



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA – DGP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – BAP/EAD**



MICHELLEN LIMA MENEZES

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA PANDEMIA: uma revisão da literatura**

**Orientador(a): Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral
Coorientador(a): Profa. Dra. Edilene Dias Santos**

**JOÃO PESSOA - PB
2021**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA – DGP
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – BAP/EAD**

MICHELLEN LIMA MENEZES

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA PANDEMIA: uma revisão da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de Artigo Científico apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração Pública do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração Pública.

**Orientador(a): Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral
Coorientador(a): Profa. Dra. Edilene Dias Santos**

**JOÃO PESSOA – PB
2021**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M543p Menezes, Michellen Lima.

Planejamento organizacional estratégico em
organizações públicas na pandemia: uma revisão da literatura
/ Michellen Lima Menezes. João Pessoa, 2021.

26 f. : il.

Orientação: Sabrina de Melo Cabral.

Coorientação: Edilene Dias Santos.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Planejamento organizacional estratégico. 2.
COVID-19. 3. Pandemia. I. Cabral, Sabrina de Melo. II.
Santos, Edilene Dias. III. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(02)

MICHELLEN LIMA MENEZES

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA PANDEMIA: uma revisão da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de Artigo Científico apresentado ao curso de Bacharelado em Administração Pública do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 15 de junho de 2021.

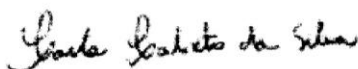
BANCA EXAMINADORA



Profa. Sabrina de Melo Cabral
Doutora em Administração
BAP/DGP/UFPB



Prof.(a) Edilene Dias Santos- Economista; Doutora em Recursos
Naturais-BAP-DGP-UFPB (Tutora)



Prof.(a) Carla Calixto da Silva
Doutora em Economia
BAP/DGP/UFPB

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

MICHELLEN LIMA MENEZES – BAP/EAD/UFPB
ORIENTADOR(A): PROFA. DRA. SABRINA DE MELO CABRAL – DGP/UFPB
COORIENTADOR(A): PROFA. DRA. EDILENE DIAS SANTOS – BAP/UFPB

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância do planejamento organizacional estratégico por meio de levantamento das publicações, em organizações públicas, no contexto da pandemia de COVID 19. A pandemia impulsionou alterações na realidade das organizações públicas e, por consequência, no planejamento organizacional estratégico. Imerso no cenário de transformação da vida das organizações, muitas mudanças foram necessárias para o atendimento aos legítimos anseios dos cidadãos. O ambiente de realização do trabalho deixou de ser o espaço físico do órgão público para ser a residência dos servidores públicos, por exemplo. Muitos trabalhadores vivenciaram uma nova era, a era do trabalho remoto. Dito isso, o presente artigo fez uma revisão da literatura por meio da busca de artigos publicados entre os anos de 2019 até 2021. Após a análise de artigos encontrados em bases de dados nacionais e internacionais sobre planejamento organizacional estratégico em organizações públicas no contexto da pandemia de COVID-19 observou-se que nesse cenário de imprecisão, as organizações públicas buscaram mudar suas estratégias de planejamento para atenuar impactos desfavoráveis às suas atividades profissionais.

Palavras-chave: COVID-19, planejamento organizacional estratégico, organizações públicas.

ABSTRACT

Given the scenario that the world is facing, strategic organizational planning in the COVID-19 pandemic has become something essential for a company's areas. The corporate scene of many associations had to be transferred, leaving the business premises to occupy the room or offices of many homes. Thus, this article aims to identify the difficulties faced by associations in times of pandemic, using a literature review, based on the search for articles published between 2019 and 2021, with the analysis of articles from databases from national and international data on COVID-19. This scenario of imprecision is proposed to adopt guidelines to mitigate unfavorable impacts on corporate activities.

Keywords: COVID-19, strategic organizational planning, public organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Planejamento estratégico da organização

Figura 2. Plano estratégico

Figura 3. Gestão estratégica

Figura 4. Etapas do planejamento estratégico

Figura 5. Mapa estratégico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. DISCUSSÃO TEÓRICA	9
2.1 Benefícios do planejamento organizacional estratégico	14
2.2 Planejamento estratégico pós-pandemia	17
3. MATERIAS E MÉTODOS	18
4. RESULTADO	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1. INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma doença infecciosa causada por um coronavírus recém-descoberto. O vírus que causa a COVID-19 é transmitido principalmente por meio de gotículas geradas quando uma pessoa infectada tosse, espirra ou exala (Coronavirus disease (COVID-19), 2021).

A pandemia de COVID-19 caracteriza-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).

Dado o cenário catastrófico, é necessário auxílio estatal para evitar que organizações encerrem suas atividades, além de preservar empregos e o nível de renda da população. Destaca-se que não se trata de aumento de gastos correntes, como por exemplo aumento de salários de servidores públicos, mas auxílio ao setor privado, que sofre o maior impacto da crise. Essas ações governamentais devem aumentar o gasto público, elevando o nível da dívida em relação ao PIB (LIMA, FREITAS, 2020).

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 2019, as organizações começaram a implementar 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).

A pandemia da COVID-19 afeta a economia de várias maneiras, especialmente as Pequena e médias organizações (PMEs) tanto do lado da oferta quanto da demanda. Do lado da oferta, as organizações experimentam uma redução na oferta de mão de obra, pois os trabalhadores estão doentes ou

precisam cuidar dos filhos ou outros dependentes enquanto as escolas estão fechadas e a circulação de pessoas é restrita. Medidas para conter a doença por meio de bloqueios e quarentenas levam a quedas adicionais e mais graves na produção. Além disso, as cadeias de abastecimento são interrompidas, levando à escassez de peças e produtos intermediários (LIMA, FREITAS, 2020).

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi analisar através de revisão bibliográfica qual a importância do planejamento organizacional estratégico em tempos de pandemia, tendo como objetivos específicos identificar as principais estratégias para redução de impactos da COVID-19 nas organizações públicas brasileiras, compreender a importância do planejamento organizacional estratégico e, por fim, entender qual foi a resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia. O artigo está organizado em quatro capítulos, além da introdução.

No primeiro capítulo, aborda-se os conceitos teóricos de planejamento organizacional estratégico. Logo após, é apresentado a metodologia da pesquisa, com a descrição da amostra utilizada na revisão da literatura e a execução da análise dos trabalhos. No capítulo quatro encontra-se os resultados e discute-se sobre o impacto desses trabalhos no período da pandemia. Por fim, será abordado as considerações finais do estudo. E as referências bibliográficas utilizadas.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma revisão da literatura

Para Angonese, Lavarda (2013), o planejamento organizacional estratégico é uma atividade de gestão organizacional.

Sendo utilizada para definir prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer as operações, garantir que os funcionários e outras partes interessadas estejam trabalhando em direção a 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).

É um esforço disciplinado que produz decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, a quem serve, o que faz e por que o faz, com foco no futuro. O planejamento organizacional estratégico eficaz

articula não apenas para onde uma organização está indo e as ações necessárias para progredir, mas também como ela saberá se será bem-sucedida (PROPÓSITO EMPREENDEDOR, 2021)

Embora não haja um cronograma específico que um plano estratégico deva seguir, a maioria das organizações se esforça para esperar dois ou três anos no futuro, enquanto outras criam um plano anualmente. Logo adiante será explicado sobre o processo de planejamento organizacional estratégico e como consultores de benefícios qualificados podem ajudá-lo a iniciar seu plano (BERNARDI, 2013).

Figura 1: Planejamento estratégico da organização.



Fonte: (BERNARDI, 2013).

Um plano estratégico é um documento usado para comunicar com 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 (LUNES, 2021).

Figura 2: Plano estratégico.



Fonte: Funasa (2018).

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. Esse processo de planejamento ajuda 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).

O processo de planejamento organizacional estratégico é essencialmente uma lista de etapas que os gerentes devem seguir para concluir e implementar uma estratégia dentro de uma empresa. Existem vários componentes principais que constituem o processo de planejamento organizacional estratégico, incluindo fases comuns, como análise estratégica e formulação da estratégia, junto com a implementação e monitoramento. Embora o processo de planejamento organizacional estratégico exija muita paciência e possa ser uma tarefa desafiadora, a maioria das organizações pode concordar que o processo pode gerar resultados altamente recompensadores (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

A gestão estratégica é o conjunto abrangente de atividades e processos contínuos que as organizações usam para coordenar e alinhar sistematicamente

recursos e ações com a missão, visão e estratégia em toda a organização (OLIVEIRA, 2012).

Figura 3: Gestão estratégica.



Fonte: Oliveira (2012).

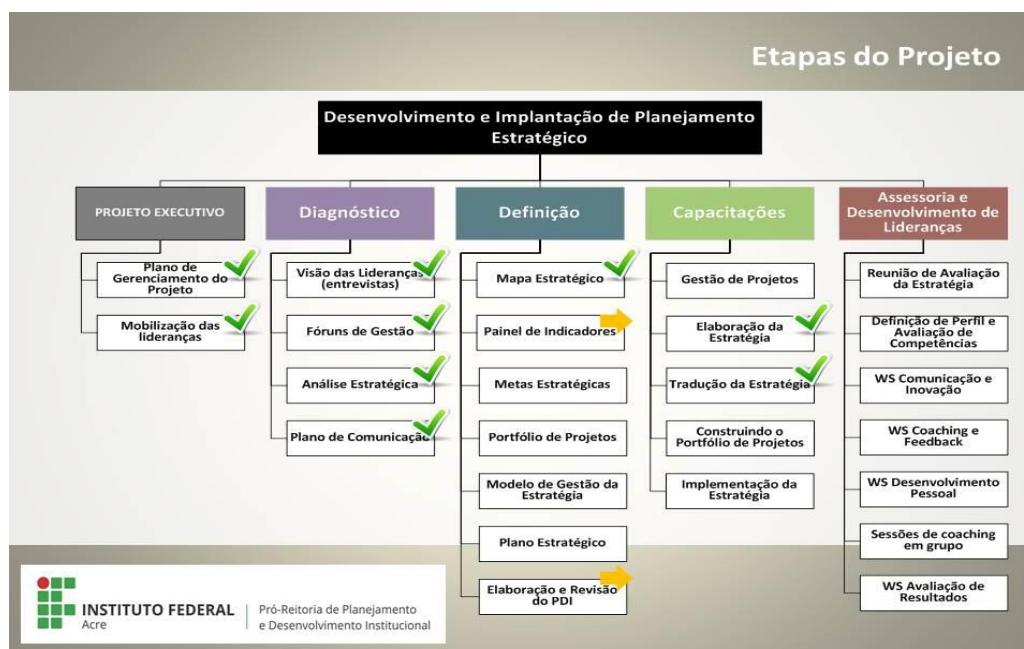
As atividades de gerenciamento estratégico transformam o plano estático em um sistema que fornece *feedback* de desempenho estratégico para a tomada de decisões e permite que o plano evolua e cresça conforme os requisitos e outras circunstâncias mudam. A Execução da Estratégia é basicamente sinônimo de Gestão da Estratégia e equivale à implementação sistemática de uma estratégia (SESSA; *et al*, 2020).

Existem muitas estruturas e metodologias diferentes para planejamento e gestão estratégica. Embora não existam regras absolutas sobre a estrutura certa, a maioria segue um padrão semelhante e tem atributos comuns. Muitos *frameworks* passam por algumas variações em algumas fases muito básicas:

- 1) análise ou avaliação: onde uma compreensão dos ambientes internos e externos atuais é desenvolvida;
- 2) formulação da estratégia: onde a estratégia de alto nível é desenvolvida e um plano estratégico básico do nível da organização é documentado;
- 3) execução da estratégia: onde o plano de alto nível é traduzido em mais planejamento operacional e itens de ação;

4) avaliação ou fase de sustentação / gestão: onde o refinamento contínuo e a avaliação do desempenho, cultura, comunicações, relatórios de dados e outra gestão estratégica problemas ocorrem (SILVA, 2020).

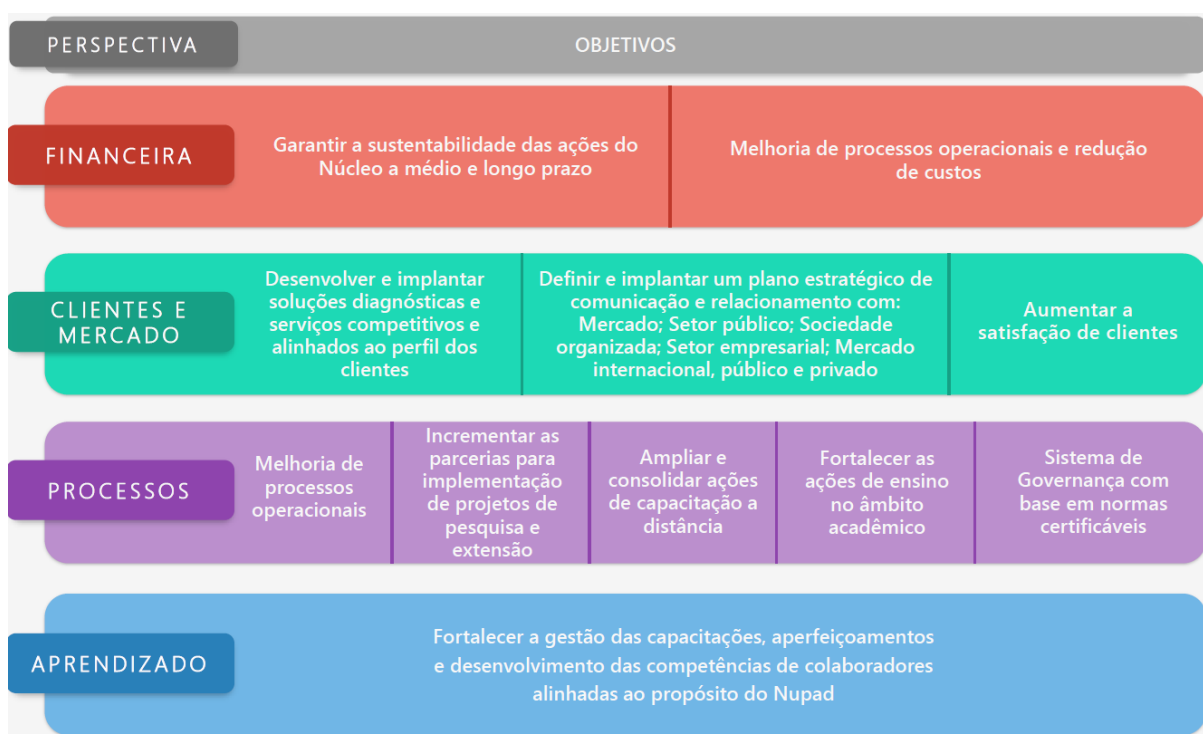
Figura 4: Etapas do planejamento estratégico.



Fonte: Instituto federal Acre (2021).

Um mapa estratégico é um gráfico simples que mostra uma conexão lógica de causa e efeito entre os objetivos estratégicos (mostrados como ovais no mapa). É um dos elementos mais poderosos associados à metodologia do *balanced scorecard*, o qual é considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, um negócio precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis, pois é usado para comunicar rapidamente como o valor é criado pela organização. O mapeamento da estratégia pode melhorar muito qualquer esforço de comunicação da estratégia (TERENCE, 2018).

Figura 5: Mapa estratégico.



Fonte: (TERENCE, 2018).

A maioria das pessoas são aprendizes visuais e, portanto, uma imagem de sua estratégia será compreendida por muito mais funcionários do que uma narrativa escrita. Além disso, o processo de desenvolvimento de um mapa estratégico força a equipe a concordar sobre o que estão tentando realizar em termos simples e fáceis de entender. Com um mapa estratégico bem elaborado, cada funcionário pode ver como eles contribuem para a realização dos objetivos da organização (SESSA; *et al*, 2020).

2.1 Benefícios do planejamento organizacional estratégico

O processo de planejamento organizacional estratégico pode levar algum tempo, mas é benéfico para todos os envolvidos. Como proprietário da empresa, terão uma ideia melhor das metas e objetivos que deseja alcançar e um caminho para fazer isso. Para os funcionários, o processo pode promover um aumento na produtividade contribuindo para o sucesso do negócio (SESSA; *et al*, 2020).

O processo de planejamento organizacional estratégico deve envolver os funcionários nas operações do dia a dia e podem fornecer a uma visão única da empresa. Os funcionários podem compartilhar com o que acham que está e o que não está funcionando com a empresa hoje, o que pode informar seu

planejamento para o futuro. Além dos funcionários, é benéfico entrar em contato com pessoas de fora de sua empresa para obter suas opiniões. Assim como os fornecedores que têm uma perspectiva única no setor (SILVA, 2020).

Envolver os funcionários no processo de planejamento organizacional estratégico também significa que recebem um senso de responsabilidade que pode aumentar a produtividade. Quer tenham contribuído no processo ou tenham sido informados sobre as metas e objetivos do negócio após a criação do plano estratégico, é mais provável que queiram ajudá-lo a atingir essas metas (TERENCE, 2018).

Como parte do processo de planejamento organizacional estratégico, examinará e analisará todo o negócio, verá o que a empresa faz bem e as áreas em que ainda precisa melhorar. Ao identificar os pontos fortes e fracos da empresa, o processo oferece aos funcionários a oportunidade de melhorar no futuro e se tornar uma empresa durável, minimizando os riscos. Embora possa ter uma boa ideia sobre o negócio se destaca e as áreas que precisam ser aprimoradas, não esquecer de envolver os funcionários (ANGONESE, LAVARDA, LAVARDA, 2013).

Ao final do processo de planejamento organizacional estratégico os funcionários devem ter uma direção clara de para onde querem que o negócio vá no futuro. Essas discussões e o próprio processo de planejamento ajudam a colocar a empresa na melhor posição para ter sucesso no futuro. O planejamento estratégico dá a empresa tempo para descobrir como crescer nos próximos anos e como lidar com novas oportunidades e desafios. Pensar sobre os desafios ou problemas que a empresa pode enfrentar em quatro ou cinco anos e planejar de acordo, para que a empresa não tropece no caminho (SILVA, 2020).

Existem muitos conceitos errôneos de planejamento organizacional estratégico. Desde não ter tempo suficiente ou pensar que só beneficia organizações maiores, até temer que coloque a empresa no caminho errado. Há uma variedade de razões pelas quais os proprietários de organizações podem desconfiar do planejamento organizacional estratégico, mas, não podem se assustar pois, o planejamento organizacional estratégico pode ajudar a empresa, sendo ela grande ou pequena, e os benefícios superam em muito qualquer aspecto negativo percebido (SILVA, 2020).

As fases iniciais do planejamento organizacional estratégico se concentram em pesquisas e discussões. As decisões que são tomadas durante o planejamento organizacional estratégico não são baseadas em suposições; eles se baseiam em pesquisas e informações que reuniu enquanto conversava com seus funcionários e pessoas de fora da empresa (SILVA, 2020).

O processo de planejamento organizacional estratégico pode parecer assustador no início, mas, quando entende o que está envolvido e como fazer isso, não é tão complicado. Leva tempo, mas o valor que investe no processo compensa quando todos em sua empresa trabalham para cumprir as metas e objetivos que estabeleceu. O processo também não impede a criatividade. Ao se reunir com seus funcionários para o planejamento organizacional estratégico, está pedindo a todos que discutam e discutam ideias. O processo de planejamento organizacional estratégico une as mentes de todos para pensar em ideias criativas (SESSA; *et al*, 2020).

O planejamento organizacional estratégico bem-sucedido envolve um esforço de equipe entre você e seus funcionários, bem como entre seus fornecedores e outras pessoas externas. Quanto mais engajar os funcionários com o planejamento organizacional estratégico, melhor eles entenderão a estratégia que deseja para o seu negócio. O planejamento organizacional estratégico também precisa ser flexível. Embora seja necessário ter metas e objetivos para o seu negócio, também deve ser capaz de se adaptar às mudanças. Pode levar mais tempo do que o esperado para atingir um objetivo específico; reconheça que isso não é um problema e que pode incorporar mudanças em seu plano para colocá-lo em uma posição melhor para ter sucesso (TERENCE, 2018).

Quando o planejamento organizacional estratégico é bem-sucedido, todos em sua empresa estão em sintonia com a direção e as metas da empresa. Cada indivíduo entende o que torna o negócio mais forte e o que precisa ser trabalhado. E é mais provável que cada pessoa queira contribuir para o crescimento e o sucesso do negócio. Quando se trata de planejamento organizacional estratégico, desejar iniciá-lo mais cedo ou mais tarde. Não precisa necessariamente ser feito nos primeiros dias ou semanas da vida da empresa, pode querer estar no negócio por alguns meses para ter uma ideia

melhor do que está ou não funcionando (ANGONESE, LAVARDA, LAVARDA, 2013).

Mas mesmo que já seja proprietário do negócio há muito tempo, não é tarde para começar o planejamento organizacional estratégico. Nunca é uma má hora para sentar-se e pensar sobre a situação atual da empresa e onde deseja estar nos próximos cinco a dez anos, reunir a equipe e agendar reuniões regulares dedicadas ao planejamento organizacional estratégico. O planejamento organizacional estratégico é um compromisso contínuo. Mesmo que passe por uma rodada inicial de planejamento organizacional estratégico e isso leve ao desenvolvimento do primeiro plano estratégico do negócio, ainda não está concluído. O plano tem que ser implementado (SILVA, 2020).

Os planos estratégicos também podem dar errado se as metas e objetivos que foram definidos não forem realistas. Todo empresário quer ver seu negócio crescer e tenha sucesso, mas se definir uma taxa de crescimento excessivamente ambiciosa, isso poderá desanimar os funcionários. Um plano estratégico de sucesso requer comprometimento. Toda a equipe precisa estar focada no negócio e na execução do plano estratégico. Se o plano estratégico não estiver sendo usado regularmente ou como base do negócio, os funcionários podem perder de vista a direção e os objetivos da empresa (SESSA; *et al*, 2020).

2.2 Planejamento estratégico pós-pandemia

A pandemia ameaça valores centrais das sociedades modernas, como se evidencia no debate “vidas *versus* economia”, e a complexidade da situação torna desafiador, para qualquer governo, o desenho de estratégias claras para o seu enfrentamento. Entretanto, em contextos deste tipo, os governos devem responder com firmeza e demonstrar liderança (CHRISTENSEN, LAEGREID, & RYKKJA, 2016). Observando claramente o ambiente público, o planejamento estratégico encontra suas próprias barreiras.

No entanto, o planejamento estratégico também oferece vantagens que vão além da lucratividade e tomada de decisão. Ele permite a maior transparência, a definição clara de responsabilidades, oferece maior entendimento sobre o negócio e autoanálise (RIBEIRO, 2020).

Para que as organizações consigam responder às novas exigências do mercado pós-pandemia, é necessário o aprimoramento de seus resultados, a mudanças e reavaliar os métodos de trabalho ou objetivos da organização.

O futuro da mesma vai depender diretamente dos esforços para evoluir e se adaptar às novas realidades. A oposição à tais mudanças pode ser uma porta aberta para a falência (RIBEIRO, 2020).

Portanto, fica evidente para Ribeiro, 2020, a importância 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.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A elaboração desse trabalho se deu por meio de revisão da literatura, baseando-se na busca de artigos publicados entre 2019 a 2021, principalmente, pois o mesmo teve como objetivo analisar qual a importância do planejamento organizacional estratégico em tempos de pandemia, tendo como objetivos específicos identificar as principais estratégias para redução de impactos da COVID-19 nas organizações públicas brasileiras, compreender a importância do planejamento organizacional estratégico e, por fim, entender qual foi a resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia.

As bases de dados utilizadas foram: SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e Google acadêmico. Os descritores utilizados para a busca foram: COVID-19, planejamento organizacional estratégico e organização pública. Os critérios de inclusão utilizados foram: artigos que respondessem à questão de metodologia de projeto, que apresentassem estudos acerca de experiências anteriores de pandemias ou epidemias e também estudos mais recentes específicos sobre os efeitos da COVID-19 no planejamento organizacional estratégico, relacionados ao trabalho e ao contexto organizacional. Com seis trabalhos coletados e estudos posteriormente.

Andrade (2013) mostra que a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos

científicos. Segundo Ferrão (2013) quanto aos objetivos, à pesquisa divide-se em exploratória, descritiva e explicativa. Analisando os objetivos da pesquisa feita foi utilizada a pesquisa exploratória.

A pesquisa pode ser classificada sob três aspectos: quanto aos objetivos, quanto à abordagem do problema e quanto aos procedimentos. No tocante aos seus objetivos, a pesquisa que gerou este texto caracterizou-se como sendo de natureza exploratória. As pesquisas exploratórias têm por fim “[...] mostrar mais contexto com o problema, tornando o assim mais explícito ou construindo hipóteses, sendo assim estas pesquisas têm como o grande objetivo aprimorar as ideias.” (GIL, 2018 p. 45).

O tipo do estudo é uma revisão bibliográfica, pesquisas do tipo tem o objetivo primordial à exposição dos atributos de determinado fenômeno ou afirmação entre suas variáveis (GIL, 2018).

Assim, recomenda-se que apresente características do tipo: analisar a atmosfera como fonte direta dos dados e o pesquisador como um instrumento interruptor; não agenciar o uso de artifícios e métodos estatísticos, tendo como apreensão maior a interpretação de fenômenos e a imputação de resultados, o método deve ser o foco principal para a abordagem e não o resultado ou o fruto, a apreciação dos dados deve ser atingida de forma intuitiva e indutivamente através do pesquisador (GIL, 2018).

Quanto à abordagem do estudo, tendo em consideração os objetivos definidos, considerou-se mais adequada a adoção de uma metodologia qualitativa. Conforme Richardson (2019), mostra que vários estudos os quais empregam assim uma metodologia qualitativa “[...] podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. ”

Segundo Ferrão (2013) mostra que são considerados documentos: os livros, revistas, jornais, Internet, anuários, estatísticos, monografias, mapas, documentos audiovisuais, entre outras fontes, que contém informações fundamentais sobre a proposta do trabalho. As possibilidades de tratamento e análise dos dados depois de coletados, os dados serão analisados e interpretados.

4. RESULTADO

A pandemia da COVID-19 afetou não apenas a economia global, mas também o fluxo de caixa diário dos negócios. 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, 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 pesquisa preliminar 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).

Mais recentemente, entre 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).

Após a revisão da literatura, certificou-se que o planejamento organizacional estratégico é importante, já que amplia as possibilidades das organizações de se encaixarem ao novo cenário da pandemia da COVID-19.

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. Quando pensado no contexto de instituições pequenas, a adoção do planejamento estratégico nas organizações se torna uma prática de substancial importância, devido ao entendimento que dá sobre o processo competitivo, assim como possibilidades de antecipar estratégias reagentes ao mercado (MORAIS, 2021).

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).

Este presente artigo utilizou-se de seis amostras, que evidenciaram a importância do planejamento organizacional estratégico em tempos de pandemia, assim como constatou os efeitos negativos que a pandemia de COVID-19 causou as organizações públicas e ao desenvolvimento econômico, causando assim um *déficit* na economia brasileira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento organizacional estratégico é a arte de criar estratégias de negócios específicas, implementá-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. O termo planejamento organizacional estratégico é essencialmente sinônimo de gestão estratégica.

Partindo de tal princípio, o estudo confirma que 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. 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.

Tal afirmação pode ser feita com base na característica de que as organizações podem manter seu desempenho corrente, afastando grandes mudanças, e, em paralelo, tomar medidas para traçar seu próprio futuro, exterminando a inércia organizacional.

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. 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).

Considerando que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações em momentos de crise é a dificuldade em tomar decisões pela falta de informações (ALVES & LOPES, 2019). Por se tratar de uma doença e de uma situação recente, os espaços em branco de conhecimento e informação ainda são cíclicas.

Contudo, é fundamental que as organizações adotem medidas para minimizar os impactos negativos deste período de crise. Durante mudanças abruptas e ameaças extremas, apenas guiar não é suficiente. Portanto, os líderes devem inserir práticas organizacionais que agreguem a expansão da organização não apenas para suportar as incertezas dos tempos difíceis, mas também para emergir mais forte no futuro (PEREIRA, BUDHWAR, TEMOURI, MALIK, & TARBA, 2020).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, F., & LOPES, L. (2019) **Preparação para crises, uma vantagem competitiva:** aprendendo com 4.500 casos. Pesquisa Global de Crises PwC 2019. Recuperado de: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultorianegocios/2019/global-crisis-survey.html>

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERRY, F. S.; WECHSLER, B. ***Innovation in public management***: The adoption of strategic planning. *Public Administration Review*. Vol 54, Nº 4, p. 322-330, 1994.

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

BULGACOV, Sergio; SANTOS, Pedro Josemar Pereira dos; MAY, Márcia Ramos. **A configuração da organização e sua relação com o Planejamento organizacional estratégico formal e emergente**. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, Dec. 2012.

CHRISTENSEN, T., LAEGREID, P., & RYKKJA, L. H. (2016). ***Organizing for crisis management***: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887-897.

DE ARAUJO E SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol 4, número 3. 2011.

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.

FERRÃO, R. G. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisas**. Linhares, ES: Unilinhares/ Incaper, 2013.

GAMBLE, John E., THOMPSON Jr, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem Competitiva**. Porto Alegre. AMGH Editora, 2012.

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

GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento-estrategicos/>>. Acesso em: 10/01/2021.

LIMA, Alexandre Vasconcelos de; FREITAS, Elísio de Azevedo. A Pandemia E Os Impactos **Na Economia Brasileira**. **Boletim Economia Empírica**, Brasília, v. 1, n. 4, p. 19ago. 2020.

LUNES, João Paulo. **Plano Estratégico**. Colaborae. 2021. Disponível em: <https://colaborae.com.br/blog/2021/03/07/planos-estrategicos/>. Acesso em: 21/06/2021.

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

MORAIS, Deuzivan Oliveira de. **A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise.** p.14. Fortaleza. 2021.

MOTTA, P. R. M. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos:** considerações sobre dificuldades gerenciais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Nº 13, p. 7-21. 1979.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de et al. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações.** Prod., São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

OTA. Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas:** uma visão de especialistas. p.52. Rio de Janeiro. 2014.

PEREIRA, V., BUDHWAR, P., TEMOURI, Y., MALIK, A., & TARBA, S. (2020) **Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis** - The case of Indian IT/ BPO offshoring firms. Journal of International Management, 100738. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738>

PINTO, A. L. **O Planejamento Estratégico na Administração Pública Brasileira:** rumos e perspectivas. Cadernos FUNDAP, São Paulo, ano 2, nº 4, p. 4-13, junho de 1982.

PROPÓSITO EMPREENDEDOR. Ideais que funcionam. 2021. Disponível em: <<http://propositoempreendedor.com.br/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 21/06/2021.

RIBEIRO, Alexsandro. **A importância do planejamento estratégico pós-pandemia.** Disponível em: <<https://movimentasolucoes.com.br/a-importancia-do-planejamento-estrategico-pos-pandemia/>>. Acesso em: 17/06/2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ROSENTHAL, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (Eds.). (1989). **Coping with ads:** The management of disasters, riots, and terrorism. Springfield, Illinois: Charles C Thomas Pub Ltd.

SESSA, C. B. et al. **Das recentes crises econômicas à crise da COVID-19: reflexões e proposições para o enfrentamento da pandemia na economia brasileira e capixaba.** Revista Ifes Ciência, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 40-62, 2020.

SILVA, Pedro Henrique Isaac. **O MUNDO DO TRABALHO E A PANDEMIA DE COVID19: um olhar sobre o setor informal.** Caderno de Administração, [S.L.], v. 28, p. 66-70, 5 jun. 2020. Universidade Estadual de Maringa.

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>

TERENCE, A. C. F. **Planejamento organizacional estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2018.

WILSON, I. ***The State of Strategic Planning: what went wrong? What goes right?*** Technological forecasting and social Change. Nº 37. p. 103-110. Elsevier, 1990.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Coronavirus disease (COVID-19).** 2021. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>. Acesso em: 21/06/2021.