

CAMPUS SÃO MIGUEL DO GUAPORÉ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

ANA PAULA SOUZA MATEUS
KEITHIANE ANDREIA MAZON CRUZ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

SÃO MIGUEL DO GUAPORÉ- RO
2026

ANA PAULA SOUZA MATEUS
KEITHIANE ANDREIA MAZON CRUZ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Artigo entregue como Trabalho De Conclusão De Curso ao Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* São Miguel Do Guaporé, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao curso superior de tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do professor Klayton Santana Porto.

SÃO MIGUEL DO GUAPORÉ- RO
2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Mateus, Ana Paula Souza.
Planejamento estratégico em organizações públicas / Ana Paula Souza Mateus, Keithiane Andreia Mazon Cruz. - São Miguel do Guaporé, 2026.
35 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Klayton Santana Porto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, São Miguel do Guaporé, 2026.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão pública. 3. Políticas públicas. 4. Eficiência. I. Cruz, Keithiane Andreia Mazon. II. Porto, Klayton Santana (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916


ANA PAULA SOUZA MATEUS
KEITHIANE ANDREIA MAZON CRUZ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS


Artigo entregue como Trabalho De Conclusão De Curso Ao Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Rondônia (IFRO), *campus* São Miguel Do Guaporé, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao curso Superior De Tecnologia Em Gestão Publica, sob a orientação do professor Klayton Santana Porto.

APROVADO EM: 15/12/2025

DISPENSADO DE APRESENTAÇÃO DE ACORDO COM O ARTIGO 5º DA RESOLUÇÃO Nº 28/REIT - CONSUP/IFRO, DE 03 DE SETEMBRO DE 2024.

Documento assinado digitalmente
 **KLAYTON SANTANA PORTO**
Data: 10/03/2026 20:48:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

ORIENTADOR DO ALUNO

Documento assinado digitalmente
 **GISELE RENATA DE CASTRO**
Data: 05/03/2026 14:28:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

COORDENADOR DO CURSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 – Edição 153/DEZ 2025 / 11/12/2025

STRATEGIC PLANNING IN PUBLIC ORGANIZATIONS

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/dt10202512110909

Ana Paula Souza Mateus¹

Keithiane Andreia Mazon Cruz²

Klayton Santana Porto³

RESUMO

Este trabalho analisa a importância do planejamento estratégico na gestão pública, destacando sua contribuição para a eficiência administrativa e a formulação de políticas públicas eficazes. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, identifica os principais fundamentos, etapas e desafios do planejamento estratégico nas organizações públicas. Conclui-se que essa ferramenta é essencial para otimizar recursos, melhorar a tomada de decisões e atender com mais qualidade às demandas da sociedade.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, gestão pública, políticas públicas, eficiência.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico em organizações públicas é um conjunto de ações essenciais para o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro da organização. Trata-se de um mecanismo indispensável para a administração pública e para a realização dos objetivos de interesse coletivo, por meio da execução das políticas públicas. Este estudo visa aprofundar os conhecimentos sobre o tema, destacando as técnicas de planejamento estratégico aplicadas por profissionais qualificados nos setores públicos. A pesquisa também busca servir como base e apoio para o aprimoramento contínuo dos conhecimentos na área, facilitando a compreensão do tema e suas aplicações.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite às organizações públicas e privadas definirem metas de longo prazo, considerando o ambiente interno e externo, traçando caminhos para alcançar resultados com eficiência e eficácia (ESCOLAGOV, 2019). De acordo com a ENAP (2014), o planejamento estratégico na gestão pública busca antecipar cenários, tomar decisões mais acertadas e estruturar as políticas públicas de forma a atender as necessidades da população, com a identificação e implementação de soluções práticas para as adversidades do setor público, como a escassez de recursos e a incerteza quanto ao futuro. Este artigo busca responder a questões sobre como a estratégia é utilizada para implementar uma gestão pública positiva para a população. A pesquisa visa compreender as adversidades que podem surgir quando não há um bom planejamento estratégico na administração pública, como as ameaças à sobrevivência das organizações e a demanda por novos produtos e serviços com melhor qualidade.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como o planejamento estratégico pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão pública mais eficiente, identificando os principais elementos, métodos e teorias que orientam sua aplicação nas organizações públicas. Dentre os objetivos específicos, destacam-se: investigar os fundamentos e etapas do

planejamento estratégico no contexto da administração pública; identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações públicas na implementação do planejamento estratégico; e apontar métodos e ferramentas que podem ser utilizados para melhorar a gestão pública por meio do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um processo de organizar ações futuras com base em objetivos bem definidos, com o intuito de antecipar cenários e tomar decisões mais acertadas. Esse processo torna-se ainda mais relevante na gestão pública, onde o diagnóstico organizacional desempenha um papel fundamental. De acordo com a ENAP (2014), os primeiros passos para a criação de um planejamento estratégico eficiente envolvem a definição da missão da organização, os valores éticos que orientam a atuação dos servidores e gestores, o diagnóstico do ambiente interno e externo e a análise dos marcos legais e regulatórios que moldam as ações da instituição. A mobilização da liderança também é essencial para garantir o comprometimento dos gestores e servidores com os objetivos do planejamento. Além disso, o planejamento estratégico permite a adaptação das políticas públicas às necessidades locais, garantindo estratégias de crescimento, inovação e sustentabilidade. A definição clara das responsabilidades de cada membro da organização é fundamental para o sucesso do processo, com foco na busca do alcance dos objetivos coletivos.

A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica, com foco na identificação de teorias, conceitos e práticas aplicadas ao planejamento estratégico na gestão pública. Os critérios de seleção dos autores priorizaram especialistas reconhecidos na área de administração pública, com relevância acadêmica, publicações recentes e experiência prática no setor. As fontes consultadas incluíram bases acadêmicas confiáveis, como Google Acadêmico, SciELO, CAPES, Web of Science, Repositórios Institucionais e documentos oficiais de instituições como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV). O recorte temporal das obras analisadas abrangeu

publicações entre 2003 e 2024, com foco nas transformações recentes e nos desafios da administração pública brasileira. A revisão bibliográfica teve caráter exploratório e qualitativo, com o intuito de apresentar uma síntese crítica sobre o uso do planejamento estratégico na formulação de políticas públicas e na melhoria da gestão organizacional.

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender como o planejamento estratégico pode melhorar a atuação das organizações públicas diante dos desafios sociais, econômicos e administrativos. Em um cenário de constantes mudanças e crescentes demandas da população, é imprescindível que a gestão pública seja orientada por estratégias bem definidas, capazes de promover eficiência, transparência e resultados concretos. O planejamento estratégico não é apenas uma ferramenta de gestão, mas também um instrumento fundamental para fortalecer a tomada de decisões, organizar os recursos e direcionar ações para atender melhor às necessidades da sociedade. A relevância do estudo está na demonstração de que o planejamento estratégico é um recurso indispensável para a gestão pública, promovendo eficiência na administração e melhorando a qualidade dos serviços prestados à população. A investigação dos métodos e fundamentos do planejamento estratégico contribui para a formação de gestores públicos mais capacitados e conscientes do seu papel na formulação e implementação de políticas públicas eficazes.

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na gestão pública, ao possibilitar a definição de objetivos de longo prazo e a criação de soluções eficazes para os desafios enfrentados pelas organizações públicas. Com a implementação de um planejamento bem estruturado, é possível otimizar recursos, melhorar a gestão de políticas públicas e, principalmente, atender de forma mais eficaz às demandas da população. O desenvolvimento deste artigo contribui para a compreensão de como as organizações públicas podem se beneficiar de um planejamento estratégico adequado, favorecendo o aprimoramento da administração pública e a construção de políticas públicas mais eficazes.

As pesquisas realizadas são fundamentadas em fontes confiáveis e com grande relevância acadêmica, garantindo diversidade de perspectivas e abordagens dentro do contexto do planejamento estratégico em organizações públicas. O estudo contribui para a formação de uma cultura de planejamento dentro das instituições públicas, permitindo a melhoria contínua dos processos administrativos e dos serviços prestados à sociedade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Administração Pública – Características

A administração pública desempenha um papel fundamental na sociedade, pois tem como objetivo garantir os interesses dos cidadãos por meio das organizações responsáveis pela prestação de serviços públicos. Entre suas principais características, destacam-se: a personalidade jurídica de direito público, o patrimônio próprio, a receita proveniente do orçamento do Poder Público ou de outras fontes, a execução de atividades típicas do Estado ou de prestação de serviços públicos, e a ausência de finalidade lucrativa.

As organizações públicas podem ser classificadas em duas categorias: organização direta e organização indireta, conforme sua forma de atuação. A administração direta, por exemplo, não possui orçamento próprio, sendo suas despesas deduzidas diretamente do orçamento público, e consiste na prestação de serviços públicos diretamente pelo Estado e seus órgãos. Por outro lado, a organização indireta, que possui orçamento próprio e personalidade jurídica distinta, é composta por entidades criadas pelo poder público para realizar atividades específicas, como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações.

Conforme Ferro (2019, p. 10):

As organizações públicas existem em função da necessidade de alguém dedicado à promoção e proteção do interesse público. A administração pública no Brasil se efetiva por meio de duas formas de atuação, direta e indireta. A administração direta é composta por um conjunto de entidades vinculadas diretamente ao chefe do governo e inclui órgãos como a Presidência da República, a Casa Civil, Ministérios e Secretarias (Federais, Estaduais e Municipais), que não possuem personalidade jurídica própria, nem patrimônio, e cujas despesas são descontadas diretamente do orçamento público. Já a administração indireta, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, tem autonomia para desembolsar suas despesas por meio de orçamento próprio.

Esse trecho evidencia a estrutura da administração pública brasileira e a organização do Estado para atender às necessidades da população. Ao dividir as funções do Estado entre administração direta e indireta, o texto esclarece como a administração pública se organiza para prestar serviços essenciais à sociedade. A administração direta, sem autonomia jurídica, adota uma abordagem centralizada, enquanto a administração indireta confere maior flexibilidade e especialização, permitindo a criação de entidades com personalidade jurídica e patrimônio próprios. A combinação dessas duas formas de organização é fundamental para garantir a eficiência na prestação de serviços públicos.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 orienta a administração pública com base nos princípios estabelecidos no artigo 37: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Segundo FERRO

(2019, p. 10), o princípio da legalidade impõe que o servidor público só possa atuar dentro dos limites legais, ou seja, as ações no setor público devem estar sempre respaldadas por uma norma jurídica.

Este princípio reflete a essência da administração pública, destacando a importância de que o poder estatal seja sempre subordinado à lei. Ele garante segurança jurídica, transparência e controle dos atos administrativos, impedindo arbitrariedades. O princípio da legalidade, portanto, é a base para uma gestão pública transparente e responsável.

Já os princípios da impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência garantem que a administração pública atue com legitimidade, respeito ao interesse coletivo e foco em resultados. O princípio da impessoalidade, conforme Di Pietro (2022, p. 75), assegura que os atos administrativos sejam praticados sem favorecimentos pessoais, promovendo igualdade entre os cidadãos. A moralidade administrativa, conforme Bandeira de Mello (2022, p. 122), exige que os agentes públicos ajam com ética e compromisso com o bem comum. O princípio da publicidade garante que os atos administrativos sejam acessíveis ao público, permitindo o controle social, como destaca Medauar (2010, p. 142).

O princípio da eficiência, incorporado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, exige que a administração pública produza resultados de forma ágil, racional e com qualidade, visando o bem-estar social. Bresser-Pereira (2006) reforça que a eficiência deve ser um pilar da administração gerencial, com foco na entrega de serviços públicos de qualidade.

Esses princípios são fundamentais não apenas para a conformidade jurídica dos atos administrativos, mas também para garantir uma gestão pública mais justa, transparente e eficiente. Para alcançar esses objetivos, é essencial que os órgãos governamentais adotem práticas de planejamento estratégico, uma ferramenta que orienta a administração pública na definição de metas claras, alinhamento de ações e otimização de recursos.

2.2 Histórico e Conceituação de Planejamento Estratégico

Desde o início da administração pública, no século XX, predominava um modelo burocrático, que se caracterizava pela estabilidade e pouca flexibilidade frente às mudanças. Contudo, a demanda por um planejamento mais detalhado e adaptável, que respondesse de forma mais eficaz às transformações sociais, políticas e tecnológicas, surgiu com o tempo, exigindo a atuação de gestores públicos mais preparados.

Como afirma Souza (2014, p. 13):

O mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis, e os avanços tecnológicos impuseram barreiras ao modelo burocrático. A gestão pública passou a exigir maior agilidade, descentralização e controle de resultados. A administração pública, portanto, começou a exigir uma gestão mais flexível, baseada em resultados, alinhada com as demandas da sociedade por moralidade, profissionalismo e eficiência, além de uma maior transparência e redução das desigualdades sociais.

A transição do modelo burocrático para o gerencial, conforme Bresser-Pereira (2006), é uma resposta à pressão da sociedade civil, que passou a exigir um governo mais ágil, transparente e orientado por resultados. Isso levou à introdução de novos métodos de gestão no setor público, como a administração gerencial, que adota uma postura mais estratégica e voltada para a entrega de resultados de qualidade.

2.3 Importância do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial no setor público, pois permite definir as metas a serem atingidas e os caminhos para alcançá-las de forma eficiente. Ele promove o alinhamento entre todos os colaboradores e setores do governo, garantindo que o funcionamento da rede pública seja integrado e eficaz, de maneira similar ao que ocorre nas empresas do setor privado.

Conforme Souza (2014, p. 16).

O planejamento visa o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras das decisões presentes, reduzindo a incerteza envolvida no processo decisório e aumentando a probabilidade de alcançar os objetivos estabelecidos.

Essa citação destaca o papel estratégico do planejamento como ferramenta essencial para a tomada de decisões eficazes e conscientes. Ao antecipar os possíveis cenários futuros, o planejamento permite que os gestores alinhem recursos, pessoas e estratégias com os objetivos da organização, maximizando os resultados e minimizando os riscos.

2.3.1 Técnica SWOT

A análise SWOT, também conhecida como FOFA em português, é uma técnica amplamente utilizada para o desenvolvimento de planos estratégicos, tanto no setor público quanto no privado. Essa ferramenta permite identificar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças presentes no ambiente interno e externo de uma organização, facilitando a formulação de estratégias para maximizar pontos fortes, mitigar fraquezas, aproveitar oportunidades e proteger-se contra ameaças.

Andreuzza (2014, p. 22) descreve a técnica SWOT como “uma ferramenta que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das organizações, focando na combinação das forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas”. Ela tem se destacado no setor público por sua capacidade de diagnosticar cenários complexos, orientar políticas públicas e promover uma gestão mais eficiente.

No contexto da administração pública, a análise SWOT permite que os gestores públicos alinhem as capacidades internas com as exigências externas, promovendo a eficiência, inovação e sustentabilidade. Essa abordagem contribui para que as organizações públicas respondam de forma estratégica aos desafios contemporâneos, como mudanças políticas e sociais, crises econômicas e avanços tecnológicos.

Figura 1: análise SWOT



Fonte: Ferro (2019)

De acordo com Andreuzza (2014, p. 25):

As definições de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para solucionar esse problema busca-se identificar quais

aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais. A função principal da análise SWOT é levar ao estabelecimento de objetivos para a organização. Analisando-se as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como de aspectos sócio-econômicos, políticos, de legislação entre outros, pode-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avalia-se os meios para competir em mercados concorridos.

Este trecho aprofunda a complexidade da análise SWOT ao destacar que identificar os pontos fortes e fracos de uma organização não é uma tarefa simples ou estática. A distinção entre aspectos duradouros e imutáveis, como a cultura organizacional ou a estrutura de capital, e elementos responsivos às mudanças externas, como estratégias de mercado ou tecnologias adotadas, é fundamental para que o diagnóstico seja realista e útil.

A análise SWOT não se limita a listar características internas e externas; ela exige uma interpretação estratégica. Os pontos fortes e fracos devem ser avaliados em função de sua capacidade de adaptação às oportunidades e ameaças do ambiente externo. O verdadeiro valor da análise SWOT reside em sua capacidade de conectar o diagnóstico interno com a leitura do cenário externo, permitindo que a organização defina objetivos coerentes e competitivos.

Ao considerar variáveis incontroláveis, como fatores políticos, econômicos e legais, a organização constrói cenários prospectivos (otimistas ou pessimistas) que ajudam a antecipar riscos e oportunidades. Esse confronto entre o ambiente externo e a capacidade interna é o que permite à organização posicionar-se estrategicamente em mercados concorridos, como reforça o Sebrae ao tratar da aplicação prática da SWOT no planejamento de negócios.

Em síntese, a análise SWOT é mais do que uma ferramenta de diagnóstico: é um instrumento de alinhamento estratégico, que exige sensibilidade, visão sistêmica e capacidade de adaptação.

2.4 Etapas do Planejamento Estratégico

Inicialmente, é importante conceituar o termo “planejamento”, que, segundo REZENDE (2008, p. 18), pode ser definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.” Esse processo está essencialmente embasado nos problemas ou desafios que a organização enfrenta.

Para a realização do planejamento estratégico, é necessário definir a Missão, Visão e Valores da organização. Além disso, utiliza-se o plano de ações, que constitui a parte prática do processo. Estas etapas são fundamentais, pois envolvem a execução das estratégias propostas. O plano de ações especifica as tarefas a serem realizadas por cada colaborador, além dos recursos necessários para colocar em prática as ações previstas no planejamento estratégico.

Para a obtenção de um bom planejamento estratégico, é imprescindível que se estabeleçam metas e objetivos realistas. Deve-se realizar uma análise interna detalhada sobre o que precisa ser melhorado, analisar o cenário econômico, conhecer o público-alvo do setor a ser considerado, criar estratégias para atingir os objetivos estabelecidos e, assim, desenvolver o plano de ação e controlar os resultados. Dessa forma, ao

analisar a situação atual utilizando a técnica SWOT mencionada anteriormente e estabelecendo responsáveis para cada processo de desenvolvimento, realiza-se a execução do planejamento estratégico.

Segundo Souza (2014, p. 17), “O processo de elaboração contempla a realização de reuniões para diagnóstico e análise do ambiente e para elaboração dos elementos constituintes do plano estratégico. Esse processo pressupõe questionamentos sobre: onde estamos; onde queremos chegar; o que fazer; por quê; como; quando; quanto; para quem; por quem; e onde.”

O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que segmento, além das ações a serem tomadas. A organização analisa a realização dessas ações. O comando ou direção lidera, motiva, cobra, interroga, segue e estabelece o ritmo. O controle define os padrões para medir o desempenho, verifica o funcionamento, corrige os desvios ou discrepâncias e garante que o planejamento seja realizado (GIACOBBO, 2017).

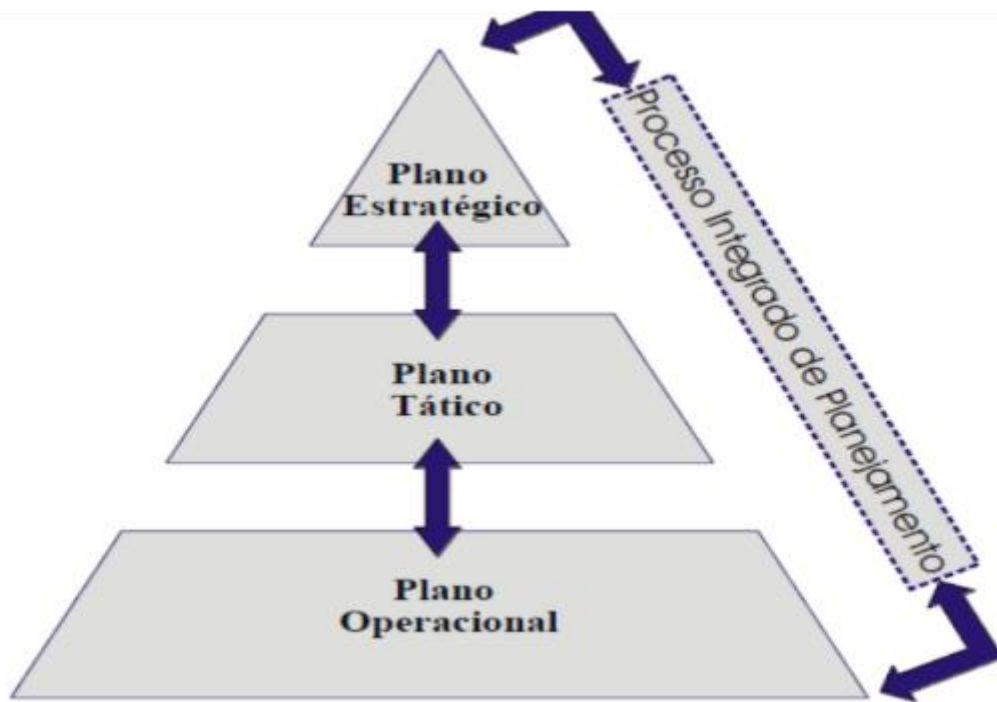
De acordo com Giacobbo (2017, p. 6):

Em outras palavras, o planejamento estratégico estabelece a direção principal a ser seguida e guia a organização nesse sentido. Entretanto, os ambientes interno e externo estão em constante mudança, impondo novas demandas, propiciando oportunidades, gerando riscos e ameaças, e as organizações não podem fazer sempre as mesmas coisas e da mesma maneira. É preciso estar permanentemente interagindo com o ambiente, a fim de perceber essas mudanças, acompanhar as alterações e assim garantir respostas ágeis e efetivas

aos anseios da sociedade. Essa necessidade de interação incessante constitui um processo contínuo e dinâmico de constante evolução e adaptação em relação à realidade. Nesse contexto, o processo de planejamento estratégico precisa ser essencialmente dinâmico, não se esgotando num plano. Requer uma equipe capaz de captar as coisas que estão acontecendo nos ambientes interno e externo, interpretá-las e aplicá-las com rapidez e, assim, dar continuidade ao processo. O plano é como um mapa de estrada: dá ao motorista uma idéia geral da localização e da direção a ser seguida, mas esse precisa estar permanentemente alerta para corrigir o rumo e atento para enfrentar o imprevisto.

Assim um ciclo se é formado dentro da criação do planejamento estratégico, pois o planejamento estratégico orienta a visão estratégica do departamento a longo prazo. O Planejamento tático desdobra a visão em planos de ações para resultados a médio prazo. E o Planejamento operacional transforma os planos e metas em ações reais, ou seja, executa os planos de ação desenvolvidos no nível tático.

Figura 2: Processo Integrado de Planejamento



Fonte: Souza 2014, pág.16.

Portanto o planejamento estratégico é de suma importância dentro do setor da rede pública, visando melhorias contínuas do segmento, quando bem realizado e desenvolvido torna a capacidade de atendimento a população e seus direitos mais qualificados. E é dever do cidadão incentivar seus representantes políticos a sempre estar seguindo o planejamento estratégico desenvolvido pelo seu segmento público.

O Planejamento Estratégico é um processo contínuo composto das seguintes fases: elaboração, execução, monitoramento e adequação, que por sua vez são de extrema importância para manter o planejamento estratégico sempre em funcionamento e se adaptando de maneira positiva dentro da instituição pública.

Figura 3: ciclo do planejamento estratégico



Fonte: <https://www.tjes.jus.br/portal-da-transparencia/planejamento-2/institucional/>

A figura apresentada ilustra o ciclo do planejamento estratégico como um processo sistemático e contínuo, composto pelas etapas de elaboração, execução, monitoramento e adequação. Essa estrutura evidencia que o planejamento não se encerra em sua formulação, mas exige constante acompanhamento e realinhamento conforme os resultados obtidos e as mudanças no ambiente organizacional. A etapa de elaboração envolve o diagnóstico institucional, bem como a definição da missão, visão, valores e objetivos estratégicos. A fase de execução, por sua vez, mobiliza os recursos e ações necessários para alcançar as metas estabelecidas. O monitoramento garante o controle dos indicadores de desempenho e subsidia ajustes necessários ao longo do processo. Por fim, a adequação representa a retroalimentação do processo, promovendo ajustes estratégicos e assegurando a coerência entre planejamento e prática.

Esse modelo cíclico fortalece a eficiência da gestão pública, pois permite adaptação frente às demandas sociais, políticas e econômicas, tornando o planejamento uma ferramenta ativa na busca por resultados sustentáveis e transparentes.

25 Modelo de Plano Estratégico na Gestão Pública

Assim como existem inúmeras vantagens em seguir um planejamento estratégico dentro de uma organização pública, é importante ressaltar que o modelo adotado deve ser visto como uma base que precisa ser adaptada às particularidades de cada contexto organizacional. Existem diversas abordagens metodológicas e formas de implementação do processo de planejamento estratégico, mas sempre há uma mais adequada para cada organização. Nesse sentido, é essencial saber escolher o modelo mais apropriado, considerando as especificidades, os desafios e as adversidades que a organização enfrenta.

Segundo Giacobbo (2017, p. 9):

Na escolha da metodologia devem ser consideradas as características próprias da organização: natureza, porte, complexidade, filosofia e estilo de gestão, área de atuação, cultura, valores. 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. 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, estabelecem-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.

Sendo assim vários modelos de planejamento estratégicos são utilizados em diversos segmentos de empresas do setor públicos e também privados de maneira que visam o bom desenvolvimento do mesmo devem ser analisadas as características internas do setor realizando análises com seus representantes. Segundo Ferro (2017) “para entender quais características devem ser analisadas internamente, olhe especialmente para os fatores-chave de sucesso, ou seja, quais elementos são essenciais dentro do seu setor para o bom desempenho da empresa.”

Conforme afirma Souza (2014, p.13).

O modelo de excelência é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade. O modelo foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as peculiaridades inerentes à sua natureza.

A seguir o modelo do processo do planejamento do Tribunal de Contas da União, sendo essa uma instituição pública organização indireta

responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.

Figura 4: modelo do processo do planejamento do Tribunal de Contas da União.



Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/plano-estrategico-do-tcu.htm>

2.6 Desenvolvimento e Implementação

O controle e a cobrança da sociedade por mais eficiência, eficácia e efetividade, especialmente das instituições públicas, têm impulsionado os administradores a perceberem a necessidade de evolução e adaptação às novas demandas. Isso gera a necessidade de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Conforme afirma Giacobbo (2017), “Um bom processo de planejamento estratégico começa com uma vontade política de querer mudar. A partir daí, é essencial uma boa reflexão sobre a instituição e o planejamento do próprio processo de planejamento. Uma grande caminhada não começa com o primeiro passo, mas sim com o planejamento do primeiro passo.”

Embora o planejamento estratégico seja desenvolvido, surgem inúmeros desafios na sua implementação. Garantir que as equipes se

comprometam a seguir fielmente o que está previsto no planejamento pode, muitas vezes, prejudicar os resultados da instituição. Para que o planejamento estratégico seja bem-sucedido, é imprescindível que todos os envolvidos tenham pleno conhecimento de seu conteúdo. No entanto, a comunicação, ainda um ponto crítico em muitas organizações, configura uma grande dificuldade para a implementação eficaz do planejamento estratégico.

De acordo com Giacobbo (2017, p. 9):

O conhecimento e a compreensão das características da instituição, a promoção de palestras e seminários para despertar a curiosidade, o interesse pelo assunto e uniformizar conceitos, bem como a realização de discussões com os futuros participantes sobre o conteúdo do planejamento, os procedimentos a ser adotados, as atribuições e responsabilidades de cada área, o calendário e os instrumentos a ser utilizados são fundamentais para a escolha de um modelo adequado de planejamento e da forma de condução do processo.

A seguir os três níveis da estrutura organizacional no setor público de um município, sendo eles estratégico, tático e operacional.

Figura 5: Três níveis da estrutura organizacional no setor público.



Fonte: <https://1.bp.blogspot.com/e3K8fjQZ33s/WEW9KC7Lfwl/>

A pirâmide demonstrada revela que a estrutura organizacional não é apenas uma divisão de responsabilidades, mas sim um sistema de interdependência estratégica. No topo, o nível estratégico, representado pelo prefeito, é responsável por formular a visão institucional, tomar decisões políticas e traçar diretrizes que orientam toda a organização. Esse nível opera com uma perspectiva de longo prazo e define “o que fazer”, como defendem autores como Chiavenato (2003) e Bresser-Pereira (2006), que reconhecem o papel do gestor público como formulador de estratégias voltadas ao interesse coletivo.

O nível tático, ocupado pelos gestores e coordenadores, transforma essas diretrizes em planos operacionais concretos. É neste nível que ocorrem o planejamento de curto e médio prazo, controle da execução, gestão de pessoas e qualidade, conforme apontam autores como Souza (2014), ao defender que o gestor público precisa conectar todos os horizontes temporais para manter coerência estratégica.

Já o nível operacional, representado pelos colaboradores, executa as atividades planejadas e também é fonte de propostas de melhoria. Essa

participação ativa indica uma gestão democrática e responsiva, onde a base não apenas executa, mas também retroalimenta o sistema, propondo ajustes e inovações. Campos (2009) reforça que o planejamento estratégico deve ser construído de forma continuada e participativa, sendo cada nível essencial para o sucesso institucional.

A figura sugere que não há planejamento estratégico eficaz sem articulação entre os três níveis. A liderança política precisa das informações táticas e operacionais para tomar decisões alinhadas à realidade da instituição. Da mesma forma, colaboradores bem alinhados com a estratégia geral tendem a executar com mais motivação e propósito. Essa lógica de integração entre pensamento estratégico e ação cotidiana é também discutida por autores como Drucker (2003), que defende que “a estratégia não está apenas nas decisões superiores, mas na forma como elas se transformam em resultados práticos.”

A pesquisa realizada evidencia que a Administração Pública brasileira é estruturada de forma complexa e estratégica, com o objetivo de atender às demandas da sociedade por meio da prestação de serviços públicos essenciais. A distinção entre administração direta e indireta revela não apenas diferentes formas de organização, mas também níveis variados de autonomia, flexibilidade e especialização. Essa configuração permite ao Estado atuar de maneira mais eficiente e adaptada às especificidades de cada setor, reforçando o papel da Administração Pública como promotora do interesse coletivo.

A análise dos princípios constitucionais que regem a atuação pública, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, destaca a importância de uma gestão transparente, ética e orientada por normas jurídicas. Esses princípios não apenas garantem segurança institucional, mas também funcionam como pilares para a construção de uma cultura administrativa voltada à responsabilidade e à prestação de contas.

O estudo sobre o planejamento estratégico no setor público reforça a necessidade de articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional. A atuação integrada entre gestores políticos, coordenadores e servidores é essencial para transformar diretrizes em ações concretas e eficazes. A literatura aponta que o sucesso do planejamento depende da clareza dos objetivos, da comunicação interna e do engajamento dos envolvidos, elementos que ainda representam desafios significativos para muitas instituições públicas.

As implicações para a área da Administração Pública são claras: é preciso investir na capacitação dos agentes públicos, fortalecer os mecanismos de planejamento e controle, e promover uma gestão participativa e responsiva. Para a literatura especializada, os resultados reafirmam a relevância de estudos que abordem a interdependência entre estrutura organizacional, princípios constitucionais e práticas de gestão estratégica. A pesquisa contribui ao debate acadêmico ao integrar conceitos clássicos com demandas contemporâneas, como eficiência, inovação e governança pública.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo e exploratório, com o objetivo de compreender como o planejamento estratégico contribui para a melhoria da gestão pública. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de reunir e analisar conceitos, teorias e práticas já consolidadas na literatura acadêmica, permitindo uma reflexão crítica sobre o tema.

Para a construção do referencial teórico, foram consultadas fontes confiáveis e atualizadas, como livros, artigos científicos, documentos institucionais e publicações de órgãos especializados em administração pública. A seleção dos materiais priorizou autores com reconhecida atuação na área, bem como estudos que abordam a aplicação do planejamento estratégico em contextos governamentais.

O recorte temporal da pesquisa abrange publicações entre os anos de 2003 e 2024, com foco nas transformações recentes da gestão pública brasileira. As bases utilizadas incluíram repositórios acadêmicos como SciELO, CAPES, Google Acadêmico, Web of Science e documentos oficiais da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A análise dos dados foi realizada por meio da leitura interpretativa dos textos selecionados, buscando identificar os principais fundamentos, etapas, desafios e ferramentas relacionadas ao planejamento estratégico. Essa abordagem permitiu compreender como essa prática pode ser aplicada de forma eficiente nas organizações públicas, contribuindo para a formulação de políticas públicas mais eficazes e alinhadas às demandas sociais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos por meio da revisão bibliográfica permitiu compreender de forma abrangente o papel do planejamento estratégico na administração pública e os principais fatores que influenciam sua aplicação. Os resultados revelam que, embora o planejamento estratégico seja reconhecido como uma ferramenta essencial para a gestão pública eficiente, sua implementação ainda enfrenta obstáculos estruturais, culturais e operacionais.

Um dos principais achados refere-se à evolução histórica da administração pública, que passou de um modelo burocrático, centrado na estabilidade e no controle formal, para um modelo gerencial, voltado para resultados, eficiência e transparência. Essa transição, conforme apontado por autores como Bresser-Pereira e Souza, foi impulsionada pelas transformações sociais, econômicas e tecnológicas, bem como pela crescente demanda da sociedade por serviços públicos de qualidade. No entanto, essa mudança exige uma reestruturação profunda das práticas administrativas, com maior foco em planejamento, avaliação e inovação.

Outro ponto relevante é a importância dos princípios constitucionais que regem a administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — como base para a construção de um planejamento estratégico legítimo e eficaz. A literatura destaca que esses princípios não apenas garantem conformidade jurídica, mas também orientam a atuação dos gestores públicos na busca por resultados que atendam ao interesse coletivo. O princípio da eficiência, por exemplo, reforça a necessidade de utilizar os recursos públicos de forma racional e produtiva, o que está diretamente relacionado à qualidade do planejamento estratégico.

A aplicação da análise SWOT como ferramenta de diagnóstico estratégico também se mostrou um elemento central na formulação de planos eficazes. A técnica permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. No setor público, essa abordagem contribui para alinhar as capacidades institucionais às demandas sociais, promovendo uma gestão mais adaptativa e responsiva. No entanto, autores como Andreuzza alertam para os desafios na definição precisa desses elementos, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos como o da administração pública.

Além disso, os resultados indicam que o sucesso do planejamento estratégico depende da articulação entre os níveis estratégico, tático e operacional. A integração entre esses níveis é fundamental para garantir que as diretrizes formuladas pelos gestores políticos sejam traduzidas em ações concretas pelos coordenadores e executadas com eficácia pelos servidores. A literatura aponta que essa articulação fortalece a coerência institucional, melhora a comunicação interna e aumenta o engajamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Outro aspecto observado é a necessidade de adaptação dos modelos de planejamento estratégico às especificidades de cada organização pública. A escolha da metodologia deve considerar fatores como porte, área de

atuação, cultura organizacional e estilo de gestão. Modelos genéricos ou pouco compreendidos podem comprometer a efetividade do planejamento. Por isso, é essencial que os gestores públicos tenham conhecimento técnico e sensibilidade para selecionar e aplicar o modelo mais adequado ao seu contexto.

A pesquisa também evidenciou que a implementação do planejamento estratégico enfrenta desafios relacionados à comunicação interna, à resistência à mudança e à falta de capacitação dos servidores. Para superar esses obstáculos, é necessário investir em formação continuada, promover espaços de diálogo e garantir que todos os envolvidos compreendam o conteúdo e os objetivos do plano. A literatura sugere que a mobilização da liderança e a participação ativa dos servidores são fatores decisivos para o sucesso do processo.

Por fim, os dados analisados reforçam que o planejamento estratégico é um processo contínuo, composto pelas fases de elaboração, execução, monitoramento e adequação. Essa estrutura cíclica permite que o plano seja constantemente revisado e ajustado conforme os resultados obtidos e as mudanças no ambiente organizacional. A adoção dessa abordagem fortalece a capacidade da administração pública de responder aos desafios contemporâneos com agilidade, inovação e responsabilidade.

Em síntese, os resultados da pesquisa demonstram que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para a gestão pública moderna. Quando bem aplicado, ele contribui para a melhoria dos serviços prestados à população, para o uso eficiente dos recursos públicos e para o fortalecimento da governança. No entanto, sua efetividade depende de fatores como capacitação técnica, engajamento institucional, escolha metodológica adequada e compromisso com os princípios constitucionais que regem a administração pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção deste artigo científico de revisão bibliográfica proporcionou a aquisição de novos conhecimentos, destacando que, quando bem planejado e desenvolvido, o planejamento estratégico traz grandes benefícios para todos os envolvidos nas instituições públicas. Conforme afirma OMINIA (2019, p. 01), “O planejamento estratégico é o começo de tudo, é a visão do futuro na organização, e designar corretamente cada colaborador exige um profundo conhecimento do capital humano disponível. As decisões tomadas são de extrema responsabilidade e vão definir o sucesso ou o fracasso de uma gestão.”

Com a realização deste estudo, foi possível atingir os objetivos elencados, destacando-se a importância de observar e conhecer mais sobre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas no setor público. Ele permitiu visibilizar os principais pontos a serem observados dentro do planejamento estratégico em organizações públicas, destacando métodos que podem ser utilizados para desenvolver um bom planejamento estratégico e identificando as etapas do processo de criação do planejamento estratégico dentro da organização pública.

O estudo sistematiza o conhecimento existente, atuando como uma ponte entre teoria e prática, oferecendo aos novos profissionais uma base sólida para compreender os fundamentos, desafios e tendências da área. Ao reunir diferentes abordagens, autores e experiências, esse tipo de estudo permite identificar padrões metodológicos, ferramentas consagradas, como a matriz SWOT, e dilemas recorrentes enfrentados pelas organizações públicas e privadas.

A revisão bibliográfica pode ser um facilitador da mudança organizacional ao apresentar conceitos de forma acessível e contextualizada, estimulando o pensamento estratégico e a adoção de práticas inovadoras. Além disso, Giacobbo (2017) reforça que o planejamento estratégico ainda enfrenta barreiras em sua implementação, especialmente no setor público, tornando os artigos de revisão uma ferramenta de sensibilização e capacitação para gestores que desejam superar essas limitações.

Esses estudos também revelam que o planejamento estratégico não é uma fórmula pronta, mas sim um processo adaptativo que exige leitura crítica do ambiente, envolvimento dos colaboradores e capacidade de transformar conhecimento em ação. Ao tornar as estratégias mais compreensíveis e aplicáveis, os artigos de revisão contribuem para a formação de profissionais mais preparados, capazes de atuar com visão sistêmica e responsabilidade institucional.

Apesar dos avanços proporcionados por esta revisão bibliográfica, algumas lacunas ainda permanecem. O estudo não abordou de forma aprofundada a aplicação prática do planejamento estratégico em diferentes contextos institucionais, especialmente em administrações públicas de pequeno porte, onde os recursos humanos e financeiros são mais limitados. Também não foram incluídas entrevistas ou análises empíricas que pudessem revelar a percepção dos gestores e servidores sobre os desafios enfrentados na implementação dessas estratégias. Como possibilidade de continuidade, sugere-se a realização de estudos de caso em instituições públicas municipais, a aplicação de instrumentos de avaliação da eficácia do planejamento estratégico e a criação de modelos adaptados à realidade local. Essas abordagens podem enriquecer a literatura da Administração Pública, aproximando ainda mais a teoria da prática e contribuindo para o fortalecimento da gestão pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. **Planejamento estratégico**. [S. l.]: [s. n.], 2014. Disponível em:<
<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>> Acessado em: 08 de março de 2024.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

AGUIAIS, Edilson. **A importância do planejamento estratégico em tempos de crise.** Disponível em:<
<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-estrategico-em-tempos-de-crise/79587> > . Acesso em: 10. Fev. 2024.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo.** 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** São Paulo: FGV, 2006.

CAMPOS, Wagner. **O Que É A Gestão Estratégica?** 2009. Disponível em<
<https://artigonal.com/>> Acesso em: 30 de março 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 35. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998. Glossário de planejamento e gestão de projetos. Tecnologia de Projetos.** Disponível em:
<<https://tecnologiadeprojetos.wordpress.com/glossario/#e>>. Acesso em: 17 março de 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

FERRO, Yara Rodrigues Ferro. **Planejamento estratégico na administração pública.** Governo Do Estado De Mato Grosso Do Sul Fundação Escola De Governo De Mato Grosso Do Sul ESCOLAGOV, Campo Grande – MS, 2019.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP).

Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico. Brasília: ENAP, 2014.

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1123/1/M%C3%B3dulo_4.pdf

f. Acesso em: 8 jul. 2025.

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL.

Planejamento estratégico na administração pública. Campo Grande:

Escolagov, 2019. Disponível em: [https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRATÉGICO-NA-](https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRATÉGICO-NA-ADMINISTRAÇÃO-PÚBLICA-2019.pdf)

[ADMINISTRAÇÃO-PÚBLICA-2019.pdf](https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRATÉGICO-NA-ADMINISTRAÇÃO-PÚBLICA-2019.pdf). Acesso em: 8 jul. 2025.

ADMINISTRAÇÃO-PÚBLICA-2019.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

GALÍCIA EDUCAÇÃO. **Eficiência na Gestão Pública: Estratégias para Sucesso Administrativo**, 2025.

GIACOBBO, Mauro. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas.** 2017. Disponível em:

<file:///C:/Users/Master/Downloads/1003-Text10-20151019.pdf.> Acessado

em: 02 de março de 2024.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno.** 20. ed. São Paulo:

Revista dos Tribunais, 2010.

OMINIA, Etcetera. **Textos sobre Administração, Política, Gestão Pública, Motivação.** Disponível em: <<https://etceteraomnia.blogspot.com/>>. Acesso

em: 19 março de 2024.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios.**

Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. **Administração Pública Brasileira: O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública.**

Revista Científica Multidisciplinar, 2018.

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis "B2"**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clcando aqui](#),



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp: (21)

99451-7530

WhatsApp: (21)

99217-2623

WhatsApp SP:

(11) 98597-3405

e-Mail:

contato@revistaf
t.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ:

48.728.404/0001-
22

Fator de

impacto FI=

5.397 (muito alto)

Turismo

Acadêmico

Conselho Editorial

Editores

Fundadores:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes.
Dr. João Marcelo

Gigliotti.

Editor

Científico:

Dr. Oston de
Lacerda Mendes

Jornalista

Responsável:

Marcos Antônio
Alves MTB

6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn

Andrade

Monteiro

Dra. Chimene

Kuhn Nobre



Revisores:

Lista atualizada
periodicamente

em

revistaft.com.br/expresspediente

Venha

fazer parte de

nosso time de

revisores

também!

Copyright © Revista ft Ltda. 1996 -
2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio
de Janeiro-RJ | Brasil