



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 7, número 1

Feira de Santana, Janeiro/Abril, 2015, p. 19 – 34

ISSN: 2177-8426

Análise da Produção Científica sobre Planejamento Estratégico Situacional (PEs)

Analysis of Scientific Production About Strategic Planning Situation (SPS)

Gilberto Carlos Monteiro Darosi¹

RESUMO

Este artigo buscou investigar a produção científica sobre o tema planejamento estratégico situacional, o método conhecido como Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma ferramenta que auxilia na elaboração de estratégias destinadas para governos. Este estudo busca obter subsídios sobre as discussões realizadas em torno do tema Planejamento Estratégico Situacional. Para tal foram estabelecidos alguns objetivos específicos, como: (i) mensurar a produção/ano sobre o Planejamento Estratégico Situacional, (ii) identificar as revistas/periódicos que mais publicam o tema Planejamento Estratégico Situacional, (iii) identificar os autores, instituições e países que pesquisam sobre Planejamento Estratégico Situacional e (iv) identificar quais as palavras-chave mais utilizadas na produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional. Para isso utilizou-se da bibliometria que consiste na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e outros meios de comunicação (análise quantitativa da informação). A maioria dos estudos sobre Planejamento Estratégico Situacional são desenvolvidos na América do Sul (Brasil, Argentina e Venezuela) possivelmente numa tentativa de possuir uma metodologia de planejamento estratégico própria, diferente das metodologias tradicionais e funcionalistas de planejamento estratégico norte-americano. Contudo os Estados Unidos também se destaca nas publicações de trabalhos envolvendo o termo Planejamento Estratégico Situacional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Situacional. Estratégia. Administração Estratégica

ABSTRACT

This article investigates the scientific literature on the topic situational strategic planning, the method known as Situational Strategic Planning (ESP) is a tool that assists in developing strategies for governments. This study seeks to obtain input on the discussions around the theme Situational Strategic Planning. To this were set some specific goals, such as: (i) measuring the generation / year on the Situational Strategic Planning, (ii) identify the magazines / journals that publish more theme Situational Strategic Planning, (iii) identify the

¹ Mestre em administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina.

authors, institutions and countries researching on Situational Strategic Planning and (iv) identify the keywords most often used in scientific production on Situational Strategic Planning. For this we used bibliometrics that involves the application of statistical and mathematical techniques to describe aspects of literature and other media (quantitative analysis of information). Most studies on Situational Strategic Planning are developed in South America (Brazil, Argentina and Venezuela) possibly in an attempt to hold a strategic planning methodology itself, different from traditional methodologies and functionalist of U.S. strategic planning. Yet the United States also stands out in the publications of studies involving the term Situational Strategic Planning.

Keywords: *Strategic Planning Situatio. Strategy. Strategic Administration.*

1 INTRODUÇÃO

No incessante desenvolvimento da humanidade cada vez mais o Estado necessita ser mais efetivo (eficiente + eficaz), porém os desafios são tantos no mundo atual, atuam em ambientes a cada dia mais complexos onde o jogo político, social e econômico se tornam vetores estratégicos para performance do mesmo. Ironicamente, pode-se comparar a atuação do Estado como um equilibrista de pratos de cristal, que a quebra de algum prato (político, social e o econômico) poderá arruinar todo o seu enxoval de cristal, servindo seu “maravilhoso banquete” em pratos de barro.

Com todo esse cenário de cristal posto para esse ator estratégico que influencia muitos outros atores planejadores, reflete-se sobre como a arte de planejar, tão em evidência na ciência da Administração principalmente na linha de pesquisa de Estratégia, pode contribuir para esse tipo de gestão. Aparece então em algumas pesquisas científicas o tema do Planejamento Estratégico Situacional (PES) que aborda o jogo político, social e econômico, contribuindo para o planejamento de governos e afins.

O método conhecido como Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma ferramenta que auxilia na elaboração de estratégias destinadas para governos, tendo sido desenvolvida por Carlos Matus, economista e ministro do governo de Salvador Allende, durante os anos em que foi preso político da ditadura militar do Chile, na década de 1970.

As limitações do enfoque economicista motivaram Matus a construir uma teoria da ação social que fosse capaz de incorporar a complexidade do jogo social. Fortis (2010) explica que a visão situacional de Matus parte da noção de “perspectiva do ator”, na qual os atores são entendidos como portadores de “interesses, visões e preconceitos”, agindo com base em uma orientação interna, em vez de um cálculo exclusivamente instrumental. Como os propósitos dos atores não são coincidentes, o jogo social possui um final “aberto”, pois o resultado da interação dos atores não é passível de determinação *a priori*.

Portanto o presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: quais são as características da produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional? Para tal estabeleceu como objetivo geral a seguinte proposição: identificar as características da produção científica sobre o Planejamento Estratégico Situacional.

Para esta pesquisa foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) mensurar a produção/ano sobre o Planejamento Estratégico Situacional, (ii) identificar as revistas/periódicos que mais publicam o tema Planejamento Estratégico Situacional, (iii)

identificar os autores, instituições e países que pesquisam sobre Planejamento Estratégico Situacional e (iv) identificar quais as palavras-chave mais utilizadas na produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional.

O presente trabalho justifica-se pela pouca compreensão e produção científica do tema Planejamento Estratégico Situacional e pela importância do tema no que se refere à contribuição para planejamento de governos e afins. Outro fator justificador é o conhecimento que poderá ser explorado a partir da identificação das características da produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional.

Este trabalho foi organizado da seguinte forma, além desta introdução: a seção 2, que apresenta ideias e construtos teóricos relacionados ao Planejamento Estratégico Situacional; a seção 3 que evidencia o caso de pesquisa e a metodologia aplicada; a seção 4, onde se analisa os dados; a seção 5, onde estão traçadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Lida (1993), os métodos tradicionais de planejamento são simples, mas inadequados para analisar e acompanhar sistemas complexos. A maioria dos problemas administrativos, econômicos e sociais cai nessa categoria. Para tais casos, desenvolveu-se, recentemente o método de Planejamento Estratégico Situacional ou abreviadamente PES. Ele é flexível e se adapta as grandes mudanças da situação real. E o mais importante, não separa as funções planejamento das de execução, pois não opera como “receitas” prontas, mas realiza análises situacionais para orientar o dirigente no momento da ação.

Para o economista chileno Carlos Matus (1996), o planejamento tradicional, que este autor chama de normativo, não fornece o instrumental necessário para que o ator participe deste jogo de maneira mais efetiva. O jogo social requer um tipo de planejamento que articule técnica com política, estabeleça, coerentemente, as ações face aos objetivos e aos meios para alcançá-los e formule estratégias para o encontro com outros atores.

É a procura por este tipo de planejamento que leva Matus a propor o Planejamento Estratégico Situacional (PES) que é formado por quatro momentos: o momento explicativo, o normativo prescritivo, o estratégico e o tático operacional. Matus (1996) diz que este tipo de planejamento é, simultaneamente, uma maneira de participar com mais efetividade do jogo social e uma crítica ao planejamento tradicional. Desta maneira, todos os quatro passos têm dois lados. O lado do planejamento tradicional e o lado do Planejamento Estratégico Situacional.

O governante real, como condutor de situações, situa-se entre os dois extremos. O equilíbrio entre as variáveis que controla e as que não controlam, essas definem sua governabilidade sobre o objeto do plano. A governabilidade do homem sobre a realidade aponta justamente para qual dos extremos teóricos se encaminha sua situação. O governante pode decidir quanto às variáveis que controla, mas, muitas vezes, não pode assegurar resultados, porque dependem de uma parte do mundo que não controla. (MATUS, 1996).

Segundo Gonçalves (2005), a crítica ao planejamento tradicional seria o pano de fundo da elaboração do PES, servindo ao mesmo tempo como sustentação e valorização do método proposto. Neste particular, o PES é apresentado como um modelo pautado na democracia e na descentralização, no qual o plano é fruto de uma criação coletiva.

Para Migliato (2004), o planejamento é situacional porque trata de uma situação dinâmica, que se caracteriza por constantes mutações. Assim, o PES permite a elaboração de planos dentro do contexto dinâmico da realidade social.

De forma geral, podem-se estabelecer como principais pressupostos do método PES (Migliato, 2004): a) O processo de produção social é visto como um jogo entre vários atores que possuem distintos interesses, motivações, valores e recursos (teoria do jogo social); b) A explicação do jogo é situacional: os conflitos do jogo social só podem ser compreendidos à luz das diferentes explicações situacionais (Huertas, 2004); c) A realidade é percebida por meio de problemas: os problemas, considerados o eixo central do PES (Huertas, 2004; Matus, 1993); d) A mudança situacional deve ser guiada por uma situação-objetivo, que proporciona a direção de uma estratégia; deve ser alterada, quando necessário, para possibilitar seu próprio cumprimento (Matus, 1993); e) O processo de mudança situacional: comparação permanente entre a situação inicial e a situação imediatamente seguinte, produzida por meio de um projeto de ação (Matus, 1993); f) O planejamento e a oposição: o planejamento deve considerar a viabilidade de execução de seus planos em face das resistências impostas pelo jogo social (Matus, 1993); g) Sistema de cobrança de desempenho: a não existência de um sistema de cobrança por desempenho provoca a improvisação que tende a dominar o planejamento (Huertas, 2004).

O conceito de ator no Planejamento Estratégico Situacional é interessante, conforme Matus (1996) aliados e adversários são parte da realidade e, como tal, tem a capacidade de analisar-se mutuamente, fazer avaliações situacionais, elaborar planos criativos e propor objetivos para mudar o futuro. Um sistema social sem *atores*, constituído apenas de *agentes* reduzidos a comportamentos reativos e mecânicos, sujeitos a leis que tornam seu jogo predizível é uma ficção teórica.

O Método PES ordena os resultados de um governo em relação a três balanços, que Matus (1996) classifica como: (i) balanço de gestão pública, que sintetiza os resultados positivos e negativos alcançáveis no âmbito específico que dá ou nega resposta às demandas políticas dos atores sociais e da população em geral; (ii) balanço de gestão macroeconômica, que registra em seus benefícios e custos, as consequências políticas e econômicas do manejo macroeconômico, alcançadas no contexto das condições políticas vigentes, segundo os resultados do primeiro balanço e (iii) balanço de intercâmbio de problemas específicos, refere-se ao saldo de resultados políticos – positivos ou negativos – gerado pelo enfrentamento dos problemas concretos que a população valoriza de modo direto e imediato.

Denunciando não apenas as limitações das técnicas utilizadas no planejamento governamental, mas também as deficiências teóricas dos métodos preconizados, Carlos Matus procurou desenvolver um arcabouço alternativo, no qual combatia a linearidade, o mecanicismo e o reducionismo das fórmulas tradicionais. Vinculando a noção de planejamento ao processo de construção social da realidade (BERGER E LUCKMANN, 1994), Matus pretendeu superar a ortodoxia positivista vigente por intermédio de uma epistemologia situacional, fundamentada nos conceitos de complexidade, indeterminação e incerteza (MATUS, 2007).

O conceito de situacionalidade também é relevante pelas suas implicações para o jogo social, dentro do qual o planejamento governamental se desenrola. Em primeiro lugar, não há apenas recursos econômicos envolvidos, existindo um conjunto de “vetores de recursos escassos”, como o poder, o tempo, o conhecimento, a capacidade organizacional,

os recursos políticos e os recursos econômicos (MATUS, 2005, p. 283). Essas diversas dimensões do planejamento implicam múltiplos jogos de poder (político, econômico, cotidiano, pessoal, comunicacional e organizacional) que operam segundo lógicas autônomas, possuindo diferentes modos de explicação e distintos critérios de validação e de êxito.

Nesse sentido, o jogo social se desenvolve com base em seis características: i) não há começo nem término; ii) os jogadores podem ser atores ou espectadores; iii) os jogadores têm diferente percepção dos problemas; iv) o jogo é recursivo e multidimensional, pois cada jogo envolve subjogos menores que se processam em múltiplos planos; v) o jogo é difuso, dificultando o cálculo dos riscos; vi) a moeda do jogo é o poder (CARAZZATO, 2000, p. 108-109). Uma forma de reduzir a complexidade do jogo seria retratá-lo a partir de determinadas variáveis: atores (participantes), regras (regulamento do jogo), fluxos (modos de jogar) e acumulação (capacidade e incapacidade para o jogo) (MATUS, 2005, 2007).

Uma ideia bastante comentada nas obras de Matus refere-se ao denominado “triângulo de governo”. Para Gonçalves (2005) se o governo de situações mostra-se, na visão do autor, indissociável do planejamento e da gerência, é necessário ao governante um certo domínio teórico sobre os sistemas sociais. Assim, O condutor dirige um processo para alcançar objetivos que escolhe e altera segundo as circunstâncias (seu projeto), superando os obstáculos de maneira não-passiva, mas ativamente resistente (governabilidade do sistema). E, para vencer essa resistência com sua força limitada, o condutor deve demonstrar capacidade de governo. Essas variáveis formariam o triângulo de governo e são dependentes umas das outras.

Figura 1. Triângulo de Governo de Carlos Matus



Na visão de Matus, a teoria da escolha racional oferece instrumentos analíticos adequados quando o fato econômico é determinante. Contudo, o jogo social, em virtude de sua complexidade, transcende o nível econômico, exigindo uma abordagem situacional. Em termos de políticas públicas, o corolário imediato é que, em vez de seguir o receituário ortodoxo, que privilegia soluções genéricas, abstratas e universais, os dirigentes políticos são

aconselhados a identificar aqueles instrumentos, técnicas e metodologias que sejam mais consistentes com os propósitos, interesses e preferências específicas do seu contexto (GEERTZ, 1989; MILLER, 2002).

3 METODOLOGIA

3.1 BIBLIOMETRIA

Este estudo busca obter subsídios sobre as discussões realizadas em torno do tema Planejamento Estratégico Situacional. Uma forma contemporânea desse processo é a bibliometria com artigos científicos. Segundo Pizzani et al. (2008, p. 69-70), "um dos mecanismos mais utilizados pela comunidade científica para a disseminação dos resultados das pesquisas é a publicação de artigos científicos em revistas, os chamados periódicos científicos e, para avaliar a produção científica de um determinado grupo de pesquisa foram elaborados indicadores para medir a sua visibilidade científica".

A busca pela visibilidade científica se firmou com o surgimento da cientometria na década de 1960. Pelegrini Filho et al. (1997) definiram a cientometria como a área que trata da análise de aspectos quantitativos referentes à geração, propagação e utilização de informações científicas, com o fim de contribuir para o melhor entendimento do mecanismo de pesquisa científica como uma atividade social.

No entanto, o termo bibliometria é mais antigo e foi definido pela primeira vez em 1934, como parte da bibliografia que se ocupa da medida ou da quantidade aplicada ao livro (OTLET, 1986). Assim, a bibliometria utiliza dados matemáticos e estatísticos para quantificar as informações referentes à produção e à disseminação do conhecimento científico.

Conforme Araújo (2006, p.12) a bibliometria consiste "na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e outros meios de comunicação (análise quantitativa da informação)". Figueiredo (1998, p. 79) conceitua bibliometria como sendo a "análise estatística dos processos de comunicação escrita, tratamento quantitativo (matemático e estatístico) das propriedades e do comportamento da informação registrada".

A bibliometria também pode ser definida como um estudo quantitativo das unidades bibliográficas publicadas; aplicação de métodos estatísticos e matemáticos ao estudo de uso dos livros e outros meios; estudo quantitativo da produção de documentos.

A bibliometria, como método quantitativo de investigação da ciência, utiliza a análise de citações como uma de suas ferramentas como forma de medir o impacto e a visibilidade de determinados autores dentro de uma comunidade científica, verificando quais escolas do pensamento vigoram dentro das mesmas (VANZ; CAREGNATO, 2003).

A bibliometria não está somente ligada a métodos quantitativos, ocupa-se também de métodos qualitativos, e conforme Hayashi et al (2007) a bibliometria mesmo baseada na aplicação de métodos quantitativos não consegue fugir dos métodos qualitativos de análise. Finaliza que combinar o método quantitativo e qualitativo na análise bibliométrica auxilia numa melhor tomada de decisão.

As principais leis bibliométricas são: Lei de Bradford (produtividade de periódicos), Lei de Lotka (produtividade científica de autores) e Lei de Zipf (frequência de palavras).

3.2 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este trabalho enquadra-se como uma pesquisa qualitativa-quantitativa que teve como principal fonte de pesquisa a análise documental e a coleta dos dados secundária. A escolha da amostra está baseada em artigos científicos, os quais são importantes meios de disseminação do conhecimento. Adotando a linha descritiva, este artigo visou investigar, descrever e analisar os artigos científicos sobre o tema Planejamento Estratégico Situacional, para tal definiu-se a coleta de dados nas bases de dados *SciELO* e Portal de Periódicos da CAPES.

Barros e Lehfeld (1990) ensinam que as pesquisas qualitativas são aplicáveis nos estudos que os dados são expostos de forma verbal, oral, ou em forma de discurso. Completam que na pesquisa quantitativa, usa-se um conjunto de dados estatísticos, sobre os quais é realizada uma análise descritiva dos dados, e esses podem ser ordenados por distribuição de frequências ou montagem de tabelas.

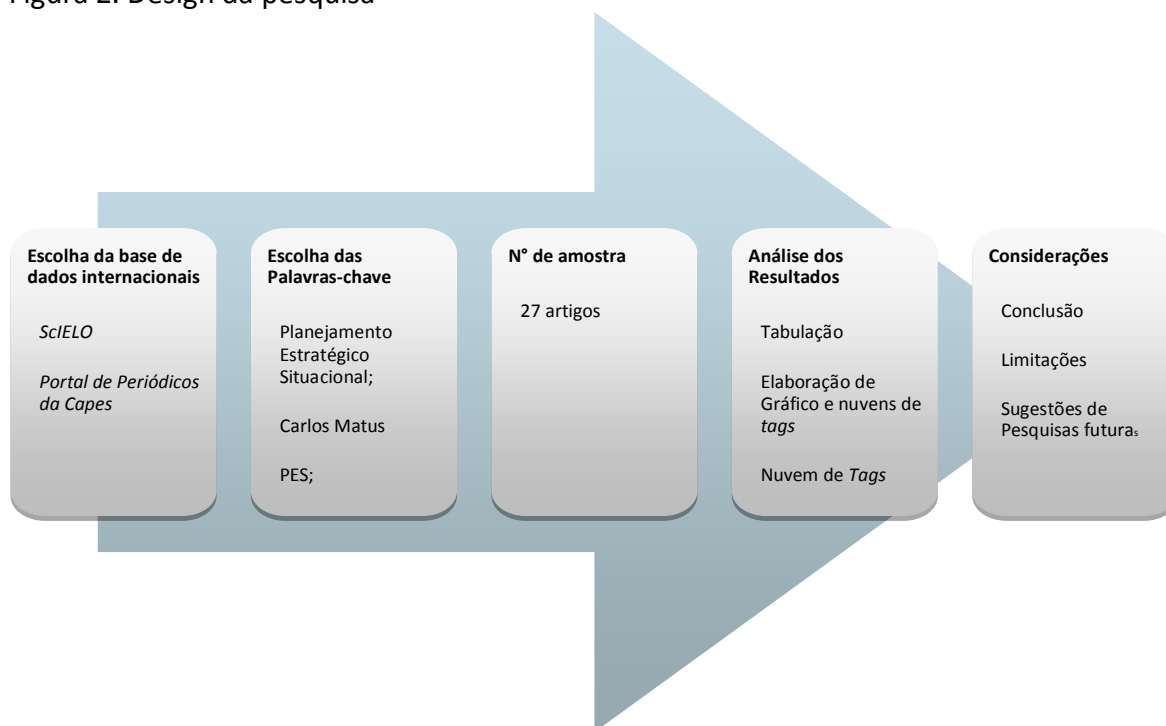
3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

As bases de dados consultadas foram a *SciELO* e o Portal de Periódicos da CAPES. Observa-se que a *Scientific Electronic Library Online - SciELO* é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros. A *SciELO* é o resultado de um projeto de pesquisa da FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo, em parceria com a Bireme - *Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde*. A partir de 2002, o Projeto conta com o apoio do CNPq - *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. O Projeto tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico. Com o avanço das atividades do projeto, novos títulos de periódicos estão sendo incorporados à coleção da biblioteca.

O Portal de Periódicos da Capes foi lançado em novembro de 2000 e é uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo, reunindo conteúdo científico de alto nível disponível à comunidade acadêmico-científico brasileira. O Portal oferece acesso a textos selecionados em mais de 31 mil publicações periódicas internacionais e nacionais e às mais renomadas publicações de resumos, cobrindo todas as áreas do conhecimento. Inclui também uma seleção de importantes fontes de informação científica e tecnológica de acesso gratuito na web.

As palavras-chave para selecionar os artigos foram as seguintes: Planejamento Estratégico Situacional, PES e Carlos Matus. O filtro para encontrar os estudos sobre o tema foram artigos e ciência social, foram coletados no total 27 artigos para análise. Foi utilizado o *Software Microsoft Excel* para gerar os gráficos, compilar e organizar os artigos sobre Planejamento Estratégico Situacional. Também foi utilizado o *Software Wordle* para criar as nuvens de *tags* dos autores e palavras-chave. Na sequência, tem-se a figura 1 destacando o fluxograma da pesquisa:

Figura 2. Design da pesquisa



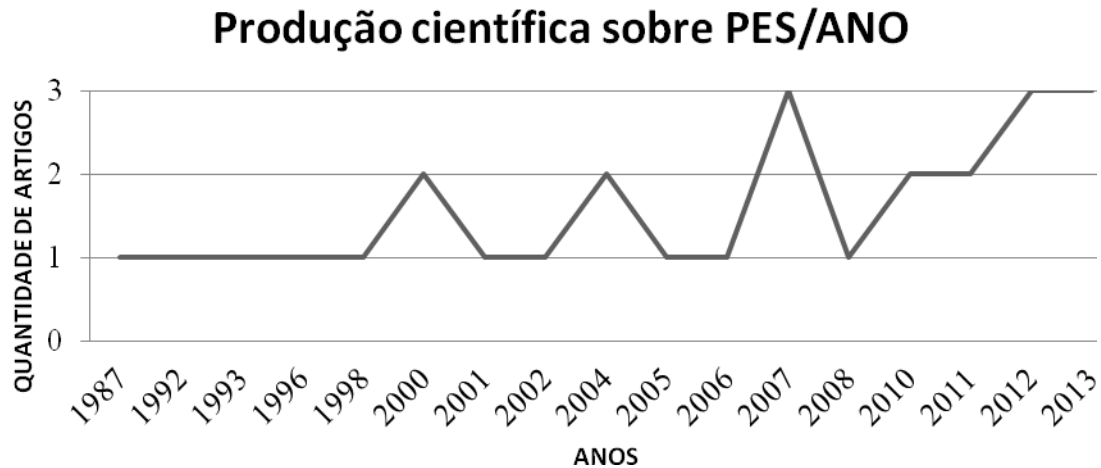
Fonte: Elaborado pelos autores.

Este fluxo contribui para o planejamento e organização da pesquisa, pois essa metodologia visa dar mais credibilidade para esta pesquisa bibliométrica, garantindo efetividade para o alcance dos objetivos propostos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisados 27 artigos científicos nas bases de dados da *ScIELO* e Portal de Periódicos da Capes. A análise dos resultados foi agrupada com a intenção de criar os gráficos e nuvens de *tags*, obedecendo à ordem dos objetivos proposto na introdução, são eles: (i) mensurar a produção/ano sobre o Planejamento Estratégico Situacional, (ii) identificar as revistas/periódicos que mais publicam o tema Planejamento Estratégico Situacional, (iii) identificar os autores, instituições e países que pesquisam sobre Planejamento Estratégico Situacional e (iv) identificar quais as palavras-chave mais utilizadas na produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional.

Abaixo o gráfico 1 que ilustra a produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional por ano e evidencia que o tema ainda é embrionário na academia em relação aos métodos de planejamento estratégicos mais tradicionais, sendo que somente há 26 anos o tema é objeto de pesquisa.

Gráfico 1 - Produção científica sobre PES

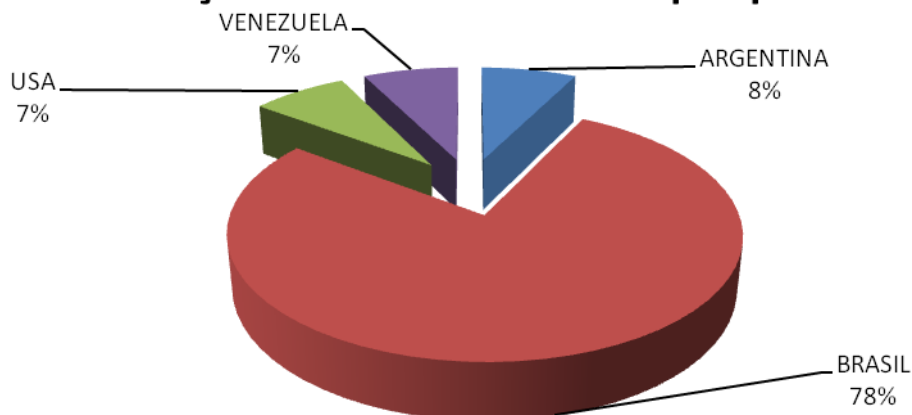
Fone: Autores (2013).

A produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional inicia-se com uma publicação em 1987. A média de produção científica é de dois artigos por ano. Percebe-se que foram poucas publicações ao longo das décadas de 80 e 90, sendo 4 publicações na década de 90 e 1 publicação na década de 80. A partir dos anos 2000 a produção praticamente dobra em comparação aos anos 90, mas ainda assim entende-se que é uma produção tímida em relação aos temas mais pesquisados em administração estratégica. Destaque para os anos 2007, 2012 e 2013 (ano corrente) com o auge da produção de artigos relacionados ao PES, 3 por artigos/ano.

O gráfico 2 ilustra a produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional por país. Entende-se por país não necessariamente a naturalidade do pesquisador, mas aquele em que o pesquisador desenvolve suas pesquisas.

Gráfico 2 - Produção Científica sobre PES por país

Produção científica sobre PES por país



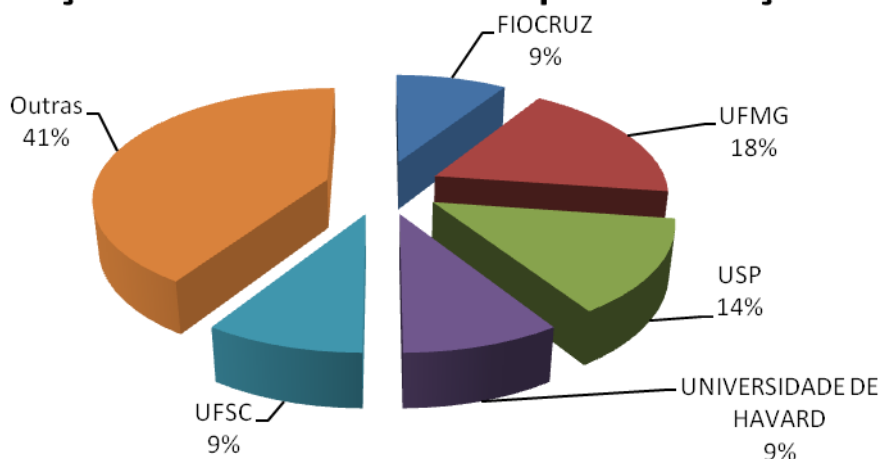
Fonte: Autores (2013)

Os países onde foram desenvolvidas as pesquisas/artigos sobre Planejamento Estratégico Situacional foram os seguintes: Brasil, Argentina, Venezuela e Estados Unidos. O Brasil lidera com 78% a produção de artigos sobre o PES, em segundo a Argentina com 8% da produção, Venezuela com 7% em terceiro e os Estados Unidos com 7% ocupando a quarta posição. Os latinos americanos possuem 93% da produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional.

Com o objetivo de conhecer as instituições que desenvolvem pesquisas sobre o Planejamento Estratégico Situacional, foram encontradas 21 instituições que pesquisam sobre este tema, abaixo gráfico.

Gráfico 3 - Produção científica sobre PES por instituição

Produção Científica sobre PES por Instituição



Fonte: Autores (2013)

São 5 as instituições que se destacam na produção científicas sobre Planejamento Estratégico Situacional. A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) lidera com 18% das publicações, em segundo lugar aparece a Universidade de São Paulo (USP) com 14%, na terceira posição existe um equilíbrio entre as instituições, todas com 9% das publicações, são

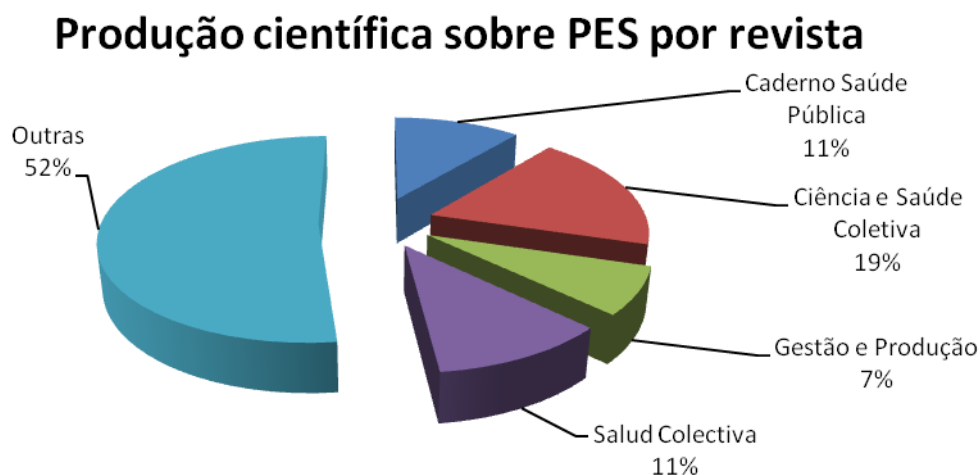
elas: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de Havard (EUA) e a FIOCRUZ. Muitas instituições com somente uma publicação aparecem na análise, elas acumulam 41% da produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional.

UFMG, USP e UFSC possuem artigos sobre Planejamento Estratégico Situacional em parcerias, o que demonstra a interinstitucionalidade na produção.

Dentre os 41% aparecem universidades com na maioria um publicação sobre Planejamento Estratégico Situacional, são algumas: UNIJUI, Universidade de Westminster (Inglaterra), UFSCar, UFLavras entre outras universidades argentinas (*Universidad de Nacional de Lanús*) e venezuelanas (*Universidad Rafael Beloso Chacín*).

O gráfico 4 demonstra as revistas científicas que mais publicam sobre o Planejamento Estratégico Situacional, foram encontradas dezesseis revistas.

Gráfico 4 - Produção científica sobre PES por revista



Fonte: Autores (2013)

A publicação de artigos científicos sobre Planejamento Estratégico Situacional esta concentrada em 4 revistas, sendo três revistas da área de saúde e uma de gestão, destacando-se com 19% das publicações a revista *Ciência e Saúde Coletiva*, em segundo lugar, com 11%, aparecem duas revistas: *Caderno de Saúde Pública* e *Salud Colectiva* (Argentina) e em terceiro lugar esta a revista *Gestão e Produção* com 7% das publicações.

Algumas revistas que estão dentro dos 52% (outras) são: Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE) e a Revista *Gestão e Regionalidade*, entre outras.

Para conhecer os nomes dos pesquisadores que utilizam o termo Planejamento Estratégico Situacional em seus trabalhos e não ranquea-los, foi criada uma nuvem de *tags*, oportunizando uma visão geral sobre os estudiosos.

Figura 3 - Nuvem de Tags de pesquisadores de Planejamento Estratégico Situacional



Fonte: Os Autores (2013)

São mais de quarenta estudiosos que trabalham em suas pesquisas com o termo Planejamento Estratégico Situacional, a grande maioria publica seus artigos sozinhos e possuem somente uma pesquisa publicada, destaque para o autor Carlos Matus (chileno e criador da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional) e Francisco Javier Uribe Rivera (pesquisador CNPq em Saúde Coletiva), ambos possuem 2 publicações.

Para atingir o último objetivo específico proposto, de conhecer as palavras-chave utilizadas nas pesquisas que possuem o termo Planejamento Estratégico Situacional foi criado a nuvem de *tags* abaixo:

Figura 4 - Palavras-chave mais usadas nas pesquisas sobre Planejamento Estratégico Situacional.

uma metodologia de planejamento estratégico própria, diferente das metodologias tradicionais e funcionalistas de planejamento estratégico norte-americano. Contudo os Estados Unidos também se destacam nas publicações de trabalhos envolvendo o termo Planejamento Estratégico Situacional.

As instituições que mais pesquisam com o termo Planejamento Estratégico situacional, na sua grande maioria são brasileiras, com destaque para a Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade de São Paulo e Universidade Federal de Santa Catarina que publicam mais de 1/3 das pesquisas sobre o tema. Os Estados Unidos, mesmo sendo um dos países que menos pesquisam sobre o tema, possui a Universidade de Havard como uma das cinco instituições que mais pesquisam com o termo Planejamento Estratégico Situacional. Existem muitas instituições argentinas e venezuelanas que também pesquisam sobre o tema com menos expressividade.

Existe uma concentração de publicações sobre Planejamento Estratégico Situacional em alguns periódicos brasileiros e argentinos, como a revista *Ciência e Saúde Coletiva*, *Caderno de Saúde Pública*, revista *Salud Coletiva* e a revista *Gestão e Produção*. Também aparecem revistas norte-americanas, venezuelanas e muitas brasileiras com um número inexpressivo de publicações acerca do tema pesquisado.

São aproximadamente 40 autores que pesquisam sobre Planejamento Estratégico situacional, dentre esses, dois merecem mais destaque pela quantidade de publicações, Carlos Matus (chileno e criador da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional) e Francisco Javier Uribe Rivera (pesquisador CNPq em Saúde Coletiva).

Foram elencadas mais de 100 palavras-chaves, porém as que mais se destacam por sua frequência nas publicações são: planejamento, estratégico, situacional, gestão, pública, políticas, saúde, qualidade, gobierno, estratégia, modelos, PPA entre outras com baixa frequência.

A contribuição desse estudo está no campo empírico de se identificar quais são as características na produção científica sobre Planejamento Estratégico Situacional. Entretanto algumas limitações são evidentes nesse estudo, como a limitação de variáveis para análise do estudo.

Algumas recomendações para estudos futuros são aplicação desse mesmo estudo em períodos futuros para acompanhar a evolução ou involução acerca do tema. Recomenda-se aplicar essa pesquisa em outra base de dados (nacional e internacional) de artigos científicos e compara-los as categorias de análises, porém efetuou-se uma prévia nas bases da *Web of Science* e *Scopus* verificando a inexistência de artigos científicos sobre Planejamento Estratégico Situacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. **Bibliometria**: evolução histórica e questões atuais. Em questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

BERGER, P. L; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CARAZZATO, J. **Planejamento público: a contribuição teórico-metodológica de Carlos Matus**. 2000. Dissertação de Mestrado em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

FIGUEIREDO, N. M. de. **Desenvolvimento e avaliação de coleções**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Thesaurus, 1998.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GONÇALVES, R.G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão — um estudo do planejamento estratégico situacional**. Tese (doutorado) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

FORTIS, Martin Francisco de Almeida. **RUMO À PÓS-MODERNIDADE EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A EPISTEMOLOGIA SITUACIONAL DE CARLOS MATUS**. Revista de Administração Eletrônica, 2010.

HAYASHI, M. C. P. I.; et al. **Um estudo bibliométrico da produção científica sobre a educação jesuítica no Brasil colonial**. Biblios, ano 8, n. 27, fev./mar. 2007.

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus: o método PES**. São Paulo: Fundap, 1996.

IIDA, Itiro. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**. CNPq - Artigo scielo 1993.

MIGLIATO, A.L.T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas — SP**. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MILLER, H. T. **Postmodern Public Policy**. New York: Suny Press, 2002.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1993. v. I e II.

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor Presidente. Governantes governados**. São Paulo: Edições Fundap, 1996a.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: Chipamzé, Maquiavel e Ghandi**; tradução de Giselda Barroso Sauveur. — São Paulo: Fundap. 1996.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; HAYASHI, M. C. P. I. **Bases de dados e bibliometria: a presença da educação especial na base Medline**. Revista brasileira de biblioteconomia e documentação, v.4, n.1, p. 68-85, jan./jun. 2008.

PELLEGRINI FILHO, A.; GOLDBAUM, M.; SILVI, J. **Producción de artículos científicos sobre salud em seis países da América Latina, 1973 a 1992**. Revista Panamericana de Salud Publica, v.1, n.1, p.23-34, 1997.

VANZ, S. A. de S.; CAREGNATO, S. E. **Estudos de citação**: uma ferramenta para entender a comunicação científica. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 295-307, jul./dez. 2003.