



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2026)

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO SOBRE SUA
IMPLEMENTAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL¹**
*STRATEGIC PLANNING: A STUDY ON ITS IMPLEMENTATION IN
MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT*

Jussara Gomes dos Santos²

Eulita de Souza Morais³

RESUMO

O artigo apresenta um estudo sobre a implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal, destacando sua importância para orientar a tomada de decisões e melhorar a eficiência administrativa. A pesquisa parte do seguinte problema: quais são os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e quais medidas podem contribuir para sua consolidação? Assim, teve como objetivo identificar, por meio de pesquisa bibliográfica, os principais desafios e as propostas de solução para sua implementação. A metodologia da pesquisa foi delineada como exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida a partir da análise de artigos científicos e publicações acadêmicas consultadas em bases como Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES, no período de 2020 a 2025. Os resultados evidenciam que, embora o planejamento estratégico seja reconhecido como instrumento essencial para orientar decisões, definir prioridades e melhorar a gestão pública, sua implementação ainda enfrenta desafios como burocracia excessiva, escassez de recursos humanos e financeiros, baixa qualificação técnica, resistência à mudança, descontinuidade administrativa e fragilidades na comunicação e no uso de dados. Conclui-se que a superação desses obstáculos depende do fortalecimento da governança pública, da capacitação dos servidores, da institucionalização do planejamento, da integração com os instrumentos orçamentários e do uso de tecnologias e ferramentas de gestão, favorecendo maior eficiência, transparência e melhoria dos serviços públicos municipais.

Palavras-chave: planejamento estratégico; administração pública; gestão pública municipal.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado/defendido para a Especialização em Gestão Pública, em 13 de março de 2026, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Orientando do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <https://lattes.cnpq.br/4556808624284040>. Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0000-9153-0936>. E-mail: jussara.santos84513@alunos.ufersa.edu.br.

³ Orientadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/8508597765786346>. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-7645>. E-mail: eulit_@hotmail.com.

ABSTRACT

The article presents a study on the implementation of strategic planning in municipal public management, highlighting its importance for guiding decision-making and improving administrative efficiency. The research is based on the following problem: what are the main challenges in implementing strategic planning in municipal public management, and which measures can contribute to its consolidation? Thus, the objective was to identify, through a bibliographic review, the main challenges and proposed solutions for its implementation. The research methodology was exploratory and descriptive, with a qualitative approach, developed through the analysis of scientific articles and academic publications accessed in databases such as Google Scholar, SciELO, and the CAPES Journals Portal, covering the period from 2020 to 2025. The results show that, although strategic planning is recognized as an essential tool for guiding decisions, defining priorities, and improving public management, its implementation still faces challenges such as excessive bureaucracy, scarcity of human and financial resources, low technical qualification, resistance to change, administrative discontinuity, and weaknesses in communication and data use. It is concluded that overcoming these obstacles depends on strengthening public governance, training staff, institutionalizing planning, integrating it with budgetary instruments, and utilizing management technologies and tools, thereby promoting greater efficiency, transparency, and improvement of municipal public services.

Keywords: strategic planning; public administration; municipal public management.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças e o ambiente de incertezas em que as organizações públicas estão inseridas tornam cada vez mais necessário o desenvolvimento de ações orientadas pelo planejamento. Nesse cenário, o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta fundamental, pois possibilita a análise dos ambientes interno e externo, orienta a tomada de decisões e contribui para a definição de prioridades, objetivos, metas e ações institucionais.

Reconhecido como um instrumento de gestão importante para impulsionar o desempenho organizacional, o planejamento estratégico ainda necessita de maior compreensão quanto ao seu processo de desenvolvimento na esfera pública, de modo a alcançar resultados mais eficientes e eficazes. A análise bibliométrica da produção acadêmica sobre o tema, realizada entre 2012 e 2022, evidencia que, apesar da relevância para a gestão pública, a produção nacional permanece restrita. As lacunas identificadas sugerem oportunidades de pesquisa, indicando a necessidade de ampliar estudos, diversificar metodologias e fortalecer a interdisciplinaridade (QUEIROZ et al., 2024).

De acordo com Gonçalves et al. (2025) a revisão sistemática de estudos sobre planejamento estratégico na gestão pública revelou, em síntese, que esse processo ainda carece de maior integração teórica e prática. A produção científica é fragmentada, com baixa colaboração entre autores e predominância de análises descritivas. Embora alguns núcleos

temáticos tenham sido identificados, observou-se a ausência de indicadores específicos e de metodologias inovadoras voltadas ao setor público. Concluindo-se que é necessário ampliar as pesquisas, fortalecer abordagens interinstitucionais e desenvolver modelos mais consistentes e aplicados, capazes de enfrentar os desafios da administração pública.

Segundo Cerqueira (2015 apud Negreiros et al., 2025), ainda há escassez de pesquisas que aprofundem estudos sobre a aplicação do planejamento estratégico na gestão pública, principalmente em âmbito municipal. Essa lacuna dificulta a compreensão de suas particularidades, desafios e benefícios na gestão governamental.

Diante disso, este estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e quais medidas podem contribuir para sua consolidação?

A partir dessa problemática, definiu-se como objetivo da pesquisa: identificar, por meio de pesquisa bibliográfica, os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e as propostas de solução para superá-los.

A metodologia deste estudo foi delineada como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada em bases acadêmicas como Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES, considerando publicações entre 2020 e 2025. A análise ocorreu por meio de interpretação qualitativa de conteúdo, buscando identificar os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e as propostas de solução apresentadas na literatura.

A estrutura do artigo foi organizada em cinco seções principais. A seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando conceitos relacionados à administração e gestão pública e ao planejamento estratégico. A seção 3 descreve a metodologia da pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados e a discussão, com a análise dos desafios e das propostas de solução para a implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal. A seção 5 traz as considerações finais. Ao final, são apresentadas as referências utilizadas no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo reúne os principais conceitos e fundamentos que contribuem para a compreensão do tema investigado, abordando a administração pública e a gestão pública, bem como o planejamento estratégico e sua implementação no setor público. Nesse sentido, são apresentadas contribuições da literatura acerca da definição de

planejamento, dos níveis de planejamento, da contextualização do planejamento estratégico, de suas etapas de implementação e de sua importância para a gestão pública.

2.1 Administração pública e a gestão pública

A Administração Pública brasileira percorreu um processo histórico de evolução marcado pela incorporação de diferentes modelos administrativos, trajetória que não se caracterizou pela substituição integral de um modelo por outro. Segundo Matias-Pereira, “o Brasil não implementou um único modelo de administração pública, instituindo um padrão híbrido entre patrimonialismo, burocracia e administração gerencial” (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014 apud MIRANDA; GONÇALVES e COSTA, 2020, p. 90).

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração pública no Brasil, predominando de 1500 até 1930. Esse sistema se caracterizava pela confusão entre o público e o privado, já que os governantes tratavam os bens e recursos do Estado como se fossem de uso pessoal. Para a sociologia de Weber, “a principal característica do patrimonialismo é a apropriação dos recursos do Estado por servidores públicos, políticos e parcela das sociedades privadas” (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014 apud MIRANDA; GONÇALVES e COSTA, 2020, p. 92). No patrimonialismo, a corrupção e o nepotismo eram regras e não exceções, tornando-se necessário desenvolver uma nova forma de administração que rompesse com esse sistema (BRESSER-PEREIRA, 1996 apud MIRANDA; GONÇALVES e COSTA, 2020).

Posteriormente, o modelo burocrático foi introduzido com ênfase em consolidar uma nação liberal pautada pela formalidade, impessoalidade e profissionalismo no setor público. Essa mudança buscava combater a corrupção e o nepotismo, que eram características marcantes do período anterior (MELO et al., 2012 e SILVA, 2018 apud NEGREIROS et al., 2025).

Na década de 1990, o Estado burocrático desenvolvimentista atravessava uma crise profunda, e em decorrência da necessidade de mudanças em sua forma de atuação. Assim, surge a oportunidade para a reformulação da administração pública, cujo objetivo principal passou a ser direcionar os serviços públicos para atender às demandas dos cidadãos de maneira mais moderna e eficiente. E, diante desse cenário, iniciou-se a Reforma Gerencial brasileira de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 1996 e 2001 apud MIRANDA; GONÇALVES e COSTA, 2020).

No período gerencial da administração pública, buscou-se dinamizar a capacidade de gestão do Estado. Essa nova configuração passou a orientar a gestão pública para clientes e

resultados, estimulando maior competitividade administrativa, flexibilidade, descentralização e estruturas horizontalizadas (MELO et al., 2012 apud NEGREIROS et al., 2025).

Diante do exposto, observa-se que a evolução da Administração Pública - do patrimonialismo à burocracia e, posteriormente, ao modelo gerencial - representa um processo contínuo de transformação institucional, orientado pela busca de maior eficiência, transparência e foco no cidadão.

Nesse sentido, Oliveira (2014, p. 4), enfatiza a Administração Pública como “processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum.”

Para Di Pietro (2016 apud Negreiros et al., 2025) a Administração Pública pode ser compreendida sob duas perspectivas distintas. No sentido subjetivo, também chamado de formal ou orgânico, refere-se aos entes e instituições que exercem a atividade administrativa. Já no sentido objetivo, que também pode ser material ou funcional, não se trata dos atores, mas sim da própria função administrativa, ou seja, da natureza do exercício dessa atividade, geralmente vinculada ao Poder Executivo.

Essa diferenciação é importante porque ajuda a compreender tanto a estrutura organizacional (os órgãos e agentes), quanto à função desempenhada (a atividade administrativa). Essa distinção permite analisar não apenas os atores envolvidos (prefeitura, secretarias, gestores), mas também a natureza das ações administrativas (planejamento, execução, controle) que impactam diretamente a gestão pública e a vida dos cidadãos.

Segundo Paludo (2012, p. 343 apud Castro e Castro, 2014, p. 107), “gestão é um termo que pode ser mais bem compreendido se analisado em três dimensões:”

Quando se refere AO TODO ADMINISTRATIVO, é praticamente sinônimo de administração: compreende estrutura e recursos, e é responsável pela criação de um ambiente favorável ao desempenho das atividades de todas as áreas; Quando se refere ÀS ÁREAS DE GESTÃO (Gestão de RH, Gestão de Finanças, Gestão da Produção etc.), trata-se de uma especialização da administração, que compreende recursos, técnicas, ferramentas (genéricos ou específicos); Quando se refere À FUNÇÃO DE GERIR, ultrapassa as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades da área (ou de todas as áreas), pois utiliza conhecimentos, técnicas e ferramentas inovadoras (em regra, de forma mais ágil e inteligente) na busca de melhores resultados em todos os aspectos possíveis. [grifo do original]

O conceito de gestão é apresentado em três dimensões - como administração, abrangendo toda a estrutura e recursos da organização; como especialização em áreas específicas, aplicando técnicas e ferramentas próprias; e como a função de gerir em si, que

vai além das tarefas clássicas da administração, incorporando práticas inovadoras e inteligentes para alcançar melhores resultados.

De acordo com Marçal Justen Filho (1997), “a eficiência é desempenho de atividades que satisfaçam as necessidades dos usuários, da forma menos onerosa possível” (MUNIZ, 2007, p. 95 apud MIRANDA; GONÇALVES e COSTA, 2020, p. 99). Assim, a gestão deve ser orientada para o uso racional dos recursos visando melhores resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais, e para isso, é importante introduzir ferramentas e técnicas gerenciais que promovam eficácia, economicidade e melhores resultados nas organizações (CASTRO e CASTRO, 2014).

2.2 Planejamento estratégico

2.2.1 Definição de planejamento

O planejamento constitui princípio estruturante da Administração Pública Brasileira. O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, estabeleceu que as atividades da Administração Federal devem obedecer aos princípios fundamentais de planejamento; coordenação; descentralização; delegação de competência; e controle (BRASIL, 1967). O referido ato normativo determina ainda que a ação governamental deve obedecer a um planejamento voltado ao desenvolvimento econômico-social do país, estruturado por meio de instrumentos básicos como o plano geral de governo, programas plurianuais e orçamento-programa anual.

Nesse contexto, evidencia-se que o planejamento não representa mera formalidade administrativa, mas fundamento jurídico e gerencial da atuação estatal. As ações governamentais não devem ser improvisadas, mas orientadas por diretrizes previamente estruturadas, assegurando coerência, racionalidade e continuidade administrativa. A coordenação busca integrar esforços institucionais; a descentralização aproxima a execução das decisões; a delegação de competência confere agilidade administrativa; e o controle permite monitoramento e correção de desvios. Tais princípios reforçam a centralidade do planejamento como eixo estruturador da gestão pública.

Desde sua concepção, o planejamento é reconhecido como essencial para a condução das organizações, pois “dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle” (ROBBINS, 2000, p. 117). Através do processo de planejamento é possível levantar informações cruciais para a tomada de decisões que podem ajudar no seu desempenho futuro, afinal, “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER apud OLIVEIRA, 2002, p. 36).

O planejamento é a primeira função da administração, pois estabelece a base para as demais - organização, direção e controle. Por meio do planejamento são definidos os objetivos, as ações necessárias, sua sequência e forma de execução. A organização estrutura a realização dessas ações; a direção lidera, motiva e acompanha sua execução; e o controle estabelece padrões, verifica resultados e corrige desvios, assegurando que o planejamento seja realizado (GIACOBBO, 1997).

Conforme Maximiano (1995 apud Giacobbo, 1997) o processo de planejamento pode ser definido de diferentes maneiras:

É o processo de definir objetivos ou resultados a ser alcançados, bem como os meios para atingi-los; É o processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando a reduzir sua incerteza.

Diante do exposto, o planejamento pode ser compreendido como um processo sistemático de tomada de decisões no presente, orientado para moldar o futuro, de modo que os resultados esperados sejam alcançados da forma mais eficiente possível. Trata-se de uma prática aplicável a todos os níveis hierárquicos, que busca reduzir incertezas e transformar a realidade organizacional, estabelecendo objetivos claros e os meios adequados para atingi-los dentro de um intervalo de tempo definido.

2.2.2 Níveis de planejamento

Segundo Mintzberg (2006 apud Silva e Gonçalves, 2011), o sistema de planejamento é estruturado de forma hierárquica, partindo da alta administração e sendo gradualmente detalhado à medida que percorre os diferentes níveis organizacionais:

O sistema de planejamento [...] começa com o Planejamento Estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em 'programas', isto é, em projetos específicos (MINTZBERG (2006 apud SILVA e GONÇALVES, 2011 p. 464).

O planejamento pode ser estruturado em três níveis: o estratégico, voltado para o longo prazo e materializado em planos de visão geral; o tático, de médio prazo, que traduz os objetivos estratégicos específicos para cada departamento e permite mensurar o desempenho; e o operacional, direcionado às ações rotineiras de curto prazo (MINTZBERG et al., 2010; OLIVEIRA, 2018; REZENDE, 2018 apud SANTOS e SABINO, 2023).

Conforme Giacobbo (1997), o planejamento estratégico funciona como referência para a construção dos planos táticos e operacionais, que se desdobram a partir dele e garantem a coerência entre os diferentes níveis de planejamento.

2.2.3 Contextualização do planejamento estratégico

O planejamento evoluiu na década de 1960 com o surgimento do planejamento estratégico, uma abordagem voltada para a análise do ambiente externo e para a capacidade de responder de forma rápida e eficiente às turbulências, incertezas e desafios de um cenário marcado por mudanças cada vez mais complexas e inesperadas. Essa nova filosofia incorporou técnicas oriundas das ciências militares, sendo então adaptadas ao contexto organizacional (GIACOBBO, 1997).

Diante de um ambiente cada vez mais dinâmico e sujeito a constantes mudanças, torna-se indispensável que as organizações estabeleçam ações estratégicas capazes de garantir sua adaptação e assegurar o desempenho futuro. Segundo Belmiro (2001 apud Silva e Gonçalves, 2011), é necessário desenvolver o pensamento estratégico antes mesmo da formulação de planos, estimulando a criatividade e a intuição de todos os membros da organização. Esse pensamento estratégico refere-se à capacidade de compreender as constantes incertezas e transformações que permeiam o ambiente empresarial. Assim, quando o pensamento estratégico estiver consolidado, o planejamento poderá ser iniciado. Neste sentido, o planejamento é entendido como a metodologia e conjunto de práticas que estruturam e viabilizam o cumprimento das ideias.

A estratégia é entendida como um conjunto de decisões que relaciona missão, objetivos e fluxograma numa ação ampla (MINTZBERG, 1987 apud NEGREIROS et al., 2025). Nesse sentido Bergue (2010, p.22) destaca que “a estratégia é o conteúdo que se materializa no planejamento estratégico.” Já Mintzberg (1994 apud Junior; Santos e Rodrigues, 2025, p. 144) acrescenta que “enquanto a estratégia nasce da criatividade, o planejamento requer método e sistematização, resultando em um plano estratégico formalizado. A partir dessas concepções, compreende-se que a estratégia representa o direcionamento amplo da organização, enquanto o planejamento estratégico é o instrumento que lhe dá forma e operacionalidade.

O planejamento estratégico é entendido como um processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias, que busca apoiar a tomada de decisões de maneira racional e estruturada. Esse processo envolve programas formais de execução e mecanismos de acompanhamento, controle e ajustes, partindo da crença de que o futuro pode ser moldado

pelas ações presentes e de que os concorrentes permanecerão passivos diante das iniciativas adotadas (ANSOFF, 1977 apud SILVA e GONÇALVES, 2011).

Segundo Oliveira (2014, p. 61-62) o “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela instituição pública, e que visa maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela referida instituição.”

Dessa forma, compreende-se o planejamento estratégico como instrumento essencial para alinhar a criatividade da estratégia com a racionalidade da gestão, garantindo que as organizações estejam preparadas para enfrentar os desafios de um cenário em constante transformação.

2.2.4 Etapas do planejamento estratégico

As etapas do Planejamento Estratégico podem ser agrupadas em quatro fases principais: a concepção estratégica, que envolve a declaração da missão e da visão; a gestão do conhecimento estratégico, que contempla o diagnóstico interno e externo e a construção de cenários; a formulação estratégica, realizada por meio de planos operacionais e da definição hierárquica dos objetivos; e, por fim, a implementação da estratégia, que abrange aspectos de estrutura e controles organizacionais, governança e liderança (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2003 apud SILVA e GONÇALVES, 2011).

Ao discorrer sobre as metodologias de planejamento Giacobbo (1997, p. 81) ressalta que existem diversas abordagens e formas de implementação para o planejamento estratégico, sendo necessário saber escolher a alternativa mais adequada às características de cada organização, e que “embora o modelo por si só não garanta o sucesso do planejamento, um referencial teórico inadequado ou de difícil compreensão pode se tornar motivo de fracasso. O modelo é que deve ser adaptado à organização e não a organização ao modelo.” Além disso, o autor supracitado destaca que:

Geralmente todas as metodologias e suas derivações observam um processo básico. Em primeiro lugar, faz-se uma análise e avaliação da realidade da organização e do ambiente em que atua. Em segundo, estabelece-se a direção geral a ser seguida, os resultados esperados e a missão da organização. Em terceiro, estabelecem-se as políticas e as diretrizes, definem-se os objetivos e identificam-se os caminhos a ser seguidos. Em quarto, faz-se a escolha das alternativas ou a seleção das estratégias. Em quinto, as alternativas escolhidas são traduzidas em enunciados claros e de natureza operacional: as metas. Por último, são definidos os parâmetros de avaliação e o sistema de gerenciamento de responsabilidades (GIACOBBO, 1997, p. 81).

No início do processo de planejamento faz-se necessário realizar uma análise situacional da organização para identificar as forças e oportunidades que podem ser aproveitadas, assim como fraquezas e ameaças que precisam ser enfrentadas. Para isso, uma ferramenta de gestão amplamente utilizada nas organizações é a matriz SWOT (FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) que permite a análise do ambiente interno e externo das organizações públicas. Além desta, geralmente, também são usados o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e a ferramenta 5W2H que auxiliam no controle dos processos e na definição clara de responsabilidades, promovendo a melhoria contínua; e, quando adaptado ao setor público, o *Balanced Scorecard* (BSC), que possibilita o monitoramento do desempenho por meio de indicadores de impacto social e geração de valor público.

A matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta de análise estratégica que diagnostica fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da instituição, permitindo aos gestores identificar pontos que podem ser influenciados - como comunicação interna, liderança, motivação - daqueles que não estão no alcance de modificações - como crise econômica, taxa de juros, repasses governamentais -, oferecendo maior clareza para a tomada de decisão (DIAS, 2012; MELO et al., 2012; CARVALHO; SILVA; CABRAL, 2022 apud NEGREIROS et al., 2025). E, para complementar essa ferramenta, pode-se realizar uma pesquisa social junto à população, com o objetivo de compreender suas expectativas sobre o futuro do município. Assim, a gestão municipal obtém informações relevantes sobre os principais problemas percebidos pela sociedade, e identifica quais ações recebem maior aceitação, e o porquê (VOLPATO; PASA; GASTALDI, 2019 apud NEGREIROS et al., 2025).

O Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) é uma ferramenta de gestão que promove a melhoria contínua por meio de quatro etapas sequenciais: *Plan* (planejar) - elaboração do plano de ação e indicadores; *Do* (executar) - implementação das medidas; *Check* (avaliar) - verificação dos resultados com base nos indicadores; e *Act* (corrigir) - correções quando necessários. Esse processo é cíclico e constante, com monitoramento e correção contínua, permitindo que as ações sejam aprimoradas continuamente e que a gestão seja mais flexível (COUTO et al., 2016; CARVALHO; SILVA; CABRAL, 2022 apud NEGREIROS et al., 2025).

Ao discorrer acerca das ferramentas de gestão, Luiz e Nascimento (2025) dizem que Kaplan e Norton (1997) introduziram o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de integração entre planejamento estratégico e avaliação de desempenho. Embora inicialmente voltado ao setor privado, foi posteriormente incorporado por instituições públicas brasileiras,

como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério da Economia, por possibilitar uma visão integrada dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, contribuindo para maior alinhamento em suas metas institucionais às políticas públicas de longo prazo, maior transparência e eficácia na prestação de serviços à sociedade. (KAPLAN e NORTON, 1997 apud LUIZ e NASCIMENTO, 2025).

Diante do exposto, observa-se que o uso de ferramentas como a matriz SWOT, o Ciclo PDCA, o 5W2H e o *Balanced Scorecard* fortalece o processo de planejamento, a medida que permite diagnósticos precisos, monitoramento contínuo e alinhamento entre estratégias e resultados. Assim, o planejamento estratégico não apenas organiza as ações institucionais, mas também promove transparência, eficiência e maior capacidade de resposta às demandas sociais, consolidando-se como instrumento fundamental para a gestão pública contemporânea.

2.2.5 Importância do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo administrativo de suma importância na gestão governamental, pois permite antecipar situações inesperadas que poderiam comprometer a execução de políticas públicas e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Além disso, orienta os gestores públicos na tomada de decisões mais assertivas, com vista a reduzir a ocorrência de problemas e otimizar o uso dos recursos disponíveis. Desta forma, contribui para maior eficiência administrativa, transparência e alinhamento das ações governamentais às necessidades da sociedade.

Conforme destacado por Rasmussen (1990 apud Giacobbo, 1997, p. 82),

a necessidade de fazer planejamento estratégico é explicável especialmente no Brasil, considerando a excessiva turbulência e incerteza de um macroambiente em permanente evolução e exposto a novos experimentos macroeconômicos, fiscais, à remonetarização e a pacotes que alteram de um momento para outro toda uma estrutura financeira e mercadológica [...].

Diante do exposto, entende-se que no cenário brasileiro, marcado por turbulências macroeconômicas, o planejamento estratégico torna-se ainda mais relevante para assegurar políticas públicas coerentes, transparentes e voltadas ao desenvolvimento coletivo.

No âmbito da gestão pública, o planejamento assume papel central. Andrade (2006 apud Junior; Santos e Rodrigues, 2025, p. 143) ressalta que “planejamento municipal é indispensável para o uso responsável dos recursos públicos, visto que a administração enfrenta pressões tanto externas, oriundas da globalização, quanto internas, decorrentes das demandas sociais. Rezende (2003 apud Junior; Santos e Rodrigues, 2025, p. 143)

complementa ao afirmar que “o planejamento estratégico municipal é uma ferramenta essencial para os gestores públicos, possibilitando a integração de decisões e ações.”

“No contexto municipal, o planejamento estratégico deve estar alinhado ao orçamento público, considerando os instrumentos estabelecidos na Constituição Federal: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA)” (GIACOMONI, 2017 apud JUNIOR; SANTOS e RODRIGUES, 2025, p. 144). O Planejamento Estratégico deve ser elaborado em conjunto com os instrumentos obrigatórios da gestão pública - PPA, LDO e LOA -, favorecendo coerência entre as ações e evitando contradições. Além disso, o PE fornece informações detalhadas e relevantes para a implementação desses instrumentos” (DIAS, 2012; SILVA et al., 2013 apud NEGREIROS et al., 2025). A integração entre esses instrumentos fortalece a gestão pública, garantindo maior alinhamento entre visão estratégica e execução orçamentária, permitindo que o município seja protagonista do seu desenvolvimento” (JUNIOR; SANTOS e RODRIGUES, 2025).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa apresentada neste artigo considera as quatro grandes etapas propostas por Gil (2019, p. 27): “planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório final.” A partir dessa perspectiva, a metodologia deste estudo foi estruturada, sendo adaptada ao contexto de uma investigação bibliográfica sobre planejamento estratégico na gestão pública municipal.

A etapa inicial do estudo consistiu no planejamento da pesquisa, que segundo Gil (2019), envolve a definição do problema, o estabelecimento dos objetivos, a escolha dos métodos a serem utilizados, bem como a delimitação espacial e temporal do estudo e a justificativa de sua realização. Esse processo foi fundamental para orientar o desenvolvimento do trabalho e garantir a coerência entre as etapas da pesquisa.

O problema que norteou este estudo busca responder a seguinte pergunta: quais são os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e quais medidas podem contribuir para sua consolidação?

A partir dessa problemática, definiu-se como objetivo da pesquisa: identificar, por meio de pesquisa bibliográfica, os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e as propostas de solução para superá-los.

A determinação dos métodos utilizados na pesquisa está relacionada ao delineamento adotado para a investigação. Segundo Gil (2019) as pesquisas podem ser classificadas,

contemporaneamente, segundo seus objetivos gerais, a natureza dos dados e o grau de interferência do pesquisador.

Quanto ao delineamento metodológico, a pesquisa foi classificada, em relação aos objetivos, como exploratória e descritiva. A abordagem exploratória permitiu ampliar o conhecimento sobre o planejamento estratégico no contexto da administração pública municipal, enquanto o caráter descritivo possibilitou apresentar e organizar as principais contribuições identificadas na literatura sobre o tema. Em relação à natureza dos dados, o estudo possui abordagem qualitativa, pois se baseia na análise e interpretação de conteúdos teóricos e estudos acadêmicos relacionados ao planejamento estratégico na gestão pública. Quanto à interferência do pesquisador, trata-se de uma pesquisa não interferente, uma vez que utiliza dados provenientes de materiais já publicados, sem a realização de intervenções diretas em instituições públicas.

No que se refere à delimitação espacial, a investigação concentra-se na administração pública municipal brasileira, considerando estudos que analisam a aplicação do planejamento estratégico em municípios do país. Em relação à delimitação temporal, foram selecionadas publicações realizadas entre 2020 e 2025, com o propósito de examinar produções mais recentes sobre o tema. Além disso, os trabalhos contemplados já incorporam referências a estudos anteriores, permitindo uma abordagem mais abrangente e atualizada.

O planejamento estratégico é reconhecido como um instrumento de gestão importante para impulsionar o desempenho organizacional, mas ainda necessita de maior compreensão na gestão pública. Apesar de sua relevância, a produção acadêmica nacional sobre o tema permanece restrita, indicando a necessidade de ampliar estudos (QUEIROZ et al., 2024).

Segundo Gonçalves et al. (2025), a revisão sistemática de estudos sobre planejamento estratégico na gestão pública revelou que esse processo carece de maior integração teórica e prática, concluindo que é necessário ampliar redes de pesquisa, fortalecer abordagens interinstitucionais e desenvolver modelos mais consistentes e aplicados.

Cerqueira (2015 apud Negreiros et al., 2025) destaca que, apesar de o planejamento estratégico ser amplamente discutido e aplicado no setor privado, ainda há escassez de pesquisas que aprofundem estudos sobre sua aplicação na gestão pública, principalmente municipal, o que dificulta compreender suas particularidades, desafios e benefícios na gestão governamental.

Diante disso, considerando a relevância do planejamento estratégico e a necessidade de ampliar estudos sobre sua implementação na gestão pública, justifica-se a realização deste

estudo, que busca identificar os principais desafios na implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal e as propostas de solução para superá-los.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, com análise predominantemente de artigos científicos. Para isso, foram consultadas bases de dados acadêmicas, como Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Portal de Periódicos da CAPES, utilizando palavras-chave relacionadas ao tema, entre elas: planejamento estratégico, administração pública, gestão pública municipal e gestão municipal. Como critérios de inclusão, foram selecionados estudos publicados no período delimitado pela pesquisa e que apresentassem relação direta com o planejamento estratégico na administração pública municipal. Foram excluídos estudos que não se relacionavam ao tema. O processo de seleção ocorreu em etapas, iniciando pela identificação das publicações a partir das palavras-chave, seguida da leitura dos títulos e resumos e, posteriormente, da leitura dos textos de maneira a identificar as informações para responder à problemática em estudo.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio de análise qualitativa de conteúdo das publicações selecionadas, com o objetivo de organizar e examinar as informações relacionadas ao planejamento estratégico na gestão pública municipal, como desafios de sua implementação e propostas de solução para superá-los. A partir da leitura e interpretação dos estudos, foi possível integrar as contribuições dos autores e desenvolver uma análise crítica sobre os principais fatores que podem influenciar a implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal, considerando o contexto da administração pública brasileira.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados obtidos a partir da análise da literatura sobre planejamento estratégico na administração pública, com ênfase nos desafios e nas propostas de solução para sua implementação, especialmente no contexto da gestão pública municipal.

O contexto contemporâneo da administração pública tem sido marcado por intensas transformações sociais, econômicas e tecnológicas, que ampliam as demandas da sociedade por serviços públicos de qualidade, maior transparência e eficiência na gestão dos recursos públicos. Nesse cenário, o planejamento estratégico surge como instrumento essencial para orientar a tomada de decisões, definir prioridades e alinhar ações governamentais de forma mais eficiente e direcionada aos resultados.

A administração pública brasileira enfrenta múltiplos desafios, entre os quais se destacam a obsolescência da legislação e dos processos gerenciais, a corrupção, a falta de transparência, a burocracia excessiva e problemas relativos aos servidores, como desmotivação e insuficiência de qualificação. Tais entraves comprometem a qualidade dos serviços prestados à população, exigindo medidas voltadas à modernização normativa e gerencial, ao investimento em tecnologia da informação, ao fortalecimento da transparência e da participação cidadã, bem como à capacitação e valorização contínua dos agentes públicos (SARAIVA et al., 2023).

Nessa mesma perspectiva, Marcolino (2024) também observa que a administração pública contemporânea brasileira enfrenta desafios estruturais e conjunturais, como burocracia, desigualdades regionais, restrições orçamentárias, corrupção, dificuldades na gestão de recursos humanos, necessidade de sustentabilidade e capacidade de adaptação a crises. Para enfrentar tais obstáculos, o autor destaca propostas de soluções voltadas à modernização e inovação gerencial, incluindo a digitalização de serviços, a governança eletrônica, o uso de tecnologias emergentes - como inteligência artificial, *big data* e *blockchain* -, além do fortalecimento da participação cidadã e da capacitação contínua dos servidores. Essas iniciativas apontam para uma gestão pública mais eficiente, transparente e inclusiva, capaz de responder às demandas crescentes da sociedade.

A análise dos estudos evidencia que muitos dos desafios enfrentados pela administração pública brasileira repercutem diretamente na implementação do planejamento estratégico. Problemas como burocracia excessiva, limitações de recursos, baixa qualificação técnica e fragilidades institucionais dificultam a elaboração, execução e monitoramento das estratégias planejadas. Nesse contexto, tais entraves comprometem a capacidade das instituições públicas de transformar o planejamento em ações efetivas, resultando, muitas vezes, em planos formais que não se concretizam na prática.

Sob essa perspectiva, Motta e Bresser-Pereira (2003) destacam que a burocracia constitui um desafio histórico que exige transformações estruturais e históricas para sua superação. Além disso, as limitações de capacidade técnica também exercem impacto significativo sobre a execução do planejamento público. A carência de servidores qualificados, a rotatividade de equipes técnicas e a insuficiência de investimentos em capacitação comprometem a implementação das ações planejadas. Conforme observa Carneiro (2010, p. 102) “os desafios encontrados nos projetos do setor público demandam dos contratados especialização e competência na gestão.” Dessa forma, a ausência de um

quadro de recursos humanos qualificado tende a transformar o planejamento em um exercício meramente formal, distante de sua efetiva implementação.

4.1 Planejamento estratégico na administração pública

No setor público brasileiro, o planejamento estratégico consolidou-se como resposta à estagnação econômica e à crise fiscal vividas nas décadas de 1970 e 1980. As reformas administrativas passaram a incorporar práticas oriundas do setor privado, buscando melhorar a qualidade dos serviços por meio da ênfase na eficácia, eficiência, foco em resultados e responsabilidade (ABRUCIO, 1997; BRANCO, 2014; BRESSER-PEREIRA, 2014 apud NATAL e SOUSA, 2024).

4.1.1 Desafios e propostas de soluções para implementação do planejamento estratégico na administração pública

Uma pesquisa realizada entre 2003 e 2024 evidenciou que, embora o planejamento estratégico seja reconhecido como uma ferramenta essencial para a gestão pública eficiente, sua implementação ainda enfrenta desafios como a comunicação interna deficiente, a resistência à mudança e a falta de capacitação dos servidores. Para superar tais obstáculos, foram propostas soluções como o estabelecimento de mecanismos de comunicação e integração entre níveis estratégico, tático e operacional (promovendo espaços de diálogo e compreensão do conteúdo do plano), a promoção de uma cultura organizacional voltada para resultados e o investimento em programas de formação continuada. O estudo destacou ainda que a literatura sugere a mobilização da liderança e a participação ativa dos servidores como fatores decisivos para o sucesso do processo. Os dados reforçam que o planejamento estratégico é um processo contínuo e adaptativo que, quando bem desenvolvido e aplicado, fortalece a governança, otimiza recursos e melhora a qualidade dos serviços. (MATEUS; CRUZ e PORTO, 2025).

Ao analisar o planejamento estratégico como fundamento para uma administração pública eficiente, Luiz e Nascimento (2025) consideram que apesar dos avanços observados, o planejamento estratégico ainda enfrenta desafios estruturais e culturais que comprometem sua plena efetividade. Entre os principais obstáculos estão a “descontinuidade entre gestões, a resistência à mudança cultural nas organizações públicas e a baixa capacidade técnica para análise e utilização de dados estratégicos” (GAETANI; RIBEIRO, 2016 apud LUIZ e NASCIMENTO, 2025, p. 8).

Com relação à descontinuidade entre gestões, Secchi (2016 apud Luiz e Nascimento, 2025) afirma que a governança pública deve ser organizada de modo a minimizar impactos e

assegurar a continuidade das estratégias, fortalecendo mecanismos institucionais que garantam sua perenidade, mesmo diante de mudanças político-partidárias.

Quanto à resistência à mudança cultural nas organizações públicas, enfatiza que a implementação do planejamento estratégico requer uma mudança de mentalidade entre servidores e gestores, que devem reconhecer sua relevância como instrumento essencial para a melhoria da gestão pública (PECI, 2006 apud LUIZ e NASCIMENTO, 2025).

E no que diz respeito à baixa capacidade técnica para análise e utilização de dados estratégicos, Gaetani e Ribeiro (2016 apud Luiz e Nascimento, 2025, p. 9), argumentam que a ausência de equipes capacitadas e de sistemas de informação integrados compromete o acompanhamento das metas e reduz a eficiência das políticas públicas. Em contrapartida, a adoção de ferramentas modernas de gestão, como indicadores de desempenho e painéis de monitoramento, pode favorecer a tomada de decisão e a *accountability* (FALCONI, 2009 apud LUIZ e NASCIMENTO, 2025).

O autor diz que o fortalecimento das práticas de governança pública tem se revelado de suma importância para superar as limitações inerentes ao planejamento estratégico. Nesse sentido, a governança pública - entendida como regras, valores e processos que orientam a atuação estatal em interação com a sociedade - é fundamental para ampliar a participação social, estimular a transparência e consolidar o planejamento estratégico de longo prazo (SECCHI, 2016 apud LUIZ e NASCIMENTO, 2025). Além disso, as perspectivas futuras indicam que o uso de tecnologias digitais, inteligência artificial, *big data* e ferramentas de participação social serão fundamentais para aprimorar o planejamento estratégico. Essas inovações podem ampliar a capacidade de análise, fortalecer a transparência e aproximar o cidadão das decisões públicas, tornando a gestão mais participativa e eficiente.

Observa-se que as soluções propostas envolvem dimensões institucionais, culturais e técnicas. Nesse sentido, a superação dos desafios passa pela institucionalização do planejamento, capacitação dos servidores, inovações tecnológicas e fortalecimento da governança democrática. Esses fatores contribuem para consolidar o planejamento estratégico como um instrumento de eficiência nas diferentes esferas da administração pública - federal, estadual e municipal. Assim, após a análise do planejamento estratégico no âmbito da administração pública de forma geral, torna-se pertinente examinar sua aplicação no contexto específico da gestão municipal.

4.2 Planejamento estratégico na gestão municipal

O Planejamento Estratégico Municipal é fundamental para que as prefeituras estejam preparadas diante das transformações socioeconômicas, permitindo que as organizações

possam evoluir continuamente. Esse processo inicia-se pela formulação ou reformulação do ambiente organizacional, com ênfase na cultura organizacional - missão, visão e valores - e pela análise interna dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças externas (ANDRADE; MORAES e MANGINI, 2020; FERREIRA e SOGABE, 2021; SOUZA et al., 2022; OLIVEIRA et al., 2023; SANT'ANA, 2023 apud NEGREIROS et al., 2025).

4.2.1 Desafios e propostas de soluções para implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal

De acordo com Negreiros et al. (2025, p. 31) “não necessariamente o Planejamento Estratégico Municipal deve ser aplicado em todos os segmentos do município.” A focalização em um órgão específico, como a Secretaria Municipal de Educação, gera efeitos que repercutem em toda a cidade e acaba se consolidando como referência, estimulando outros gestores a também adotarem o Planejamento Estratégico Municipal (HIONI e PREARO, 2020; BASTIANI, 2020 e SOUZA et al., 2022 apud NEGREIROS et al., 2025).

Diante dessa perspectiva, a pesquisa identificou estudos que abordam tanto a esfera da gestão municipal, representada pela Secretaria de Educação, quanto o nível da execução dos serviços, no contexto escolar. Essas experiências demonstram que a aplicação do planejamento estratégico em áreas específicas da administração pública pode gerar impactos positivos mais amplos na gestão municipal. Além disso, tais iniciativas oferecem aprendizados importantes para gestores públicos, permitindo identificar previamente possíveis barreiras institucionais, organizacionais e operacionais, bem como desenvolver estratégias mais adequadas para superá-las.

A pesquisa realizada em uma Secretaria Municipal de Educação evidenciou que a implementação do planejamento estratégico enfrentou desafios significativos relacionados à comunicação, à gestão de dados e à estrutura organizacional. Com base na literatura analisada, o estudo propôs medidas com o objetivo de consolidar uma cultura de planejamento estratégico capaz de assegurar maior eficiência, transparência e engajamento na execução das políticas educacionais. Entre as propostas de intervenção apresentadas destacam-se a remodelação das reuniões entre gabinete e coordenadorias, a criação de uma rede de assistência técnica para apoiar a coleta e organização de dados e a reformulação da estrutura da secretaria e das diretorias regionais, fundamentada no mapeamento e otimização de processos, de modo a tornar a gestão mais eficiente e integrada (LIMA, 2025).

De forma complementar, o estudo desenvolvido em uma escola municipal evidenciou que o planejamento estratégico, quando elaborado e implementado com base na escuta, na análise de dados e na participação dos sujeitos escolares, pode se tornar um instrumento

relevante para o aprimoramento da gestão escolar e para a melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes. Essa experiência demonstrou que a adoção de estratégias estruturadas e participativas contribui para otimizar recursos e promover avanços significativos na qualidade da educação. Como resultado, foi elaborado um Manual de Planejamento Estratégico Escolar, consolidado como produto final da pesquisa, oferecendo um guia prático e replicável para outras instituições públicas (PEREIRA, 2025).

As experiências supracitadas no âmbito da educação municipal demonstram que a implementação do planejamento estratégico pode gerar resultados positivos quando associada à participação dos atores institucionais, à organização administrativa e ao uso de dados na tomada de decisão. Tanto no nível da secretaria quanto no contexto escolar, verifica-se que o planejamento estratégico contribui para melhorar a coordenação das ações, fortalecer a comunicação institucional e orientar a gestão para resultados. No entanto, os estudos também evidenciam que a efetividade desse processo depende do engajamento dos gestores, da participação dos servidores e da existência de mecanismos institucionais capazes de garantir a continuidade das estratégias definidas. De acordo com Luiz e Nascimento (2025), a superação dos desafios e o aproveitamento das oportunidades dependerão da capacidade do Estado brasileiro de transformar o planejamento estratégico em um instrumento efetivo de mudança organizacional, pautado na eficiência, transparência e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Com o objetivo de compreender a importância do Planejamento Estratégico Municipal (PEM) como um todo, uma das publicações analisadas nesta pesquisa revelou que, além dos inúmeros benefícios de sua implementação - como o fortalecimento da cultura organizacional e a maior eficiência na gestão pública, que gera melhoria nas políticas públicas e, conseqüentemente, aumento da qualidade de vida dos munícipes - também foram identificados desafios significativos para sua consolidação.

Entre os principais obstáculos destacam-se a escassez de recursos humanos e financeiros em municípios de pequeno e médio porte, situação que pode ser enfrentada pela aplicação focalizada do PEM em áreas estratégicas, reduzindo custos e ampliando impactos das ações planejadas. Também foram identificados problemas de comunicação organizacional, que podem ser solucionados por meio da reorganização do organograma e da sistematização do fluxograma, reduzindo níveis hierárquicos e agilizando processos decisórios. Outros desafios incluem a baixa profissionalização do quadro funcional, que pode ser enfrentada com a identificação de atores estratégicos, programas de capacitação e treinamento contínuo dos servidores; a resistência cultural à participação popular, que pode

ser minimizada com o incentivo à participação social e a criação de canais de diálogo entre governo e sociedade civil; e a ausência de obrigatoriedade legal para adoção do PEM, compensada pela integração do planejamento estratégico com os instrumentos orçamentários obrigatórios (PPA, LDO e LOA), evitando que tais instrumentos se tornem meras formalidades (NEGREIROS et al., 2025).

A partir da análise integrada das publicações examinadas, observa-se que o planejamento estratégico é amplamente reconhecido como um instrumento essencial para o aprimoramento da gestão pública municipal, contribuindo para a tomada de decisões, a definição de prioridades, organização das ações governamentais e melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. Contudo, sua implementação ainda enfrenta desafios relacionados a fatores institucionais, técnicos e culturais, como burocracia excessiva, escassez de recursos humanos e financeiros, baixa qualificação técnica, resistência a mudanças, descontinuidade administrativa e fragilidades na comunicação e no uso de dados para a gestão. Conclui-se que, para superação desses desafios faz-se necessário fortalecer as práticas de governança pública, promover a capacitação contínua dos servidores, institucionalizar o planejamento estratégico, integrá-lo aos instrumentos orçamentários e ampliar o uso de tecnologias e ferramentas de gestão, de modo a tornar a administração municipal mais eficiente, transparente e orientada a resultados que promovam a melhoria dos serviços públicos municipais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar, por meio de pesquisa bibliográfica, os principais desafios e as propostas de solução para a implementação do planejamento estratégico na gestão pública municipal. A análise da literatura revelou que o planejamento estratégico é amplamente reconhecido como um instrumento essencial para o aprimoramento da gestão pública, pois possibilita a tomada de decisões de forma integrada, a definição de prioridades, e o alinhamento de ações institucionais.

Entretanto, os resultados demonstraram que sua implementação ainda enfrenta diversos desafios no contexto da administração pública brasileira. Entre os principais obstáculos identificados destacam-se a burocracia excessiva, a escassez de recursos humanos e financeiros, a baixa qualificação técnica de parte do quadro funcional, a resistência à mudança organizacional, a descontinuidade administrativa entre gestões e fragilidades na comunicação e no uso de dados para a tomada de decisão.

Em contrapartida, a literatura também aponta diferentes propostas de solução para enfrentar os desafios supracitados. Entre elas destacam-se o fortalecimento das práticas de governança pública, o investimento em capacitação e formação continuada dos servidores, a melhoria da comunicação organizacional, a institucionalização dos processos de planejamento, a integração entre planejamento estratégico e instrumentos orçamentários, além da incorporação de tecnologias digitais e ferramentas de monitoramento e avaliação de resultados.

No contexto da gestão pública municipal, os estudos analisados revelam que o planejamento estratégico contribui significativamente para a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos quando associado à participação dos gestores e servidores, ao uso de dados para a tomada de decisão e à adoção de práticas administrativas mais integradas e orientadas para resultados. Experiências analisadas na área da educação municipal demonstraram que a sua aplicação pode favorecer maior organização das ações institucionais, fortalecimento da comunicação interna e aprimoramento das políticas públicas.

Como limitação deste estudo, ressalta-se o fato deste ter se baseado exclusivamente em pesquisa bibliográfica, em um contexto em que a produção nacional sobre o tema ainda é restrita. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos empíricos em prefeituras e órgãos públicos municipais, a fim de aprofundar a compreensão acerca da aplicação prática do planejamento estratégico na gestão pública local.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico é um instrumento de suma importância para o fortalecimento da gestão pública municipal, pois contribui significativamente para maior eficiência administrativa, transparência e melhoria na prestação de serviços à população. Ao orientar a definição de prioridades, a organização das ações e a tomada de decisões baseada em dados, o planejamento estratégico favorece o desenvolvimento sustentável das cidades e o atendimento das demandas da sociedade de maneira mais eficiente e eficaz. Contudo, sua efetividade depende da capacidade institucional dos governos locais de superar desafios estruturais, culturais e técnicos que ainda limitam sua efetiva implementação.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras disposições. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 12 fev. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. *Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos, e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2010. [E-book]. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 08 fev. 2026.

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Cláudia Osório de. *Gestão pública contemporânea*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. [E-book]. Disponível em: <https://leitor.bvirtual.com.br>. Acesso em: 03 mar. 2026.

GIACOBBO, Mauro. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. *Revista do TCU*, Brasília, n. 74, p. 73–108, 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 14 fev. 2026.

GIL, Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. [E-book]. p.i. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 22 fev. 2026.

GONÇALVES, Wellington; NEPOMUCENO, Francielle Correa; SALAZAR, Alan Diniz; SANTOS, Ricardo Alves; OLIVEIRA, Rodrigo Ribeiro de. Planejamento estratégico e gestão pública: uma análise sistemática e rede baseada na base WoS. *South American Development Society Journal*, v. 11, n. 33, p. 221-239, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v11i33p221-239>. Acesso em: 12 fev. 2026.

JUNIOR, Carlos José de Assis; SANTOS, Julio Edstron Secundino; RODRIGUES, Waldecy. Gestão pública municipal e planejamento estratégico: diretrizes para estruturação e execução de políticas públicas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, Asunción, v. 6, n. 2, p. 141-155, mar. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3669>. Acesso em: 12 fev. 2026.

LIMA, Marcel Villemor Jofily de. Desafios do planejamento estratégico: como aprimorar a comunicação e cooperação. Orientadores: Leandro Daniel Santos Carvalho; Gustavo Henrique Moreira Alves. São Paulo: EMASP – Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo Álvaro Liberato Alonso Guerra, 2025. Disponível em: <<https://emasp.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2025/06/desafios-do-planejamento-es-trategico-como-aprimorar-a-comunicacao-e-cooperacao.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2026.

LUIZ, Isabela Cariane da Silva; NASCIMENTO, Marineide Martiniano do (Orientador). Planejamento estratégico: fundamento para uma administração pública eficiente. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 18, n. 2, p. 1-18, 2025. Disponível em:

<<https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/4573/4406>>. Acesso em: 27 fev. 2026.

MARCOLINO, Laysa Stephanie da Silva. Administração pública contemporânea: desafios e perspectivas para uma gestão eficiente. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 1-10, 2024. DOI: 10.34140/bjbv6n3-028. Disponível em:

<<https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=all&id=W4402390110>>. Acesso em: 14 fev. 2026.

MATEUS, Ana Paula Souza; CRUZ, Keithiane Andreia Mazon; PORTO, Klayton Santana. Planejamento estratégico em organizações públicas. *Revista FT: Ciências Sociais Aplicadas*, v. 29, n. 153, dez. 2025. DOI: 10.69849/revistaft/dt10202512110909. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/planejamento-estrategico-em-organizacoes-publicas/>>. Acesso em: 14 fev. 2026.

MIRANDA, Marcus Vinicius Vicente Joaquim; GONÇALVES, Jonas Rodrigo; COSTA, Danilo da. Organização administrativa: a evolução da administração pública e sua modernização até administração gerencial e o advento do princípio da eficiência. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, Brasília, v. 11, n. 41, p. 88-107, 13 out. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4086002> (doi.org in Bing). Disponível em: <<https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/244>>. Acesso em: 10 mar. 2026.

MOTTA, Fernando C P.; BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *Introdução à organização burocrática*. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2003. [E-book]. ISBN 9788522128495. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128495/>. Acesso em: 12 fev. 2026.

NATAL, Clodoaldo; SOUSA, Marco Aurélio Batista de. Planejamento Estratégico: benefícios e desafios de sua implementação no Brasil. *Conhecimento Interativo*, v. 18, n. 2, p. 107-121, 2024.

NEGREIROS, Marcos Eduardo Fontes; MOREIRA, Antônia Amanda Alves Pereira; NASCIMENTO, Laércio Ramon da Silva; CAVALCANTE, Marcelo Silva; FERREIRA, Stefanny Kelly Coutinho. Um estudo do planejamento estratégico na administração pública municipal: uma revisão sistemática. In: OLIVEIRA, Elizângela de Jesus; RUWER, Léia Maria Erlich; COSTA, Priscila Rezende da (org.). *Administração contemporânea*. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2025. p. 19-34. DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.02.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 18. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo*. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. [E-book]. ISBN 9788522490042.

Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522490042/>. Acesso em: 02 mar. 2026.

PEREIRA, Shirlene Prudencio Ribeiro. *A influência do planejamento estratégico na gestão escolar e seu impacto no desempenho acadêmico: estudo de caso na escola municipal Severino Bezerra Cabral*, Santa Rita/PB. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2025.

QUEIROZ, Francisco Madson de; DANTAS, Adriana Cabral; DUARTE, Elias Ribeiro; BARBOSA, Robson Fernandes. Planejamento estratégico na administração pública: um estudo bibliométrico da produção acadêmica publicada na Scielo. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 16, n. 4, p. 39-58, set./dez. 2024. DOI: 10.18361/2176-8366/rara.v16n4p39-58. ISSN 2176-8366.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

SANTOS, Patrícia Colares dos; SABINO, Wilson. Implementação do planejamento estratégico e tático em uma unidade da Universidade Federal do Oeste do Pará. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 74, n. 4, p. 914–935, out./dez. 2023. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9912>>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SARAIVA, Joceli; SILVA, Rodrigo Donizeti da; OLIVEIRA, Mário Sergio Fonseca de; MULLER, Jacira Maria; SILVA, Paulo Roberto Marins da; DUARTE, Fernanda dos Santos. *Os desafios da gestão pública*. 1. ed. São Paulo: Editora Arché, 2023. ISBN 978-65-6054-016-3.

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, set./dez. 2011. E-ISSN 1983-4659. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2026.