OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 52 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Análise PESTEL: como usar no planejamento da prefeitura

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 22h06



Imagem ilustrativa

EM RESUMO
A análise PESTEL examina seis fatores externos: políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. A base é a análise PEST, cuja fonte mais antiga identificável é um livro de Francis Aguilar, de 1967. Na prefeitura, ajuda a antecipar mudanças que afetam o planejamento.

A **análise PESTEL** é uma checklist do ambiente externo. Antes de decidir prioridades, a equipe olha para seis tipos de fator que a prefeitura não controla, mas que afetam seu trabalho: política, economia, sociedade, tecnologia, meio ambiente e legislação. Este guia mostra a origem, como adaptar ao município e uma ficha para preencher.

O que é a análise PESTEL

O ponto de partida é a análise PEST, ferramenta de varredura do ambiente. A fonte mais antiga identificável é o livro *Scanning the Business Environment*, de Francis Aguilar, de 1967, que agrupava quatro fatores (econômicos, técnicos, políticos e sociais, na sigla ETPS), depois reordenados como PEST. A autoria da ferramenta é, portanto, atribuída, e a sigla atual é obra de autores posteriores. Variantes posteriores acrescentaram o fator legal e o ambiental, o que deu origem ao PESTEL (ou PESTLE). Essa evolução ocorreu aos poucos e não há uma única autoria definida para a versão com seis fatores, por isso o mais correto é falar em modelo de origem em Aguilar e desenvolvimento posterior.

Os seis fatores, adaptados ao município:

- **Político:** prioridades do governo, relação com a câmara, políticas federais e estaduais, estabilidade institucional.
- **Econômico:** arrecadação, transferências, atividade local, inflação, emprego e renda.
- **Social:** perfil e crescimento da população, envelhecimento, expectativas da comunidade, desigualdades.
- **Tecnológico:** serviços digitais, conectividade, automação e inteligência artificial.

- **Ambiental:** clima, risco de enchentes ou secas, resíduos, uso do solo.
- **Legal:** leis e normas que criam obrigações, prazos e limites para o município.

Por que funciona no setor público

O município vive sob a influência de decisões tomadas em outros lugares: Congresso, assembleia, tribunais, mercado. Quem planeja olhando só para dentro costuma ser surpreendido. A PESTEL obriga a perguntar o que está mudando fora e quando isso chega ao orçamento, aos servidores e ao cidadão.

Outro ganho é a linguagem comum. Secretarias diferentes enxergam fatores diferentes: a fazenda vê o econômico, o jurídico vê o legal, a saúde vê o social. Reunir essas visões numa ficha única evita planos que olham para um lado só. A ressalva é que a análise descreve o ambiente, mas não decide por ninguém. Uma lista de fatores sem ligação com ações vira relatório de gaveta. Os autores que estudam o modelo alertam que listar fatores é fácil e difícil é entender as relações de causa e efeito com o trabalho do órgão.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Defina o objetivo da análise.** Pode ser o plano de governo, o plano plurianual ou um serviço específico.
2. **Reúna quem enxerga cada fator.** Convide a fazenda, o jurídico, o planejamento, a saúde, a educação e a tecnologia.
3. **Liste mudanças em cada fator.** Pense em mudanças já anunciadas ou prováveis. Cada item precisa de fonte: lei, relatório, dado oficial.
4. **Avalie o efeito.** Para cada mudança, anote se é oportunidade ou ameaça e se o efeito é baixo, médio ou alto.
5. **Priorize.** Escolha as poucas mudanças com maior efeito e maior probabilidade.
6. **Transforme em ação.** Cada prioridade vira uma resposta com responsável e prazo, por exemplo, adaptar um serviço, treinar a equipe ou rever uma estimativa de receita.
7. **Atualize.** Refaça a análise a cada ano ou quando houver mudança relevante, como uma nova lei.

Modelo para preencher

Adapte à legislação e à realidade do seu órgão. Cite a fonte de cada linha.

- Fator — Mudança identificada — Fonte — Oportunidade ou ameaça — Efeito (baixo, médio, alto) — Ação
- Político — — — — —
- Econômico — — — — —
- Social — — — — —
- Tecnológico — — — — —
- Ambiental — — — — —
- Legal — — — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, para ilustrar. Uma prefeitura prepara o planejamento do próximo ciclo e usa a PESTEL.

- **Legal:** uma nova regra federal muda a forma de contratar e exige capacitação das equipes. A equipe registra a norma e a data de início.
- **Econômico:** a dependência de transferências deixa a receita sujeita a oscilações. A equipe propõe revisar as estimativas com mais prudência.
- **Social:** o envelhecimento da população aumenta a demanda por serviços de saúde e assistência.
- **Tecnológico:** o cidadão passa a esperar atendimento digital. A prefeitura avalia o que pode ser migrado primeiro.
- **Ambiental:** áreas sujeitas a alagamento pedem plano de prevenção.
- **Político:** mudanças nas prioridades de programas de outras esferas podem afetar convênios.

Ao final, a equipe escolhe três prioridades e inclui as ações correspondentes no plano.

Erros comuns

- **Listar sem fonte.** Cada fator precisa de um dado ou norma para sustentar.
- **Misturar ambiente interno com externo.** Falhas internas, como falta de pessoal, vão para outra análise.
- **Fazer uma vez só.** O ambiente muda. Atualize periodicamente.
- **Lista longa demais.** Priorize poucos itens para que as ações caibam na rotina.
- **Esquecer o fator legal.** No setor público, a lei muda prazos, limites e obrigações. Acompanhe com a assessoria jurídica.

Quando usar e quando não usar

Use a PESTEL no início de um ciclo de planejamento, antes de definir metas, ou quando uma mudança externa relevante for anunciada. Evite usá-la como único diagnóstico: ela não mostra as forças e fraquezas internas do órgão e deve ser combinada com uma análise interna, como a SWOT. Para decisões sobre um serviço específico, restrinja a análise aos fatores que de fato o afetam, em vez de listar tudo o que é possível imaginar.

Perguntas frequentes

Qual a diferença entre PEST e PESTEL?

PEST tem quatro fatores: político, econômico, social e tecnológico. O PESTEL acrescenta o legal e o ambiental.

A PESTEL substitui a SWOT?

Não. A PESTEL cobre só o ambiente externo. A SWOT combina ambiente externo e interno.

Quem deve participar?

Planejamento, finanças, jurídico e as secretarias que prestam serviço. Cada uma enxerga um fator diferente.

É obrigatória?

Não. É uma referência de gestão. Ajuda a preparar documentos que a lei já exige, como o plano plurianual.

Fontes:
PEST analysis — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis
PESTLE analysis — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/PESTLE_analysis

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Análise PESTEL: como usar no planejamento da prefeitura. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 52, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/analise-pestel/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 52 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/analise-pestel/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 52
35352 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0052

Versão on-line