



**Assembleia Legislativa  
do Estado do Ceará**

**UNIPACE**  
ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE

ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA EM ASSESSORIA PARLAMENTAR

NIEFSON BRUNO OLIVEIRA SANTOS

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PÓS-PANDEMIA: uma revisão da  
literatura

ITAPIPOCA- CE  
2023

NIEFSON BRUNO OLIVEIRA SANTOS

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PÓS-PANDEMIA: uma revisão da  
literatura

Artigo Científico apresentado à  
UNIPACE – UNIVERSIDADE DO  
PARLAMENTO CEARENSE, como  
requisito parcial para a obtenção do  
título de PÓS-GRADUAÇÃO: *MBA  
EM ASSESSORIA PARLAMENTAR*.  
Orientador: Prof. Leonel Gois Lima  
Oliveira

ITAPIPOCA- CE  
2023

## RESUMO

A pandemia de COVID-19, provocada pelo coronavírus, além de causar perdas de vidas, afetou diretamente a economia mundial e forçou as organizações públicas e empresas privadas a se adaptarem neste novo contexto pós-pandemia. Diante desta problemática, objetivo geral deste estudo foi analisar através de revisão sistema de literatura qual a importância do planejamento organizacional estratégico nas organizações públicas pós-pandemia. Como objetivo específico: Identificar as principais estratégias para redução de impactos nas organizações públicas pós-pandemia; descrever a resposta da administração pública brasileira aos desafios enfrentados na pandemia. O Método trata-se de uma revisão da literatura realizada por meio da busca de artigos publicados entre os anos de 2019 até 2022 por meio do portal SCIELO e Google acadêmico. Como resultados planejamento organizacional estratégico em organizações públicas no contexto da pandemia observou-se que nesse cenário de imprecisão, as organizações públicas buscaram mudar suas estratégias de planejamento para atenuar impactos desfavoráveis às suas atividades profissionais mediante uma catarse.

**Palavra-chave:** Planejamento estratégico; Pandemia; Planejamento organizacional.

## INTRODUÇÃO

Dado o cenário catastrófico ocorrido na pandemia de COVID-19, foi necessário auxílio estatal para evitar que organizações encerrassem suas atividades, além de preservar empregos e o nível de renda da população (LUNES, 2021). Essas ações governamentais aumentaram os gastos públicos, elevando o nível da dívida em relação ao PIB (LIMA; FREITAS, 2020). Em consequência de tais ações governamentais, tornou-se necessário definir prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer as operações, garantir que os funcionários e outras partes interessadas a direção, os objetivos comuns, estabelecer um acordo em torno dos resultados / resultados pretendidos e avaliar e ajustar a direção da organização em resposta a um ambiente em mudança (ANGONESE; LAVARDA, LAVARDA, 2013).

Assim, evidencia-se a importância do planejamento estratégico, caracterizado como um decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada (GONÇALVES, 2012).

Lunes (2021) conceitua um plano estratégico como documento usado para comunicar a organização os objetivos da organização, as ações necessárias para atingir esses objetivos e todos os outros elementos críticos desenvolvidos durante o exercício de planejamento.

Já para Angonese e Lavarda (2013), o planejamento organizacional estratégico pode ser uma ferramenta vital para um negócio, pois fornece às organizações objetivos mensuráveis que auxiliam na tomada de decisões diárias.

Esses processos de planejamentos ajudam a evitar que as organizações executem tarefas de negócios sem objetivo, sem prioridades definidas ou um propósito real. Sem uma visão clara em mente para o futuro, os empregadores podem tomar decisões erradas para seus negócios e os funcionários podem ficar confusos sobre sua posição na empresa. Um processo de planejamento organizacional estratégico é projetado para conduzir os negócios na direção certa e promover a troca de ideias úteis entre pessoas com objetivos semelhantes (BULGAVOV; SANTOS; MAY, 2012).

A pandemia de COVID-19 caracterizou-se como uma crise extrema, definida por uma percepção generalizada de ameaça aos valores ou funções fundamentais de um sistema social, demandando ações urgentes em circunstâncias incertas (ROSENTHAL; CHARLES; HART, 1989). Assim, evidencia-se a importância do planejamento estratégico, caracterizado como um decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada (GONÇALVES, 2012).

Nas primeiras semanas da pandemia do COVID-19 em janeiro de 2020, as organizações começaram a programar medidas de gestão de crise e resiliência. A maioria das organizações teve que reduzir o quadro de funcionários, re-orçamentar e gerenciar seu fluxo de caixa para lidar com a diminuição da demanda ou fechamentos temporários. Com a reabertura da economia e com todas as turbulências causadas pela pandemia, os empresários precisam agora reavaliar suas estratégias de negócios neste novo e muito diferente contexto (DUARTE et al, 2020).

Diante disso, questiona-se: Quais são as principais ferramentas utilizadas para execução de um planejamento estratégico diante de um cenário pós-pandêmico?

O objetivo geral é analisar através de revisão bibliográfica, qual a importância do planejamento organizacional estratégico nas organizações públicas pós-pandemia.

Já os objetivos específicos, visa identificar as principais estratégias para

redução de impactos nas organizações públicas pós-pandemia; entender qual foi a resposta da administração pública brasileira aos desafios enfrentados na pandemia.

Portanto, este estudo se justifica através da evidência de Ribeiro (2020), onde o mesmo ressalta a importância de traçar um planejamento organizacional estratégico para reavaliar a base de dados, seus indicadores de performance, consumo, carteira e perfil de clientes, comportamento do consumidor, formas de tributação das atividades para colocar a organização no caminho do sucesso.

O artigo está organizado em quatro capítulos, além da introdução. No primeiro capítulo, abordam-se os conceitos teóricos de planejamento organizacional estratégico. Logo após, é apresentado à metodologia da pesquisa, com a descrição da amostra utilizada na revisão da literatura e a execução da análise dos trabalhos. No capítulo três encontram-se os resultados e discute-se sobre o impacto desses trabalhos no período pós-pandemia. Por fim, serão abordadas as considerações finais do estudo e as referências utilizadas.

## **2. PLANEJAMENTO**

Na conceituação de Gestão Estratégica, destaca-se o processo de planejamento. Segundo Pereira (2010), essa de definição de metas de uma organização, bem como o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar tais metas, passa pelo desenvolvendo de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades.

Definir um plano é essencial para o alcance dos objetivos; além disso, sem um plano, os administradores e colaboradores têm poucas chances de saber se estão no caminho convergente ao sucesso (PEREIRA, 2010).

Segundo Lacombe e Heilborn (2010, p. 49) planejar abrange:

[...] coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico [...]

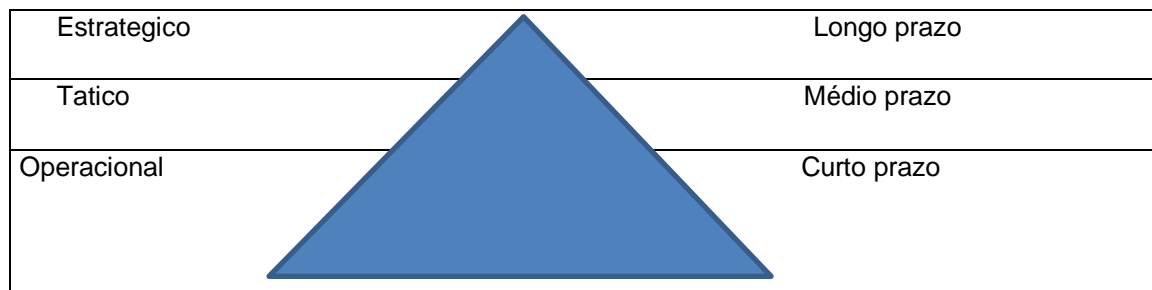
O processo de planejamento é fundamental para gerir as relações com o futuro, pois as decisões de planejamento sempre procuram, de alguma forma,

influenciar situações que tragam vantagem competitiva à empresa (MAXIMIANO, 2011).

Pereira (2010) menciona a forma de o planejamento tentar controlar o futuro da organização, ao utilizar a estratégia, a partir da elaboração de um plano para agir e gerar resultados por meio de um sistema integrado de decisões.

Conforme Jacobsen (2017), o planejamento pode ocorrer nos três níveis hierárquicos da organização e representam perspectivas que se diferenciam entre si na dimensão de horizonte temporal, grau de especificidade e abrangência. Neste contexto, existe o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de Planejamento.



Fonte: Elaborado a partir de (JACOBSEN, 2017).

De acordo com Lenzi e Rosembrock (2003), o planejamento estratégico é, em linhas gerais, um processo gerencial formal, de longo alcance, empregado para formular estratégias e buscar os objetivos organizacionais. Este processo estabelece o rumo a ser seguido pela organização e exige um longo prazo entre o início e os resultados. Por isso, é capaz de apresentar uma adequação sensata entre os objetivos e recursos da organização frente às mudanças e oportunidades de mercado, mantendo um nível de entropia negativa na interação empresa-ambiente.

Já no planejamento tático, segundo Oliveira (2015), há um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e propõe fomentar determinada área departamental e não a empresa como um todo. Assim, trabalha com fragmentos dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, pois está voltado mais especificamente às decisões relacionadas às variáveis, como: gestão de pessoas, metas financeiras e recursos mercadológicos para a

consolidação dos objetivos pré-fixados.

O planejamento operacional, por sua vez, define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se, geralmente, por meio do processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação dos mesmos (PADOVEZE, 1998).

De acordo com Lenzi e Rosembrock (2003) existe uma interação recíproca entre os níveis de planejamento, no qual o nível operacional correlaciona-se com o tático, compartilhando informações com este, que, por sua vez, compartilha com o nível estratégico.

Sobre esta visão, Pereira (2011) fala do planejamento estratégico relacionando às ações para alcançar objetivos de longo prazo que influenciam a empresa em um todo, enquanto o planejamento tático está atrelado às ações condizentes com determinada área funcional e com objetivos de médio e curto prazo. No planejamento operacional, encontra-se a prática de muitas ações que formalizam a ação e implementa ações específicas a serem alcançadas pelas áreas funcionais da organização.

### **3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO E O CENÁRIO PANDÊMICO.**

Sabe-se que não existem respostas certas ou estratégias simples frente aos cenários incertos como o da pandemia de COVID-19, sobretudo quando esses cenários se configuram em crises globais (SOHRABI *et al.*, 2020). A exemplo da China, primeiro país a conviver com a COVID-19, que participa de quase todos os setores da economia global, experimenta a mais baixa taxa de crescimento em 30 anos. As províncias responsáveis por mais de 90% das exportações chinesas, ordenaram desde então, que suas fábricas fiquem fechadas ou operem com baixa capacidade (SOHRABI *et al.*, 2020).

Sabe-se que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações em momentos de crise é a dificuldade em tomar decisões pela falta de informações. Desta feita, por se tratar de uma doença e de uma situação recente, os espaços em branco de conhecimento e informação ainda são cíclicos (ALVES; LOPES, 2019).

O planejamento organizacional estratégico é a arte de criar estratégias de negócios específicas, programá-las e avaliar os resultados da execução do plano, em relação às metas ou desejos gerais de longo prazo da empresa. É um conceito que se concentra na integração de vários departamentos (como contabilidade e finanças, marketing e recursos humanos) dentro de uma empresa para atingir seus objetivos estratégicos (LUNES, 2020).

O planejamento estratégico, embora seja imprescindível para compor e ordenar os planos e estratégias em direção a um estado futuro, não é o suficiente para o ambiente atual de pandemia, pois o ideal seria se reajustar diariamente às demandas competitivas e tentar influir no mercado utilizando-se de estratégias previamente traçadas para o mundo tecnológico dominante na atualidade (SOHRABI *et al.*, 2020). Mas, com esta ferramenta aliada a tecnologia, é possível ter uma visão ampla e, ao mesmo tempo, estratégica se ajustando aos infortúnios, pois é um processo que leva a profundas reflexões a respeito dos valores organizacionais, das ações e oportunidades de desenvolvimento e das inovações exigidas pelos dias atuais (SOHRABI *et al.*, 2020).

#### **4. METODOLOGIA**

A construção do artigo aos objetivos baseou-se em estudo exploratório, que conforme Gil (2008), “é desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Quanto aos procedimentos técnicos trata-se de pesquisa bibliográfica.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2006, p.47), que a define como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Assim, o que se apresenta neste trabalho é uma revisão sistemática da literatura existente a partir de 38 (trinta e oito) artigos indexados nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Google Acadêmico.

A coleta de dados se deu com base nas seguintes etapas: identificação da questão da busca; seleção dos de escritores; seleção das bases de dados;



aplicação de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos selecionados, análise dos estudos; apresentação dos resultados e categorização dos achados (MINAYO, 2008).

Na primeira fase, identificou-se os portais: SCIELO e Google Acadêmico. Na segunda fase, a estratégia de busca, foi utilizar os descritores: “Planejamento estratégico”; “Pandemia”; “Planejamento organizacional”. Esses descritores foram usados isoladamente e/ou combinados em português.

Na terceira etapa foram delimitados os seguintes critérios: A) Inclusão: artigos completos na íntegra e com acesso *online* gratuito; recorte temporal de 2019-2022; idioma: português. B) exclusão: eliminação de textos incompletos e produções científicas que não se relacionavam com o eixo temático.

Toda sistematização dos estudos ocorreu nos meses compreendidos entre dezembro de 2022 a março de 2023. Por fim, a busca bibliográfica com os descritores nas bases de dados, seguindo as estratégias estabelecidas, resultou em um total de 38 (trinta e oito) artigos. Dos 38 (trinta e oito), apenas 10 (dez) abordavam especificamente o tema de uma forma que preenchia todos os critérios estabelecidos acima. Os 10 artigos (dez) foram selecionados e submetidos a análise de conteúdo por meio das técnicas de Bardin.

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para melhor abordar os problemas enfrentados pelas organizações públicas e privadas e identificar quais os procedimentos para driblar esta nova realidade, para que novas estratégias de negócios sejam apresentadas de forma atualizada e com veracidade de fatos.

Para Silva (2003), a pesquisa bibliográfica dá um verdadeiro suporte em embasamento teórico para que possa ser compreendido por meio dos pensamentos dos autores o objeto em estudo, para que diante disso possam ser descritos os entendimentos do pesquisador.

A estratégia de busca sistematizada possui como fundamento o levantamento de artigos científicos, para compor a fundamentação teórica da pesquisa (ESTRELA, 2018). A análise da circunstância atualizada é de suma relevância, pois considera o pesquisador como parte integrante do processo.

Segundo Chizzotti (1995, p. 78): “A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo [...]”

Utilizou-se como base de consulta os artigos encontrados na Scielo e Google, tendo como critério de escolha trabalhos que descrevam experiências aplicadas de estratégias voltadas para o contexto da pandemia. Foram excluídos os trabalhos que apresentavam resultados inconclusivos ou aplicando exclusão para trabalhos sem sucessos, ou resultados inconclusivos para a temática proposta deste estudo.

Para a análise dos dados, criaram-se categorias temáticas com base nos objetivos da pesquisa. Categoria 1: A importância de planejar. Categoria 2: Cenário pandêmico. Categoria 3: Vantagens.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

**A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR:** Este trabalho foi feito com o objetivo de analisar a importância da implementação do planejamento estratégico para em tempos de pandemia. Durante o estudo, percebeu-se que tal ferramenta é de suma importância para uma organização, pois irá direcionar os gestores em suas ações, tendo como resultado uma empresa mais competitiva e com um crescimento lucrativo e sustentável.

Após análise dos artigos, observou-se que o diagnóstico é uma das principais etapas do planejamento, pois por meio dele é possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui em seu ambiente organizacional. Com isso, ela poderá melhorar os seus processos para que possa alcançar os resultados almejados.

O planejamento estratégico tem como função primordial colaborar para a tomada de decisões acerca do que pode ser melhorado ou como estão sendo feitos os procedimentos dentro da empresa. Por meio deste, a administração tem a capacidade de identificar onde ocorrem práticas inadequadas e assim corrigir as possíveis falhas realizadas nos processos internos, com o propósito de alinhar as ações ao que foi planejado inicialmente para que se atinjam os resultados almejados.

**CENÁRIO PANDÊMICO:** Com a evolução do mercado e diante de um turbulento cenário de pandemia, as empresas devem sempre procurar estar um passo à frente das demais, sendo uma referência nos serviços ou produtos e tendo um diferencial quanto aos procedimentos adotados. Por conta disso, tornam-se cada vez mais necessárias as informações e a implantação de

procedimentos que possam dar uma maior estabilidade às decisões e aos processos implantados dentro do ambiente organizacional, conforme apontado por (CARNEIRO, 2021).

VANTAGENS: Com o presente estudo, fica evidente que o planejamento estratégico tem como importante vantagem, orientar os gestores na tomada de decisão, tornando-as mais assertivas e eficazes. Tal ferramenta possui também como vantagem a obtenção de um grande volume de informações, que serão bastante relevantes para elaborar o plano de ação e implantar procedimentos. As empresas que optam pelo caminho intuitivo, sem um plano de ação elaborado, principalmente em tempos de grandes dificuldades e crise financeira, correm um grande risco de perderem mercado ou até mesmo estão sujeitas a não conseguirem se manter ativas.

Deduz-se ainda através da aplicação de ferramentas do planejamento estratégico, como por exemplo, a análise SWOT, que uma das principais desvantagens de não se ter um planejamento estratégico elaborado é o fato de o gestor não ter conhecimento no que se refere ao ambiente organizacional em que está inserido, tanto em relação ao ambiente interno, quanto externo da empresa. Nesse contexto, não saber a situação atual da empresa poderá trazer inúmeras consequências negativas, como a perda de oportunidade de crescimento ou até mesmo a falta de recursos para prosseguir com suas operações.

A pandemia da COVID-19 afetou sobremaneira a economia global. Dessa forma, considerando a incerteza e os desafios sem precedentes que este período apresenta, é importante que as organizações mudem a forma como operam e atendem seus clientes. Uma mudança na estratégia ajudará as organizações a cuidar melhor dos funcionários, satisfazer as necessidades dos clientes e melhorar a saúde financeira da organização (DUARTE et al, 2020).

O planejamento é utilizado nas organizações como um processo racional de intervenção na realidade atual com vistas a atingir uma situação futura ideal (PINTO, 1982). Neste sentido, o planejamento é um processo integrado de decisões que formaliza e explicita a estratégia visando à produção de um resultado articulado, ou seja, é o controle do futuro da organização por meio de análise racional (MINTZBERG, 1994).

Muitas organizações experimentarão um crescimento lento durante e

imediatamente após esta pandemia da COVID-19. Qualquer organização que queira se manter em tempos de pandemia não deve apenas adotar as medidas necessárias, como o planejamento, mas também identificar padrões pelos quais medirá seu progresso. Essencialmente, é importante pesquisar seus concorrentes para obter dados de crescimento de negócios e usá-los para determinar seu desempenho com base em sua taxa de crescimento.

A identificação preliminar de padrões, também pode permitir que seja estudado as estratégias que outras organizações em seu setor estão usando para alcançar o crescimento (LIMA, 2020).

No caso da administração pública, Berry e Wechsler (1994), estudou o fator que levou as agências públicas nos Estados Unidos da América a adotarem a ferramenta de planejamento estratégico. Dado isso, a pesquisa deu-se início a partir de seis hipóteses sobre a saúde fiscal e o tamanho da agência, momento do ciclo do mandato governamental, proximidade com empresas do setor privado, quantidade de serviços prestados à sociedade e a quantidade de outras agências “irmãs” nas proximidades vizinhas que adotam o planejamento estratégico (OTA, 2014).

Como resultado da pesquisa, Berry e Wechsler (1994), identificaram que as agências públicas são mais favoráveis a adotarem o planejamento estratégico em quatro situações: Primeiro, em função do início de um mandato governamental; segundo quando a agência tem uma forte saúde fiscal; terceiro quando as agências trabalham próximas a empresas do setor privado; e quarto em função do aumento do número de adoção do planejamento estratégico por parte das agências públicas vizinhas.

No Brasil, o planejamento estratégico tem indícios de uso em organizações públicas prestadoras de serviços e entidades privadas sem fins lucrativos em 1979 (ver MOTTA, 1979), tendo maior ênfase a partir de 1994 (DE ARAUJO E SILVA; GONÇALVES, 2011).

Entre os anos de 2008 e 2012, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou uma pesquisa que identificou que nos, aproximadamente, 350 órgãos da Administração Pública Federal (entre ministérios, universidades federais, os tribunais federais, as agências reguladoras e as principais secretarias, departamentos e empresas estatais) houve um aumento no quantitativo das organizações que utilizam planejamento estratégico (OTA, 2014).

Nota-se que o planejamento organizacional estratégico pós-pandemia é importante, já que amplia as possibilidades das organizações de se encaixarem ao novo cenário. Com isso os planejamentos ficarão mais focados nos setores críticos de sucesso das organizações que, conforme Bullen e Rockart (1981), são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações. Ou seja, ter o planejamento associado às constantes análises internas e externas ajuda as organizações a traçarem as metas e objetivos a serem seguidos.

Assim, esta pesquisa apurou que as mesmas reprovações realizadas ao planejamento estratégico em organizações privadas, que levaram ao decaimento do seu uso na década de 1980, como a não participação da alta gestão no processo, preocupação exagerada com a forma, design do planejamento que não assegurava os resultados (WILSON, 1990), estão presentes nas preocupações atuais com o planejamento estratégico em organizações do setor público (OTA, 2014).

O planejamento estratégico é apresentado em diversas obras. Dentre estas, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a maior parte das bibliografias se reduz às mesmas ideias básicas do modelo SWOT, dando ênfase à fixação de objetivos e à elaboração de orçamentos e planos operacionais. Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico é um processo administrativo, da autoria do nível mais alto da organização, ao invés de uma simples técnica.

Para Chiavenato e Sapiro (2020), o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que não existem respostas certas ou estratégias simples frente a cenários incertos como o da pandemia de COVID-19, sobretudo quando esses cenários se configuram em crises globais. O exemplo da China, primeiro país a conviver com a COVID-19, que participa de quase todos os setores da economia global, experimenta a mais baixa taxa de crescimento em 30 anos.

Nesse cenário pandêmico, o planejamento estratégico ganha ênfase

como uma ferramenta essencial, pois é uma forma de identificar o que pode ser realizado dentro dos ambientes organizacionais. Logo, irá ajudar a organização a superar tais desafios, a melhorar os seus resultados ou a aprimorar ainda mais as atividades realizadas pela instituição.

Considerando que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações em momentos de crise é a dificuldade em tomar decisões pela falta de informações. Assim, com o objetivo de diminuir os riscos e aumentar a possibilidade de assertividade nas tomadas de decisão, notou-se que uma das principais estratégias para a redução de impactos nas organizações públicas é planejar estrategicamente o cenário futuro em que as instituições estão inseridas.

Com esta pesquisa conclui-se que, dentre as etapas de elaboração do planejamento estratégico, tal ação pode ser realizada por meio da análise SWOT, uma ferramenta essencial para se fazer um estudo do ambiente no qual a instituição está inserida. Ao analisar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, fazendo o uso da análise SWOT, os gestores obterão informações importantes, as quais servirão de base para uma tomada de decisão mais assertiva.

Recomenda-se pesquisas futuras sobre como foi o impacto da crise provocada pelo Coronavírus nas instituições públicas e como o planejamento estratégico como ferramenta administrativa, contribuiu no enfrentamento da crise, uma vez que temos estudos mais profundos sendo ainda realizados.

## **REFERÊNCIAS**

ANGONESE, R.; LAVARDA, R. A. B.; LAVARDA, C. E. F. O processo de implementação da estratégia: um estudo segundo os modelos de Hart (1992).

**Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 51-77, 2013.

ALVES, F., & LOPES, L. (2019) **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos**. Pesquisa Global de Crises PwC 2019. Disponível em:

<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultorianegocios/2019/globalcrisis-survey.html>. Acesso em: 10/01/2023.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Center for Information Systems Research**, Massachusetts, junho 1981.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CARNEIRO, M.V. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional em tempos de pandemia**. Monografia de Graduação em Administração. Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021.

DUARTE, R. G.; LUFT, M. C. M. S.; MATOS JÚNIOR, J. E.; SILVA, M. R. D. S. Formação e Impacto das Linhas de Crédito em Tempo de Pandemia: Práticas e Reflexões para os Pequenos Negócios. **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3707-3715, 2020.

GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento-estrategicos>>. Acesso em: 10/01/2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

JACOBSEN, A. L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

LENZI, F. C.; ROSEMBROCK, M. A. **Desenvolvimento gerencial**: da teoria acadêmica para a prática empresarial. Rio do Sul: Nova Era, 2003.

LIMA, A. V. de; FREITAS, E. de A. A pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**, Brasília, v. 1, n. 4, p. 19 ago. 2020.

LUNES, J. P. **Plano Estratégico**. Colabrae. 2021. Disponível em: <https://colabrae.com.br/blog/2021/03/07/planos-estrategicos/>. Acesso em: 24/01/2023.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG, H. **The rise and the fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, D. O. de. **A importância do planejamento estratégico com**

**ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise.** Monografia de Graduação em Administração. Centro Universitário Christus. Fortaleza. 2021.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis:** Fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OTA, E T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas.** Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. p. 52. Rio de Janeiro. 2014.

SOHRABI, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., ... & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). **International Journal of Surgery**, 76, 71-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.02.034>.

SILVA, A. J. H. D. **Metodologia de pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2014.