



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS DE SUA IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL

Clodoaldo Natal
Marco Aurélio Batista de Sousa

RESUMO

O Planejamento Estratégico é essencial para qualquer organização que tem em vista alcançar seus objetivos de maneira eficaz e eficiente. Nas organizações públicas esse conceito ganha uma importância adicional devido à necessidade de atender às demandas da sociedade com recursos frequentemente limitados. Diante disso, esse artigo explora o planejamento estratégico nas organizações públicas, destacando os benefícios alcançados e os desafios enfrentados com sua implementação, em especial no Brasil. A metodologia utilizada consistiu em um estudo bibliográfico descritivo. Os resultados demonstram que Administração Pública, ao contrário do setor privado, lida com complexidades adicionais que podem causar empecilhos na evolução administrativa. Apresenta o PE como uma área de grande potencial a ser explorado, destacando os avanços na conscientização e capacitação dos gestores públicos. Espera-se que esta reflexão desperte os setores da Administração Pública a conceberem políticas direcionadas às práticas gerenciais modernas e maior integração governamental para superar desafios e promover um desenvolvimento sustentável e eficiente.

Palavra-Chave: 1. Administração Estratégica; 2. Organizações Públicas; 3. Plano Estratégico Brasileiro.

STRATEGIC PLANNING: BENEFITS AND CHALLENGES OF IMPLEMENTATION IN BRAZIL

ABSTRACT

Strategic Planning is essential for any organization aiming to achieve its goals effectively and efficiently. In public organizations, this concept gains additional importance due to the need to meet societal demands with often limited resources. This article explores strategic planning in public organizations, highlighting the benefits achieved and the challenges faced with its implementation, particularly in Brazil. The methodology employed consisted of a descriptive bibliographic study. The results demonstrate that Public Administration, unlike the private sector, deals with additional complexities that can hinder administrative progress. It presents Strategic Planning as an area of great potential to be explored, emphasizing advances in the awareness and training of public managers. It is hoped that this reflection will prompt sectors of Public Administration to conceive policies directed towards modern managerial practices and greater governmental integration to overcome challenges and promote sustainable and efficient development.

Keywords: 1. Strategic Administration; 2. Public Organizations; 3. Brazilian Strategic Plan.



1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) apresenta-se como uma ferramenta importante à gestão das organizações, permitindo-as a alcançarem seus objetivos e a orientar as decisões de seus administradores. De acordo com Araújo et al. (2011, p. 459), a concepção desse planejamento “suruiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente”. No entanto, a sua ausência pode torná-las vulnerável às flutuações externas, o que requer constantes ajustes em razão das influências do ambiente interno e externo (ANDION e FAVA, 2002; SILVA, et al. 2023).

Em relação ao setor público, pode-se mencionar que o planejamento estratégico no Brasil evoluiu como resposta à estagnação econômica e à crise fiscal dos anos 70 e 80. As reformas administrativas passaram a adotar práticas do setor privado para melhorar a qualidade dos serviços, enfatizando eficácia e eficiência, resultados e responsabilidade (ABRUCIO, 1997; BRANCO, 2014; BRESSER-PEREIRA, 2014).

Portanto, a implementação do planejamento estratégico na administração pública no país representa uma tentativa significativa de modernização e aumento da eficiência governamental. Para Toni (2021, 7), este tipo de planejamento diz respeito “à capacidade que o Estado tem em construir, criativamente e interativamente com a sociedade, uma visão de futuro do país e de si mesmo, concatenando meios e fins suficientes e necessários para sua execução”. Contemporaneamente, a sua implementação e a sua prática, enfrenta uma série de desafios, muitos dos quais são decorrentes de questões estruturais, culturais e operacionais do próprio setor.

Silva (2023, p. 2) atenta que “o uso do planejamento estratégico em muitas organizações públicas é recente, tendo seus gestores pouco ou nenhum conhecimento sobre essa ferramenta de gestão”. Ademais com “o crescimento de sua utilização aumenta também o interesse da acadêmica e a demanda dos gestores públicos por mais informações sobre o assunto”, o que sobremaneira justifica qualquer tipo de trabalho que trata-se a respeito dessa temática ao apresentar alguns dos benefícios e dos desafios no processo de implementação do planejamento estratégico no setor público como se propõe esse estudo.

Para tanto, esse estudo é caracterizado como exploratório e descritivo, uma vez que busca melhor entender e esclarecer conceitos e ideias a respeito do assunto pesquisado. Quanto às fontes de pesquisa, elas foram coletadas por meio de fontes secundárias, portanto, trata-se de



um trabalho bibliográfico (GIL, 2019).

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CAMINHOS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO

O planejamento estratégico conforme o entendimento de Oliveira (2023, p. 17) é “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Esse planejamento, tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa (RASMUSSEM, 1990 apud OTA, 2014).

De acordo com Elias e Ruiz (2016), o planejamento estratégico é o elemento principal da administração estratégica, sua prática envolve a análise cuidadosa do ambiente interno e externo da organização. Na maioria das vezes o caminho para o sucesso está na capacidade de utilização precisa dos instrumentos de planejamento, adaptando-os às mudanças do ambiente.

No centro desse planejamento estão as diretrizes organizacionais: visão, missão e valores da organização. A visão descreve o futuro desejado, o estado ideal que a organização aspira alcançar, ou seja, um macro objetivo de longo prazo. A missão, por sua vez, define o propósito fundamental da organização, o que ela visa realizar em termos de contribuição para a sociedade. Já os valores correspondem aos princípios éticos e morais que guiam as ações e decisões da organização (ANDION e FAVA, 2002; CRUZ, 2018; FISCHMANN e ALMEIDA, 2018; PEREIRA, 2023).

De posse da visão, missão e valores, o próximo passo é antecipar-se às mudanças e preparar-se para ação. Deste modo, o diagnóstico funciona como um radar fornecendo informações para orientar o direcionamento estratégico a ser seguido entendendo o ambiente interno e externo da organização. Entender como se compõe esse ambiente e como ele efetivamente se organiza é essencial para o planejamento e gestão das organizações (ANDION e FAVA, 2002; CRUZ, 2018; FISCHMANN e ALMEIDA, 2018; BARBOSA, 2020; PEREIRA, 2023).

Internamente, o planejamento estratégico requer uma avaliação dos recursos, capacidades e competências da organização, o que também inclui a análise dos ativos tangíveis, como infraestrutura e pessoal, bem como ativos intangíveis, como reputação e cultura organizacional (OTA,



2014; ANDRADE, 2016). Já a relação da organização com o ambiente externo constitui um fator-chave para sua própria existência, sendo essencial para qualquer gestão, entendê-lo uma vez que as variáveis deste ambiente impactam em seus negócios tanto direta quanto indiretamente (OLIVEIRA, 2023).

A compreensão dessas forças internas e externas do ambiente é importante para a identificação das principais oportunidade e ameaças encontradas. Desta compreensão, é possível estabelecer objetivos estratégicos específicos e mensuráveis que direcionem as atividades e os esforços organizacionais. Esses objetivos devem ser desafiadores, mas realistas e alinhados com a visão, missão e valores da própria entidade (CRUZ, 2018; OLIVEIRA, 2023).

Uma vez estabelecidos os objetivos, o próximo passo é estabelecer o caminho para alcançá-los. Isso pode envolver a identificação de iniciativas-chave, alocação de recursos, definição de responsabilidades e elaboração de planos de ação detalhados. Estas definições evidenciam que a estratégia possa ser resultado de um processo deliberado, conduzido pela gestão da empresa de forma sistemática ou também formulada a partir da prática, mediante um processo contínuo de aprendizado (ANDION e FAVA, 2002).

O planejamento estratégico para Elias e Ruiz (2016) não é suficiente para prevenir falhas, contudo, ao desenvolvê-lo, a empresa melhora significativamente a sua chance de estar no local adequando no momento oportuno. No entanto, Teixeira, Dantas e Barreto (2015); Fischmann e Almeida (2018), expõem que planejamento estratégico é crucial para garantir a saúde organizacional, promovendo, além do crescimento a longo prazo, o contentamento dos interessados ao perceberem a progressão da organização com perspectivas para o futuro.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015), esse tipo de planejamento contribui na condução dos negócios das empresas. Ao elaborá-lo e colocá-lo em prática, faz necessário sua apresentação e comunicação a todos os envolvidos em sua execução, bem como os indicadores os quais serão utilizados para avaliar o seu desempenho e, para tanto, é fundamental estabelecer objetivos e prazos a serem alcançados.

Ao observar trabalhos relacionados a utilização do planejamento estratégico, Matos et al (2021) propõem que sua aplicação no setor público deve seguir um caminho conforme expõe a Figura 1.

Figura 1: Ciclo do planejamento estratégico para o setor público

Fonte: Matos et al (2021, p. 11).

Para Matos et al (2021, p. 11) na etapa da missão, visão e valores deve-se determinar “a razão da existência da instituição e de seus negócios, de forma clara e objetiva”. Deve-se evidenciar o que a instituição planeja para o seu futuro, os seus ideais, e como as pessoas devem agir para conquistar os objetivos organizacionais.

Na análise do ambiente Matos et al (2021) propõem um diagnóstico institucional para buscar entender o contexto na qual a organização está inserida tanto interna quanto externamente. Após o melhor conhecimento desse ambiente é possível de forma mais assertiva definir os objetivos, a fim de direcionar a organização a alcançar a sua missão, definindo os meios pelos quais se dará as ações, os indicadores e as metas para acompanhar a sua evolução e o seu monitoramento e conseqüentemente possíveis correções.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No setor público a atenção ao planejamento estratégico surgiu em função da necessidade de acompanhar a própria dinâmica do contexto na qual a organização pública está inserida (BRYSON, 2018).

A estagnação econômica e crise fiscal no final dos anos 70 e início dos anos 80 indicaram que o modelo burocrático de forte presença do Estado tinha se esgotado. Em razão disto, verificou-se que era necessário que o Estado encontrasse formas de atuação que atentasse pela contenção de gastos, redução da máquina e valorização de um modelo de gestão com foco em resultados eficientes e precisos. Situações que conduziram os gestores a repensar a administração pública e a melhoria na qualidade do que é oferecido à população (OTA, 2014).



Nesse período, muitas nações enfrentavam desafios para sustentar os níveis de gasto público e, simultaneamente, responder às demandas crescentes da sociedade por serviços e bens de qualidade. Liderados pelos governos do Reino Unido e dos Estados Unidos, surgiu um movimento em prol da redução do tamanho do Estado, privatizações e a implementação de mecanismos de mercado no setor público, denominado a Nova Gestão Pública (NGP) (ABRUCIO, 1997; OTA, 2014).

Com uma postura de mais responsabilização, o Estado passou a importar técnicas e práticas observadas no setor privado para a gestão pública; o cidadão passou a ser percebido como um cliente. Inovações nas políticas públicas, busca por mais eficiência e resultado, melhoraria na capacidade do governo de cumprimento de metas realizadas, foco nos processos gerenciais e estrutura por resultados; passaram a fazer parte das reformas empreendidas pelo Estado na busca por um processo de renovação na forma como se administra a coisa pública (BANDEIRA e AMORIN, 2020).

No caso brasileiro, a administração pública sofreu transformações significativas, influenciado por movimentos de modernização dos países desenvolvidos. A nova gestão pública ganhou força no governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), com Luiz Carlos Bresser Gonçalves Pereira como Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O economista formulou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que visava reduzir o seu tamanho, descentralizar a administração, promover parcerias público-privadas e introduzir práticas gerenciais modernas. Esse plano foi estruturado em quatro dimensões, cada uma com um foco específico de atuação (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Sendo assim, têm-se a dimensão estrutural, que buscou a reorganização da estrutura administrativa do Estado para aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos a partir da redução de sua presença (desestatização). A transferência de responsabilidades administrativas e de gestão para níveis de governo mais próximos da população (descentralização) e a cooperação entre o setor público e o setor privado para a realização de projetos de interesse público (parcerias público-privado) (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Por sua vez, a dimensão gerencial introduziu práticas gerenciais para melhorar a qualidade da gestão pública a partir de foco na eficiência e na obtenção de resultados concretos (gestão de resultados). O estabelecimento de objetivos claros e estratégias para alcançá-los, com ênfase no planejamento de longo prazo (gestão de estratégias) e o investimento na formação e treinamento contínuo dos servidores públicos para aprimorar suas competências e habilidades - capacitação técnica (BRESSER-PEREIRA, 1995).



A dimensão institucional, buscou a reformulação das instituições públicas para torná-las mais democráticas, transparentes e responsivas às demandas da sociedade a partir de melhoria dos mecanismos de fiscalização e controle interno e externo (fortalecimento das instituições de controle). A adoção de medidas para aumentar a transparência das ações governamentais e a prestação de contas à sociedade (transparência e *Accountability*) e o estímulo à participação da sociedade civil na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas - participação social (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Já a dimensão cultural, focou a mudança da cultura organizacional e dos valores predominantes na administração pública a partir da promoção de valores éticos e de integridade no serviço público; combatendo a corrupção e incentivando práticas transparentes e responsáveis (ética e integridade). O incentivo à inovação e à busca contínua pela melhoria da qualidade dos serviços prestados à população (inovação e qualidade) e do desenvolvimento de uma cultura de serviço voltada para o atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos - compromisso com o cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1995).

A nova gestão pública revolucionou a administração pública ao incorporar princípios do setor privado para aumentar a eficiência e eficácia dos serviços. No Brasil, sua implementação foi gradual, com adaptações ao contexto local, visando modernizar a administração, aumentar a eficiência e introduzir mecanismos de avaliação e controle. Conforme Ota (2014), a demanda por eficiência tornou-se disseminada, substituindo ações imediatistas por medidas planejadas e metas específicas. Essa transição refletiu um movimento global de adoção de métodos gerenciais mais robustos e estruturados na administração pública.

Sumariamente, Toni (2021, p. 11) menciona que:

O planejamento estratégico no âmbito governamental é um conjunto de referenciais teóricos, processos administrativos, aplicação de ferramentas e técnicas organizacionais que objetivam definir uma visão de futuro de médio e longo prazo, bem como as principais instituições e processos que asseguram coerência e efetividade entre meios e fins para o seu alcance.

De forma prática o processo que envolve esse planejamento conforme entende Toni (2021, p. 11) se confunde com as atividades do governo devendo estas serem precedidas de reflexão anterior a sua execução.

4. BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Abrucio (2017) argumenta que a formulação estratégica pode contribuir



significativamente na melhoria dos resultados e na eficiência dos serviços públicos, mitigando questões cruciais e identificando oportunidades inovadoras. O planejamento estratégico em organizações públicas permite revisões na estrutura, processos, capacitação, dentre outros aspectos sensíveis da instituição. Dessa forma, sua implementação configura uma oportunidade para reavaliar a missão e os objetivos estratégicos de médio e longo prazo.

Conforme Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial permitindo ao gestor agir com iniciativa e tomar rápida decisão em um ambiente de mudanças. Além disso, permite que as organizações governamentais alcancem seus objetivos de maneira eficiente e eficaz ao definir metas claras e desenvolver estratégias para alcançá-las. Isso ocorre devido à identificação de processos e práticas que podem ser otimizados ou simplificados para alcançar melhores resultados. Na concepção de Toni (2021, p. 14),

na medida em que o planejamento está associado ao funcionamento do Estado, pode-se dizer que a capacidade de planejar permite garantir a institucionalidade do jogo democrático, estabelecendo parâmetros, regras e garantias para que a competição política ocorra sem que seu resultado ameace a própria democracia.

Para Bryson (2018), há quatro vantagens de fazer planejamento para as organizações, a saber: recursos alinhados com prioridades; melhor transparência e responsabilidade; capacidade de se adaptar às mudanças internas e externas e a promoção da cooperação e colaboração.

Em relação aos recursos alinhados com as prioridades, considera-se que os recursos escassos estão sendo alocados eficazmente para obter o maior impacto, garantindo que os esforços estejam onde são mais necessários. Quanto à transparência e responsabilidade, buscase com metas claras, mensuráveis e objetivas, dá aos cidadãos visibilidade clara de suas prioridades e formas de se alcançar objetivos. Dessa forma, melhora a confiança do público (BRYSON, 2018; TONI, 2021).

A capacidade de se adaptar às mudanças internas e externas, permite que as organizações governamentais se adaptem às mudanças internas e externas de tal maneira que elas podem estar em uma posição proativa na mudança de suas estratégias e prioridades. Isso garante que as organizações públicas sejam eficazes e relevantes em um ambiente de mudança constante e a promoção da cooperação e colaboração - como muitos *stakeholders* estão envolvidos, as organizações podem aproveitar diferentes experiências para resolverem problemas de maior complexidade.

Em suma, com base nas questões apresentadas nessa seção, identificam-se os seguintes benefícios do uso do



planejamento estratégico no setor público: Melhoria da Eficiência e Eficácia - uso mais racional e otimizado dos recursos disponíveis; Mais Transparência e *Accountability* - mais clareza nos objetivos e processos de tomada de decisão; Alinhamento Organizacional - coerência entre diferentes níveis e departamentos e Desenvolvimento de Capacidades - fortalecimento das competências e habilidades dos funcionários; Fortalecimento da democracia – implica em construir condições para haja disputadas no ambiente democrático.

5. DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

O setor público frequentemente enfrenta desafios sociais e políticos complexos que não têm soluções simples ou imediatas e o Brasil não é isento a esses desafios. Questões como: pobreza, desigualdade, mudanças climáticas e segurança pública exigem abordagens multifacetadas e coordenadas que vão além das capacidades de qualquer órgão ou agência individual. Isso pode tornar o desenvolvimento e a implementação de planos estratégicos particularmente desafiadores, exigindo colaboração e coordenação entre múltiplos atores e partes interessadas (GIACOBBO, 1997).

Essa realidade acaba por imprimir no setor público barreiras exclusivas devido ao seu compromisso com o interesse social. As organizações públicas lidam com questões complexas, entre elas a volatilidade das mudanças políticas e prioridades governamentais. Segundo Ota (2014), o sucesso do planejamento estratégico depende do apoio da alta administração e de uma liderança capaz de manter a sinergia e o foco nos objetivos de longo prazo. Mudanças frequentes na gestão pública podem levar à descontinuidade administrativa. Isso consegue interromper ou alterar significativamente os planos estratégicos estabelecidos por administrações anteriores, dificultando a implementação de políticas de longo prazo.

Para Ota (2014), outro ponto de dificuldade refere-se à resistência às mudanças. Muito comum em muitas organizações públicas, onde a cultura organizacional pode ser contrária a inovações ou reformas significativas. Conforme Ansoff e McDonnell (1993) a introdução de novas estratégias pode encontrar resistência por parte dos servidores públicos acostumados com métodos de trabalho estabelecidos ou que temem a incerteza e o impacto de novas abordagens estratégicas em seu emprego ou rotina diária. Ela se dá de tal forma que o esforço de realização do planejamento estratégico pode se tornar inútil, pois o que for decidido no plano não será seguido.

A burocracia e complexidade organizacional também apresenta-se como dificuldade.

As organizações públicas



são frequentemente caracterizadas pela sua complexidade e pela presença de uma burocracia significativa. Isso pode dificultar o processo de planejamento estratégico, tornando-o lento e oneroso. Bresser-Pereira (2014) alerta para o princípio da legalidade, o sistema burocrático tradicional brasileiro privilegia o formalismo e o foco de normas e acaba por se tornar uma barreira a qualquer resposta rápida em caso de necessidade. Procedimentos legais e administrativos complexos podem atrasar a implementação de planos e tornar o processo ineficiente.

Além disso, outro tópico refere-se à falta dos recursos financeiros. O setor público brasileiro muitas vezes sofre de restrições orçamentárias substanciais, que podem ser limitantes para o desenvolvimento e a implementação planos estratégicos. De acordo com Motta (1979), a falta de financiamento adequado pode privar algumas iniciativas estratégicas de serem dotadas de recursos e, dessa forma, prejudicar o processo de alcance do objetivo estabelecido. Assim, com frequência, falta de recursos financeiros ou má administração não permitem implementar programas e projetos.

O processo de planejamento estratégico no setor público é politicamente complexo e apresenta desafios únicos, exigindo abordagens inovadoras e adaptáveis. Nesse contexto, organizações públicas precisam garantir que sua implementação não se torne uma rotina burocrática que carece de colaboração crítica. É preciso desenvolver estratégias eficazes e sustentáveis que consigam abordar de maneira eficaz os desafios sociais, econômicos e políticos. Interferência política pode comprometer a objetividade e a continuidade dos planos estratégicos, pressões políticas podem levar a decisões que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos (SIMPSON 1998).

Para Cardoso Jr. (2014), apesar desses desafios, é possível observar avanços na implementação do planejamento estratégico no Brasil, especialmente com o aumento da conscientização sobre sua importância e os esforços para aprimorar a capacitação dos gestores públicos. A adoção de práticas de gestão modernas e a busca por maior integração entre os diferentes níveis de governo são passos fundamentais para superar esses obstáculos e garantir o desenvolvimento sustentável e eficiente do país.

6. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a evolução do planejamento estratégico na administração pública brasileira, considerando as particularidades do contexto nacional e a influência do movimento



da nova gestão pública. A pesquisa teve em vista compreender as transformações ocorridas nas últimas décadas, tendo como ponto de partida a influência do movimento originado em países desenvolvidos na década de 1980. A nova gestão pública, com o intuito de modernização, buscou a incorporação de práticas do setor privado, visando aumentar a eficiência, eficácia e transparência das ações governamentais.

Atualmente, o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta essencial para uma gestão eficaz tanto no setor público quanto no privado. É reconhecido por sua capacidade de alinhar recursos e habilidades organizacionais com objetivos de longo prazo, fornecendo uma direção clara e sustentável. Em organizações públicas, apesar dos desafios significativos, oferece benefícios substanciais que justificam seu uso. A capacidade de alinhar recursos com prioridades estratégicas, melhorar a transparência e responsabilidade/*accountability* e desenvolver capacidades organizacionais são alguns dos principais ganhos.

Nesse cenário, as lições aprendidas demonstraram que a implementação do planejamento estratégico consegue promover a transparência, a responsabilização e a participação de múltiplos atores/*stakeholders*, garantindo que as ações sejam coordenadas e focadas para alcançar resultados desejados de maneira eficiente e eficaz. Bresser-Pereira, um dos principais teóricos e implementadores do planejamento estratégico no setor público no Brasil, desempenhou um papel crítico na divulgação e aplicação desse conceito de planejamento. A literatura consultada afirma que a nova gestão pública ganhou forças no governo de Fernando Henrique Cardoso, quando o economista assumiu o cargo de Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, entre 1995 e 2002.

A proposta desenvolvida representou uma tentativa significativa de modernização e aumento da eficiência governamental. Os textos mostram que o plano elaborado tinha como objetivo modernizar a administração por meio de princípios que encorajassem a desestatização, a descentralização, o incentivo a parcerias público-privadas, e a incorporação de práticas de gestão privada no setor público.

A implementação do planejamento estratégico na administração pública brasileira, conforme planejado por Bresser-Pereira, enfrentou uma série de desafios complexos e inter-relacionados, alguns deles ainda não totalmente vencidos. Superar esses obstáculos exige um compromisso contínuo com a modernização e a inovação, uma liderança forte e visionária, e uma cultura organizacional alinhada com os princípios constitucionais, com destaque para os da eficiência e eficácia.

O estudo destacou que o planejamento estratégico é uma área com potencial a ser explorado, especialmente



se considerado suas vantagens econômicas e sociais. Apesar dos desafios mencionados, é possível observar avanços na implementação do PE no Brasil, especialmente com o aumento da conscientização sobre sua importância e os esforços para aprimorar a capacitação dos gestores públicos. A adoção de práticas gerenciais modernas e a busca por maior integração entre os diferentes níveis de governo são essenciais para superar esses obstáculos e assegurar um desenvolvimento sustentável e eficiente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), órgão ligado ao Ministério da Educação (MEC) e à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), pelos apoios recebidos para a realização desta pesquisa.



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, 1997.

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. Coleção gestão empresarial, 2002, 2.3: 27-38. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38118900/3-libre.pdf?esponse-content-disposition=ne%3B+filename%3DPlanejamento_Estrategico.pdf&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38118900/3-libre.pdf?esponse-content-disposition=ne%3B+filename%3DPlanejamento_Estrategico.pdf&Acesso em: junho de 2024)

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. São Paulo: Atlas, 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, F. et al. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

BARBOSA, M. A. **Planejamento estratégico para gestão pública**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020.

BANDEIRA, H. T.; AMORIM, T. N. G. F. Percepção dos servidores públicos sobre planejamento estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do balanced scorecard. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, 10(2), 66-77, 2020.

BRANCO, L. S. C. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, Documentos da Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> Acesso em junho de 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma da Nova Gestão Pública: agora na agenda da América Latina**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 53, n. 1, p. p. 5-27, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v53i1.278. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/278>. Acesso em agosto 2024

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. John Wiley & Sons, 2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&ots=VtboVOe8nn&sig=n86B5NdZ63_zHo3mHp3aMkI4UD4#v=onepage&q&f=false Acesso em junho de 2024.

CARDOSO JR, J. C. **Estado, Planejamento, Gestão e Desenvolvimento**. Balanço da experiência brasileira e desafios no século XXI. 2014. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/>



pluginfile.php/4182385/mod_resource/content/1/planejamento_cepal.pdf Acesso em junho de 2024.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2018.

ELIAS, S. M.; RUIZ, T. R. **O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração Estratégica**. 2016 Rede de Ensino DOCTUM. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/1521> Acesso em maio de 2024.

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 3. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. São Paulo: Atlas, 2019.

GIACOBBO, M. O. **Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. Revista do TCU, 1997, 74: 73-108. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003/1077> Acesso em junho de 2024.

MATOS, L. S.; KIST, M. B.; DUARTE, M. R. B.; CAMARGO, A. S.; RICHARTZ, F. O processo de Planejamento Estratégico no Setor Público: consolidação das etapas principais a partir de uma revisão sistematizada. **In:** 11 Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2021, Florianópolis. Anais do 11 Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2021.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 35. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. Fundação Getúlio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/ec8255ef-0d7a-4015-967f-eccb1d054b82> Acesso em junho de 2024.

PEREIRA, D. **Planejamento estratégico do clássico ao contemporâneo: conceitos, metodologias e aplicações**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2004.

SILVA, A. F. S. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico na administração pública municipal**. 2023. 15 f. Trabalho de conclusão de curso - (Pós em gestão pública) - Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4497?show=full>. Acesso em agosto de 2024.

SIMPSON, D. G. Why most strategic planning is a waste of time and what you can do about it. **Long Range Planning. Great Britain**. V 31, nº 3, p.476-480, 1998. Disponível em:



<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630198800149>> Acesso em agosto de 2024.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A importância do Planejamento para as Pequenas Empresas.** Revista eletrônica científica da FAESB. Ano 2, v1., n.1, Abril 2015. Disponível em: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf Acesso em agosto de 2024.

TONI, J. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público.** Brasília: Enap, 2021.



Esta obra está licenciada com Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.
[Recebido/Received: Dezembro 18 2024; Aceito/Accepted: Janeiro 29, 2025]