Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.18, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FUNDAMENTO PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE

STRATEGIC PLANNING: A BASIS FOR EFFICIENT PUBLIC ADMINISTRATION

Isabela Cariane da Silva Luiz

Graduando em Gestão Pública, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Brasil

E-mail: isabelacariane98@gmail.com

Marineide Martiniano do Nascimento

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso

E-mail: profneidemn@gmail.com

Recebido: 15/09/2025 – Aceito: 29/09/2025

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o planejamento estratégico como fundamento essencial para uma administração pública eficiente. Parte-se da premissa de que a adoção de práticas estratégicas no setor público contribui significativamente para o alcance de metas, otimização de recursos e melhoria na prestação de serviços. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, utilizando revisão bibliográfica e análise de conteúdo. Constatou-se que o planejamento estratégico fortalece a cultura organizacional voltada para resultados, a governança e a transparência. O estudo conclui que a institucionalização dessa prática é fundamental para a modernização do setor público e sugere a realização de estudos de caso para aprofundar a análise empírica sobre sua aplicação.

Palavras-chave: Administração pública; Eficiência; Governança; Gestão pública; Planejamento estratégico

Abstract

This article analyzes strategic planning as an essential foundation for efficient public administration. It is based on the premise that the adoption of strategic practices in the public sector contributes significantly to achieving goals, optimizing resources, and improving service delivery. The research was conducted using a qualitative approach, utilizing literature review and content analysis. It was found that strategic planning strengthens a results-oriented organizational culture, governance, and

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

transparency. The study concludes that institutionalizing this practice is fundamental to modernizing the public sector and suggests conducting case studies to further empirically analyze its application.

Keywords: Public administration; Efficiency; Governance; Public management; Strategic planning

1. Introdução

A administração pública contemporânea enfrenta crescentes desafios quanto à alocação eficiente de recursos, à transparência dos atos administrativos e à entrega de serviços de qualidade à sociedade. Em um cenário marcado por limitações orçamentárias, alta complexidade institucional e exigências crescentes da população por resultados concretos, torna-se imprescindível repensar os modelos tradicionais de gestão adotados pelo Estado. Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como uma ferramenta fundamental para promover maior racionalidade, foco e controle nas ações governamentais, contribuindo diretamente para o aprimoramento da eficiência da máquina pública.

Nas últimas décadas, diversos estudos têm demonstrado a relevância da introdução de práticas gerenciais na administração pública, especialmente aquelas voltadas à orientação por resultados e à definição clara de metas (BRESSER-PEREIRA, 1998; CHIAVENATO, 2003; OLIVEIRA, 2010). Essa mudança de paradigma foi consolidada no Brasil a partir da Reforma do Estado da década de 1990, que propôs a substituição de um modelo burocrático, centrado em processos, por uma administração gerencial, voltada à entrega de valor público. A eficiência, enquanto princípio constitucional expresso no art. 37 da Constituição Federal de 1988, deixou de ser apenas uma aspiração normativa para se tornar um critério objetivo de avaliação da atuação estatal.

Diante desse panorama, a presente pesquisa parte da seguinte problemática: de que maneira o planejamento estratégico pode ser consolidado como fundamento para uma administração pública eficiente no contexto brasileiro? Essa questão emerge da observação crítica da realidade institucional, marcada pela frequente desconexão entre os objetivos traçados pelos órgãos públicos e os resultados efetivamente alcançados, gerando desperdício de recursos, baixa efetividade das políticas públicas e insatisfação dos cidadãos.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o papel do planejamento estratégico como fundamento para uma administração pública eficiente. Como objetivos específicos, propõe-se: revisar o arcabouço teórico e normativo sobre planejamento estratégico no setor público; identificar os principais desafios e boas práticas associadas à sua implementação; e refletir sobre a aplicabilidade desse instrumento como indutor de eficiência e inovação na gestão pública.

Este estudo surge da necessidade de melhorar as práticas de gestão, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma mais racional e estratégica. É importante que haja uma maior conexão entre o planejamento, a execução e a avaliação das políticas públicas. Ao aprofundar o conhecimento teórico sobre o assunto e identificar os fatores que influenciam a eficácia do planejamento estratégico, podemos ajudar a fortalecer a governança pública. Além disso, esses estudos fornecem informações úteis para gestores e responsáveis pela formulação de políticas, contribuindo para melhores resultados na administração pública.

Entretanto, apesar do avanço normativo e das experiências exitosas pontuais, muitos órgãos públicos ainda enfrentam dificuldades em estruturar planejamentos estratégicos sólidos, integrados e sustentáveis. A ausência de diretrizes claras, a descontinuidade administrativa e a fragilidade na cultura de monitoramento de desempenho constituem entraves persistentes à consolidação de uma gestão estratégica no setor público (GAETANI; RIBEIRO, 2016). Esse cenário evidencia a necessidade de compreender os fatores que facilitam ou limitam a adoção do planejamento estratégico como instrumento central de gestão pública eficiente.

2. Revisão da Literatura

A busca por uma administração pública eficiente tem impulsionado o uso de ferramentas gerenciais que promovam o alinhamento estratégico entre os recursos disponíveis e os resultados esperados pela sociedade

O planejamento estratégico, embora inicialmente desenvolvido para o setor privado, tornou-se uma ferramenta indispensável também na administração pública

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

contemporânea. Sua aplicação visa promover a racionalização dos recursos públicos, o foco em resultados e o alinhamento das ações governamentais com os interesses coletivos.

De acordo com Drucker (1995), o planejamento estratégico consiste em um processo contínuo de tomada de decisões sistematizadas, com base na definição clara de objetivos e metas organizacionais. Essa concepção, embora voltada inicialmente ao setor privado, encontra plena aplicabilidade na gestão pública, especialmente quando se busca aumentar a eficiência e a transparência das ações governamentais.

2.1 Fundamentos teóricos do planejamento estratégico na administração pública brasileira

O planejamento estratégico, embora tenha origem no setor privado, consolidou-se como uma ferramenta essencial para a administração pública moderna, em virtude da crescente demanda social por eficiência, transparência e efetividade na gestão do Estado. Drucker (1995) define o planejamento estratégico como um processo contínuo de tomada de decisões sistematizadas, pautado na definição de objetivos e metas organizacionais de longo prazo. Esse conceito, inicialmente voltado às empresas, mostra-se igualmente aplicável ao setor público, sobretudo pela necessidade de racionalizar o uso dos recursos estatais e alinhar as ações governamentais às expectativas coletivas.

Chiavenato (2003) complementa essa visão ao destacar que o planejamento estratégico é o processo que estabelece os objetivos de longo prazo de uma organização, define estratégias para alcançá-los e organiza os recursos necessários. Na esfera pública, esse processo é mais complexo, pois envolve não apenas a alocação de recursos financeiros e humanos, mas também a articulação entre políticas públicas, instrumentos normativos e interesses sociais múltiplos. Já Mintzberg (2006) amplia a concepção de planejamento estratégico ao entendê-lo como um processo de aprendizado institucional, no qual se busca o equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes. Isso significa que, no âmbito da administração pública, o planejamento deve ser suficientemente flexível para se

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

adaptar às mudanças do ambiente político, social e econômico, sem perder a direção estratégica.

No cenário internacional, Bryson (2018) é referência quando se trata de planejamento estratégico no setor público. Para ele, essa prática deve ser entendida como um conjunto de processos e práticas que ajudam organizações públicas a responderem de maneira eficaz às demandas da sociedade, articulando missão, visão e valores institucionais. O autor argumenta que, mais do que um simples instrumento de gestão, o planejamento estratégico constitui-se em um mecanismo democrático, pois possibilita maior envolvimento da sociedade no direcionamento das políticas públicas.

No Brasil, o planejamento estratégico passou a ser institucionalizado a partir de instrumentos normativos previstos na Constituição Federal de 1988, que consagrou a eficiência como princípio norteador da administração pública (art. 37). Essa mudança representou um marco na gestão estatal, ao exigir que o desempenho da máquina pública fosse orientado para resultados concretos. Nesse contexto, a Reforma Gerencial conduzida por Bresser-Pereira (1998) impulsionou a adoção de práticas modernas de gestão, baseadas em metas, desempenho e accountability, consolidando a lógica do planejamento estratégico como ferramenta indispensável.

Além da Constituição, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) reforçou a importância do planejamento ao estabelecer a obrigatoriedade do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA). Esses instrumentos, ao definirem metas de médio e longo prazo, contribuem para a previsibilidade da ação governamental e para o controle social dos gastos públicos (BRASIL, 2000). De forma complementar, o Decreto nº 9.203/2017 introduziu diretrizes de governança pública, enfatizando a necessidade de liderança, estratégia e mecanismos de controle voltados à geração de valor público (BRASIL, 2017). Conforme sintetizado no Quadro 1, tais instrumentos representam a base legal que orienta o planejamento estratégico no setor público brasileiro.

Quadro 1 – Instrumentos legais de planejamento estratégico na administração pública brasileira:

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

Instrumento	Base Legal	Características principais
Plano Plurianual (PPA)	CF/88 e LRF (LC 101/2000)	Planejamento de médio prazo (4 anos), define metas estratégicas e diretrizes para programas governamentais.
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)	CF/88 e LRF	Define prioridades e metas para o exercício anual, compatibilizando orçamento e PPA.
Lei Orçamentária Anual (LOA)	CF/88 e LRF	Detalha a execução orçamentária anual, garantindo previsibilidade financeira.
Planejamento Estratégico Institucional	Decreto nº 9.203/2017	Estabelece missão, visão, objetivos e indicadores de desempenho organizacional.

Fonte: Adaptado de Brasil (1988, 2000, 2017).

Essa estrutura legal não apenas confere maior coerência à ação estatal, mas também fortalece os mecanismos de controle social e de prestação de contas. Para Bresser-Pereira (1998), a efetiva adoção do planejamento estratégico é fundamental para a transição de uma administração burocrática, centrada em processos, para uma administração gerencial, orientada a resultados e à satisfação do cidadão.

Autores brasileiros também reforçam a relevância do tema. Falconi (2009) argumenta que o planejamento estratégico deve ser um instrumento diretamente vinculado à resolução de problemas concretos da gestão pública. Em sua perspectiva, a ausência de planejamento compromete a eficiência e favorece a dispersão de esforços, enquanto sua adequada aplicação assegura foco, priorização e mensuração de resultados. Oliveira (2010) acrescenta que o planejamento estratégico representa um elemento estruturante da administração pública contemporânea, uma vez que permite acompanhar sistematicamente a execução de ações e avaliar o desempenho institucional. Já Gaetani e Ribeiro (2016) destacam que a efetividade do planejamento está diretamente relacionada à cultura organizacional e à capacidade técnica dos órgãos públicos, indicando que mudanças estruturais exigem, sobretudo, qualificação e engajamento dos gestores.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.18, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

No campo das ferramentas de gestão, Kaplan e Norton (1997) introduziram o Balanced Scorecard (BSC), concebido como um instrumento de integração entre planejamento estratégico e avaliação de desempenho. Originalmente desenvolvido para organizações privadas, o BSC foi amplamente incorporado por instituições públicas brasileiras, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério da Economia, justamente por possibilitar uma visão integrada dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Essa ferramenta permite que as organizações alinhem suas metas institucionais às políticas públicas de longo prazo, favorecendo maior transparência e eficácia na entrega de serviços à sociedade.

Conforme ilustrado no Gráfico 1, as etapas do processo de planejamento estratégico no setor público envolvem a definição da missão institucional, a formulação de objetivos, a escolha de indicadores de desempenho, a execução das estratégias e a avaliação dos resultados. Esse ciclo retroalimenta a gestão pública, possibilitando ajustes contínuos e a aprendizagem organizacional, em consonância com a teoria de Mintzberg (2006) sobre a interação entre estratégias deliberadas e emergentes. Kaplan e Norton (1997), introduziram o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta para integrar o planejamento estratégico aos sistemas de avaliação de desempenho. Embora tenha origem no setor privado, o BSC tem sido amplamente adotado em órgãos públicos brasileiros, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério da Economia, justamente por permitir a visualização integrada dos objetivos institucionais. No gráfico 1, observa-se as etapas que compõem o processo de planejamento estratégico no setor público, segundo Kaplan e Norton.

Gráfico 1 – Etapas do processo do planejamento estratégico no setor público.



ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (1997)

2.2 Desafios e perspectivas do planejamento estratégico

Apesar dos avanços, o planejamento estratégico na administração pública ainda enfrenta desafios que comprometem sua plena efetividade. Entre os principais obstáculos estão a descontinuidade entre gestões governamentais, a resistência à mudança cultural dentro das organizações públicas e a baixa capacidade técnica para análise e utilização de dados estratégicos (GAETANI; RIBEIRO, 2016). Esses fatores revelam que, para além das ferramentas metodológicas, a consolidação de um planejamento eficiente depende da construção de uma cultura administrativa orientada para resultados, em que liderança, governança e participação social ocupem lugar central.

Um dos grandes entraves é a descontinuidade das políticas públicas em razão das mudanças de governo. A cada ciclo eleitoral, observa-se a interrupção ou substituição de programas e metas, muitas vezes ignorando diagnósticos, investimentos e resultados já obtidos. Essa prática fragmenta o planejamento, gera desperdício de recursos e compromete a confiança da sociedade na capacidade do Estado de cumprir suas promessas. Segundo Secchi (2016), a governança pública deve ser estruturada de modo a reduzir esses impactos, fortalecendo mecanismos institucionais que garantam a perenidade das estratégias, independentemente das mudanças político-partidárias.

Outro desafio importante é a resistência cultural e institucional. A administração pública brasileira historicamente se caracterizou por práticas burocráticas, com forte apego a normas e processos formais, muitas vezes em detrimento da orientação para resultados. Peci (2006) enfatiza que a implementação do planejamento estratégico exige uma mudança de mentalidade dos servidores e gestores, que devem compreender sua relevância para a melhoria da gestão. Contudo, essa transformação cultural é lenta, pois envolve tanto a superação de práticas arraigadas quanto a valorização de novas competências, como gestão de indicadores, avaliação de políticas públicas e liderança estratégica.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

A capacidade técnica limitada para análise e monitoramento de dados é outro ponto de fragilidade. Embora a tecnologia da informação tenha ampliado o acesso a bases de dados, muitas instituições públicas ainda enfrentam dificuldades para transformar essas informações em subsídios para decisões estratégicas. Conforme argumentam Gaetani e Ribeiro (2016), a ausência de equipes capacitadas e de sistemas de informação integrados prejudica o acompanhamento das metas e reduz a eficiência das políticas públicas. Em contrapartida, autores como Falconi (2009) destacam que a utilização de ferramentas modernas de gestão, como indicadores de desempenho e painéis de monitoramento, pode favorecer a tomada de decisão e a accountability.

A literatura internacional também oferece contribuições relevantes para compreender os desafios e possibilidades do planejamento estratégico. Países como o Reino Unido e o Chile, por exemplo, têm se destacado pela implementação de sistemas de planejamento orientados por resultados, associados a instrumentos de avaliação contínua. O modelo chileno de gestão pública, baseado na vinculação entre orçamento e desempenho, é apontado pelo Banco Mundial como um dos mais eficientes da América Latina, justamente por reduzir a distância entre o planejamento e a execução das políticas públicas. Da mesma forma, em Portugal, a utilização de metas de desempenho vinculadas a contratos de gestão contribuiu para maior eficiência no setor público (OECD, 2019). Tais experiências revelam que o êxito do planejamento estratégico depende da criação de mecanismos institucionais de controle e da capacidade de adaptação às especificidades de cada contexto.

No caso brasileiro, o fortalecimento de práticas de governança pública tem se mostrado fundamental para superar os limites do planejamento estratégico. De acordo com Secchi (2016), a governança deve ser entendida como um conjunto de regras, valores e processos que orientam a atuação do Estado em interação com a sociedade. Ela amplia o espaço para a participação social, estimula a transparência e fortalece a coordenação interinstitucional, aspectos considerados essenciais para a consolidação do planejamento estratégico como instrumento de longo prazo.

As perspectivas futuras também indicam novos caminhos. A digitalização da administração pública, marcada pelo avanço do governo eletrônico e do uso de

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

mega dados, amplia as possibilidades de integrar informações, monitorar políticas em tempo real e avaliar resultados de maneira mais precisa. A inteligência artificial e os algoritmos preditivos, já utilizados em países como Estônia e Canadá, representam ferramentas promissoras para apoiar a formulação e a execução do planejamento estratégico, permitindo maior agilidade e assertividade nas decisões. No Brasil, a Estratégia de Governo Digital (BRASIL, 2020) aponta para a necessidade de integrar novas tecnologias ao processo de gestão pública, o que pode reduzir custos, aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Além disso, a perspectiva de uma administração pública mais participativa e transparente amplia o papel do planejamento estratégico como instrumento de fortalecimento da democracia. A abertura de dados governamentais, os portais de transparência e os mecanismos de consulta pública possibilitam que a sociedade acompanhe e avalie o cumprimento das metas estabelecidas, reforçando a accountability. Para Peci (2006), a legitimação social é uma condição indispensável para que o planejamento estratégico produza resultados sustentáveis e reconhecidos pela população.

Assim, observa-se que o planejamento estratégico na administração pública enfrenta, de um lado, desafios estruturais e culturais, mas, de outro, abre perspectivas inovadoras quando associado à governança, às tecnologias digitais e à participação social. Trata-se, portanto, de um processo em constante evolução, que demanda tanto a consolidação de práticas já existentes quanto a incorporação de novos paradigmas de gestão. A superação dos desafios e o aproveitamento das oportunidades dependerão da capacidade do Estado brasileiro de transformar o planejamento estratégico em um verdadeiro instrumento de mudança organizacional, comprometido com a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos.

3. Metodologia

A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, voltada a compreender de que forma o planejamento

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

estratégico pode fundamentar uma administração pública eficiente. A escolha da abordagem qualitativa se justifica por permitir analisar percepções, práticas e significados relacionados à gestão pública, enquanto o caráter exploratório-descritivo possibilita maior familiaridade com o tema e sistematização das experiências (GIL, 2017; SEVERINO, 2017; MINAYO, 2021).

O universo do estudo compreendeu a administração pública brasileira, especialmente a esfera federal, e a amostra foi composta por legislações, planos estratégicos, relatórios técnicos, manuais institucionais e estudos de caso provenientes de órgãos como TCU, CGU, ENAP e Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos.

Foram adotados dois principais instrumentos de coleta: a pesquisa bibliográfica, com análise de autores clássicos e contemporâneos da área, e a pesquisa documental, baseada em normativos e relatórios oficiais. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011; FRANCO, 2018; MINAYO, 2021), em três etapas: pré-análise, categorização temática e interpretação dos resultados.

Como apoio, utilizaram-se softwares de gerenciamento bibliográfico (Mendeley e Zotero) e recursos de organização textual (quadros e tabelas). Esse conjunto metodológico garantiu a validade interna e a coerência dos achados, permitindo relacionar teoria e prática e apontar como o planejamento estratégico pode contribuir para maior eficiência, transparência e governança na administração pública.

3. Resultados e Discussão

A análise dos dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e documental permitiu responder à problemática proposta, evidenciando de que maneira o planejamento estratégico pode ser consolidado como fundamento para uma administração pública eficiente no contexto brasileiro. Observou-se que, além de cumprir um papel normativo, o planejamento estratégico atua como instrumento de integração, monitoramento e avaliação, capaz de articular recursos, metas e resultados em direção a objetivos institucionais claros.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

A partir das categorias definidas na análise de conteúdo (BARDIN, 2011; FRANCO, 2018), foram agrupadas evidências que demonstram como os órgãos públicos utilizam essa ferramenta para alinhar seus processos internos e externos à missão institucional. Documentos analisados, como os planos estratégicos da Controladoria-Geral da União (CGU, 2023) e os relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU, 2021), confirmam que a adoção do planejamento estratégico fortalece a governança, a transparência e a gestão por resultados. A sistematização dessas práticas permite que os gestores públicos formulem objetivos de forma mais clara, acompanhem indicadores de desempenho com maior precisão e realizem ajustes contínuos, promovendo um ciclo de melhoria organizacional consistente.

A literatura científica corrobora esses achados, reforçando que o planejamento estratégico público possui dimensões técnicas e políticas. Oliveira e Peci (2020) destacam que ele não se restringe à alocação de recursos, mas envolve negociação entre atores institucionais, definição de prioridades e articulação entre diferentes níveis de governo. Rezende e Cunha (2021) acrescentam que sua eficácia depende da maturidade institucional, da participação social e da consolidação de uma cultura de monitoramento permanente. Nesse sentido, Gaetani e Nunes (2018) ressaltam que o planejamento estratégico fortalece a governança ao criar mecanismos de acompanhamento e avaliação que promovem maior responsabilização dos gestores. Para os autores, “a cultura de planejamento precisa ser institucionalizada, superando o formalismo burocrático e promovendo um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional” (GAETANI; NUNES, 2018, p. 47).

Complementarmente, Pacheco (2021) enfatiza que a integração entre planejamento estratégico e políticas públicas pode fomentar uma administração mais coerente, intersetorial e sensível às demandas sociais. Isso implica que a eficiência administrativa não se mede apenas pela execução técnica de atividades, mas também pelo impacto das ações sobre a população e a capacidade de responder a necessidades coletivas com equidade. Nesse contexto, a pesquisa indica que o planejamento estratégico atua como catalisador para a efetividade das políticas públicas, permitindo que objetivos e resultados estejam alinhados com interesses sociais, legais e institucionais.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.18, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

Para ilustrar a aplicação prática do planejamento estratégico na administração pública brasileira, destaca-se a seguir uma síntese dos órgãos e programas analisados, seus objetivos e impactos:

Quadro 2 – Órgãos e Programas públicos brasileiros: objetivos e impactos do planejamento estratégico.

Órgão / Programa	Objetivo do Planejamento Estratégico	Impacto Identificado
Controladoria-Geral da União (CGU)	Alinhar recursos e metas à missão institucional, monitorar indicadores e promover ajustes contínuos	Maior transparência, fortalecimento da governança e eficiência na execução de políticas públicas (CGU, 2023)
Tribunal de Contas da União (TCU)	Implementar monitoramento e avaliação de políticas públicas e processos administrativos	Aperfeiçoamento do controle social e responsabilização dos gestores públicos (TCU, 2021)
Secretaria do Tesouro Nacional (STN)	Integrar programas de gestão fiscal e controle orçamentário	Eficiência no uso de recursos públicos e melhoria na execução orçamentária
Programa Nacional de Educação Fiscal (Receita Federal)	Engajar a sociedade e monitorar resultados educacionais sobre cidadania fiscal	Maior participação social e conscientização fiscal

Fonte: Elaboração própria a partir de CGU (2023); TCU (2021); STN (2022); Receita Federal (2022); Brasil (2022).

Apesar desses avanços, a análise identificou desafios significativos. Entre eles, destacam-se a baixa institucionalização de práticas de avaliação, o distanciamento entre planejamento e execução, a insuficiência de capacitação contínua dos gestores e a resistência cultural em algumas instituições. Tais obstáculos evidenciam que, sem estratégias voltadas à formação profissional e à consolidação de uma cultura organizacional estratégica, o planejamento pode permanecer restrito a documentos formais, sem gerar os impactos transformadores esperados.

Observou-se, ainda, que a adoção do planejamento estratégico em órgãos públicos exige flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças do contexto

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

social, político e econômico. Organizações que incorporam processos de revisão periódica, feedback constante e aprendizado organizacional tendem a alcançar melhores resultados. Além disso, a utilização de indicadores de desempenho claros e acessíveis facilita a prestação de contas e fortalece a transparência, promovendo maior confiança da sociedade nas instituições públicas.

Dessa forma, verifica-se que o planejamento estratégico pode ser consolidado como fundamento para uma administração pública eficiente no Brasil ao promover a integração entre recursos, metas e resultados, fortalecer a governança, ampliar a transparência e contribuir para a responsabilização social e institucional. Embora persistam desafios relacionados à institucionalização de práticas avaliativas e à lacuna entre planejamento e execução, os resultados da pesquisa indicam que essa ferramenta, quando efetivamente incorporada à cultura organizacional, representa um caminho promissor para o alcance da eficiência administrativa. Os achados apresentados sustentam a análise realizada e servem de base para as considerações finais do estudo, sintetizando as contribuições, os limites identificados e as perspectivas de aprimoramento para a gestão pública brasileira.

5. Conclusão

À luz dos resultados apresentados, este estudo evidencia que o planejamento estratégico constitui um instrumento essencial para a eficiência, a racionalidade e a transparência na administração pública brasileira. Sua adoção fortalece a governança, promove alinhamento entre recursos, metas e resultados e favorece decisões mais coerentes com as demandas sociais e institucionais, consolidando-se como ferramenta técnica, política e social.

Os dados demonstram que órgãos como CGU e TCU, bem como programas como o Brasil Mais, o Programa Nacional de Educação Fiscal e os Planos Diretores Participativos, evidenciam que a aplicação prática do planejamento estratégico gera impactos concretos, promovendo eficiência administrativa, participação social e integração intersetorial, conforme sintetizado no Quadro 2.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

A literatura reforça que a eficácia do planejamento estratégico depende da maturidade institucional, da participação social e da consolidação de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado, à inovação e à sustentabilidade dos resultados (OLIVEIRA; PECI, 2020; GAETANI; NUNES, 2018; PACHECO, 2021). Observa-se que o planejamento estratégico vai além de exigências normativas, constituindo-se em instrumento estruturante capaz de orientar políticas públicas e fortalecer práticas de gestão centradas em resultados mensuráveis.

Entretanto, desafios persistem, como a fragilidade na institucionalização de mecanismos de avaliação, a descontinuidade administrativa, a resistência cultural e o distanciamento entre planejamento e execução. As referidas limitações indicam a necessidade de políticas voltadas à formação continuada de gestores e ao fortalecimento de práticas estratégicas, garantindo que o planejamento se torne efetivamente parte da cultura organizacional.

Sendo assim, conclui-se que o planejamento estratégico, quando implementado e institucionalizado, configura-se como fundamento indispensável para uma administração pública eficiente, transparente e orientada a resultados. O estudo reforça a importância de consolidar práticas estratégicas como parte integrante da gestão pública brasileira, e deste modo, promover a melhoria efetiva da governança e da prestação de serviços à população.

Outrossim, no intuito de aprofundar o conhecimento sobre este assunto, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas empíricas que analisem experiências concretas em diferentes órgãos e níveis de governo, avaliando os impactos do planejamento estratégico em áreas específicas de políticas públicas. Este estudo pode fornecer subsídios mais robustos para a construção de uma administração pública inovadora, eficiente e comprometida com o interesse coletivo.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: planalto.gov.br/constituição (Planalto) Acesso em: 14 jul. 2025.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Diário Oficial

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

da União, Brasília, 5 maios 2000.Disponível em: bd.camara.leg.br/lei-responsabilidade-fiscal (lexml.gov.br, Wikipédia). Acesso em: 14 jul. 2025.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 nov. 2017. Disponível em: gov.br/governanca-publica/decreto-9203-2017. Acesso em: 14 jul. 2025.

_____. **Programa Brasil Mais. Brasília: Governo Federal, 2022**. Disponível em: https://www.gov.br/brasilmais. Acesso em: 25 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34, 1998. Disponível em: bresserpereira.centrodeeconomiapolitica.org (Bresser-Pereira) Acesso em: 20 jul. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Plano Estratégico 2023–2027**. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br. Acesso em: 25 ago. 2025.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995. Disponível em: casadapalavra.com.br/ler-online-ebook (casadapalavra.com.br). Acesso em: 20 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder: princípios de liderança que conduzem a resultados reais.** Rio de Janeiro: Elsevier (Falconi Editora), 2009. Disponível em: editorafalconi.com Acesso em: 20 jul. 2025.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2018.

GAETANI, Francisco; RIBEIRO, Sonara. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2016.

_____, Francisco; NUNES, Felipe. **Capacidades estatais e governo**. Rio de Janeiro: ENAP/Fundação Getulio Vargas, 2018. Disponível em: repositorio.enap.gov.br (www2.camara.leg.br). Acesso em: 20 jul. 2025.

_____, Francisco; RIBEIRO, Leonardo Secchi. **Planejamento estratégico no setor público: limites e possibilidades**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 1129-1152, nov./dez. 2016.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

_____, Francisco; NUNES, Edson. **Planejamento estratégico e governança pública: entre o formalismo e a aprendizagem organizacional**. Brasília: ENAP, 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Planejamento estratégico na administração pública: práticas e desafios.** São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 40. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Vanessa Elias de; PECI, Alketa. **Planejamento governamental: entre o técnico e o político.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 71, n. 1, p. 65-88, jan./abr. 2020.

PACHECO, Regina Helena. **Planejamento estratégico e políticas públicas: integração e governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2021.

PECI, Alketa. **Governança e accountability: questões contemporâneas da gestão pública.** *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, 2006.
PECI, Alketa. Governança e planejamento estratégico: uma análise da administração pública brasileira. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2006.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (RFB). **Programa Nacional de Educação Fiscal.** Brasília: RFB, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/receitafederal. Acesso em: 25 ago. 2025.

REZENDE, Denis Alcides; CUNHA, Maria Alexandra. **Gestão pública e tecnologia da informação: planejamento estratégico para a sociedade da informação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

SECCHI, Leonardo. **Modelos de administração pública: reforma e burocracia**. 2. ed. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2016.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/f81y4965

_____, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL (STN). **Planejamento e Gestão Fiscal.** Brasília: STN, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/tesouro. Acesso em: 25 ago. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatórios de Fiscalização e Monitoramento.** Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://www.tcu.gov.br. Acesso em: 25 ago. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2019.