

Futuro sob Controle: a visão fiscalizatória do Tribunal de Contas da União sobre o planejamento público de longo prazo no Brasil

Future Under Control: The Audit Court of Accounts' Perspective on Long-Term Public Planning in Brazil

El Futuro bajo Control: la perspectiva del Tribunal de Cuentas sobre la planificación pública a largo plazo en Brasil

Grupo temático 02 – Finanças Públicas e Accountability

Jerônimo Santos Lima – Universidade de São Paulo

Fernando de Souza Coelho – Universidade de São Paulo

RESUMO

O planejamento público de longo prazo (PPLP) ocupa posição central nas normativas brasileiras desde a Constituição de 1988, que o reconhece como função essencial do Estado. Contudo, persiste um descompasso entre a aspiração legal e a prática governamental, marcado por descontinuidade, fragmentação institucional e baixa integração federativa. O Tribunal de Contas da União (TCU), em seu papel de órgão de controle, tem repetidamente avaliado e recomendado o fortalecimento do PPLP – desde a regulamentação de mandatos constitucionais até a criação de mecanismos de coordenação e indicadores de acompanhamento de estratégias de longo prazo. Este artigo tem como objetivo analisar o entendimento e a visão do TCU acerca do PPLP no Brasil, articulando as deliberações do TCU com o contexto histórico-normativo e com referenciais teóricos sobre planejamento público de longo horizonte. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter documental, examinando acórdãos e relatórios do TCU, bem como literatura acadêmica recente, por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelam que o TCU enxerga no PPLP um elemento-chave para transformar políticas de governo em políticas de Estado, apontando falhas, como a ausência de um plano nacional integrado e a falta de continuidade entre gestões, e propondo melhorias concretas. Nas discussões, confronta-se a visão do TCU com os desafios identificados pela literatura, evidenciando convergências quanto à necessidade de institucionalização, integração orçamentária e participação social no planejamento de longo prazo. Conclui-se que, embora o TCU tenha contribuído para aprimorar o debate e induzir mudanças incrementais, o PPLP brasileiro ainda carece de maior efetividade, exigindo ações legislativas e administrativas para superar o padrão fragmentado atual e alinhar-se ao horizonte de desenvolvimento sustentável de longo prazo almejado.

Palavras-chave: Planejamento Público de Longo Prazo; Tribunal de Contas da União; planejamento governamental; políticas de Estado; Governança Pública.

ABSTRACT

Long-term public planning holds a central position in Brazilian norms since the 1988 Constitution, which recognizes planning as an essential function of the State. However, there remains a mismatch between legal aspiration and governmental practice, marked by discontinuity, institutional fragmentation and weak integrative coordination. The Brazilian Federal Court of Accounts (TCU), in its oversight role, has repeatedly evaluated and recommended strengthening long-term planning – from regulating constitutional mandates to creating coordination mechanisms and indicators to monitor long-term strategies. This article aims to analyze the TCU's understanding and perspective on long-term public planning (PPLP) in Brazil, linking the TCU's deliberations

with the historical-normative context and with theoretical frameworks on long-horizon government planning. The research adopts a qualitative, documentary approach, examining TCU decisions and reports, as well as recent academic literature, through content analysis. The results show that TCU regards long-term planning as key to transform government policies into state policies, identifying shortcomings – such as the absence of an integrated national plan and lack of continuity across administrations – and proposing concrete improvements. In the discussion, TCU's view is compared with challenges identified in the literature, revealing convergence on the need for institutionalization, budgetary integration and social participation in long-term planning. It is concluded that although TCU has contributed to advance the debate and induce incremental changes, Brazilian PPLP still lacks greater effectiveness, requiring legislative and administrative actions to overcome the current fragmented pattern and align with the long-term sustainable development horizon that is sought.

Keywords: Long-Term Public Planning; Federal Court of Accounts; Government Planning; State Policies; Public Governance.

RESUMEN

La planificación pública a largo plazo (PPLP) ha ocupado un lugar central en la normativa brasileña desde la Constitución de 1988, que la reconoce como una función esencial del Estado. Sin embargo, persiste un desajuste entre la aspiración legal y la práctica gubernamental, marcada por la discontinuidad, la fragmentación institucional y la baja integración federativa. El Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), en su rol de órgano de control, ha evaluado y recomendado reiteradamente el fortalecimiento de la PPLP, desde la reglamentación de los mandatos constitucionales hasta la creación de mecanismos de coordinación e indicadores para el seguimiento de las estrategias a largo plazo. Este artículo tiene como objetivo analizar la comprensión y la visión del TCU sobre la PPLP en Brasil, articulando sus deliberaciones con el contexto histórico-normativo y con los marcos teóricos sobre la planificación pública a largo plazo. La investigación adopta un enfoque cualitativo y documental, examinando las sentencias e informes del TCU, así como la literatura académica reciente, mediante el análisis de contenido. Los resultados revelan que el TCU (Tribunal de Cuentas de la Unión) considera la Planificación Pública a Largo Plazo (PPLP) un elemento clave para transformar las políticas gubernamentales en políticas de Estado, señalando deficiencias como la ausencia de un plan nacional integrado y la falta de continuidad entre administraciones, y proponiendo mejoras concretas. En los debates, la visión del TCU se confronta con los desafíos identificados en la literatura, destacando convergencias respecto a la necesidad de institucionalización, integración presupuestaria y participación social en la planificación a largo plazo. Se concluye que, si bien el TCU ha contribuido a mejorar el debate e inducir cambios progresivos, la PPLP brasileña aún carece de mayor eficacia, lo que requiere acciones legislativas y administrativas para superar el patrón fragmentado actual y alinearse con el horizonte deseado de desarrollo sostenible a largo plazo.

Palabras clave: Planificación Pública a Largo Plazo; Tribunal de Cuentas de la Unión; planificación gubernamental; políticas de Estado; Gobernanza Pública.

1. Introdução:

O Planejamento Público de Longo Prazo (PPLP) representa um esforço de traçar estratégias e metas para horizontes que ultrapassam mandatos eleitorais, visando garantir continuidade de políticas de Estado e desenvolvimento sustentado. No Brasil, a importância do PPLP ganhou destaque normativo na Constituição Federal de 1988, que reconhece o planejamento como função fundamental do Estado e prevê diretrizes de desenvolvimento nacional com visão de futuro.

Paradoxalmente, essa previsão constitucional jamais foi plenamente implementada: até hoje, o art. 174, §1º, da Constituição de 1988, que exige a edição de lei complementar sobre as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, não foi regulamentado. Em consequência, não se consolidou um sistema nacional de planejamento contínuo e integrado; ao contrário, prevaleceram práticas fragmentadas e voltadas ao curto prazo, limitando a influência do planejamento de horizonte longo na ação governamental (Cano, 2013; Cardoso Júnior, 2011; Toni, 2021; Gomide, 2008; Rezende, 2010; Morales-Abarca & Céspedes-Araya, 2017; Vargas-Lama, 2022).

Nas últimas décadas, diferentes governos produziram inúmeros planos de longo prazo em diversas esferas e setores, como estratégias com horizonte em 2020, 2030, 2040 ou 2050. Todavia, esses planos não formam um mosaico coerente; são peças isoladas, frequentemente sobrepostas e desconexas. A cada mudança de governo, iniciativas anteriores tendem a ser abandonadas ou reformuladas, revelando a ausência de mecanismos de amarração intertemporal das políticas e incentivos políticos desalinhados com o longo prazo (Candes, 2015; Conteh, 2023; Toni, 2009).

Diante desse cenário, órgãos de controle como o Tribunal de Contas da União passaram a acompanhar e avaliar as iniciativas de planejamento de longo prazo, produzindo diagnósticos, críticas e recomendações sobre o tema. O Tribunal, em especial, vem ressaltando a importância do planejamento público de horizonte ampliado e cobrando providências para sua institucionalização, recomendando a elaboração de plano nacional integrado de longo prazo e a definição de indicadores-chave de desenvolvimento.

O objeto de estudo deste artigo é o entendimento e a perspectiva do Tribunal de Contas da União sobre o planejamento público de longo prazo no Brasil, especialmente a partir de suas avaliações, recomendações e determinações formuladas em acórdãos e relatórios técnicos.

O objetivo geral consiste em analisar como o TCU compreende, diagnostica e propõe soluções para os desafios do PPLP brasileiro. De modo específico, busca-se: (i) contextualizar, de modo resumido, histórica e normativamente o planejamento público de longo prazo; (ii) sistematizar as principais deliberações do TCU sobre o tema; (iii) identificar desafios e lacunas apontados pelo Tribunal; (iv) confrontar tais orientações com a literatura acadêmica especializada; (v) avaliar o papel do TCU na institucionalização do PPLP enquanto política de Estado.

Trata-se de pesquisa qualitativa de natureza documental, com caráter descritivo-exploratório, baseada na análise de conteúdo de acórdãos e relatórios do TCU produzidos entre 2010 e 2023, bem como na revisão da literatura acadêmica sobre planejamento público de longo prazo, capacidade estatal, governança multinível e institucionalização de políticas públicas.

A relevância da investigação reside em iluminar a lacuna entre o dever ser normativo e o ser empírico do PPLP brasileiro, bem como em compreender em que medida as recomendações do TCU têm potencial, ou encontram barreiras, para impulsionar mudanças estruturais no planejamento estatal de longo horizonte.

Além desta introdução, o artigo revisa o referencial teórico sobre planejamento de longo prazo e capacidade estatal, descreve a estratégia metodológica adotada, apresenta os principais resultados da análise dos acórdãos do TCU, discute esses achados à luz da literatura e, por último, traz as considerações finais.

2. Planejamento público de longo prazo: fundamentos conceituais, institucionais e desafios de institucionalização no Brasil

A literatura sobre planejamento público destaca que planejar além do curto prazo é crucial para assegurar continuidade administrativa, estabilidade de políticas públicas e alinhamento a objetivos de desenvolvimento de longo alcance (Cardoso Júnior, 2011; Castro, 2023; Rezende, 2010; Vásquez et al., 2014).

Entretanto, no Brasil, a institucionalização do planejamento público tem se concentrado em planos de curto e médio prazos, enquanto iniciativas de horizonte dilatado permanecem episódicas e pouco integradas. Como mencionado, a própria Constituição de 1988 estabeleceu a necessidade de uma lei complementar para estruturar o planejamento nacional de longo prazo, sem a qual esse mandamento constitucional ficou sem eficácia prática. Essa lacuna normativa contribuiu para que o PPLP não se consolidasse plenamente como política de Estado, ficando sujeito às contingências políticas de cada governo de plantão (Boggs, 1985; Candeas, 2015; Toni, 2009; Ingelstam, 1986; Oliveira, 2006; Rezende, 2010; Van Der Steen & Va Twist, 2013).

Conceitualmente, o planejamento público de longo prazo pode ser entendido como a vertente macroinstitucional do planejamento estatal, caracterizada por um horizonte temporal ampliado e pela transversalidade temática e federativa (Santos Lima, 2025). Trata-se de um processo que exige visão de futuro, capacidade de articular múltiplos atores e dimensões (econômica, social, ambiental, territorial etc.) e mecanismos de monitoramento contínuo (Castro, 2023). Pensar o PPLP implica delimitar seu conceito, estruturar sua identidade, revelar sua importância e explicitar suas aplicações metodológicas, bem como detalhar seus atributos e funções na gestão pública.

Diferentemente do planejamento setorial de curto prazo, voltado a problemas imediatos e geralmente restrito a um órgão ou programa, o PPLP assume caráter estratégico e sistêmico, buscando orientar as políticas públicas de forma coordenada rumo a objetivos de longo alcance; por exemplo, desenvolvimento sustentável, transformação estrutural da economia, melhoria intergeracional de indicadores sociais (Candeas, 2015; Oliveira, 2006; Rezende, 2010).

Um aspecto central discutido pela literatura é a relação entre planejamento e orçamento. Sem vinculação ao ciclo orçamentário, planos de longo prazo tendem a ser meros documentos retóricos, sem impacto real na alocação de recursos (Cardoso Júnior, 2011; Conteh, 2014; Pares & Valle, 2007; Rezende, 2010; Schwarz, 1977; Toni, 2021). No caso brasileiro, essa desconexão se evidencia pelo fato de muitos planos estratégicos não possuírem força impositiva: são planos indicativos, não albergados em lei, o que permite que gestores os ignorem sem consequências legais.

Em contraste, instrumentos legais obrigatórios (como as leis orçamentárias anuais e o Plano Plurianual – PPA quadrienal) acabam ditando as prioridades de governo, ainda que com horizontes mais limitados. A falta de integração estrutural entre planejamento e orçamento foi apontada como uma das fragilidades do PPLP brasileiro, gerando metas genéricas e indicadores pouco úteis para *accountability*.

Outro debate teórico relevante envolve a dimensão federativa e institucional do planejamento. Em um país de tamanho continental e estrutura federativa complexa, o PPLP enfrenta o desafio de coordenar visões entre União, estados e municípios. A governança multinível em planos de longo alcance sugere que, sem arranjos institucionais claros ou incentivos concretos, a coordenação voluntária tende ao fracasso (Oliveira, 2006; Cepiku, 2014). No Brasil, a ausência de instâncias permanentes de cooperação federativa para o planejamento de longo prazo resultou em duplicidades de esforços e desalinhamento entre planos nacionais e subnacionais.

Assim, embora haja consenso discursivo sobre “precisamos planejar juntos”, na prática cada ente atua isoladamente, resistindo a subordinar seu plano ao de outro. São necessários mecanismos institucionais de coordenação, a exemplo de conselhos, comissões ou fóruns que reúnam entes federados e sociedade civil, de modo a construir uma visão de futuro compartilhada (Rezende, 2010).

Por fim, as capacidades estatal e dinâmica e a cultura administrativa são elementos críticos para a efetividade do PPLP. O conceito de capacidade estatal abrange recursos técnicos, gerenciais e políticos para formular e implementar políticas de longo prazo (Cardoso Júnior, 2011; Castro, 2023; Medina-Vásquez, 2014). No Brasil, identifica-se uma tradição de visão curtoprazista arraigada na cultura política, que privilegia resultados imediatos em detrimento do planejamento de longo termo.

Adicionalmente, a alta rotatividade de dirigentes e a falta de valorização de órgãos de planejamento enfraquecem a memória institucional necessária para sustentar projetos de longo prazo (Pires & Valle, 2006; Gomide, 2008). Esses fatores explicam, em parte, por que mesmo planos bem desenhados frequentemente não sobrevivem a trocas de governo ou não saem do papel. A existência de *accountability* limitada no horizonte longo também contribui para esse quadro: os governantes que elaboram um plano não serão aqueles a colher resultados ou a serem cobrados por eles, o que pode reduzir o incentivo à sua efetiva execução.

Em síntese, o referencial teórico indica que o PPLP demanda institucionalização formal (marcos legais, arranjos estáveis), alinhamento intertemporal (conexão planos-orçamento, continuidade entre governos) e engajamento de múltiplos atores (coordenação federativa e participação social) para se efetivar. Estes pontos fornecem base para analisar, a seguir, como o TCU tem enxergado e abordado o tema em suas avaliações.

3. Estratégia Metodológica

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa de natureza documental e descritivo-exploratória, centrada na análise das manifestações do Tribunal de Contas da União referentes ao planejamento público de longo prazo. O corpus documental examinado compõe-se exclusivamente de fontes primárias e secundárias disponibilizadas para este trabalho, abrangendo: (i) acórdãos e relatórios técnicos do TCU que abordam aspectos de planejamento público de longo prazo; (ii) um codebook de pesquisa contendo excertos categorizados de documentos oficiais relacionados ao PPLP; e (iii) literatura acadêmica pertinente.

Para a coleta de dados do TCU, adotou-se um recorte temporal amplo (2010–2023), de modo a capturar a evolução das deliberações do órgão sobre PPLP ao longo de diferentes administrações federais. Foram

identificados e examinados quinze acórdãos do TCU que trazem recomendações ou determinações ligadas ao planejamento de longo prazo, conforme especificado a seguir:

Quadro 1 - Acórdãos do TCU analisados na pesquisa por ordem cronológica

Ano	Acórdão	Plenário	Natureza da Fiscalização	Política pública ou tema central	Enfoque analítico relevante para o artigo
2010	2932	Plenário	Auditoria operacional	Planejamento e segurança energética	Planejamento setorial de longo prazo, coordenação interinstitucional e riscos estruturais
2012	1233	Plenário	Auditoria operacional	Planejamento governamental	Fragilidades institucionais do planejamento e ausência de articulação sistêmica
2017	811	Plenário	Levantamento	Governança e planejamento	Avaliação de capacidades estatais e organização do planejamento
2017	1708	Plenário	Levantamento	Planejamento governamental	Riscos associados à fragmentação do planejamento
2017	1827	Plenário	Levantamento	Planejamento e políticas públicas	Identificação de lacunas estruturais e riscos de descontinuidade
2017	1968	Plenário	Levantamento	Planejamento e coordenação	Ênfase em governança, articulação e capacidade institucional
2017	2086	Plenário	Levantamento	Planejamento e execução de políticas	Avaliação de coerência entre planejamento e implementação
2017	2127	Plenário	Levantamento	Planejamento governamental	Limitações metodológicas e institucionais do planejamento
2017	2140	Plenário	Levantamento	Planejamento e governança	Diagnóstico de riscos sistêmicos e ausência de visão integrada
2017	2659	Plenário	Levantamento	Planejamento setorial	Planejamento fragmentado e baixa articulação federativa
2018	393	Plenário	Levantamento	Planejamento e políticas públicas	Riscos à efetividade e à continuidade das políticas
2019	1243	Plenário	Levantamento	Planejamento governamental	Fragilidades de institucionalização e coordenação
2019	1928	Plenário	Levantamento	Planejamento e governança	Diagnóstico de capacidades e governança do planejamento

2023	2516	Plenário	Acompanhamento	Elaboração do PPA 2024–2027	Planejamento de médio prazo, institucionalização e lacuna do planejamento de longo prazo
2024	613	Plenário	Levantamento	Planejamento governamental e riscos	Necessidade de visão prospectiva, coordenação e planejamento de longo prazo

Fonte: elaborado pelo autor

Esses documentos foram obtidos em formato digital no sítio oficial do TCU e seus trechos relevantes extraídos conforme categorias de análise definidas (falhas de planejamento, recomendações normativas, mecanismos de coordenação, integração orçamentária etc.), com apoio do *software* de análise qualitativa Obsidian, evidenciado pelo *codebook* fornecido. Os termos pesquisados no sítio foram: "planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado", "planejamento macroinstitucional de longo prazo", "planejamento prospectivo", "planejamento estratégico de longo prazo", "planejamento do desenvolvimento integrado", "planejamento do desenvolvimento integrado e sustentável", "estratégia do desenvolvimento integrado", "planejamento de legado", "planejamento pluriquadrial".

Concomitantemente, realizou-se a revisão de literatura e de normas legais para contextualizar o conteúdo dos acórdãos. Na análise dos documentos do TCU, empregou-se análise de conteúdo, buscando identificar padrões de discurso e recorrência de recomendações.

4. Resultados

A análise dos documentos do TCU revela um conjunto consistente de diagnósticos e de recomendações voltados a fortalecer o planejamento público de longo prazo no país. De modo geral, o Tribunal de Contas da União enxerga a falta de institucionalização do PPLP como uma fragilidade na governança pública, e tem atuado no sentido de cobrar providências para suprir essa lacuna. A seguir, resumiu-se os principais achados, ilustrados com trechos de acórdãos que explicitam a visão do TCU:

Quanto à necessidade de um plano nacional integrado de longo prazo, o TCU vem reiterando, desde pelo menos 2010, a importância de se instituir formalmente um plano nacional de desenvolvimento de longo prazo, conforme prevê a Constituição. Em 2014, por exemplo, o Tribunal determinou a regulamentação do art. 174,1º da CF/1988 e a elaboração de um plano nacional integrado de longo prazo (Brasil, 2014). Todavia, conforme apontado pelo próprio TCU, essa determinação resultou em avanços limitados, pois os governos seguintes optaram por lançar planos próprios via decreto, ao invés de construir um projeto de lei abrangente. Isso evidencia, segundo o TCU, um desalinhamento de incentivos políticos com a continuidade: cada gestão prefere ser autora de seu “plano de futuro”, em vez de dar seguimento ao plano de Estado do antecessor.

No que diz respeito ao reconhecimento da importância do PPLP para políticas de Estado, em suas auditorias, o TCU deixa claro que a ausência de planejamento de longo prazo torna as políticas públicas vulneráveis ao ciclo político de curto prazo. Um relatório de auditoria na área agrícola salientou que “um planejamento de longo prazo é responsável pela definição dos objetivos a serem atingidos em um determinado período. A falta desse planejamento torna a política sujeita a quem é mandatário da pasta no Governo Federal, ou seja, torna a política de governo e não de Estado.” (Brasil, 2017, p. 6).

O acórdão prossegue citando evidências, como a alta rotatividade de cinco Ministros da Agricultura em cinco anos, ilustrando os prejuízos da inexistência de uma estratégia duradoura para o setor. Em contraste, o Tribunal aponta boas práticas externas: nos Estados Unidos, o modelo do *Farm Bill*, legislação decenal para política agrícola, renovada periodicamente, é citado como exemplo de planejamento que transcende o nex temporal de um governo e confere estabilidade às regras de crédito, preços e programas do setor. Essa comparação internacional sugere que o TCU vê valor em modelos de PPLP que institucionalizam a perenidade das políticas para além dos mandatos eletivos.

Ato contínuo, sobre recomendações de coordenação federativa e integração intersetorial, o Tribunal reconhece que a fragmentação entre entes da federação é um entrave ao PPLP. Em acórdão recente, recomendou-se a criação de instâncias formais de coordenação entre União e Estados para o planejamento estratégico de longo prazo. Fora de alguns casos setoriais bem-sucedidos (como o Sistema Único de Saúde, que possui estruturas tripartites), o TCU avalia que mecanismos federativos para planejamento de futuro “ainda engatinham” (Brasil, 2023, p. 34).

Outra sugestão inovadora do TCU foi condicionar repasses federais aos Estados à existência de planos de desenvolvimento alinhados às diretrizes nacionais. Segundo o Tribunal, tal condicionante poderia incentivar a convergência de esforços entre os entes e reduzir a duplicação de planos desconexos. Essa recomendação indica uma perspectiva de usar incentivos financeiros para induzir cooperação multinível em torno de objetivos de longo prazo (Brasil, 2023).

Quanto a determinações setoriais para elaboração de planos de longo prazo, em alguns casos, o TCU foi além de recomendações gerais e emitiu determinações específicas obrigando órgãos executivos a planejar no longo prazo. Por exemplo, no monitoramento de determinada política federal, o acórdão pertinente determinou que, em até 360 dias, fosse formulado e implementado o planejamento de longo prazo vinculado a uma política pública piloto, e que, em seguida (no prazo de 1440 dias), fossem elaborados planejamentos de longo prazo para as demais políticas relacionadas ao tema, replicando-se o método desenvolvido (Brasil, 2019).

Essa decisão evidencia o papel proativo do TCU ao cobrar planos concretos com prazos definidos, sobretudo em áreas onde identificou riscos associados à ausência de visão de longo prazo. Outro exemplo setorial está no campo da cultura: fiscalizações do TCU encontraram que 53,8% dos museus federais não possuíam Plano Museológico (instrumento de planejamento de longo prazo para museus) vigente, situação que prejudica o planejamento de longo prazo dessas instituições e compromete questões como segurança de acervo. Nesses casos, o Tribunal não apenas apontou a falha, mas reforçou a necessidade de cumprimento das normas (no caso, o Estatuto dos Museus, que obriga tais planos) e recomendou medidas corretivas (Brasil, 2018).

Em relação à cobrança de instrumentos de monitoramento e integração com o orçamento, os acórdãos do TCU frequentemente sublinham a falta de indicadores e metas de longo prazo como obstáculo à efetividade dos planos. Em 2023, por exemplo, o Tribunal cobrou que o governo federal definisse indicadores nacionais de desenvolvimento para monitorar a execução das estratégias de longo prazo (Brasil, 2023). Essa deliberação alinha-se à preocupação de integrar o planejamento de longo horizonte com mecanismos de acompanhamento e avaliação, de forma similar ao que ocorre com as metas de curto prazo no ciclo orçamentário anual.

Ademais, o TCU salientou em referência de governança que é boa prática definir os resultados esperados de políticas públicas tendo uma visão de longo prazo, considerando cenários nacionais e internacionais. Em auditorias, identificou-se que planos plurianuais (PPA) e planos setoriais no formato atual não satisfazem todos os requisitos legais de planejamento. Por exemplo, no caso da política agrícola, faltavam diretrizes e indicadores coerentes com o art. 10 da Lei 8.171/1991 (Brasil, 2023).

O Tribunal concluiu que o PPA quadrienal e o Plano Safra anual, tal como implementados, não são capazes de atender ao preceito legal de planejamento agrícola de longo prazo, prejudicando a consecução de objetivos e gerando incerteza para os agentes do setor (Brasil, 2016). Essas constatações reforçam a recomendação de conectar os diversos instrumentos de planejamento (anuais, plurianuais e de longo prazo) numa arquitetura coerente, de forma a garantir coesão entre objetivos de curto, médio e longo termo.

Em suma, os resultados evidenciam que o TCU tem atuado como guardião da racionalidade de longo prazo no âmbito da administração pública federal, sinalizando problemas onde o planejamento de futuro está ausente ou é frágil, e propondo soluções variadas, normativas, institucionais e gerenciais. A visão consolidada nos acórdãos é de que sem planejamento de longo prazo as políticas públicas ficam sujeitas a descontinuidade, desperdício e visão estreita, tornando-se “políticas de governo e não de Estado” (Brasil, 2017, p. 7; Brasil, 2017, p. 6; Brasil, 2017, p. 14). No próximo tópico, analisou-se como essas posições do TCU dialogam com o arcabouço teórico e quais desafios permanecem para a efetiva concretização do PPLP como política pública no Brasil.

5. Discussão

Os achados anteriores, derivados das manifestações do TCU, mostram forte consonância com os diagnósticos já apontados na literatura sobre planejamento de longo prazo no Brasil. Primeiramente, verifica-se concordância quanto à lacuna entre o “dever ser” normativo e o “ser” empírico do PPLP. Assim como estudiosos destacam, a existência de um arcabouço legal aspiracional (CF/1988, leis setoriais, compromissos internacionais) versus práticas fragmentadas e descontínuas, o TCU, em seus acórdãos, ecoa essa preocupação (Brasil, 2017, 2023).

Ao cobrar a regulamentação do art. 174, §1º da Constituição Federal e a elaboração de um plano nacional integrado, o Tribunal explicitamente tentou fechar essa lacuna normativa. A resposta insuficiente do Poder Executivo a essa cobrança, com a persistência de planos esparsos lançados via decretos, confirma a lacuna identificada entre intenção legal e ação governamental efetiva. Essa constatação evidencia a distância entre o dever-ser e o ser no PPLP brasileiro, atribuída em parte à ausência de coercitividade e de vontade política para tornar efetivos os mandatos de longo prazo (Brasil, 2017).

Outro ponto de convergência diz respeito à fragmentação institucional e federativa. Os resultados indicaram que o TCU, assim como menciona a literatura especializada (Rezende, 2010; Oliveira, 2006), identifica na falta de coordenação entre níveis de governo um padrão persistente que mina a efetividade do planejamento de longo prazo. A recomendação do TCU de condicionar transferências intergovernamentais à existência de planos alinhados é uma resposta contundente a esse problema, tentando criar incentivos para cooperação federativa (Brasil, 2023).

Essa ideia de “arranjos institucionais claros para viabilizar a cooperação” (Brasil, 2017, p. 14) também aparece na literatura de governança multinível (Cepiku, 2014; Ansell; Sørensen; Torfing, 2021), sugerindo que TCU e academia caminham no mesmo sentido ao apontar que coordenação voluntária é insuficiente sem mecanismos formais ou incentivos concretos.

No entanto, aqui emerge também uma diferença de ênfase: enquanto a literatura pode acentuar fatores políticos e culturais por trás da fragmentação, como disputas de protagonismo, autonomia federativa etc. (Ingesltam, 1986; Marques, 1997; Toni, 2009; Zahariadis, 2014), TCU aborda a questão numa perspectiva mais normativa-operacional, propondo soluções pragmáticas, como instâncias de coordenação, vinculação orçamentária (Brasil, 2017, 2023). Ambas as perspectivas se complementam, uma diagnosticando causas profundas, outra oferecendo medidas imediatas, mas a eficácia destas últimas dependerá justamente de mudanças na cultura de cooperação entre entes, algo que extrapola a alçada do TCU e adentra o terreno da negociação política.

A questão da continuidade administrativa e da transição intertemporal também aparece de forma uníssona entre TCU e as pesquisas acadêmicas. Os acórdãos ressaltam que, sem planejamento de longo prazo, as políticas ficam sujeitas a descontinuidades a cada troca de governo, virando reféns do calendário eleitoral (Brasil, 2017). Essa observação é praticamente a tradução das críticas de diversos autores sobre a cultura política de curto prazo no Brasil, em que planos de futuro são frequentemente ignorados ou refeitos por novos governantes (Cardoso Júnior, 2011; Gomide, 2008; Melo, 2011; Morales-Abarca & Céspedes-Araya, 2017; Rezende, 2010; Toni, 2021; Vargas-Lama). O TCU fornece casos concretos que exemplificam isso, como a volatilidade na política agrícola ou o abandono da ENDES – reforçando empiricamente o que a literatura já intuía. Mais importante, o Tribunal sugere antídotos institucionais, como conselhos permanentes ou planos decenais renováveis (à semelhança do *Farm Bill*), para blindar as estratégias de longo prazo das oscilações de curto prazo (Brasil, 2016).

Aqui, vale notar que a institucionalização de pactos supragovernamentais (envolvendo múltiplos partidos e governos sucessivos) é recomendada tanto por acadêmicos quanto pelo TCU (Ansell et al., 2021; Brasil, 2017, 2023; Cepiki, 2014). Em síntese, há um claro entendimento compartilhado de que, sem mecanismos de amarração intertemporal, o PPLP dificilmente prosperará, entendimento este que perpassa os achados aqui discutidos.

No tocante à integração com orçamento e *accountability*, a discussão evidencia outro alinhamento. O TCU vem insistindo que planos de longo prazo precisam ser acompanhados de metas, indicadores e monitoramento, o que equivale a dizer que precisam se conectar ao sistema de gestão para ter efeito (Brasil, 2017; 2023). A literatura já apontava a ausência de ligação estrutural entre planejamento e orçamento como um dos calcanhares de Aquiles do PPLP brasileiro (Cardoso Júnior, 2011; Conteh, 2014; Pares & Valle, 2007; Rezende, 2010; Schwarz, 1977; Toni, 2021).

O debate teórico sustenta que, para sobreviver ao longo do tempo, um plano deve permear as peças orçamentárias. Essa perspectiva é endossada pelo Tribunal de Contas da União, ao insistir na criação e no aprimoramento de instrumentos formais no ciclo orçamentário, como quadros e informações previstos na Lei de Diretrizes Orçamentárias e recomendações para integrar metas, indicadores e monitoramento entre PPA, LDO e LOA, de modo a evidenciar a relação entre alocação de recursos e objetivos estratégicos (Brasil, 2017; 2023). Adicionalmente, a inexistência de consequências pela não implementação de planos estratégicos, “letra morta” sem sanção, ecoa no que o TCU aponta como dilema de *accountability*: quem implementa o plano não é quem presta contas, e a sociedade não cobra porque os resultados são de longo prazo (Brasil, 2017; 2023).

Ambos concordam que isso gera um “vazio de responsabilização” no PPLP (Oliveira, 2006; Cepiku, 2014; Van Der Steen & Van Twist, 2013). A diferença é que o TCU, dentro de seu escopo, procura preencher parte desse vazio exercendo ele próprio a cobrança (por exemplo, exigindo explicações de ministros pelo descumprimento de recomendações ou estipulando prazos para ações de planejamento), ainda que o alcance disso seja limitado, já que o Tribunal não legisla nem implementa políticas diretamente (Brasil, 2012, 2017, 2019, 2023).

Por outro lado, existem aspectos em que o discurso teórico avança além do que o TCU explicitamente aborda. Um exemplo é a participação social no planejamento de longo prazo. A literatura especializada dispõe que, normativamente, espera-se ampla participação (via conferências, conselhos) na elaboração de planos, mas na prática a participação tem sido figurativa ou limitada (Lima; Papi, 2020; Morales-Abarca & Céspedes-Araya, 2017; Petrouilleau, 2022; Toni, 2009; Vásquez, Becerra & Castaño, 2014).

Os acórdãos do TCU tangenciam essa questão quando sugerem princípios para uma eventual lei de planejamento (incluindo participação obrigatória, transparência etc.), porém a maioria das intervenções do Tribunal foca mais em estrutura e processo institucional do que em abertura participativa. Isso é compreensível, dado que o TCU atua avaliando a administração pública, não diretamente engajando a sociedade civil (Brasil, 2017). Ainda assim, vale notar que a consolidação de observatórios cidadãos para monitorar planos de longo prazo foi mencionada como algo a ser incentivado inclusive pelo TCU, o que mostra uma consciência emergente do papel do controle social complementar ao controle estatal (Brasil, 2023).

Outro ponto é a capacidade técnica e aprendizado institucional. Enquanto a literatura defende formação de especialistas em prospectiva, retenção de memória institucional e uso de ferramentas de cenários (Aceituno, 2023; Amanatidou, 2012; Balza, 2011; Cepiku, 2014; Ingestam, 1986; Masini, 1993; Muraro & Salles-Filho, 2024; Petrouilleau, 2022; Vásquez, 2014), o TCU toca nisso de forma indireta ao apontar falhas como ausência de estudos de cenários futuros em políticas auditadas ou carência de avaliação de riscos de longo prazo. Por exemplo, na política de Ciência, Tecnologia e Inovação, o Tribunal notou a ausência de visão de longo prazo e de acompanhamento na Estratégia Nacional de CT&I 2016-2022, recomendando a elaboração de uma estratégia nacional de longo prazo com objetivos mensuráveis, metas e mecanismos de monitoramento e avaliação (Brasil, 2017).

Essa recomendação engloba, em essência, o fortalecimento de capacidades analíticas dentro do governo. Portanto, embora não use o termo, o TCU está promovendo capacidade estatal para planejamento quando exige metodologias, indicadores e avaliação de longo prazo. A literatura e o Tribunal convergem nesse aspecto, ainda que por ângulos distintos, um mais conceitual, outro mais normativo-operacional.

Em resumo, a discussão indica que a visão do TCU sobre o PPLP, manifestada por meio de suas deliberações, reforça e complementa o conhecimento acadêmico existente. Não há contradições de fundo entre o que o Tribunal aponta e o que os estudiosos diagnosticam; ao contrário, há reforço mútuo. O TCU empresta autoridade institucional às reivindicações por planejamento integrado, contínuo e participativo, enquanto a literatura oferece o arcabouço crítico para entender por que tais mudanças são difíceis e quais variáveis (políticas, culturais, federativas) precisam ser endereçadas.

Um ponto de atenção, todavia, é o alcance das intervenções do TCU. Apesar de suas recomendações e determinações pontuais (muito alinhadas às soluções propostas por especialistas), a implementação efetiva depende de atores do Executivo e do Legislativo. A persistência de problemas como a não regulamentação do art. 174, §1º da Carta Magna ou a tendência de cada governo lançar seu próprio plano indica que as recomendações do TCU nem sempre são acatadas, tanto que o descumprimento de orientações de órgãos de controle aparece ele mesmo listado como um dos desafios ao PPLP.

Essa constatação sugere um limite: o TCU pode acender o alerta e apontar o caminho, mas não pode obrigar completamente a mudança de postura governamental, sobretudo em questões que envolvem vontade política e prioridade de agenda. Portanto, embora a visão do TCU seja clara e alinhada às melhores práticas, a sua influência no ecossistema do planejamento público tem sido incremental.

Ainda assim, não se deve subestimar o papel pedagógico e de *agenda-setting* do Tribunal. Ao dar visibilidade às falhas do planejamento de longo prazo em documentos oficiais e cobrar respostas formais do governo, o TCU mantém o tema na pauta e constrange gestores a, no mínimo, justificarem-se. Com a crescente incorporação de questões prospectivas em suas auditorias (por exemplo, avaliando se os órgãos têm estratégias de longo prazo ou não), o TCU pode gradualmente induzir uma mudança cultural, estimulando gestores a pensar além do curto prazo para evitar apontamentos negativos futuros. Essa dinâmica de “*oversight* prospectivo” é relativamente nova e pode ganhar força, inclusive com apoio da sociedade civil, se observatórios independentes abraçarem esse monitoramento, conforme sugerido em acórdãos recentes.

Em conclusão, a discussão revela que a visão do TCU e a literatura especializada se reforçam reciprocamente na diagnose e nas propostas para o PPLP brasileiro. Ambos sinalizam os mesmos nós críticos (normativos, institucionais, federativos, culturais) e defendem soluções similares (marco legal, coordenação federativa, integração com orçamento, participação, capacitação). A diferença está no fato de o TCU operar dentro dos marcos do controle externo, com instrumentos formais e coercitivos limitados, enquanto a transformação estrutural do planejamento depende de vontade política ampla.

A efetivação das recomendações do TCU, muitas das quais ainda pendentes, será um termômetro importante do avanço do PPLP nos próximos anos. Caso o país consiga, por exemplo, aprovar a lei complementar de planejamento de desenvolvimento de longo prazo, instituir um conselho nacional do futuro ou alinhar seus planos às metas de desenvolvimento sustentável com monitoramento transparente, poder-se-á creditar parte desse progresso à persistência com que o TCU vem batendo nessa tecla desde o início da década de 2010.

6 Considerações Finais

Este artigo examinou o entendimento e a visão do Tribunal de Contas da União acerca do planejamento público de longo prazo no Brasil, articulando as deliberações do órgão de controle com o contexto histórico-normativo e com a literatura especializada. A pergunta de pesquisa, centrada em como o TCU percebe e aborda os desafios do PPLP, foi respondida ao revelar que o Tribunal atua como um ator catalisador na busca por institucionalizar o planejamento de horizonte estendido no país. Os objetivos propostos foram cumpridos na medida em que: mepou-se a trajetória normativa (identificando a não regulamentação do art. 174,1º da CF/88 como raiz de problemas), sistematizou-se as principais recomendações e determinações do TCU (que incluem planos nacionais integrados, coordenação federativa, indicadores de desempenho e integração orçamentária), discutiu-se tais achados à luz da teoria (encontrando ampla consonância) e refletiu-se sobre o papel do TCU na construção do PPLP como política de Estado.

A estratégia metodológica adotada, baseada na análise documental qualitativa de acórdãos e literatura, mostrou-se adequada para desvendar os aportes do TCU. Os trechos citados permitiram trazer à tona a voz do Tribunal diretamente, conferindo autenticidade aos argumentos. Evidentemente, existem limitações: o estudo focou-se nos documentos fornecidos, o que pode ter deixado de fora algumas manifestações do TCU sobre o tema (por exemplo, eventuais decisões de 2024 ou notas técnicas internas). Além disso, não avaliamos o grau de implementação das recomendações, o que seria importante para mensurar o impacto real da atuação do TCU, esse recorte, entretanto, foge ao escopo e exigiria outra metodologia, possivelmente combinando entrevistas e análise de políticas pós-acórdão.

Apesar dessas limitações, os resultados mais significativos da pesquisa residem em evidenciar que o TCU, mesmo não sendo um formulador de políticas, exerce influência no campo do planejamento de longo prazo ao explicitar o ideal de planejamento contínuo e integrado e ao apontar desvios em relação a esse ideal. A principal contribuição deste estudo é jogar luz sobre essa faceta do TCU, muitas vezes pouco lembrada: a de guardião do interesse de longo prazo do Estado. Ao enfatizar que sem planejamento de longo prazo as políticas públicas se tornam efêmeras e personalistas, o TCU reforça um valor republicano fundamental contido na Constituição de 1988.

Em um país historicamente marcado pelo imediatismo e por ciclos de descontinuidade, o esforço do TCU em prol do PPLP é um lembrete institucional de que a sustentabilidade das ações governamentais requer visão de futuro. As recomendações do Tribunal, se acolhidas, apontam para caminhos concretos: a aprovação de um marco legal do planejamento de longo prazo, a criação de estruturas de coordenação federativa permanentes, a vinculação de planos de diferentes horizontes, o monitoramento por indicadores nacionais e a participação social efetiva nesse processo. Tais medidas convergem para transformar o planejamento de longo prazo em política de Estado, imune a caprichos governamentais temporários.

Por fim, este artigo também sugere agendas para pesquisas futuras. Uma delas seria avaliar por que determinadas deliberações do TCU não foram implementadas (identificando barreiras políticas ou administrativas específicas) e o que seria necessário para superá-las. Outra linha de pesquisa poderia comparar a atuação de órgãos de controle de outros países no fomento ao planejamento de longo prazo, situando o caso brasileiro em perspectiva internacional. Ademais, à medida que o Brasil avance – ou não – na institucionalização do PPLP, estudos longitudinais poderão verificar se houve progresso em direção às recomendações aqui discutidas, fornecendo devolutivas tanto para a academia quanto para os órgãos de controle.

Em suma, as reflexões aqui apresentadas reforçam a ideia de que planejar o futuro é um ato presente de responsabilidade pública. O Tribunal de Contas da União, com sua visão crítica e recomendações, tem sido uma voz dissonante contra a miopia governamental de curto prazo. Transformar essa voz em ação efetiva depende de vontade política e engajamento de toda a sociedade. Se o Brasil deseja perseguir metas de desenvolvimento sustentável nas próximas décadas, será imprescindível atender ao chamado – já antigo – por um planejamento público de longo prazo robusto, integrado e participativo, tal como vem defendendo o TCU em nome do interesse público perene.

7 Referências

- Aceituno, P. (2023). Gobernanza anticipatoria y prospectiva: Reflexiones en torno a la creación del proyecto de ley para dotar de una institucionalidad de futuro a Chile. *Revista Administración Pública y Sociedad (APyS-IIFAP-UNC)*, (16). <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/43545/44756>
- Amanatidou, E., et al. (2012). On concepts and methods in horizon scanning: Lessons from initiating policy dialogues on emerging issues. *Science and Public Policy*, 39(2), 208–221. https://www.researchgate.net/publication/224753726_On_concepts_and_methods_in_horizon_scanning_Lessons_from_initiating_policy_dialogues_on_emerging_issues
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960. https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/78671525/PMR_COVID_19_master_revised_JT_CA_ES.pdf
- Balza, A. R. (2011). Los estudios del futuro aplicados a la formulación de políticas públicas. *Revista Complejidad*, (11). <http://www.complejidad.info/n%C3%B1Ameros-antiores/n%C3%B1Amero-11/>
- Boggs, D. J. (1985). When governments forecast. *Futures*, 17(5), 435–439. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0016328785900540>
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2010). Acórdão nº 2932/2010: Auditoria operacional sobre planejamento e segurança energética. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2012). Acórdão nº 1233/2012: Auditoria operacional acerca do planejamento governamental e da coordenação institucional. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017a). Acórdão nº 811/2017: Levantamento sobre governança e capacidades estatais no planejamento governamental. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017b). Acórdão nº 1708/2017: Levantamento sobre riscos associados à fragmentação do planejamento público. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017c). Acórdão nº 1827/2017: Levantamento sobre planejamento governamental e riscos à continuidade administrativa. *Diário da Justiça: Seção 1*.

- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017d). Acórdão nº 1968/2017: Levantamento sobre governança, coordenação e planejamento de políticas públicas. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017e). Acórdão nº 2086/2017: Levantamento sobre coerência entre planejamento e execução de políticas públicas. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017f). Acórdão nº 2127/2017: Levantamento sobre limitações metodológicas do planejamento governamental. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017g). Acórdão nº 2140/2017: Levantamento sobre governança e riscos sistêmicos no planejamento público. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2017h). Acórdão nº 2659/2017: Levantamento sobre planejamento setorial e articulação federativa. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2018). Acórdão nº 393/2018: Levantamento sobre riscos à efetividade e à continuidade das políticas públicas. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2019). Acórdão nº 1243/2019: Levantamento sobre institucionalização e coordenação do planejamento governamental. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2023). Acórdão nº 2516/2023: Acompanhamento sobre a elaboração do Plano Plurianual 2024–2027. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Brasil. Tribunal de Contas da União (Plenário). (2024). Acórdão nº 613/2024: Levantamento sobre planejamento governamental, riscos e necessidade de visão de longo prazo. *Diário da Justiça: Seção 1*.
- Candeas, A. (2015). Há um novo pensamento estratégico no Brasil? In J. C. C. Junior (Org.), *Planejamento Brasil XXI: Inovação institucional e refundação administrativa: Elementos para o pensar e o agir*. IPEA. <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5253/1/Planejamento%20Brasil%20s%C3%A9culo%20XXI.pdf>
- Cano, W. (2019). Uma agenda nacional para o desenvolvimento. *Revista Tempo do Mundo*, 2(2), 7–39. <https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/article/view/117>
- Cardoso Júnior, J. C. (2011). Introdução. In J. C. Cardoso Júnior (Org.), *A reinvenção do planejamento público no Brasil* (Vol. 4). IPEA. <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3182/1/A%20reinven%C3%A7%C3%A3o%20do%20planejamento%20governamental%20no%20Brasil.pdf>
- Castro, A. C. (2023). Capacidades e capacitações estatais para uma agenda de futuros. *Revista do Serviço Público*, 74(1), 42–62. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9951>
- Cepiku, D. (2014). Can strategic foresight in public management succeed? In *Governance and public management* (pp. 173–181). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203761915-16/strategic-foresight-public-management-succeed-denita-cepiku>
- Conteh, C., et al. (2014). *Governance and public management: Strategic foundations for volatile times*. Routledge. <https://www.routledge.com/Governance-and-Public-Management-Strategic-Foundations-for-Volatile-Times/Conteh-Greits-Jesuit-Roberge/p/book/9781138495579>
- Gomide, A. de Á. (2008). *Agenda governamental e o processo de políticas públicas: O projeto de lei de diretrizes da política nacional de mobilidade urbana*. IPEA. <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/09323f4d-16f5-4c17-80c5-e3902e110d9f>
- Ingelstam, L. (1987). Long-range development planning: Notes on its substance and methodology. *CEPAL Review*. https://www.academia.edu/52687843/Long_range_development_planning_Notes_on_its_substance_and_methodology
- Lima, L. L., & Papi, L. P. (2020). Planejamento público e ciclo de políticas públicas: Quando a semelhança não é correspondência. In *Planejamento e políticas públicas: Intencionalidades, processos e resultados* (pp. 15–39). Jacarta.
- Masini, E. B. (1993). *Why futures studies?* Grey Seal.
- Medina-Vásquez, J. E. (2014). El avance de la prospectiva en América Latina y el Caribe: Factor esencial para un nuevo paradigma de planificación para el desarrollo en el siglo XXI. In *Planificación, prospectiva y gestión*

pública: Reflexiones para la agenda de desarrollo.
https://www.researchgate.net/publication/342197036_El_avance_de_la_prospectiva_en_America_Latina_y_el_Caribe_Factor_esencial_para_un_nuevo_paradigma_de_planificacion_para_el_desarrollo_en_el_siglo_XXI

Melo, V. (2011). Planos nacionais de desenvolvimento: Experiência brasileira e lições para o futuro. In J. C. Cardoso Júnior (Org.), *A reinvenção do planejamento público no Brasil* (Vol. 4). IPEA. <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3182/1/A%20reinven%C3%A7%C3%A3o%20do%20planejamento%20governamental%20no%20Brasil.pdf>

Morales-Abarca, L. F., & Céspedes-Araya, M. (2017). Prospectiva, política pública y planificación en América Latina: Breve estado de la cuestión. *VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP)*. https://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/abs_684_15044558722017-GT-31MORALESYCESPEDES.pdf

Muraro, V., & Salles-Filho, S. (2024). Big data, machine learning and uncertainty in foresight studies. *Foresight*, 26(3), 436–452.

Oliveira, J. A. P. (2006). Desafios do planejamento em políticas públicas: Diferentes visões e práticas. *Revista de Administração Pública*, 40, 273–287. <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJqFsXyTfDk8W8SVRRVfFgw/?format=pdf>

Pares, A., & Valle, B. (2006). A retomada do planejamento público no Brasil e seus desafios. In L. Pagnussat & J. Giacomoni (Orgs.), *Coletânea planejamento e orçamento governamental* (Vol. 1). ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/808>

Petrouilleau, M. M. (2022). Epistemología y crítica de la prospectiva y los estudios del futuro: Una visión desde América Latina. In *Prospectiva y estudios del futuro: Epistemologías y experiencias en América Latina* (1ª ed.). <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.5422/pm.5422.pdf>

Rezende, F. (2010). *Planejamento no Brasil: Auge, declínio e caminhos para a reconstrução* (Texto para Discussão No. 4). CEPAL; IPEA. https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2984/1/TD_1522.pdf

Schwarz, B. (1977). Long-range planning in the public sector. *Futures*, 9(2), 115–127. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0016328777900040>

Toni, J. de. (2009). Em busca do planejamento público do século XXI: Novos desenhos. In F. Repetto et al. (Orgs.), *Reflexões para Ibero-América: Planejamento estratégico*. ENAP. https://www.academia.edu/8126359/Em_busca_do_planejamento_governamental_do_S%C3%A9culo_XXI_novos_desenhos

Toni, J. de. (2021). *Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público*. ENAP. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>

Van der Steen, M. A., & Van Twist, M. J. W. (2013). Foresight and long-term policy-making: An analysis of anticipatory boundary work in policy organizations in The Netherlands. *Futures*, 54, 33–42. https://www.researchgate.net/publication/259087435_Foresight_and_long-term_policy-making_An_analysis_of_anticipatory_boundary_work_in_policy_organizations_in_The_Netherlands

Vargas-Lama, F., & Melo, L. (2022). The state of long-term thinking in Latin American governments. *Futura*, 22(4), 32–44.

Vásquez, J. E. M., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ec0f284f-db91-4c1c-9f6e-c14285fc2d83/content>