

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE O BALANCED SCORECARD E A MATRIZ SWOT

Aluno: Adelcio Machado dos Santos¹

Orientador: Prof. Dr. André Barsch Ziegmann

RESUMO

O planejamento estratégico busca orientar a atuação das organizações públicas, contribuindo para o alcance de metas, objetivos e resultados a longo prazo. Este artigo tem como objetivo analisar o uso de ferramentas de gestão estratégica, especificamente o Balanced Scorecard e a Matriz SWOT, no contexto da administração pública municipal. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de revisão bibliográfica, que buscou publicações em bases de dados eletrônicas Scientific Electronic Library Online, Google Acadêmico, periódicos da área de Administração Pública e Políticas Públicas, legislações, planos diretores, relatórios de gestão e documentos oficiais de prefeituras que adotam o planejamento estratégico. Os resultados apontam que a Matriz SWOT é apresentada como uma ferramenta diagnóstica útil para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, enquanto o BSC oferece uma estrutura integrada para o planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho institucional. Evidenciam-se que, apesar das dificuldades, tais como: resistência à mudança e necessidade de capacitações dos recursos humanos, a adoção das ferramentas BSC e Matriz SWOT contribuem para uma gestão pública mais eficiente, transparente e voltada a resultados alcançados. Conclui-se que a adoção do BSC e da Matriz SWOT nas administrações municipais devam ser incentivadas, desde que respaldada por ações de formação, planejamento e avaliação, alinhado com as legislações vigentes como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Administração Pública Municipal. Balanced Scorecard. Matriz SWOT.

1 INTRODUÇÃO

¹ Adelcio Machado dos Santos - Bacharelado em Administração Pública pela UNINTER – Centro Universitário Internacional.

A administração pública brasileira, especialmente no âmbito municipal, enfrenta desafios significativos relacionados à eficiência na gestão de recursos, na transparência das ações governamentais e na entrega de serviços públicos de qualidade. Nesse contexto, o planejamento estratégico desponta como uma ferramenta essencial para orientar a atuação das organizações públicas, contribuindo para o alcance de metas e objetivos de longo prazo.

Diferentemente de abordagens operacionais e reativas, o planejamento estratégico permite que as administrações municipais se antecipem aos problemas, identifiquem oportunidades de melhoria e alinhem suas ações com as reais necessidades da população. Com base em métodos analíticos e sistemáticos, essa abordagem oferece uma visão de futuro para as instituições municipais, estimulando práticas gerenciais responsáveis e comprometidas com os resultados sociais.

Ao longo das últimas décadas, diversas ferramentas e modelos de gestão estratégica foram desenvolvidas com o intuito de tornar as organizações públicas mais eficientes e eficazes. Dentre eles, destacam-se o *Balanced Scorecard* (BSC) e a *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Matriz SWOT), ambas amplamente utilizados na iniciativa privada, mas que gradativamente vêm sendo incorporadas nas esferas da administração pública.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton, estrutura a estratégia organizacional por meio de quatro perspectivas interdependentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Sua adaptação à realidade do setor público tem mostrado potencial para promover maior clareza na definição de metas, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas. Já a Matriz SWOT oferece uma análise situacional que permite compreender os pontos fortes e fracos da instituição, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Apesar da reconhecida importância dessas ferramentas, sua aplicação no contexto da administração pública municipal ainda é limitada e muitas vezes marcada por interpretações equivocadas, ausência de capacitação técnica e resistência à mudança. No entanto, os avanços observados em algumas experiências municipais demonstram que é possível superar tais barreiras, desde que haja um comprometimento efetivo da liderança, treinamento e

envolvimento dos servidores e utilização adequada dos instrumentos de gestão. A literatura da área tem apontado que o uso integrado dessas duas ferramentas pode proporcionar ganhos significativos à governança local, tanto na formulação de políticas públicas mais assertivas quanto no acompanhamento de suas execuções.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar a utilização das ferramentas o BSC e a Matriz SWOT na gestão estratégica da administração pública municipal. Utilizou-se uma abordagem de revisão bibliográfica sobre a utilização do BSC e da Matriz SWOT, buscando identificar suas contribuições na melhoria da gestão pública municipal. Assim, reuniu-se e discutiu-se as principais contribuições teóricas sobre o tema em diferentes fontes, destacando conceitos, aplicações práticas, desafios e potencialidades.

A relevância do estudo justifica-se na necessidade de promover uma administração pública municipal orientada por resultados, que responda de forma eficiente às demandas sociais em um cenário de crescente complexidade e restrição orçamentária. Com isso, espera-se oferecer subsídios teóricos que incentivem a adoção de práticas de planejamento estratégicos, participativos e eficazes no setor público municipal.

Neste manuscrito, além desta introdução, na seção 2 será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, non Item 3 - Conceitos: BSC e Matriz SWOT, a Seção 3.1 apresenta as ferramentas BSC e Matriz SWOT. Por sua vez, a Seção 3.2 comenta a aplicação do BSC e da Matriz SWOT na administração dos municípios brasileiros e exemplos de sucesso em municípios.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. O procedimento metodológico adotado contempla uma revisão bibliográfica e documental em bases científicas como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Google Acadêmico* e periódicos da área de Administração Pública e Políticas Públicas, com base em autores clássicos e contemporâneos da área da administração pública e do planejamento estratégico, bem como em legislações, planos diretores, relatórios de gestão e documentos oficiais de prefeituras que adotam essas ferramentas.

Os dados qualitativos obtidos foram organizados e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo identificar categorias temáticas recorrentes relacionadas aos objetivos do estudo. A triangulação entre revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas visa conferir maior consistência e validade aos resultados da pesquisa.

3 CONCEITOS: BSC E MATRIZ SWOT

A implantação de ferramentas estratégicas na administração de municípios brasileiros não ocorre sem obstáculos, um dos principais desafios diz respeito à cultura organizacional vigente. No entanto, autores como Wolter *et al.* (2020) alertam que a simples adoção dessas ferramentas, sem a devida integração com os instrumentos legais de planejamento – como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) – pode limitar seu potencial transformador.

A administração dos municípios apresenta entraves na adoção das ferramentas estratégicas, tais como: aspectos técnicos (definição de indicadores e metas), questões culturais e políticas, resistência à mudança e a rotatividade dos gestores públicos. Segundo Chiavenato (2000), muitas organizações públicas ainda operam sob uma lógica verticalizada, hierárquica e pouco aberta à inovação, o que dificulta a internalização de práticas estratégicas e participativas. A resistência à mudança, tanto por parte de servidores quanto de gestores, constitui uma barreira significativa, muitas vezes alimentada pela ausência de capacitações, rotatividade de pessoal e politização dos cargos de liderança.

A limitação de recursos técnicos e financeiros é outro entrave frequente mencionado, principalmente em municípios de pequeno porte. Além disso, municípios de pequeno e médio porte sofrem com a escassez de profissionais qualificados e na escolha de ferramentas adequadas para a implementação de modelos complexos de gestão. As limitações enfrentadas pela administração municipal refletem na qualidade dos diagnósticos, estabelecimento de metas e consistência de indicadores de desempenho.

Para Cervi e Cândido (2019), sem o devido suporte técnico e metodológico, há o risco que a administração das prefeituras adote a utilização

das ferramentas como o BSC e a Matriz SWOT, ficando restritas a um exercício formal e descolado da realidade operacional dos municípios.

A descontinuidade administrativa também se apresenta como um dos grandes desafios à institucionalização das práticas estratégicas. A cada novo ciclo político, muitos projetos e sistemas implantados são interrompidos ou desfigurados, resultando em perda de memória organizacional e desperdício de esforços e recursos públicos.

Para garantir a sustentabilidade das iniciativas é fundamental que as ferramentas de gestão estejam ancoradas em legislações locais, planos de governo participativos e políticas permanentes de capacitação de pessoal e monitoramento do planejamento municipal. Como sugere Mintzberg *et al.* (2000), o planejamento estratégico eficaz requer continuidade, compromisso e aprendizado organizacional ao longo do tempo.

3.1.1 BSC

A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvida por Kaplan e Norton, na década de 1990, surgiu como uma metodologia de gestão estratégica voltada para medir o desempenho organizacional e indicadores financeiros tradicionais. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC permite equilibrar objetivos de curto e longo prazo, bem como medidas de desempenho voltadas para resultados financeiros, processos internos, aprendizado organizacional e relacionamento com os *stakeholders*.

Inicialmente, o BSC foi uma ferramenta concebida para aplicação no setor privado, que rapidamente ganhou espaço em instituições públicas devido à sua capacidade de traduzir a missão e a visão organizacional em objetivos estratégicos, desdobrados em indicadores e metas em diferentes perspectivas de análise. A incorporação do BSC à administração pública implica em adequações conceituais importantes, uma vez que, diferentemente das empresas privadas, as organizações públicas não têm como objetivo central o lucro, mas sim a geração de valor público.

3.1.2 MATRIZ SWOT

A *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – acrônimo das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – é denominada Matriz SWOT. A Matriz SWOT, criada na década de 1960, por Albert Humphrey, é uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas no campo da gestão estratégica. Sua principal função é realizar um diagnóstico organizacional abrangente, que permita aos gestores compreenderem, de forma clara e objetiva, o posicionamento interno da organização (forças e fraquezas) e o cenário externo (oportunidades e ameaças).

É importante destacar que, embora a matriz SWOT seja uma ferramenta acessível e de fácil compreensão, sua eficácia depende da qualidade e da profundidade da análise realizada. Como apontam Mintzberg *et al.* (2000), o risco de simplificação excessiva e de análises superficiais com a utilização da Matriz SWOT pode comprometer o processo estratégico, resultando em planos pouco realistas e desvinculados da realidade. Por isso, recomenda-se que a aplicação da Matriz SWOT seja acompanhada de dados confiáveis, diagnósticos setoriais, estudos técnicos e consultas públicas.

3.2 APLICAÇÃO DO BSC E DA MATRIZ SWOT NA GESTÃO MUNICIPAL

A implementação de ferramentas estratégicas de gestão como o BSC e a Matriz SWOT, tem se mostrado cada vez mais relevante na administração dos municípios brasileiros. As prefeituras brasileiras enfrentam crescentes exigências, por maior eficiência, transparência e *accountability* na administração pública.

No entanto, apesar dos potenciais benefícios dessas ferramentas de gestão, a aplicação prática nas realidades municipais ainda enfrenta importantes desafios de ordem técnica, política, cultural e estrutural. É importante compreendermos as contribuições e os obstáculos na adoção dessas ferramentas, buscando aprimorar os processos de planejamento e gestão estratégica no âmbito da governança local.

Entre as principais contribuições observadas na utilização do BSC e da Matriz SWOT, destaca-se a possibilidade de promover maior racionalidade na formulação de políticas públicas, transparência e controle social.

Conforme Oliveira (2011), a utilização de metodologias de planejamento estratégico na administração das prefeituras tende a contribuir para o alinhamento dos objetivos institucionais às demandas da população, permitindo uma visão sistêmica dos recursos disponíveis e dos resultados propostos e alcançados.

Assim, é possível a definição de metas, indicadores e projetos prioritários, para que os municípios possam conduzir suas ações de maneira focada e orientada quanto a expectativa dos resultados esperados. A lógica gerencial fortalece a capacidade institucional e contribui para a superação do modelo tradicional, burocrático e reativo, ainda predominante em muitos contextos municipais.

3.2.1 APLICAÇÃO DO BSC NA GESTÃO MUNICIPAL

Ao adotar ferramentas como o BSC na administração municipal, os gestores tornam visíveis os compromissos assumidos com a sociedade, estabelecendo vínculos claros entre os planos de governo e os resultados esperados. A estrutura do BSC, adaptada à administração pública, geralmente inclui quatro perspectivas: a da sociedade (ou do cidadão), a dos processos internos, a do aprendizado e crescimento, e a da sustentabilidade financeira, permitindo uma visão sistêmica.

Segundo Machado-da-Silva *et al.* (2009), a escolha e a formulação dos indicadores devem ser realizadas com rigor metodológico e com base no diagnóstico situacional da organização, garantindo a legitimidade e a confiabilidade das informações. De acordo com Garces e Silveira (2002), essa ferramenta oferece uma visão integrada da organização, favorecendo a implementação de estratégias e a tomada de decisões baseada em dados e evidências.

A experiência de prefeituras que adotam o BSC evidencia sua aplicabilidade e seus benefícios. Um caso emblemático é o da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, em Minas Gerais (MG), que implementou o BSC como parte de seu sistema de gestão por resultados, promovendo maior alinhamento entre os planos estratégicos e as ações operacionais, com ganhos significativos na gestão de recursos e na qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Como destaca Brum (2005), a utilização do BSC permite

a formulação de indicadores mais eficazes, acompanhamento de metas institucionais e fortalecimento da cultura de resultados na administração municipal.

Para que o BSC funcione de forma eficaz na gestão pública municipal é fundamental o envolvimento da alta liderança e o comprometimento das equipes técnicas, bem como a definição clara dos objetivos estratégicos da administração. A implementação do BSC demanda um esforço conjunto de articulação institucional, capacitações técnicas do quadro de pessoal e integração dos sistemas de informações, além da construção de indicadores que reflitam os objetivos sociais da gestão pública.

Outro ponto relevante é a compatibilidade do BSC com outras ferramentas de planejamento e o controle da administração pública, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). A integração do BSC a esses instrumentos contribui no fortalecimento do ciclo de gestão estratégica e para a maior eficiência na alocação de recursos públicos.

Segundo Rezende (2011), o BSC pode ser utilizado como um elo entre o planejamento de médio prazo e as ações de curto prazo, facilitando a execução das políticas públicas e a avaliação de seus impactos.

Além disso, na perspectiva do aprendizado e do crescimento, no âmbito do BSC, assume especial relevância na administração pública municipal, pois diz respeito à capacitação contínua dos servidores, à melhoria dos processos organizacionais e no desenvolvimento de um ambiente institucional propício à inovação.

Em contextos marcados por recursos escassos e múltiplas demandas sociais, como ocorre frequentemente nos municípios brasileiros, o investimento em capital humano e em gestão do conhecimento é uma condição indispensável para o sucesso da estratégia institucional.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC proporciona uma tradução clara da missão e visão institucional em objetivos operacionais e indicadores mensuráveis, favorecendo o monitoramento contínuo do desempenho. No contexto público, essa estrutura tem sido adaptada para incorporar dimensões como a satisfação do cidadão, a efetividade das políticas públicas e a qualidade do serviço público (Bemfica; Callado, 2020).

Autores como Taffarel (2019), destacam que embora o BSC seja uma ferramenta poderosa, o sucesso da ferramenta depende da clareza dos objetivos estratégicos, da definição de indicadores adequados e da cultura de avaliação e *accountability*, aspectos ainda frágeis em muitos municípios brasileiros. Além disso, a resistência à mudança e a burocracia institucional são obstáculos frequentemente apontados na literatura como barreiras à utilização do BSC no setor público (Paula, 2005; Silva; Costa, 2019).

3.2.2 APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT NA GESTÃO MUNICIPAL

De acordo com Garces e Silveira (2002), a explicitação dos objetivos e metas favorece o acompanhamento das ações pela sociedade civil, pelos órgãos de controle e pelo poder legislativo, promovendo maior legitimidade e confiança nas decisões públicas.

Na administração dos municípios, a Matriz SWOT, por sua vez, contribui para a identificação participativa de prioridades e desafios locais, fortalecendo o diálogo entre o governo e a comunidade, ampliando a base de apoio às políticas públicas.

No contexto da administração pública municipal, a análise da Matriz SWOT constitui uma ferramenta essencial para subsidiar a formulação de políticas públicas e a definição de prioridades. O ambiente interno da gestão municipal, composto por elementos como a estrutura organizacional, os recursos humanos, os sistemas de informação e os processos administrativos, precisam ser avaliados com rigor, para identificar as competências institucionais e as limitações operacionais. Conforme afirma Chiavenato (2000), essa análise é fundamental para que os gestores públicos municipais possam identificar e compreender os fatores que influenciam a capacidade de entrega dos serviços à população, fortalecendo o planejamento e orientando os resultados desejados.

A aplicação prática da Matriz SWOT no setor público, requer um processo participativo e intersetorial que envolva diferentes atores da administração municipal e, sempre que possível, representantes da sociedade civil. Isso garante uma visão mais ampla e realista da situação do município, ao mesmo tempo em que promove a transparência e o engajamento social no planejamento estratégico. Para Santiago *et al.* (2019), a elaboração coletiva da análise da Matriz SWOT fortalece a legitimidade das ações estratégicas municipais e

contribui para a construção de consensos em torno das prioridades da população.

Os gestores municipais podem identificar diferentes cenários e desenvolver estratégias condizentes com o diagnóstico realizado com o auxílio da Matriz SWOT. As estratégias de tipo “força-oportunidade” aproveitam os pontos fortes internos para explorar as oportunidades externas, as “fraqueza-oportunidade” superam as limitações internas com apoio de fatores externos favoráveis, as “força-ameaça” utilizam as capacidades institucionais para mitigar riscos do ambiente e as “fraqueza-ameaça” exigem maior atenção, pois revelam as situações críticas que comprometem seriamente a administração municipal.

A lógica do cruzamento entre os fatores internos e externos foi sistematizada por Kotler e Keller (2012), como uma forma eficaz de traduzir diagnósticos em diretrizes estratégicas operacionais. Um exemplo concreto, da utilização da Matriz SWOT na administração pública municipal, pode ser observado na experiência de municípios que elaboraram seus Planos Plurianuais (PPA) com base nessa ferramenta.

Em muitos desses casos, a análise da Matriz SWOT serviu como ponto de partida para definir programas, ações e metas, articulando-os de forma coerente com a realidade institucional e com os desafios da gestão. Um exemplo, foi a utilização da Matriz SWOT na construção do plano estratégico da Secretaria Municipal de Administração de Manaus, no Amazonas (AM), que identificou como fragilidade a falta de capacitação dos recursos humanos municipais e a carência de sistemas integrados de gestão (Manaus, 2024). Ao mesmo tempo, destacou as oportunidades como a ampliação da arrecadação tributária e os avanços tecnológicos disponíveis no município de Manaus/AM.

A Matriz SWOT, por sua vez, se apresenta como uma ferramenta de diagnóstico estratégico utilizada em prefeituras que buscam compreender melhor o seu ambiente interno e externo. A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permite que os gestores municipais identifiquem os recursos disponíveis, os gargalos administrativos, bem como os desafios impostos pelo contexto socioeconômico e político (Chiavenato, 2004; Menezes *et al.*, 2022).

De acordo com Vasconcelos e Hemsley (2002), a Matriz SWOT favorece o planejamento estratégico participativo, que pode ser construído com a

colaboração de diversos setores da administração, aumentando o engajamento e a compreensão coletiva dos problemas e soluções.

Os estudos analisados apresentam o papel da cultura organizacional e a liderança no sucesso da implementação dessas ferramentas. Conforme descrito por Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia não deve ser vista apenas como um plano, mas também como um padrão de comportamento que se desenvolve ao longo do tempo.

Assim, a criação de uma cultura organizacional voltada à gestão estratégica, com foco na inovação, no planejamento de longo prazo e na orientação para alcance dos resultados é essencial para que as ferramentas possam gerar impactos significativos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a utilização de ferramentas de gestão estratégica como o BSC e a Matriz SWOT representam um avanço significativo para a administração pública municipal. As ferramentas possibilitam a formulação, o monitoramento e a avaliação de estratégias e resultados esperados para as necessidades da população, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e orientada.

A análise bibliográfica revelou que, embora originalmente concebidas para o setor privado, tais ferramentas vêm sendo progressivamente adaptadas e implementadas no setor público com resultados positivos. O BSC com sua abordagem integrada e sistêmica, destacam-se como instrumento eficaz no planejamento estratégico e no fortalecimento da cultura de avaliação e desempenho. A matriz SWOT, por sua simplicidade e capacidade diagnóstica, promove uma gestão mais eficiente, orientada para o alcance dos resultados programados e alinhada aos interesses da sociedade.

Contudo, a literatura aponta desafios importantes para a implementação dessas ferramentas, como a necessidade de capacitação dos recursos humanos, integração com os instrumentos legais de planejamento, resistência à mudança e a falta de continuidade administrativa. Tais fatores exigem um compromisso institucional que avance para além da adoção formal dos modelos de administração, envolvendo capacitações, liderança engajada e participação social.

Outro aspecto relevante da gestão estratégica é o seu papel de promotora de inovação e, conseqüentemente, potencial base para a transformação das práticas na administração pública. As ferramentas BSC e Matriz SWOT favorecem a melhoria contínua na administração dos serviços públicos, com o fortalecimento da governança local e o alinhamento entre planejamento e execução, contribuindo para a consolidação de um modelo de gestão pública moderna e responsável com as necessidades da população.

Dessa forma, conclui-se que a adoção do BSC e da Matriz SWOT nas administrações municipais brasileiras devem ser incentivadas, desde que respaldada por um processo estruturado de formação, planejamento e avaliação, alinhado com as legislações vigentes como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Sugere-se para futuras pesquisas a análise de experiências práticas ou estudos de caso que explorem a aplicação das ferramentas BSC e Matriz SWOT, buscando aprofundar o conhecimento sobre suas potencialidades e limites no contexto da gestão pública municipal brasileira.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEMFICA, M. F. C.; CALLADO A. Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard nos Ministérios Públicos Estaduais. **Sociedade Contabilidade e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 40-56, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333626059_Balanced_Scorecard_no_Setor_Publico_uma_Analise_dos_Mapas_Estrategicos_dos_Ministerios_Publicos_Estaduais. Acesso em: 12 jun. 2025.

BRUM, M. R. **O balanced scorecard e a gestão estratégica**: estudo de caso em uma corporação de grande porte em Belo Horizonte. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9BEGE2/1/disserta__o_marcela_rocha_brum.pdf. Acesso em: 12 jun. 2025.

CERVI, A. P.; CÂNDIDO, A. C.; MOTTA, P. R. M. Aplicação do balanced scorecard no setor público: estudo de caso em uma assessoria jurídica da administração pública. **Ponto de Acesso**, v. 13, n. 1, p. 154-170, 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 2004.

FERNANDES, B. H. R. **Balanced scorecard**: um modelo para o gerenciamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 53-77, 2002. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/294/300>. Acesso em: 12 jun. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LOTTA, G. S. SILVA, M. J.; COSTA, E. G. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/ndRprj6QXDgTWrqmpG34NbQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Desempenho e estratégia**: estudos contemporâneos. São Paulo: Atlas, 2009.

MANAUS (município). **Revisão 2024**: PEO 2021-2025. Manaus: Prefeitura de Manaus, 2024. 108p. Disponível em: <https://www2.manaus.am.gov.br/docs/portal/secretarias/manausprevidencia/arquivos/ASTEC/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20Organizacional%20-%20revis%C3%A3o%202024.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

MENEZES, K. S. V.; PESSANHA, P. A. M. R.; HORA, H. R. M. A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição. **Sistemas & Gestão**, v. 17, n. 2, p. 1-27, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363529380_matriz_SWOT_como_instrumento_de_gestao_estrategica_de_uma_instituicao_publica_de_ensino_superior. Acesso em: 12 jun. 2025.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36–49, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para governo eletrônico**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTIAGO, C. D.; PUGLIESI, E.; LEITE, W. C. A. Análise SWOT como ferramenta para identificação dos desafios e potencialidades municipais no processo de elaboração dos Planos de Resíduos Sólidos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL, 30., Natal, jul. 2019. **Anais eletrônico** [...]. Natal: Associação Brasileira de Engenharia Sanitária, 2019. p. 1-9. Disponível em: https://abes-dn.org.br/anaiseletronicos/45_Download/TrabalhosCompletoPDF/III-049.pdf

TAFFAREL, M. Balanced scorecard como ferramenta estratégica para pequenos municípios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI**, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rppi/article/view/38294/21692>. Acesso em: 12 jun. 2025.

VASCONCELOS, F. C.; HEMSLEY, D. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

WOLTER, A. P.; VELHO, A. S. BEZERRA, F. Gestão pública no Brasil: desafios e perspectivas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 2, v. 2, p. 18-27, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil>. Acesso em: 12 jun. 2025.