

## **O papel da integração entre Planejamento Estratégico e Orçamento Público para a implementação eficaz de Políticas Públicas**

**ÁBIDA SILVESTRE FERREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC)

**DEIVID ILECKI FORGIARINI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC)

**ELYSON FERREIRA DE SOUZA**

# O PAPEL DA INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO PÚBLICO PARA A IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ DE POLÍTICAS PÚBLICAS

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico governamental diz respeito à capacidade do Estado de construir em conjunto com a sociedade, uma visão de futuro com meios e fins suficientes e necessários para sua execução (Toni, 2021).

Conforme Silva (2004), o orçamento público é um instrumento ligado diretamente ao exercício dos princípios democráticos, uma vez que prevê e autoriza as despesas do governo em um exercício financeiro. Para Carvalho (2010), o orçamento público demonstra, em termos financeiros, os planos e programas de trabalho previstos para a atividade governamental. Desse modo, a gestão orçamentária pode ser caracterizada como um “subsistema do planejamento estratégico governamental, já que instrumentaliza, no plano da alocação de recursos financeiros, os objetivos do planejamento” (Toni, 2021, p. 17).

Assim, o planejamento estratégico e o processo orçamentário focam na determinação de cursos de ação para o cumprimento de objetivos. Nesse sentido, foi instituído por meio da Lei nº 10.180/2001, o Sistema de Planejamento e Orçamento Federal que prevê uma atuação coordenada entre processos de planejamento e orçamentação pública. Dessa forma, a lógica normativa vigente estabelece que o administrador deve formular as políticas públicas e traduzi-las em estimativa de despesas. No entanto, conforme Valle (2018), apesar deste nexo lógico entre o planejamento e a previsão de recursos para sua execução, fato é que não se tem no agir dos entes públicos a interdependência desejada.

Diante deste contexto, o presente artigo objetivou responder à seguinte questão: *Qual o papel da integração entre o planejamento estratégico e o orçamento público para a implementação eficaz de políticas públicas?*

Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura a partir da análise de 20 (vinte) artigos na temática planejamento estratégico e orçamento público, selecionados através da aplicação do *Methodi Odinatio* e examinados a partir das técnicas de análise documental e análise de conteúdo.

Este artigo está organizado em seis seções. Após a introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico onde são discutidos conceitos relacionados a políticas públicas, planejamento estratégico governamental e orçamento público. Em seguida, a seção 3 descreve a metodologia utilizada neste trabalho. Na seção 4, são apresentados os resultados obtidos no levantamento bibliográfico, enquanto na seção 5 são realizadas as análises destes resultados e apresentação dos construtos. Por fim, a seção 6 traz as considerações finais, apontando as contribuições do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Políticas Públicas

As políticas públicas podem ser definidas como um sistema de decisões públicas voltadas a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social (Saravia e Ferrarezi, 2006).

Conforme Lindblom (1959), estas decisões voltadas às políticas públicas não se limitam ao uso da racionalidade para resolução de problemas sociais complexos, sendo necessário considerar as diversas variáveis do contexto político e institucional, como as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo decisório, diante desta complexidade, as políticas públicas acabam resultando majoritariamente de incrementos ou pequenos ajustes do que em novos desenhos baseados em escolhas racionais.

Em concordância, para Souza (2006), as diferentes definições de políticas públicas envolvem o locus de governos onde ocorrem os embates em torno de interesses, preferências e ideologias sobre os assuntos públicos, que assumem, em geral, uma visão holística das temáticas mesmo que existam diferenças sobre a importância relativa entre fatores.

Lasswell (1956) propôs uma abordagem sequencial para analisar políticas públicas, introduzindo a ideia de fases como formulação, implementação e avaliação. Neste contexto, cabe destacar o papel da fase de implementação de políticas, caracterizada como o momento de “estruturação da máquina pública e de provisão de todos os insumos necessários à sua efetiva execução”, representando uma das dimensões cruciais para a explicação do sucesso ou insucesso de uma política pública (Brites e Clemente, 2019, p. 28).

## **2.2 Planejamento Estratégico**

Conforme Paula (2005) o planejamento estratégico no setor público brasileiro surge em decorrência da ênfase na dimensão institucional-administrativa no setor público como fruto do movimento de Reforma Gerencialista do Estado, onde se tem ênfase na gestão estratégica ou por resultados. Tenório (2010) define a gestão estratégica no setor público por meio da dicotomia entre a gestão social e estratégica, ele define esta última como um processo de gestão demarcado pela lógica de mercado, de cunho “tecnoburocrático e monológico” que reduz o conteúdo das ações das organizações públicas a um atributo meramente técnico.

Pelo viés mercadológico, Ackoff (1978, p. 3) define planejamento estratégico empresarial como aquele mais longo prazo, em que se planeja “um ou mais estados futuros desejados”, voltados à maximização do desempenho da empresa,

Matus (1997), por outro lado, defende que o planejamento estratégico em âmbito público deve ir além de predições do futuro e considerar a complexidade e diversidade de atores sociais, ele apresenta a abordagem do Planejamento Estratégico Situacional (PES), conceituando-o como uma ação intencional e reflexiva pela qual se espera alcançar conscientemente determinados resultados, a partir de uma análise situacional, considerando a complexidade dos problemas sociais.

No mesmo tom de contraposição entre a lógica de mercado e a função social inerente à gestão pública, Moore (2002) afirma que estratégia no setor público deve ser centrada na entrega de valor público, que por sua vez é alcançado através da gestão eficiente de recursos na provisão de serviços públicos, mediante a legitimação por escolhas identificadas como valor pelos cidadãos.

Para Rezende (2008), o Planejamento Estratégico é um processo dinâmico, sistêmico e coletivo que determina os objetivos, estratégias e ações da organização, devendo ser elaborado com o uso de diferentes técnicas administrativas, contando com a participação das partes interessadas. Para Toni (2021) a função de planejamento no setor público e as políticas públicas estão intimamente relacionadas, na medida em que as políticas públicas materializam a obtenção de resultados no presente que se acumulam para o alcance de uma estratégia desejada para o futuro.

## 2.3 Orçamento Público

O orçamento público é o “instrumento de planejamento que detalha a previsão dos recursos a serem arrecadados e a destinação desses recursos a cada ano, sendo peça fundamental para o equilíbrio das contas públicas” Ministério do Planejamento e Orçamento (2025).

Conforme Silva (2004), o orçamento público é um instrumento ligado diretamente ao exercício dos princípios democráticos da transparência e participação cidadã, uma vez que prevê e autoriza todas despesas do governo em um exercício financeiro. Para Carvalho (2010), o orçamento público é um importante mecanismo de planejamento que demonstra, em termos financeiros, os planos e programas de trabalho governamental.

Em âmbito normativo, a Constituição Federal Brasileira (1988), instituiu o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) como os instrumentos de planejamento e orçamento do Estado, abrangendo todas as esferas de governo. O PPA, por sua vez, a partir da vigência do orçamento-programa, se constitui na forma mais ampla de planejamento do Governo, concentrando os esforços de planejamento de toda a administração pública (Giacomoni, 2012). Demonstrando um histórico de tentativas normativas de aproximação do processo orçamentário ao planejamento governamental.

Entretanto, conforme Cunha (1999) ainda existe o predomínio da visão do orçamento público como obrigação normativa a despeito de seu papel como instrumento de gestão, realidade que é agravada pelo fenômeno do incrementalismo, onde repete-se o orçamento anterior com pequenos ajustes de inflação.

Nesse contexto, Toni (2021, p. 17) chama a atenção para as funções genéricas de governo na elaboração das peças orçamentárias, uma vez que a ausência de definição clara de objetivos, hierarquias e prioridades com focos concretos e mensuráveis, denotam ao orçamento “uma autonomia em relação ao plano e se presta, assim, a todo tipo de casuísmo, manipulação e aleatoriedade gerencial”.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Natureza e tipo da pesquisa

O presente artigo caracteriza-se como pesquisa qualitativa. Conforme Severino (2013), este tipo de pesquisa possui abordagem interpretativa e subjetiva, preocupando-se com a profundidade e complexidade dos fenômenos. Quanto aos objetivos, se trata de pesquisa exploratória, uma vez que pretende desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (Gil, 2008, p.27).

A pesquisa utilizou o procedimento técnico de pesquisa bibliográfica para a construção de uma Revisão Sistemática da Literatura na temática estudada, para a seleção dos artigos foi utilizado o *Methodi Ordinatio* proposto por Pagani, Pedroso, Santos, Picinin e Kovaleski (2022).

Para Creswell (2007) a revisão de literatura compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão relacionados ao tema estudado, preenchendo lacunas e ampliando estudos anteriores. Conforme Batista e Kumada (2021, p.10) a Revisão Sistemática da Literatura se trata de um “tipo de revisão que tem o rigor como característica principal, seguindo um protocolo estruturado e explícito”. Nessa lógica, nos tópicos seguintes são detalhados os procedimentos de busca e levantamento da literatura, os critérios de seleção e a forma de análise dos resultados.

### 3.2 Técnica de coleta de dados e seleção de leituras

Para a coleta de dados, em primeiro lugar foram definidas as bases de dados Scopus e Web of Science, cabe esclarecer que inicialmente, considerou-se a utilização da base Scielo, no entanto, verificou-se a dificuldade de identificar o quadrante das revistas nacionais.

Em seguida para a escolha dos descritores, foi realizada a tentativa de busca dos termos planejamento estratégico no setor público e orçamento público juntos, mas não houve retorno significativo de artigos, desse modo foi realizada a busca de artigos das duas temáticas em separado. Assim, nos dias 28 e 29 de janeiro de 2025, foi realizado o acesso às bases de dados Scopus e *Web of Science* através do acesso da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) do Portal de Periódicos Capes. Foram inseridas as seguintes palavras-chave: para o tema planejamento estratégico no setor público, *strategic planning AND public management* e para o tema orçamento público foram inseridas as palavras *public budget AND public management*. Optou-se pela utilização dos termos em inglês pela percepção de maior amplitude de resultados. Além disso, acrescentou-se o filtro de pesquisa para retorno somente de artigos.

Assim, na base Scopus foram encontrados 19 artigos referentes à temática planejamento e 21 artigos na temática orçamento público. Enquanto na base de dados Web of Science, foram encontrados 19 artigos referentes à temática planejamento estratégico no setor público e 24 artigos na temática orçamento público. Após esta etapa, procedeu-se a filtragem por título e resumo e retirada de artigos duplicados. Buscando garantir a confiabilidade na seleção das leituras, optou-se pela utilização do *Methodi Ordinatio*. Conforme Pagani (et al., 2022), este método foi proposto devido à necessidade de seleção objetiva em um levantamento bibliográfico, desse modo o *Methodi Ordinatio* cria um ranking de artigos científicos de acordo com a relevância acadêmica, considerando três fatores: ano de publicação, fator de impacto e citações. O método se baseia na seguinte fórmula:

$$\text{InOrdinatio} = (\text{Fi} / 1000) + \alpha * [10 - (\text{At} - \text{Ar})] + (\sum \text{Ci})$$

Em que:

Fi = fator de impacto;  $\alpha = 10$ ; At = ano atual da revisão sistemática; Ar = ano de publicação do artigo e; Ci = número de citações do artigo.

Para este estudo, o critério “fator de impacto” foi substituído pelo quadrante da revista, considerando a nova forma de avaliação das publicações nacionais, adotada pela Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (Capes) a partir do Quadriênio 2025-2028 (Capes, 2024). Em seguida, foi realizada a coleta das informações necessárias à aplicação do *Methodi Ordinatio*, sendo elas: título do artigo, revista de publicação, nº do DOI, ISSN e quadrante da revista, nº de citações e ano de publicação do artigo. A coleta do quadrante das revistas foi realizada com apoio do Portal *Resurchiefy*.

Após o cálculo do Índice Ordinatio, optou-se pela seleção de leitura dos artigos que obtiveram pontuação positiva no índice, resultando em 20 (vinte) artigos a serem analisados, sendo 10 de cada temática, conforme a seguir:

Quadro 1 - Lista dos artigos e respectivas pontuações

TEMÁTICA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO			
Nº	TÍTULO	AUTOR (ES)	ÍNDICE ORDINATIO
1	O futuro do planejamento estratégico no setor público: Ligação entre gestão estratégica e o desempenho	Poister (2010)	201,358

2	Inovação da gestão pública - a adoção do Planejamento Estratégico	Berry (1994)	117,078
3	Pensamento e prática de gestão estratégica no setor público: um planejamento estratégico para todas as estações?	Johnsen (2015)	39,008
4	Uma abordagem à participação pública no planejamento estratégico da gestão florestal	Kangas (1994)	36,078
5	Cidade e cidadão: planejamento estratégico e suas inter-relações com a gestão pública e a qualidade de vida das pessoas	Oliveira et al (2023)	26,641
6	Planejamento estratégico como ferramenta eficaz de gestão estratégica em organizações do setor público: evidências de organizações de transporte público	Ugboro, Obeng e Spann (2011)	22,688
7	Teorizando a implementação de reformas de políticas de gestão pública: Um estudo de caso de planejamento estratégico e programação na comissão europeia	Barzelay e Jacobsen (2009)	21,028
8	Pós-nova gestão pública no planejamento estratégico da educação profissional brasileira	Carvalho Júnior e Ferreira (2021)	19,981
9	Planeamento estratégico e reforma da gestão pública: o caso da Roménia	Hintea, Profiroiu e Ţiclău (2015)	17,002
10	Plano Plurianual (PPA) contendo Densidade Macroestratégica na Gestão Pública Municipal: descrição e análise do processo de elaboração de um PPA no município de Osasco, Brasil (2018-2021)	Nascimento et al. (2020)	16,651
11	Entrevistando informantes-chave: Planejamento estratégico para um programa global de gestão de saúde pública	Kun et al. (2013)	-1,652
12	Até que ponto as organizações públicas podem ser geridas estrategicamente? Estratégia como termo, planeamento/gestão estratégica e seu conflito de compatibilidade no setor público	Ünal (2013)	-6,658
13	Facilitar o envolvimento público no planeamento estratégico para a gestão de incêndios florestais	Morehous e O'Brien (2008)	-16,306
14	Desenvolvimento de um plano estratégico: Gestão de portfólio para serviços públicos	Rothstein (2003)	-35,958

Fonte: elaborado pelos autores.

A seguir são listados os artigos e respectivas pontuações na temática Orçamento Público:

Quadro 2 - Lista dos artigos e respectivas pontuações

<b>TEMÁTICA ORÇAMENTO PÚBLICO</b>			
<b>Nº</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR (ES)</b>	<b>ÍNDICE ORDINATIO</b>
1	Nova Gestão Pública entre a realidade e a ilusão: Analisando a validade do orçamento baseado no desempenho	Mauro, Cinquini e Pianezzi (2021)	42,988
2	Orçamento participativo e gestão do gasto público	Quispe, Mújica e Mayuri (2022)	31,314
3	Como medir o desempenho da administração pública: Um modelo conceitual com aplicações para orçamento, gestão de recursos humanos e governo aberto	Dooren, De Caluwe e Lonti (2012)	29,018
4	Apoio à decisão na gestão orçamentária de uma instituição pública: um modelo multicritério construtivista	Krudycz et al. (2023)	26,644
5	Proposta de orçamento baseado em resultados para melhorar a qualidade do gasto público, Unidade de Gestão Educacional Local de San Martin, 2023	Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo (2023)	26,641
6	Implicações do financiamento baseado em projetos de pesquisa sobre orçamento e gestão financeira em universidades públicas	Raudla et al. (2015)	24,008
7	Gestão Societária no Orçamento Público do Estado de Minas Gerais: Um Estudo de Caso da Secretaria Estadual de Educação	Oliveira et al. (2022)	23,311

8	Orçamento Participativo e (des)democratização da gestão pública em Porto Alegre	Guach (2021)	19,982
9	Orçamento por Resultado e sua Incidência na Qualidade da Gestão da Despesa Pública, na Cidade de Chinha 2021	Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra (2024)	19,981
10	Mortalidade infantil e orçamento público. Desafios na gestão do sistema de saúde no território litorâneo sul da bahia, Brasil	Silva et al. (2020)	17,651
11	O orçamento participativo e a democratização da gestão pública municipal: A experiência de Vitória da Conquista (BA)	Novaes e Santos (2014)	-0,323
12	A utilização do Balanced Scorecard e do orçamento na gestão estratégica dos hospitais públicos	Naranjo (2010)	-0,648
13	Conectando Teoria e Prática: O panorama das reformas da gestão pública no orçamento dos distritos escolares locais	Williamson e Snow, D (2013)	-0,656
14	A Gestão de Tempos Difíceis: Cortes Orçamentários em Organizações do Setor Público	Jick e Murray (1982)	-33,882
15	Orçamento de desempenho na gestão da saúde pública.	Harton, Holmes e Donaho (1953)	-206,452

Fonte: elaborado pelos autores.

Os artigos com pontuação positiva, apresentados nos Quadros 1 e 2, foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo conforme definido por Bardin (1977) como um conjunto de procedimentos que buscam representar o conteúdo de um documento de forma sistematizada, facilitando sua interpretação e referenciamento. Além disso, recorreu-se ao raciocínio lógico-dedutivo, também baseado em Bardin (1977). Diante desse método, a seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Planejamento Estratégico no Setor Público

Poister (2010) abordou a necessidade de evolução do planejamento estratégico no setor público em direção a uma gestão estratégica holística. Ele destaca a importância de empregar esforços para além da formulação de planos, focando principalmente nas fases de implementação e de monitoramento do desempenho. Poister (2010), apresenta algumas medidas a serem tomadas para a gestão estratégica efetiva, dentre elas: Identificar e monitorar medidas de desempenho no progresso da implementação de iniciativas estratégicas; Avaliar periodicamente o desempenho; Garantir o alinhamento orçamentário com as prioridades estratégicas, alocando recursos para novas iniciativas estratégicas e desafiando as unidades operacionais a exercerem a estratégia por meio do planejamento dos seus gastos; recompensar as contribuições para o avanço da estratégia, através da inclusão de metas e objetivos relacionados ao plano estratégico na avaliação do desempenho dos indivíduos; e promover a mobilização de toda a organização com o plano estratégico;

Berry (1994), estudou os motivos para a crescente adoção do planejamento estratégico no setor público, sua pesquisa desenvolveu quatro explicações: 1. recursos das agências, se constatou que as agências com saúde fiscal sólida eram mais propensas a adotar o planejamento estratégico; 2. ciclo da liderança, a probabilidade da adoção do planejamento estratégico aumenta no início de uma nova gestão; 3. orientação para negócios e cidadãos, onde se mostrou que as agências que mantêm relação estreita com o setor privado são mais propensas a adotar o planejamento estratégico; 4. a adoção do planejamento estratégico pelas agências estaduais aumenta à medida que mais estados vizinhos adotam a prática.

Johnsen (2015) analisou a concepção da gestão estratégica no setor público a partir das dez escolas de pensamento definidas por Mintzberg. Os resultados da pesquisa apontaram que as

organizações do setor público costumam combinar as práticas de duas ou mais escolas de pensamento. A prática generalizada do planejamento estratégico nos órgãos públicos, sugere a escola de planejamento como a mais comum na prática de gestão no setor público. Johnsen (2015) destaca a importância da evolução do planejamento em políticas públicas, de modo que a escola de planejamento com seus processos de programação, previsão e orçamento permite o elo entre a formulação e implementação de políticas.

Kangas (1994) aplicou a técnica de Análise Hierárquica de Processos (AHP) para para tratamento de preferências públicas na escolha da estratégia para uma área florestal. Para ele, o uso do método não substitui as abordagens tradicionais de planejamento participativo, como conselhos e audiências públicas, de forma que as abordagens se complementam. A vantagem do uso do AHP seria a possibilidade de desenvolver consensos entre interesses conflitantes por meio da simulação de diferentes opções, suas limitações seriam a dificuldade em representar as situações de decisão em hierarquia de forma simples e ao mesmo tempo precisa.

Oliveira et al. (2023), realizou um estudo sobre a importância do planejamento estratégico aliado à gestão urbana como ferramenta norteadora das ações públicas municipais. O estudo destacou a importância do planejamento estratégico urbano que considera o bem-estar dos cidadãos. Foi constatado o papel fundamental da gestão participativa na legitimidade e comprometimento dos cidadãos com o alcance dos objetivos do planejamento estratégico, que pode se dar através de espaços de debates, como a realização de audiências e criação de conselhos. Outro ponto destacado, diz respeito ao papel dos gestores públicos, que devem ser capazes de tomar decisões estratégicas, considerando as vocações locais e priorizando os interesses da população.

Ugboro, Obeng e Spann (2011) apontaram que o formato do planejamento deve estar bem alinhado à estrutura de gestão da organização e se basear em uma avaliação realista dos pontos fortes e fracos da agência. Afirmam a importância de ser estabelecida uma equipe responsável por coordenar as atividades de planejamento estratégico e que a alta gerência deve desempenhar papel ativo no processo de planejamento estratégico, reforçam que o planejamento estratégico deve contar com recursos financeiros, materiais e humanos suficientes para sua efetiva implementação.

Barzelay e Jacobsen (2009), analisaram a implementação de mudanças no planejamento estratégico da comissão europeia no contexto de reformas gerenciais e identificaram que a certificação e legitimação de instâncias e atores é crucial para a implementação de mudanças na gestão pública. Barzelay e Jacobsen (2009) abordam o conceito da certificação de atores como um mecanismo social que cria um elo fundamental entre escolhas de reforma, conduta de atores e mudanças em rotinas organizacionais. Desse modo, o estudo destaca o papel determinante da liderança e facilitação de diálogos para a legitimação e implementação de reformas na gestão pública.

Carvalho Júnior e Ferreira (2021) investigaram a presença do Pós Nova Gestão Pública (Pós-NGP) na gestão da educação brasileira e identificaram algumas falhas, como a ausência de participação da comunidade externa e baixa participação da comunidade interna nos Planos, falta de objetivos de visão integrada e holística e ausência de definição de responsáveis e de ações práticas para a realização dos objetivos estratégicos traçados, o que resultava em tensões entre a alta Administração (planejamento) e os níveis intermediários e operacionais da organização (execução).

Hintea, Profiroiu e Țiclău (2015), analisaram como a administração pública da Romênia utilizava o planejamento estratégico. Quanto ao “por que planejar”, os resultados mostraram que mais de 70% dos esforços de planejamento estratégico público da Romênia são feitos em razão da obrigatoriedade de acesso aos fundos da União Europeia, enquanto 15% dos órgãos que adotavam o planejamento não faziam nenhuma avaliação da estratégia, demonstrando ausência de um sistema de monitoramento e avaliação. Outra falha apontada, se refere a participação de média à baixa das partes interessadas em diferentes fases do processo.

Nascimento, Coelho, Olenscki e Silva (2020), analisaram o PPA 2018-2021 do município de Osasco-SP como instrumento de planejamento estratégico governamental, os resultados do estudo apontaram que o PPA 2018-2021 de Osasco, embora contivesse falhas quanto à participação social e permeabilidade organizacional aos cidadãos”, conseguiu ultrapassar a visão comum de um instrumento meramente formal e por vezes fictício, uma vez que continha planejamento intersetorial e um estabelecimento detalhado de recursos a serem alocados nos programas, bem como, a definição de metas físicas e financeiras para as ações governamentais.

#### **4.2 Orçamento no Setor Público**

Mauro, Cinquini e Pianezzi (2021), estudaram as dificuldades enfrentadas na utilização do orçamento baseado em desempenho (PBB). O estudo identificou a ausência de diálogo e participação conjunta na tomada de decisões, o que resultou na percepção do PBB como uma “obrigação burocrática imposta de cima para baixo” e a falta de clareza na definição de objetivos e medidas de desempenho adequadas. Outra falha identificada no estudo, diz respeito a análises de ilusórias por parte dos administradores, resultando em descompasso entre as expectativas e os reais recursos econômicos e humanos disponíveis, o que causava frustração e distanciamento das unidades operacionais.

Quispe, Mújica e Mayuri (2022) analisaram o orçamento participativo como forma de participação popular. Os autores abordam criticamente o seu uso como forma de legitimação de governos ou partidos políticos. Para os autores a grande dificuldade está em delimitar os níveis de participação devido à variabilidade de formas e contextos de sua aplicação, como em formatos digitais e não digitais. Nesse sentido, eles abordam as divergências de pensamento na literatura sobre o nível adequado de participação da sociedade nas decisões do Estado, bem como as convergências sobre a importância da participação na contenção da corrupção e controle do Estado por parte dos cidadãos.

Dooren, De Caluwe e Lonti (2012) analisaram os sistemas de medição de desempenho na administração pública, a partir de relatórios do projeto "Government at a Glance" da OCDE. Destacam a dificuldade de conceituação e medição do desempenho na administração pública, defendem que o orçamento é um importante meio de medição do desempenho público por suas características de padronização e natureza cíclica, abordam a necessidade de uma atitude crítica em relação aos indicadores existentes quanto esforços contínuos para melhorar as formas de medição de desempenho da administração pública.,

Krudycz, Martins, Toigo e Petri (2023), avaliaram o desempenho em gestão orçamentária de uma universidade pública federal de Foz do Iguaçu, utilizando a Metodologia de Apoio à Decisão Multicritério Construtivista (MCDA-C). Destacaram a necessidade do estabelecimento de critérios e definição de prioridades para a alocação eficiente de recursos públicos, visto que a ausência destes critérios pode acentuar as dificuldades na tomada de decisão.

Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo (2023), investigaram a percepção da vinculação entre o orçamento por resultados e a qualidade do gasto público na Unidade de Gestão Educacional Local (UGEL) San Martín, descobrem que a grande maioria dos entrevistados consideram que existe uma má execução orçamentária e identificam as motivações, dentre elas: falta de clareza nos objetivos, ausência de mecanismos de monitorização e avaliação, ausências de programas estratégicos consistentes com as políticas locais e nacionais. Apontam que a proposta de um orçamento baseado em resultados é importante para a sustentabilidade dos programas orçamentários e melhoria na utilização dos recursos públicos.

Raudla et al. (2015) analisaram os impactos do financiamento baseado em projetos na gestão financeira universitária na Estônia. Concluíram que este tipo de financiamento gera desafios para a gestão da universidade, dentre eles: receitas flutuantes e fragmentadas, altos custos de transação, complexidade de coordenação e outros. Além disso, a dependência extrema de orçamento baseado em projetos em cenários de baixa capacidade de direção ocasionam tensões entre a gestão central e as unidades, uma vez que os projetos nem sempre estão alinhados com as prioridades e planos estabelecidos pela gestão.

Oliveira, Amaral, Fonseca, Assis e Ribeiro (2022), apresentam uma análise da execução orçamentária da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais no período 2014-2018, buscando identificar aspectos do modelo de gestão societal proposto por Paula (2005), o estudo apontou o predomínio dos aspectos do modelo gerencial, com ações pontuais da gestão societal, destacam como pontos de melhoria o baixo número de ações voltadas à ampliação de canais de participação da sociedade.

Guach (2021) ao estudar o papel do Orçamento Participativo (OP) de Porto Alegre na democratização e desdemocratização de decisões públicas, constatou que apesar dos pontos positivos o Orçamento Participativo (OP) de Porto Alegre ainda possui desafios complexos a serem enfrentados, como a manutenção de grupos dominantes (Estado, classes sociais) e dificuldades relativas à uma real mudança na realidade social e política do território. Para o autor, ocorre na verdade, uma “microdemocratização funcional”, que não representa uma mudança real na distribuição de poder.

Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra (2024), buscaram determinar se o Orçamento Baseado em Resultados (OR) afeta a Qualidade dos Gastos Públicos no Setor de Saúde na Cidade de Chíncha, concluíram que o OR afeta significativamente a qualidade da gestão da despesa pública, contribuindo para o planejamento adequado, priorização dos gastos públicos, eficiência e implementação transparente. Assim como o monitoramento e os incentivos de gestão demonstraram relação significativa com a qualidade da gestão de despesas.

Silva et al. (2020), investigaram o papel do orçamento público e do modelo de atenção básica em saúde pública nas taxas de mortalidade infantil no Sul da Bahia, eles constataram que é necessário um alinhamento concomitante entre o modelo político (de gestão) modelo econômico (financiamento e administração de recursos financeiros) e o modelo técnico (execução da política), para um planejamento e implementação eficiente e eficaz de políticas públicas

## **5 DISCUSSÃO**

Os resultados do estudo demonstram que a utilização do planejamento estratégico no setor público tem sido comum em decorrência das reformas da administração pública, em especial no contexto do gerencialismo e nova administração pública, sendo por vezes implementado em decorrência de obrigações normativas ou como requisito de acesso à recursos de fundos internacionais (Berry, 1994; Jhonsen, 2015; Hintea, Profiroiu e Țiclău, 2015; Mauro, Cinquini

e Pianezzi, 2021; Barzelay e Jacobsen, 2009) em consonância ao exposto por Paula (2005) ao apontar a ênfase na dimensão institucional-administrativa no setor público como fruto do movimento de Reforma Gerencialista do Estado.

O orçamento público, por sua vez, foi abordado principalmente como ferramenta de gestão por resultados ou por desempenho como forma de integrar uma gestão estratégica mais abrangente e baseada em parâmetros de alocação de recursos (Mauro, Cinquini e Pianezzi, 2021; Dooren, De Caluwe e Lonti, 2012; Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo, 2023; Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra, 2024). Desse modo, o orçamento foi abordado criticamente na literatura, no sentido de superar a visão do orçamento como obrigação normativa a despeito de seu papel como instrumento de gestão, conforme abordado por Cunha (1999).

Ademais, a literatura estudada fornece direcionamentos na identificação das dificuldades de articulação entre planejamento e orçamento e o importante papel da integração destes instrumentos para a implementação eficaz de políticas públicas. Dentre essas dificuldades, está a ausência de objetivos de visão integrada e holística da administração pública, o que resulta em um planejamento deslocado de outras políticas de estado (Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo, 2023; Poister, 2015; Carvalho Junior e Ferreira, 2021). A ausência de mecanismos de monitoramento pré-definidos dificulta a avaliação do desempenho dos programas estratégicos e a definição de prioridades e recálculo de rotas, além disso a conceituação do desempenho na administração pública ainda é algo em construção devido à complexidade de interesses envolvidos, sendo necessário um olhar crítico para a melhoria contínua dos indicadores existentes e desenvolvimento de diferentes formas de medição do desempenho da administração pública (Dooren, De Caluwe e Lonti, 2012)

Para que se consiga ultrapassar a problemática de peças orçamentárias e instrumentos de planejamento estratégico meramente formais e por vezes fictícios, é necessário um alinhamento estrutural, desde a elaboração do plano que deve ser participativa e realista, condizente com as capacidades da organização, e contando com estabelecimento de fontes de recursos, sejam financeiros, materiais ou humanos, a serem alocados nos projetos e ações estabelecidos (Poister, 2010; Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra, 2024; Carvalho Júnior e Ferreira, 2021). Até as fases de implementação, que devem contar com processos de monitoramento e atribuição de responsabilidades previamente definidas. (Poister, 2015; Nascimento, Coelho, Olenscki e Silva, 2020). Nesse sentido, é importante que se pense a estrutura organizacional necessária para a implementação e monitoramento, como o mapeamento dos processos chave relacionados à estratégia, a capacitação de pessoal, o comprometimento da liderança e a comunicação interna e externa dos objetivos da instituição (Ugboro, Obeng e Spann, 2011; Carvalho Júnior e Ferreira, 2021; Nascimento et al., 2020; Mauro, Cinquini e Pianezzi, 2021).

Nessa lógica, o planejamento estabelece os objetivos, projetos e metas que a administração pública pretende atingir a médio e longo prazo (Oliveira et al., 2023; Nascimento, Coelho, Olenscki e Silva; 2020). O orçamento público, por sua vez, funciona como um meio de informação e prestação de contas essencial à democracia, onde são definidos e alocados recursos para a execução das políticas planejadas (Krudycz, Martins, Toigo e Petri, 2023; Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo, 2023; Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra, 2024; Dooren, De Caluwe e Lonti, 2012) Desse modo, a integração entre os instrumentos de planejamento estratégico e orçamento público contribui para a efetiva implementação de políticas públicas ao alinhar visão de longo prazo com capacidade de execução.

Os resultados do estudo também apontam o destaque da participação cidadã como fator de melhoria nos instrumentos de planejamento e orçamento como forma de legitimação social e para a adequação das políticas públicas às reais demandas da sociedade. Ao passo que são apresentadas reflexões críticas sobre como têm sido aplicados os modelos participativos e a implementação de espaços de debate de interesse público (Kangas, 1994; Oliveira et al., 2023; Barzelay e Jacobsen, 2009; Carvalho Júnior e Ferreira, 2021; Nascimento et al., 2020; Mauro, Cinquini e Pianezzi, 2021; Quispe, Mújica e Mayuri, 2022; Guach, 2021).

Desse modo, o estudo mostra que o planejamento define metas da administração pública a médio/longo prazo, enquanto o orçamento aloca recursos para viabilizá-las. A integração entre ambos é essencial para implementar políticas públicas eficazes, alinhando visão estratégica com execução. A literatura ressalta a necessidade de alinhamento estrutural desde a elaboração (considerando capacidades reais) até a implementação, com monitoramento e responsabilidades bem definidas.

Como forma de organizar a análise e contribuições do levantamento bibliográfico, os resultados foram organizados com auxílio de planilha Excel para análise e identificação de pontos recorrentes, o que permitiu a identificação de direcionamentos para avanços em planejamento e orçamento de forma integrada. Desse modo, estas proposições foram organizadas em forma de construtos, conforme a seguir:

Quadro 3 - Construtos para a Integração entre Planejamento Estratégico e Orçamento Público

<b>Construto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Contribuição à Questão-Problema</b>	<b>Base Teórica</b>
<b>Formulação de Estratégias Realistas</b>	Estratégias devem ser baseadas em diagnóstico situacional realista que considere a capacidade institucional e recursos disponíveis para sua implementação.	Garante que o planejamento e a orçamentação estejam alinhados e contenham metas e objetivos possíveis de serem mensurados e alcançados.	Ugboro, Obeng e Spann, 2011; Carvalho Júnior e Ferreira, 2021; Nascimento et al., 2020; Mauro, Cinquini e Pianezzi, 2021.
<b>Alinhamento com outras políticas locais e nacionais</b>	Planejamento estratégico e orçamentário holístico e integrado a outras políticas.	Permite um planejamento conectado ao contexto interno e externo, o que garante viabilização de recursos e apoio institucional.	Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo, 2023; Poister, 2015; Carvalho Junior e Ferreira, 2021;
<b>Participação Social</b>	Planejamento e orçamento devem incorporar participação cidadã como fonte de legitimação e controle. Ex: orçamento participativo.	Aumenta a legitimidade e a aderência às demandas sociais, potencializando a implementação integrada, assim como maior alinhamento às prioridades na visão dos cidadãos	Kangas, 1994; Oliveira et al., 2023; Barzelay e Jacobsen, 2009; Carvalho Júnior e Ferreira, 2021; Nascimento et al., 2020; Mauro, Cinquini e Pianezzi, 2021; Quispe, Mújica e Mayuri, 2022; Guach, 2021.
<b>Mecanismos de Monitoramento e Avaliação Conjunta</b>	Os objetivos estratégicos, bem como, a execução orçamentária devem contar com sistemática de monitoramento e controle com medições periódicas.	Permite avaliar a implementação e realizar ajustes em tempo hábil, o monitoramento conjunto permite maior sintonia entre processos.	Poister, 2010; Hintea, Profiroiu e Țiclau, 2015; Mauro, Cinquini e Pianezzi, 2021; Dooren, De Caluwe e Lonti, 2012.

<b>Integração Técnica e Institucional</b>	Processos e equipes de planejamento e orçamento devem atuar de forma coordenada, com estrutura institucional que garanta a troca de informações.	Garante que os instrumentos se retroalimentem de informações para a tomada de decisão assertiva.	Poister, 2010; Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra, 2024; Carvalho Júnior e Ferreira, 2021.
<b>Compromisso e capacitação da Liderança</b>	A alta direção deve estar fortemente comprometida com a coordenação do planejamento estratégico com domínio sobre as informações e controle da implementação.	A liderança estratégica é chave para que o orçamento traduza corretamente os objetivos definidos.	Barzelay e Jacobsen, 2009; Ugboro, Obeng e Spann, 2011; Oliveira et al., 2023.
<b>Priorização Orçamentária com Base Estratégica</b>	A alocação de recursos deve refletir as prioridades traçadas no planejamento estratégico	Evita a desconexão entre planos e execução, maximizando a efetividade na implementação das políticas públicas.	Krudycz, Martins, Toigo e Petri, 2023; Rodriguez, Dávila, Coronel, Rojas e Arévalo, 2023; Gutierrez, Nuñez, Cabrejos e Becerra, 2024; Dooren, De Caluwe e Lonti, 2012.
<b>Transparência e Prestação de Contas Integrada</b>	O Orçamento público funciona como um mecanismo de accountability e deve ser usado para informar e avaliar resultados.	Garante controle social, legitimação e informações ao processo de planejamento.	Dooren, De Caluwe e Lonti, 2012; Krudycz, Martins, Toigo e Petri, 2023; Quispe, Mújica e Mayuri, 2022.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, conforme descrito no Quadro 3, a análise da literatura indica que tal integração depende da participação social qualificada, da alocação de recursos com base estratégica, da formulação de estratégias realistas, do comprometimento da liderança, de instrumentos de prestação de contas conjuntos, de mecanismos de monitoramento e de capacidade de integração técnico-institucional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar o papel da integração entre o planejamento estratégico e o orçamento público para a implementação de políticas públicas. As análises demonstraram que a gestão coordenada entre planejamento estratégico e orçamento, é parte primordial para o vínculo necessário entre a formulação e os meios de implementação de políticas públicas.

Nesse sentido, a literatura demonstra que o planejamento estratégico no setor público indica os objetivos, projetos e metas que a administração pública pretende atingir, enquanto o orçamento funciona como um parâmetro dos recursos disponíveis e como um importante meio de controle e prestação de contas do desempenho da administração. Assim, conclui-se que a gestão coordenada entre planejamento estratégico e orçamento representa uma ponte entre a formulação e a implementação de políticas públicas, contribuindo para uma atuação pública mais eficaz.

Desse modo, os achados podem inspirar a prática gerencial quanto a premissas a serem observadas como a relevância da adoção de instrumentos eficazes que permitam maiores níveis de participação da sociedade para a definição de metas estratégicas alinhadas às demandas da sociedade e realistas em termos de capacidades organizacionais, assim como a necessidade de melhoria nos sistemas de medição de desempenho e controle do planejamento e orçamento públicos, somados a capacitação e comprometimento da liderança. Garantir o

alinhamento entre planejamento estratégico e gestão orçamentária é um tema relevante para os avanços na gestão de políticas públicas, impactando a eficiência, a prestação de contas e a qualidade dos serviços públicos, princípios caros à governança pública e à democracia.

Como limitação do estudo destaca-se, a literatura internacional incipiente no contexto da administração pública. Recomenda-se para estudos posteriores o aprofundamento da temática por meio de estudos de caso e pesquisa aplicada, além da investigação sobre casos de sucesso na implementação de possíveis soluções e sobre quais avanços se têm alcançado na implementação de modelos participativos assumindo sua relevância nesta integração.

## REFERÊNCIAS

- Ackoff, R. L. (1978). *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC. Recuperado de <https://pdfcoffee.com/planejamento-empresarial-russel-ackoff-cap-1-pdf-free.html>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. trans. Reta, L. A. R & Pinheiro, A. Lisboa: edições 70.
- Barzelay, M. Jacobsen, A. S. (2009). Theorizing implementation of public management policy reforms: A case study of strategic planning and programming in the european commission. *Governance*, 22 (2). doi: 10.1111/j.1468-0491.2009.01437.x
- Batista, L. S. Kumada, K. M. O. (2021). Análise Metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. *Revista Brasileira de Iniciação Científica*, 8. p. 1-17. Itapetininga. Recuperado de <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113/235>
- Berry, F. S. (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review*. 54 ( 4). p.322-330. doi: 10.2307/977379
- Ministério do Planejamento e Orçamento. (2025). Recuperado de <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento>
- Brites, C. M. Clemente, A. J. (2019). Implementação de Políticas Públicas: Breve revisão da literatura. *Revista NAU Social*, 10 (18). pp. 27 – 37.
- Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior. *CAPES adotará classificação de artigos na avaliação quadrienal*. Recuperado de <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/capes-adotara-classificacao-de-artigos-na-avaliacao-quadrienal>.
- Carvalho Junior, J. R. A. Ferreira, M. A. M. (2021). Pós-Nova Gestão Pública no Planejamento Estratégico da Educação Profissional Brasileira. *Revista eletrônica de Estratégia e Negócios*, 14 (1). Florianópolis. doi: 10.19177/reen.v14e12021167-193
- Carvalho, D.A. (2010). *Orçamento e contabilidade pública* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Cunha, A. (1999). *As funções do orçamento nas organizações*. Rio de Janeiro: Ebape/FGV.

- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Paula, A. P. P. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE*, 45 (1). Recuperado de <http://scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxhMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt>
- Dooren, W. V. De Caluwe, C. Lonti, Z. (2012). How to Measure Public Administration Performance: a Conceptual Model with Applications for Budgeting, Human Resources Management, and Open Government. *Public Performance & Management Review*, 35 (3). p. 489–508. doi: 10.2753/PMR1530-9576350306
- Giacomoni, J. (2012). *Orçamento público* (16ª ed). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Guach, H. C. (2021). Pressuposto participativo e (des) democratização da gestão pública local em Porto Alegre. *Espacio Abierto*. 30 (1) p. 108-126. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/122/12266352006/html/>
- Gutierrez, E. R. B. Nuñez, F. J. S. Cabrejos, R. G. P. Becerra, K. F. S. (2024). Orçamento por Resultado e sua Incidência na Qualidade da Gestão dos Gastos Públicos, na Cidade de Chinchá 2021. *South Eastern European Journal of Public Health*. vol. 24. p. 482 - 495. doi: 10.70135/seejph.vi.1315
- Hintea, C. E. Profiroiu, C. M. Țiclau, T. C. (2015). Strategic Planning And Public Management Reform: The Case of Romania. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, Ed. especial. p. 30 - 44, 2015. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/295927532\\_Strategic\\_Planning\\_and\\_Public\\_management\\_Reform\\_The\\_Case\\_of\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/295927532_Strategic_Planning_and_Public_management_Reform_The_Case_of_Romania)
- Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?. *Financial Accountability and Management*, 31 (3). p. 243 - 268. doi: 10.1111/faam.12056
- Kangas, J. (1994). An approach to public participation in strategic forest management planning. *Forest Ecology and Management*, 70 (1-3), p. 75 - 88. doi: [https://doi.org/10.1016/0378-1127\(94\)90076-0](https://doi.org/10.1016/0378-1127(94)90076-0)
- Krudycz, L. C. Martins, V. A. Toigo, L. A. Petri, S. M. (2023). Decision support in the budget management of a public institution: a constructivist multicriteria model. *Administrative si Management Public*, 41, p. 54-72. doi: <https://doi.org/10.24818/amp/2023.41-03>
- Lasswell, H. D. (1956). *The Decision Process*. Seven Categories of Functional Analysis, College Park, MD, University of Maryland Press.
- Lindblom, Charles E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review* 19 (2), Spring, pp 79-88. In Heidemann, F. G.; Salm, J. F. (2010). Políticas Públicas e Desenvolvimento. Muddling Through 1: a ciência da decisão incremental. Brasília: Editora UnB. Pp 161-180.

- Matus, C. (1997). *Los tres cinturones del gobierno*. Caracas: Fondo Editorial.
- Mauro, G. S. Cinquini, L. Pianezzi, D. (2019). New Public Management between reality and illusion: Analysing the validity of performance-based budgeting. *Revisão de Contabilidade Britânica*, 53 (6). Inglaterra, Reino Unido: Elsevier. doi: 10.1016/j.bar.2019.02.007
- Moore. M. H. (2002). *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Uniletras.
- Nascimento, I. C. R. Coelho, F. S. Olenski, A. R. B. Silva, R. B. P. (2020). Plano Plurianual com Densidade Macroestratégica na Gestão Pública Municipal: descrição e análise do processo de elaboração do PPA do município de Osasco (2018-2021). *Teoria e Prática em Administração*, 10 (1), p.12-24. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i1-48655>
- Oliveira, I. A. Amaral, J. C. Fonseca, R. K. A. Assis, L. B. Ribeiro, L. M. de P. (2022). Gestão Societal no Orçamento Público do Estado de Minas Gerais: estudo de caso da Secretaria de Estado de Educação. *Revista Ciências Administrativas*. v. 28. doi: 10.5020/2318-0722.2022.28.e11856
- Oliveira, T. D. Pires, D. M. Chagas, D. H. S. Hardt, J. G. Castro, V. A. S. Silva, Á. R. F. Zulato, F. V. G. (2023). Cidade e cidadão: o planejamento estratégico e suas inter-relações com a gestão pública e a qualidade de vida das pessoas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14 (4). p. 6231–6241. doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2046>.
- Pagani, R. N. Pedroso, B. Santos, C. B. Picinin, C. T. Kovaleski, J. L. (2022). Methodi Ordinatio 2.0: revisited under statistical estimation, and presenting FInder and RankIn. *Springer* (57). pp. 4563–4602. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-022-01562-y>
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 54 (4). doi: 10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x
- Quispe, Y. H. Mújica, M. C. D. Mayuri, E. E. C. (2022). Presupuesto participativo y gestión del gasto público. *Revista de Ciências Sociais*, 28 (5), p. 279-289. doi: 10.31876/rcs.v28i.38163
- Raudla, R. Karo, E. Valdmaa, K. Kattel, R. Implications of project-based funding of research on budgeting and financial management in public universities. *Springer*, 70 (6), p. 957-971. doi: 10.1007/s10734-015-9875-9
- Rodriguez, E. D. Dávila, K. S. Coronel, L. E. F. Rojas, B. G. R. Arévalo, P. P. P. (2023). Proposta de orçamento por resultados para melhorar a qualidade da despesa pública, Unidade de Gestão Educacional Local de San Martín. *Revista de Climatologia*. ed. especial de Ciências Sociais, 23. doi: 10.59427/rcli/2023/v23cs.1985-2007
- Saravia, E. Elisabete, F. (2006). *Políticas Públicas (2ªED)*. Coletânea Enap.

- Silva, L. M. (2004). *Contabilidade governamental: um enfoque administrativo* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Severino, A. J. (2013). *Metodologia do trabalho científico*. ed. São Paulo: Cortez.
- Souza, C. (2006). Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 8 (16). pp. 20-45.
- Rezende, D. A. *Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2015.
- Silva, A. P. Pinto, R. Skalinski. M. Silva, A. L. P. Pinto, B. B. Gonçalves, A. O. (2020). Mortalidade infantil e orçamento público: Desafios na gestão do sistema de saúde no Território Litoral Sul da Bahia, Brasil. Bogotá, Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*. vol. 19. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps19.miop>
- Tenório, F. G. (2010). Gestão Social: uma réplica. In L. Ariádne S. Silva, J. J. T. Schommer, P. C. Cançado, A. C. *Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda*. Recife: Univasf.
- Toni, J. D. (2021). *Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público*. Brasília: Cadernos Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>
- Ugboro, O. I. Obeng, K. Spann, O. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Revista Administração e Sociedade*. v. 43. p. 87-123. doi: 10.1177/0095399710386315
- Valle, V. L. (2018). Planejamento orçamentário e políticas públicas: explorando uma alternativa de reconciliação pela indução. *Revista de Investigações Constitucionais*, 5 (2). pp. 113-134. doi: 10.5380/rinc.v5i2.55250