor na indexação de revistas científicas de alto impacto (İyibildiren *et al.*, 2023). Os parâmetros de busca foram cuidadosamente selecionados, utilizando a string: "TI=("planejamento estratégico" AND "gestão pública" OR AB=("planejamento estratégico" AND "gestão pública"))", com filtros aplicados para limitar os resultados a artigos em inglês, publicados no período de 1970 a 2020. A escolha dessa janela temporal visou capturar as principais tendências e avanços na interseção entre essas duas áreas, sem comprometer a relevância dos artigos incluídos.

Após a aplicação dos critérios de busca, foi realizada uma triagem que resultou na seleção de 258 artigos de acesso aberto, coletados em 19 de março de 2024, conforme indicado por Nunes (2020). Esses artigos formaram a base da pesquisa bibliométrica, a qual foi refinada e organizada na segunda etapa do processo.

Na segunda etapa, a coleta e organização dos metadados dos artigos foram

realizadas com o auxílio do software Zotero, que permitiu a gestão eficiente de informações, como título, autores, resumo e ano de publicação (Dewi *et al.*, 2021). O Zotero foi especialmente útil para organizar os arquivos de forma sistemática e para garantir a integridade dos metadados durante o processo. Foi necessário realizar ajustes manuais em cerca de quarenta artigos que não foram localizados automaticamente pelo software, além de modificar os metadados de aproximadamente cem artigos, garantindo a consistência e a qualidade dos dados que seriam posteriormente analisados.

A terceira etapa envolveu a criação de mapas cientométricos, utilizando o software VOSviewer, ferramenta amplamente empregada para a construção de redes de coautoria e coocorrência de palavras-chave (Husaeni, 2023; İyibildiren *et al.*, 2023; Rochman *et al.*, 2024). Os mapas gerados forneceram uma visão detalhada das conexões entre autores, identificando colaborações mais frequentes, além de destacar as principais palavras-chave e suas relações dentro do conjunto de artigos selecionados. Essa visualização possibilitou a identificação de padrões e *clusters* de pesquisa, facilitando a interpretação das tendências emergentes nas áreas de planejamento estratégico e gestão pública.

Na última etapa, foram extraídos dados textuais dos resumos e títulos dos artigos para a construção de mapas alicerçados em análise de texto. Essa extração concentrou-se em identificar termos que apareciam com frequência, adotando como critério mínimo seis ocorrências para inclusão na análise. Os dados extraídos foram submetidos a uma técnica estatística conhecida como análise de *clusters*, que tem como objetivo identificar e agrupar termos com características semelhantes (Nunes, 2020; Anggara; Wijaya; Faradisi, 2023). Esse processo permitiu identificar temas centrais e tópicos recorrentes dentro da literatura, proporcionando uma visão mais detalhada das áreas de convergência entre planejamento estratégico e gestão pública.

O uso dessas metodologias de análise bibliométrica e de observação de rede foi fundamental para a obtenção de insights sobre as interações entre autores e os principais tópicos de pesquisa (Dewi *et al.*, 2021; Donthu *et al.*, 2021; Husaeni, 2023). Ao aplicar essas ferramentas, foi possível enriquecer a compreensão sobre a evolução do campo, identificar áreas de maior produção científica e explorar a

dinâmica entre as diferentes abordagens e subtemas presentes na literatura científica.

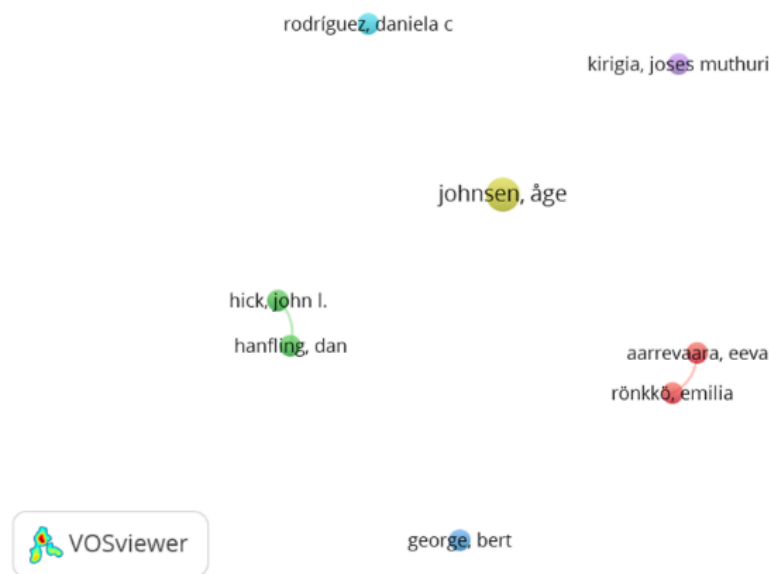
De maneira geral, a combinação da revisão bibliográfica com técnicas quantitativas de análise de redes e *clusters* viabilizou a construção de uma visão abrangente e integrada sobre o estado da arte do planejamento estratégico na gestão pública, oferecendo contribuições valiosas tanto para pesquisadores quanto para gestores públicos interessados em aprimorar suas práticas estratégicas.

4. Resultados e discussão

O conhecimento, a experiência e as opiniões geralmente são usadas para definir os limites das revisões de literatura tradicionais. Por outro lado, para descobrir a estrutura do conhecimento e o desenvolvimento de campos de pesquisa, este trabalho empregou a análise bibliométrica, que se baseia em métodos quantitativos para examinar documentos escritos (Pritchard, 1969; Donthu *et al.*, 2021).

Desta forma, com a utilização do VOSviewer foi gerado um mapa cientométrico (Figura 2) que permitiu visualizar a rede de coautoria entre autores, com um número mínimo de documentos por autor igual a 2, sendo identificada a existência de 1.202 autores localizados. Dentro desse mapa houve a identificação de 6 *clusters*, que por conseguinte, mostraram uma baixa relação de coautoria entre os autores. Esse fato, em um total de 1.202 autores, pode ser entendido como bastante significativo. Por outro lado, também pode ser observada a ocorrência de uma baixa ligação entre autores (2 links). Ademais, é relevante destacar que a escala anual desses autores variou de 2015 a 2018, um intervalo relativamente breve se comparado ao recorte de 1970 a 2020. Portanto, apesar da extensão temporal, o campo de discussão, que engloba planejamento estratégico e gestão pública, ainda necessita de uma ligação mais próxima entre os autores e seus campos correlatos.

Figura 2 - Coocorrência de coautoria



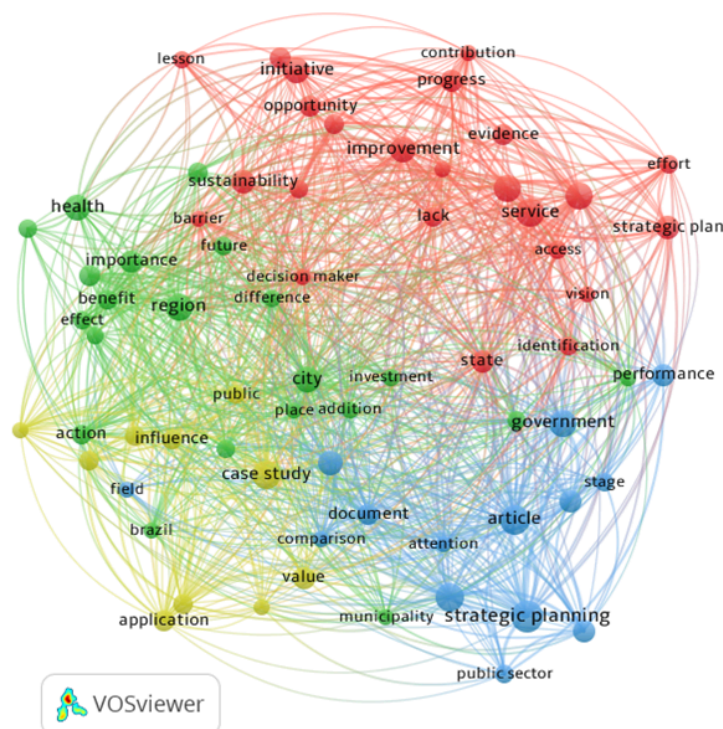
Este formato de apresentação auxilia os indivíduos a compreenderem de forma mais eficaz o trabalho em rede no setor público. Trata-se de um tema relevante e tem ganhado destaque no debate contemporâneo sobre o serviço público. Isso se deve à necessidade de uma alteração de paradigma, em que o foco das organizações e dos colaboradores deve ser direcionado para as conexões interpessoais e interorganizacionais (Bondarenko *et al.*, 2021). No entanto, por causa da ausência de cooperação entre os autores, as publicações parecem ainda salientar em questões regionais, desconsiderando as conexões entre diversas realidades.

Depois disso, foi feito um novo mapa baseado em dados de texto, extraindo termos do resumo e do título (Figura 3). Assim, foram analisados 4.457 termos, com um número mínimo de ocorrência de 6 para cada termo, o que resultou em 115 termos. O VOSviewer calculou uma classificação de relevância a partir desses 115 termos e escolheu os 60% mais pertinentes. A partir desses parâmetros, foram identificados quatro *clusters* (Figura 3). O cluster 1 apresentava 24 termos (vermelho); o cluster 2 continha 21 termos (verde); o cluster 3 abarcava 14 termos (azul) e, o cluster 4 abrangia 10 termos (amarelo).

A partir da coleta desses *clusters*, foi possível determinar que o termo *strategic*

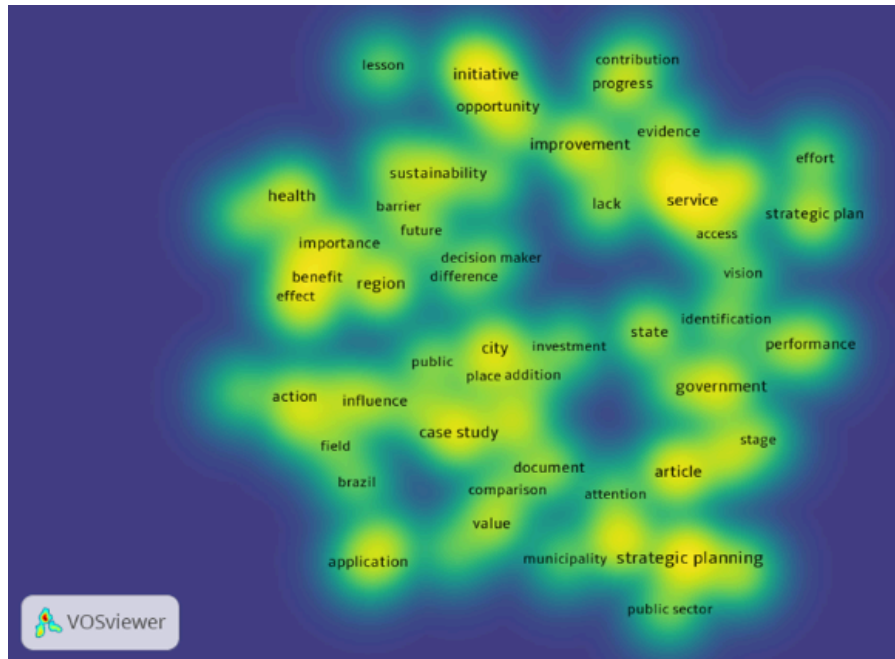
planning, com 25 ocorrências, se destaca entre os demais. Seguiu-se o termo *article* e *practice*, com 21 ocorrências cada. Depois vêm os termos *service* e *case study*, que têm 19 ocorrências cada, e os termos *region*, *need*, *government* e *framework*, que têm 18 ocorrências cada. Dentro desse contexto, *ability*, *barrier*, *comparison*, *decision maker*, *effectiveness*, *local government* e *municipality* tiveram são termos com menor frequência, cada um com sete ocorrências.

Figura 3 – Rede de ocorrência de termos



Um outro achado significativo foi a identificação de um agrupamento de ocorrências entre os anos de 2015 e 2018, onde alguns termos foram mais utilizados em publicações, apesar de serem bastante comuns, em especial no ano de 2016. Por outro lado, as últimas publicações incluíram novos termos no debate e análise, o que, de certa maneira, auxiliou na compreensão das ocorrências menores (Figura 4).

Figura 4 – Visualização de densidade



Portanto, a avaliação bibliométrica realizada neste trabalho sugere que as publicações relacionadas a este tema ainda estão em estágio inicial, mesmo que a pesquisa de dados tenha sido conduzida em uma base com um extenso período.

5. Conclusões

A análise bibliométrica realizada revelou que o campo do planejamento estratégico na gestão pública apresenta uma produção científica ainda incipiente e fragmentada. Os resultados explicam a modesta interação entre os autores, caracterizada por uma rede limitada de coautoria e uma concentração de estudos em contextos regionais. Essa dispersão pode ser atribuída à natureza multidisciplinar do tema e à ausência de esforços coordenados para consolidar uma agenda de pesquisa mais integrada e global.

O mapeamento de palavras-chave permitiu identificar quatro *clusters* temáticos principais, com destaque para “planejamento estratégico”, que se configurou como o conceito central. Os demais *clusters* abordaram tópicos como “práticas de

gestão”, “estudos de caso” e “governos locais”. Essa configuração aponta para uma predominância de pesquisas aplicadas e estudos descritivos, o que reflete uma lacuna na exploração de modelos teóricos mais robustos e inovadores.

Além disso, a análise temporal evidenciou uma concentração de publicações entre 2015 e 2018, indicando um período de maior interesse acadêmico no tema. Contudo, essa produção parece não ter sido suficiente para consolidar uma rede de colaboração duradoura e contínua, o que sugere a necessidade de políticas institucionais e financiamentos específicos que incentivem pesquisas interinstitucionais e internacionais.

A ausência de indicadores específicos voltados à gestão pública foi outra lacuna identificada. Muitos estudos apresentaram abordagens descritivas, mas poucos propuseram modelos de avaliação baseados em métricas claras e aplicáveis às administrações públicas. O desenvolvimento de sistemas de indicadores ajustados às particularidades das organizações públicas pode fortalecer o vínculo entre pesquisa acadêmica e prática administrativa.

Outro ponto relevante foi a limitação de estudos voltados para políticas públicas de caráter interdisciplinar e inovador. Apesar de algumas iniciativas voltadas para o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados, o campo ainda carece de pesquisas que proponham soluções tecnológicas efetivas e escaláveis para problemas complexos da gestão pública.

A literatura também ressalta uma subutilização de metodologias avançadas de análise de redes e *big data*. Ferramentas como o VOSviewer foram exploradas, mas a aplicação de métodos analíticos mais sofisticados, como aprendizado de máquina e análise preditiva, podem oferecer novos caminhos para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes e adaptadas às mudanças constantes do ambiente político e econômico.

Por fim, este trabalho reforça a necessidade de fomentar uma cultura de pesquisa colaborativa e orientada para resultados. A criação de redes de pesquisadores, o estabelecimento de parcerias interinstitucionais e a realização de projetos de médio e longo prazo são estratégias essenciais para promover uma produção científica mais integrada e relevante para a gestão pública contemporânea.

Recomenda-se que pesquisas futuras explorem o desenvolvimento de indicadores específicos para a gestão pública, considerando a diversidade de contextos institucionais e culturais. Estudos comparativos internacionais podem avaliar a eficácia de modelos de planejamento estratégico em diferentes administrações públicas. Ademais, a integração de tecnologias em progresso como inteligência artificial e análise preditiva pode enriquecer as abordagens tradicionais, proporcionando soluções mais assertivas para problemas de gestão pública. Investigações sobre o impacto das redes de colaboração acadêmica e estudos de caso longitudinais também se mostram promissoras para avançar o campo.

Agradecimentos

Expressamos nossa gratidão ao Laboratório de Pesquisa Operacional, Logística e Transporte (POLT) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e ao Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES) pelo inestimável suporte acadêmico e tecnológico fornecido durante o projeto e desenvolvimento deste trabalho.

Referências

AL HUSAENI, D. N. Bibliometric analysis of research development in sports science with vosviewer. **ASEAN Journal of Physical Education and Sport Science**, v. 2, n. 1, p. 9-16, 2023.

ALMEIDA, J. L.; GARCIA, D. A. A importância do planejamento estratégico no setor público: uma análise contemporânea. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 2021.

ALVES, A. R.; FERREIRA, L. F. Governança colaborativa e planejamento estratégico: uma abordagem prática na gestão pública. **Revista de Gestão Pública**, v. 38, n. 2, p. 123-139, 2022.

ANGGARA, F. S. A.; WIJAYA, W.; FARADISI, R. J. Future-Proofing Islamic

Business: A Systematic Review of Strategic Foresight Implementation Using Vosviewer. **El Barka: Journal of Islamic Economics and Business**, v. 6, n. 2, p. 203-233, 2023.

BEIKZAD, J.; TAGHI SOLTANI, M. Strategic planning and management in the public sector. **Journal of Accounting and Management Vision**, v. 5, n. 70, p. 50-66, 2023.

BONDARENKO, S.; HALACHENKO, O.; SHMORGUN, L.; VOLOKHOVA, I.; KHOMUTENKO, A.; KRAINOV, V. The effectiveness of network systems in providing project maturity of public management. **Tem Journal**, v. 10, n. 1, p. 272-282, 2021.

BRITO, J. D.; COSTA, M. H. Planejamento estratégico e desenvolvimento sustentável: um estudo das práticas de gestão pública no Brasil. **Cadernos de Gestão e Política Pública**, v. 10, n. 3, p. 45-60, 2021.

CALEMAN, G.; SILVA, W. M.; GOMES, Â. F.; PINHO, A. P. N. M.; PERES, L. V. C.; FERREIRA, C. S. W. **O planejamento estratégico situacional em tempos de crise. Planejamento e saúde**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2021.

CHEN, S. H. Who cares: Stakeholder participation and the use of performance information in strategic planning. **Chinese Public Administration Review**, v. 8, n. 2, 86-103, 2017.

COSTA, S. P.; ALMEIDA, T. S.; PEREIRA, C. M. Planejamento estratégico na gestão pública: um estudo comparativo entre municípios. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 4, p. 543-560, 2022.

DEWI, P. S.; WIDODO, A.; ROCHINTANIAWATI, D.; PRIMA, E. C. Web-Based Inquiry in Science Learning: Bibliometric Analysis. **Indonesian Journal of Science and Mathematics Education**, v. 4, n. 2, p. 191-203, 2021.

DONTHU, N.; KUMAR, S.; MUKHERJEE, D.; PANDEY, N.; LIM, W. M. How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. **Journal of business research**, v. 133, p. 285-296, 2021.

ELLEGAARD, O.; WALLIN, J. A. The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? **Scientometrics**, v. 105, p. 1809-1831, 2015.

GOMES, R. F.; SANTOS, P. A.; PEREIRA, F. M. A gestão pública estratégica e a análise de riscos: novos paradigmas para o setor público. **Revista de Administração e Inovação**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2023.

İYIBILDIREN, M.; EREN, T.; CERAN, M. B. Bibliometric analysis of publications on web of science database related to accounting information system with mapping technique. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 1, 2160584, 2023.

KUZIÖR, A.; SIRA, M. A bibliometric analysis of blockchain technology research using VOSviewer. **Sustainability**, v. 14, n. 13, p. 8206, 2022.

MARTINS, J. O. Planejamento estratégico e a eficiência da gestão pública: uma análise crítica. **Revista de Políticas Públicas**, v. 28, n. 2, p. 215-229, 2021.

NUNES, A. D. F. P.; SILVA, D. J. C.; JOHANN, D. A.; SCHERER, N. Cooperativas e o modelo de gestão sob o prisma acadêmico: um estudo bibliométrico da última década. *Navus*: **Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 1-14, 2020.

OLIVER, J. J.; PARRETT, E. Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. **Business Horizons**, v. 61, n. 2, p. 339-352, 2018.

OSINTSEV, N.; KHALILIAN, B. Does organizational performance increase with innovation and strategic planning. **Journal of Operational and Strategic Analytics**, v. 1, n. 1, p. 25-33, 2023.

PEREIRA, A. B.; SILVA, L. E. A inovação na gestão pública através do planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Administração de Empresas**, v. 61, n. 5, p. 503-517, 2021.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics. **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

RETNANDARI, N. D. Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges. **Policy & Governance Review**, v. 6, n. 2, p. 155-175, 2022.

ROCHMAN, S.; RUSTAMAN, N.; RAMALIS, T. R.; AMRI, K.; ZUKMADINI, A. Y.; ISMAIL, I.; PUTRA, A. H. How bibliometric analysis using VOSviewer based on artificial intelligence data (using ResearchRabbit Data): Explore research trends in hydrology content. **ASEAN Journal of Science and Engineering**, v. 4, n. 2, p. 251-294, 2024.

RODRIGUES, M. L.; OLIVEIRA, A. R.; FONSECA, P. P. O impacto do planejamento estratégico na gestão pública no Brasil. **Revista de Administração Pública e Gestão**, v. 45, n. 2, p. 321-338, 2023.

SANTOS, E. M.; LIMA, T. S.; SOUZA, A. C. Tecnologias emergentes no planejamento estratégico: uma perspectiva para a gestão pública. **Revista de Tecnologia e Inovação na Gestão Pública**, v. 5, n. 2, p. 45-60, 2024.

SILVA, R. F.; OLIVEIRA, M. S. O planejamento estratégico e a gestão pública no Brasil: uma análise das práticas recentes. **Revista de Administração Pública Brasileira**, v. 35, n. 1, p. 112-125, 2022.

ULEDI, Juma H. **The role of strategic planning in improving public sector organizational performance: a special reference to Tanesco main office Morogoro**. 2023. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - The Open University of Tanzânia, Tanzânia.

VARVASOVSKY, Z.; BRUGHA, R. A stakeholder analysis. **Health policy and planning**, v. 15, n. 3, p. 338-345, 2000.

ZAKI, B. L. New development: Strategic planning in interesting times - From inter-crisis to intra-crisis responses. **Public Money & Management**, v. 43, n. 5, p. 521-524, 2023.