CFA
Conselho Federal de Administração

Câmara de
Gestão Pública

PEM

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

E02 - impressao.indd 1 16/06/2026 14:37

E02 - impressao.indd 2 16/06/2026 14:37

Sumário

Prefácio 5

Introdução 7

Levantamento: Planejamento Estratégico nos Municípios 9

O que é o Planejamento Estratégico Municipal? 13

Para que serve o Planejamento Estratégico Municipal (PEM) 15

Participação social no Planejamento Estratégico Municipal 17

Etapas do Planejamento Estratégico Municipal (PEM) 19

Ferramentas de apoio ao Planejamento Estratégico Municipal 21

O profissional de Administração no PEM 25

Avanço do Planejamento Estratégico Municipal nos Municípios Brasileiros 27

Referências e fontes de apoio 31

Conselho Federal de Administração

Adm. Leonardo Macedo – Presidente

Adm. Gilmar Camargo – Vice-presidente

Câmara de Gestão Pública

Adm. Emerson Arantes – Diretor

Adm. Francisco de Jesus – Vice-diretor

Admª Clenis Siqueira – Membro

Elaboração

Adm. Emerson Arantes

Adm. Marcelo Gomes

Yusk Razec

Projeto Gráfico e Diagramação

André Eduardo Ribeiro

PEM

Prefácio

Nos municípios que crescem de forma organizada, aprimoram seus serviços públicos e promovem melhorias concretas na qualidade de vida da população, há um fator decisivo em comum: o planejamento. Mais do que uma ferramenta de gestão, o planejamento é o instrumento que transforma intenções em ações, organiza prioridades e cria as condições necessárias para que resultados consistentes sejam alcançados — não por acaso, mas por escolha deliberada.

Os dados revelam um avanço significativo. Em levantamento anterior, apenas 5,18% dos municípios analisados apresentavam evidências da adoção de um Planejamento Estratégico Municipal. No estudo atual, esse percentual saltou para 16,81%, correspondendo a 100 dos 595 municípios pesquisados. Mais do que uma estatística, esse crescimento expressa uma mudança de cultura: administrações mais preparadas para definir prioridades, alocar recursos com eficiência e enfrentar desafios com maior capacidade de organização.

Esse resultado reforça a convicção que orienta a atuação do Sistema de Conselhos Federal e Regionais de Administração: investir na disseminação do planejamento estratégico é um caminho fundamental para o fortalecimento da gestão pública brasileira. Ao longo dos últimos anos, por meio de estudos, publicações, capacitações, eventos e iniciativas como o Índice de Governança Municipal (IGM-CFA), temos trabalhado para consolidar o planejamento como um dos pilares da governança municipal — baseado em visão de longo prazo, eficiência e compromisso com resultados.

E02 - impressao.indd 5 16/06/2026 14:37

É com esse propósito que apresentamos esta Cartilha de Planejamento Estratégico Municipal. Elaborada para apoiar prefeitos, secretários, gestores públicos e demais profissionais da administração pública, a publicação reúne conceitos, ferramentas e orientações práticas voltadas ao fortalecimento da capacidade de planejamento dos municípios brasileiros. Seu formato é acessível e direto: além de apresentar o conceito do Planejamento Estratégico Municipal, introduz metodologias e instrumentos da ciência da Administração que o tornam viável no dia a dia da gestão.

Convidamos cada gestor que tiver esta cartilha em mãos a utilizá-la como instrumento de reflexão e ação. Planejar é antecipar desafios, organizar prioridades e construir caminhos para o desenvolvimento. É uma prática indispensável para municípios que desejam atuar com eficiência, responsabilidade e visão de futuro. Esperamos que esta publicação contribua para fortalecer essa cultura e apoiar a construção de administrações públicas cada vez mais preparadas para responder — com competência e compromisso — às necessidades da sociedade.

Adm. Leonardo Macedo

E02 - impressao.indd 6 16/06/2026 14:37

Introdução

"Orientando o Futuro para as Cidades"

Seja bem-vindo(a) à Cartilha de Planejamento Estratégico Municipal, um guia essencial para gestores públicos, funcionários municipais e toda a comunidade interessada em contribuir para o desenvolvimento sustentável e próspero de nossa cidade. Esta cartilha tem como objetivo apresentar a importância do planejamento estratégico como uma poderosa ferramenta para orientar decisões, estabelecer diretrizes e construir um futuro promissor para todos os cidadãos.

Vivemos em um mundo de constante transformação, onde as cidades enfrentam desafios complexos e crescentes, desde a busca por soluções para o aumento populacional até a necessidade de preservar o meio ambiente e garantir uma qualidade de vida cada vez melhor. Nesse contexto, o planejamento estratégico emerge como um aliado imprescindível para administrar as demandas presentes e, ao mesmo tempo, traçar caminhos sólidos para o crescimento sustentável no longo prazo.

Um planejamento estratégico municipal eficiente transcende as barreiras temporais de mandatos e governos, fornecendo um horizonte claro de objetivos compartilhados, metas definidas e ações alinhadas aos anseios da população. Mais do que um mero plano burocrático, ele se torna uma visão de futuro, uma bússola para orientar todas as ações da administração pública e da sociedade civil na busca por um bem comum.

E02 - impressao.indd 7 16/06/2026 14:37

Por meio deste documento, vamos explorar os elementos fundamentais do planejamento estratégico municipal: a definição da Missão, que estabelece o propósito e a razão de existir do governo local; a Visão, uma inspiradora imagem do que podemos nos tornar; e os Valores, os princípios que guiarão nossas ações rumo ao desenvolvimento integral e sustentável. Além disso, adentraremos nas etapas essenciais do processo de planejamento, compreendendo como definir metas claras, escolher indicadores apropriados para medir o progresso e realizar uma análise SWOT criteriosa, identificando nossas forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam externamente.

Nossa jornada pelo planejamento estratégico municipal também incluirá a compreensão do conceito do Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta eficaz para traduzir a estratégia em ações concretas e monitorar o alcance dos resultados em diferentes dimensões.

A participação da comunidade será enfatizada como um pilar essencial para o sucesso do planejamento estratégico, pois acreditamos que somente com o envolvimento de todos os cidadãos, poderemos construir uma cidade inclusiva, democrática e alinhada aos reais anseios de sua população.

Preparado(a) para embarcar nessa jornada de planejamento estratégico municipal? Vamos começar a moldar o futuro que almejamos para nossa cidade!

E02 - impressao.indd 8 16/06/2026 14:37

Levantamento: Planejamento Estratégico nos Municípios

Esse levantamento foi realizado para investigar a aplicação do planejamento estratégico municipal em diversas cidades do Brasil. O objetivo do estudo foi analisar a presença e a proporção desse tipo de planejamento em municípios de diferentes tamanhos e regiões.

Definição

Para esse levantamento, uma amostra de 595 municípios brasileiros foi selecionada aleatoriamente, considerando cerca de 10% do total de municípios do país. Essa amostra foi dividida em quatro categorias de acordo com a população: **até 20 mil habitantes, entre 20 e 50 mil habitantes, entre 50 e 100 mil habitantes e acima de 100 mil habitantes**.

Coleta de Dados

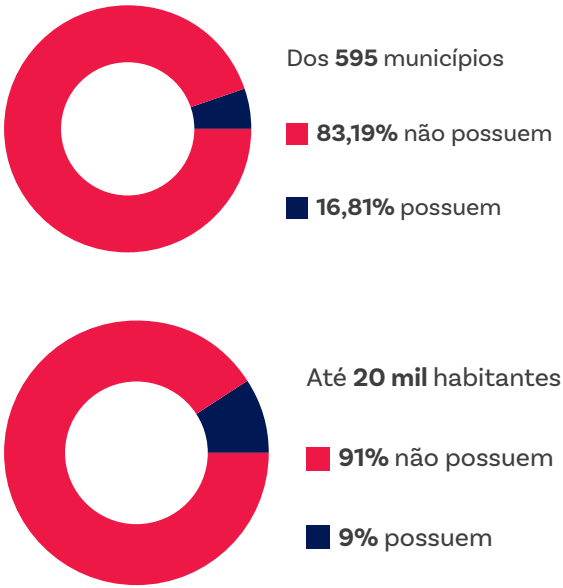
Para coletar os dados necessários, acessamos os sites das prefeituras dos municípios selecionados. Foi realizado um processo de busca utilizando o termo "planejamento estratégico" nos sites. Resultados positivos indicaram a presença desse tipo de

E02 - impressao.indd 9 16/06/2026 14:37

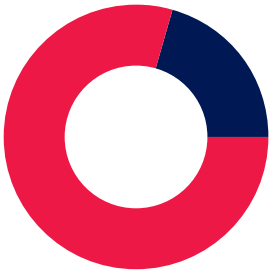
planejamento, enquanto a falta de resultados válidos foi considerada resultado negativo. Caso o site não possuísse campo de pesquisa, foram realizadas pesquisas adicionais em seções relevantes.

Resultados da Pesquisa

Após analisar 595 sites de prefeituras, 100 municípios (16,81% da amostra) apresentaram evidências de possuir um planejamento estratégico municipal. Por outro lado, 495 municípios (83,19% da amostra) não apresentaram tais indícios. Nas capitais brasileiras, das 27 cidades pesquisadas, 20 mostraram possuir um planejamento estratégico municipal.



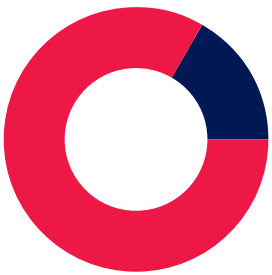
E02 - impressao.indd 10 16/06/2026 14:37



de **20-50 mil** habitantes

79,5% não possuem

20,5% possuem



de **50-100 mil** habitantes

83,3% não possuem

16,7% possuem

mais de **100 mil** habitantes

46,4% não possuem

53,6% possuem

Capitais

25,9% não possuem

74,1% possuem

E02 - impressao.indd 11 16/06/2026 14:37

Análise por Faixa Populacional:

Os resultados indicam uma presença relativamente baixa de planejamento estratégico municipal nos municípios brasileiros.

Apenas **16,81%** apresentaram evidências de possuir um planejamento desse tipo. A proporção foi maior em municípios mais populosos. Isso sugere a necessidade de incentivar e promover a implementação de planejamento estratégico nos municípios como uma ferramenta para o desenvolvimento e a gestão eficiente das cidades.

E02 - impressao.indd 12 16/06/2026 14:37

O que é o Planejamento Estratégico Municipal?

O Planejamento Estratégico Municipal (PEM) é uma forma de organizar a gestão da cidade com foco no futuro. Ele ajuda a prefeitura a definir com mais clareza aonde quer chegar e o que precisa ser feito para melhorar o município ao longo do tempo.

Na prática, o PEM funciona como um guia para a administração pública, ajudando a transformar as necessidades da população em ações planejadas, com prioridades bem definidas e melhor uso dos recursos públicos.

Ele serve para:

- Organizar e dar direção às ações da prefeitura
- Definir prioridades para o desenvolvimento do município
- Melhorar a aplicação dos recursos públicos
- Apoiar decisões mais seguras e baseadas em planejamento
- Promover melhorias na qualidade de vida da população
- Garantir continuidade das políticas públicas, mesmo com mudanças de gestão

E02 - impressao.indd 13 16/06/2026 14:37

O planejamento estratégico é usado tanto em empresas quanto no setor público, mas com objetivos diferentes. Aqui está uma tabela que resume algumas dessas diferenças:

Aspecto	Empresa Privada	Município
Objetivos	Lucro, crescimento, mercado	Desenvolvimento, bem-estar
Público-alvo	Clientes, consumidores	População, comunidade local
Fontes de Financiamento	Vendas, investimentos	Impostos, taxas, transferências
Stakeholders	Acionistas, clientes	População, empresários locais
Complexidade dos Objetivos	Foco em metas específicas	Diversidade de áreas e metas
Ciclo de Planejamento	Curto prazo, 5 a 10 anos	Médio a longo prazo, 5 a 10 anos ou mais

*Lembre-se de que essas características são generalizações: a complexidade de um Planejamento Estratégico Municipal pode variar de acordo com o tamanho, recursos e particularidades do município em questão

E02 - impressao.indd 14 16/06/2026 14:37

Para que serve o Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

O Planejamento Estratégico Municipal serve para orientar o desenvolvimento da cidade de forma ordenada e sustentável, estabelecendo uma visão de futuro e definindo as estratégias e ações necessárias para alcançar o futuro desejado. Ele desempenha diversos papéis fundamentais para a administração pública local e para a comunidade como um todo:

- **Direção clara:** Alinha as ações da prefeitura aos objetivos do município.
- **Uso eficiente de recursos:** Ajuda a aplicar melhor recursos financeiros, humanos e materiais.
- **Desenvolvimento sustentável:** Garante crescimento equilibrado, cuidando da economia, sociedade e meio ambiente.
- **Decisões baseadas em dados:** Reduz improvisos e decisões de curto prazo.
- **Transparência e participação:** Envolve a população e diferentes setores da comunidade.

E02 - impressao.indd 15 16/06/2026 14:37

- **Gestão de riscos e oportunidades:** Identifica problemas e chances de melhoria com análise SWOT.

- **Continuidade das políticas públicas:** Mantém projetos ativos mesmo com mudanças na gestão.

- **Comunicação e engajamento:** Facilita explicar objetivos e metas para a população e estimular participação.

O Planejamento Estratégico Municipal organiza a gestão pública e transforma a administração da cidade em um processo mais planejado, eficiente e conectado com a realidade da população.

E02 - impressao.indd 16 16/06/2026 14:37

Participação social no Planejamento Estratégico Municipal

A participação da sociedade é uma parte essencial do Planejamento Estratégico Municipal. Ela garante que as decisões da gestão pública estejam alinhadas com as necessidades reais da população.

O primeiro passo crucial e o mais importante é ouvir a sociedade. Cada membro da comunidade tem uma perspectiva única sobre as questões que afetam o município. Ao realizar audiências públicas, pesquisas, reuniões comunitárias e outros métodos participativos, os líderes municipais podem coletar um conjunto valioso de informações sobre as preocupações e as ideias da população.

Quando a população participa do planejamento, o município consegue identificar melhor seus problemas, prioridades e oportunidades, tornando as ações mais eficientes e transparentes.

A participação social pode ocorrer por meio de:

- Audiências públicas
- Consultas e pesquisas com a população

E02 - impressao.indd 17 16/06/2026 14:37

- Reuniões com comunidades e setores locais
- Grupos de trabalho e conselhos municipais
- Plataformas digitais de participação

Além de melhorar a qualidade das decisões, a participação da sociedade fortalece a legitimidade do planejamento e aumenta o envolvimento da população com a gestão pública.

E02 - impressao.indd 18 16/06/2026 14:37

Etapas do Planejamento Estratégico Municipal (PEM)

O PEM é construído de forma organizada, em etapas que vão do diagnóstico da realidade até o acompanhamento dos resultados:

Diagnóstico da situação atual: análise da realidade do município, identificando problemas, necessidades, pontos fortes e oportunidades.

Definição do futuro desejado: estabelecimento da missão, da visão e dos valores que orientarão a gestão pública.

Definição de objetivos e metas: estabelecimento dos resultados que o município pretende alcançar no médio e no longo prazo.

Estratégias e ações: planejamento do que será feito, como será feito e quem será responsável.

Execução: colocação do planejamento em prática pelas equipes da administração municipal.

Monitoramento e avaliação: acompanhamento dos resultados por meio de indicadores, com ajustes quando necessário.

E02 - impressao.indd 19 16/06/2026 14:37

E02 - impressao.indd 20 16/06/2026 14:37

Ferramentas de apoio ao Planejamento Estratégico Municipal

O Planejamento Estratégico Municipal (PEM) conta com diversas ferramentas que ajudam a organizar, acompanhar e implementar as ações do município, como:

IGM-CFA (Índice de Governança Municipal do Conselho Federal de Administração)

Indicador que avalia a qualidade da gestão municipal em diversas áreas, como finanças, saúde, educação e infraestrutura. Permite ao gestor compreender de forma objetiva a situação do município e identificar onde concentrar esforços estratégicos.

IGM-CFA®
Índice CFA de Governança Municipal

Escaneie o QR Code ao lado para acessar o IGM

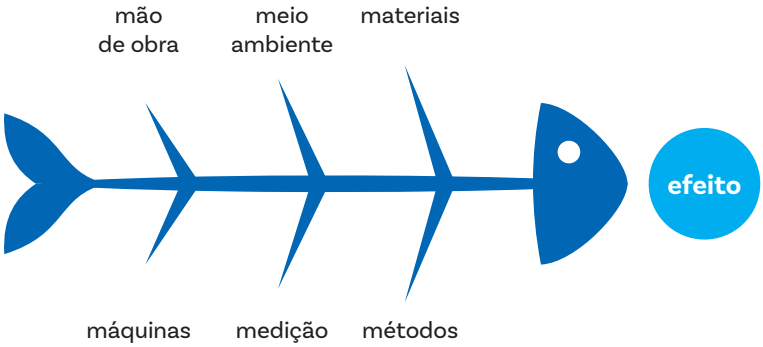
E02 - impressao.indd 21 16/06/2026 14:37

SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

Identifica os pontos fortes e fracos do município, além de riscos e oportunidades do ambiente externo.

Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe):

Auxilia na identificação das causas de problemas complexos, facilitando a criação de soluções estruturadas.



E02 - impressao.indd 22 16/06/2026 14:37

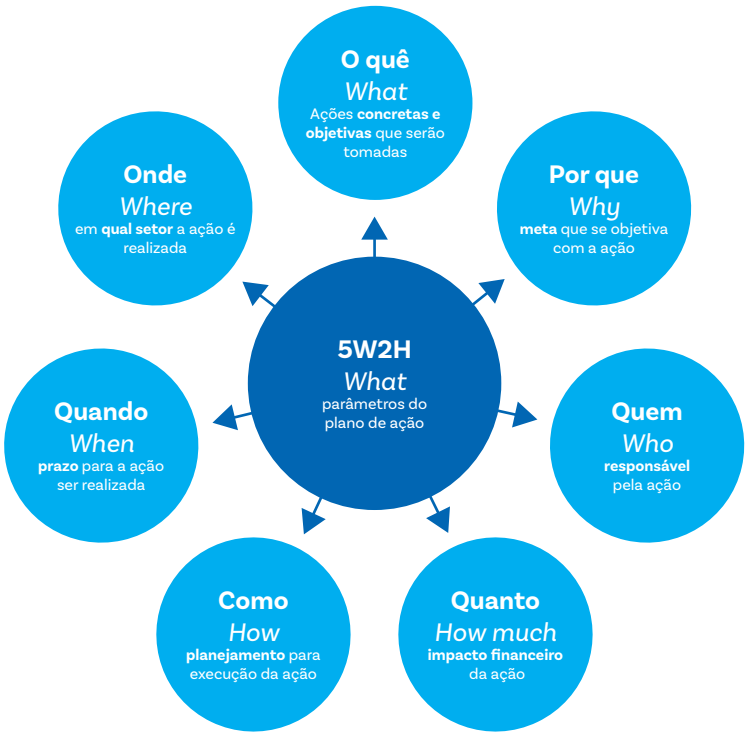
Balanced Scorecard (BSC)

Traduz a estratégia em ações concretas, distribuídas em perspectivas como finanças, serviços aos cidadãos, processos internos e desenvolvimento da equipe.

E02 - impressao.indd 23 16/06/2026 14:37

5W2H

Detalha cada plano de ação respondendo: O quê, Por quê, Quem, Quando, Onde, Como e Quanto.



E02 - impressao.indd 24 16/06/2026 14:37

O profissional de Administração no PEM

O profissional de administração é essencial para o sucesso do Planejamento Estratégico Municipal (PEM). Ele possui conhecimentos e habilidades que garantem que o processo seja eficiente, organizado e voltado para os resultados do município.

- **Sua atuação é fundamental em diversas frentes:**
- **Análise e Diagnóstico:** Identifica pontos fortes, fraquezas, oportunidades e desafios do município, fornecendo informações confiáveis para embasar decisões estratégicas.
- **Planejamento Estratégico:** Auxilia na definição da missão, visão, valores, objetivos e metas do município, alinhando as ações às necessidades da população.
- **Indicadores de Desempenho:** Desenvolve métricas que permitem acompanhar o progresso das metas e avaliar a eficácia das ações implementadas.
- **Gestão de Estratégias:** Contribui para organizar ações e responsabilidades, garantindo que os recursos sejam usados de forma eficiente.
- **Monitoramento e Ajustes:** Acompanha a execução do plano, propondo ajustes quando necessário para manter o PEM atualizado e efetivo.

E02 - impressao.indd 25 16/06/2026 14:37

- **Comunicação e Engajamento:** Apoia a divulgação do PEM para a comunidade e stakeholders, promovendo participação, transparência e apoio às ações propostas.

Além da qualificação técnica, é importante destacar a relevância do registro profissional nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), que garante o exercício regular da profissão conforme a legislação vigente. O registro representa não apenas uma exigência legal, mas também um compromisso com a ética, a responsabilidade técnica e a valorização da profissão. A atuação de profissionais devidamente registrados fortalece a credibilidade dos processos de gestão e contribui para uma administração pública mais qualificada e profissionalizada.

E02 - impressao.indd 26 16/06/2026 14:37

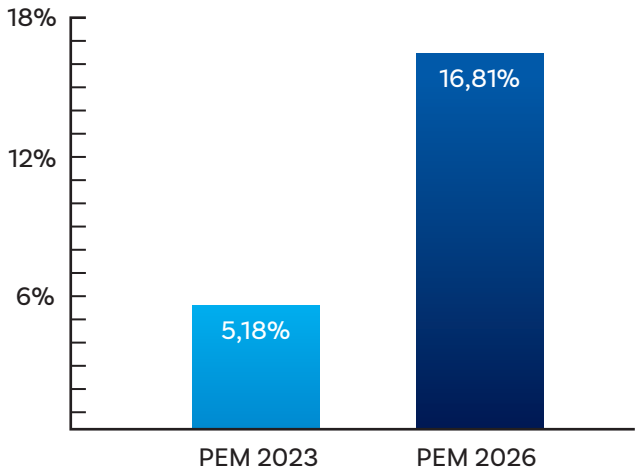
Avanço do Planejamento Estratégico Municipal nos Municípios Brasileiros

O Conselho Federal de Administração tem atuado para estimular a cultura do planejamento nos municípios brasileiros, reforçando a importância da gestão estratégica, da definição de prioridades, do uso eficiente dos recursos públicos e da adoção de instrumentos técnicos voltados ao desenvolvimento local. A ampliação do número de municípios que possuem Planejamento Estratégico Municipal sinaliza que esse esforço institucional vem produzindo resultados concretos.

Os dados atualizados demonstram um avanço significativo na presença do Planejamento Estratégico Municipal entre os municípios brasileiros pesquisados. No levantamento anterior, apenas 29 dos 560 municípios analisados apresentavam evidências de possuir Planejamento Estratégico Municipal, o que correspondia a **5,18%** da amostra. Com a atualização dos dados, identificou-se que 100 dos 595 municípios analisados já apresentam indícios de adoção dessa ferramenta, elevando o percentual para **16,81%**.

E02 - impressao.indd 27 16/06/2026 14:37

Esse crescimento representa uma evolução relevante. Em termos absolutos, houve aumento de 71 municípios com evidências de Planejamento Estratégico Municipal. Em termos percentuais, a presença do PEM passou de **5,18%** para **16,81%**, o que corresponde a um acréscimo de **11,63** pontos percentuais. Embora ainda exista amplo espaço para expansão, os resultados indicam uma mudança positiva no cenário nacional.



E02 - impressao.indd 28 16/06/2026 14:37

E02 - impressao.indd 29 16/06/2026 14:37

Referências e fontes de apoio

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000. 37 f. (Texto para discussão, n. 37).

MATUS ROMO, Carlos Tulio. **Política, planejamento e governo.** Brasília: IPEA, 1993. 2 v. (Série IPEA, n. 143).

E02 - impressao.indd 31 16/06/2026 14:37

CFA
Conselho Federal de Administração

CRAs
Conselhos Regionais de Administração

E02 - impressao.indd 32 16/06/2026 14:37

E02 - impressao.indd 33 16/06/2026 14:37

E02 - impressao.indd 35 16/06/2026 14:37

www.cfa.org.br

instagram.com/cfaadm

youtube.com/cfaplay

E02 - impressao.indd 36 16/06/2026 14:37