



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL DO
MODELO DE GESTÃO TODOS POR PERNAMBUCO
APLICADO NA SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E
GESTÃO DE PERNAMBUCO**

**LUZYRAMA RAMOS MACIEL, MARIANA GOMES MOREIRA, ANNA CAROLLYNA ARRUDA DOS
SANTOS MORAIS**

GT 3 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS RELATO TÉCNICO

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Planejamento Estratégico Organizacional do Modelo de Gestão Todos por Pernambuco aplicado na Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco

RESUMO

No cenário atual, as organizações públicas são cobradas para serem cada vez mais eficientes e eficazes, de forma que possam executar suas ações com efetividade, gerando impactos positivos e transformando a realidade da população a quem devem servir. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico de secretarias e órgãos públicos tem muito a contribuir, se alinhado aos novos conceitos e à vanguarda do pensamento teórico e prático da Gestão Estratégica. O objetivo deste documento é relatar a análise, ajustes, lições aprendidas e boas práticas resultantes do processo de implementação do planejamento estratégico dentro da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco, através do Modelo de Gestão Todos por Pernambuco aportado nas Instituições do Estado desde 2015.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; SEPLAG/PE; Aplicação Prática; Boas Práticas; Estudo de Caso.

INTRODUÇÃO

O Modelo de Gestão Todos por Pernambuco (TPP), implantado no Estado de Pernambuco em 2007, representa um marco na melhoria da gestão pública estadual. Destacam Marini e Martins (2014, p. 59) que “com o Modelo Todos por Pernambuco, a gestão estratégica passa a ser uma prática central do Governo, sendo a estratégia definida de partida para todos os segmentos da administração pública”.

Desde então esse modelo vem se aperfeiçoando e consolidando uma cultura de planejamento que possibilite ampliar a capacidade de o Estado gerar resultados para a população. O primeiro momento do Modelo, compreendido entre 2007 e 2010, focou na sua estruturação e implantação. Incluiu estruturas de diálogo, trazendo a participação popular para a elaboração da estratégia, fundamentou o referencial teórico, bem como legalizou suas práticas e instrumentalização, e instituiu as carreiras responsáveis pela operacionalização das suas rotinas - os Gestores Governamentais - o que conferiu perenidade ao Modelo.

A segunda fase, focada no amadurecimento do Modelo, se estendeu até 2014, através da maturação das ações e rotinas implementadas, que contribuíram para consolidar uma cultura de Planejamento Estadual. Uma vez consolidado, deu-se entre 2015 e 2018 seu processo de capilarização para as instituições da estrutura organizacional do Poder Executivo. Esse processo foi capitaneado pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (SEPLAG/PE) e contou com a disseminação das práticas de gestão para as secretarias e órgãos do Estado. Nesse sentido, foi necessário instituir uma metodologia de Planejamento Estratégico Organizacional que sistematizasse “o desdobramento vertical da estratégia do governo de Pernambuco para as unidades que o compõem” (FISCHER e PONTES, 2016, p. 14). Tendo atingido um patamar de maturidade ao longo dos quatro anos, a SEPLAG/PE conduziu a elaboração

de planejamentos estratégicos em mais de vinte instituições, dentre Secretarias e Órgãos no Estado de Pernambuco. Nesse período, alguns processos foram paralisados, retomados ou até mesmo descontinuados. Desde 2019, percebeu-se a necessidade de adaptá-lo à realidade e expectativa de cada organização, a fim de tornar mais efetivo o alinhamento das diversas estruturas do Estado com a sua estratégia central, bem como de melhorar a capacidade de gestão dessas instituições.

Assim, o presente documento visa relatar a análise, ajustes e lições aprendidas ao longo do processo de implementação do planejamento estratégico dentro da SEPLAG/PE, realizado em 2019. De maneira específica, visa disseminar as boas práticas resultantes do amadurecimento do método aplicado ao longo desse tempo e, dessa forma, poder contribuir com a administração pública na melhoria da modelagem do processo de aporte de planejamentos estratégicos nos Órgãos e Secretarias estaduais.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ADAPTANDO O MÉTODO

Os pilares da metodologia do Planejamento Estratégico Organizacional Simplificado foram definidos em 2015, com base em Fischer e Pontes (2016): 1) Definição de um norte estratégico através da Identidade Organizacional; 2) Realização de um Diagnóstico na Organização cujo objetivo é retratar o estado atual da Instituição; 3) Definição da Estratégia através da definição de objetivos organizacionais, e Construção dos indicadores para acompanhar a evolução da estratégia; 4) Definição das iniciativas estratégicas que são materializadas em entregas rumo ao alcance dos objetivos propostos; 5) Desdobramento das Iniciativas em planos de ação que confere um nível de detalhamento passível de melhor acompanhamento e; 6) Estruturação de uma sistemática de monitoramento com a entrega de uma ferramenta para monitoramento após o fechamento do processo de planejamento.

Os pilares descritos permanecem válidos, mas em 2019, a ordem das etapas, o aprofundamento do conteúdo, a seleção do tipo de indicador, os instrumentos a serem utilizados, bem como outros meandros são adaptados para a realidade de cada Organização.

De maneira prévia ao processo de planejamento em si é realizado um levantamento de informações para definir o grau de maturidade da organização e assim elencar os ajustes que serão necessários. Após o primeiro contato é enviado um formulário para a instituição demandante a fim de coletar informações basilares a respeito de planejamentos prévios, da execução e do monitoramento de planos

estratégicos ou similares, dentre outros itens. São solicitados também relatórios e similares, caso existam, para análise. Em seguida, é realizada uma reunião com a equipe da Instituição atendida, denominada de pontos focais, para alinhamento das expectativas. Após a solicitação formal, através de ofício à SEPLAG/PE, é realizada uma apresentação para a liderança da Organização demandante da metodologia e premissas para a elaboração do planejamento. Estando de acordo, parte-se para a formatação do plano de trabalho, cujo cronograma é enviado em conjunto com um Acordo de Cooperação, que detalha os direitos e deveres dos partícipes.

Na SEPLAG/PE, o processo transcorreu de maneira semelhante. Nesse caso, a equipe consultora e os pontos focais foram da própria Secretaria, inviabilizando a necessidade de Termo de Cooperação.

Metodologicamente, o trabalho foi dividido em sete etapas com a realização de três eventos em momentos estratégicos, por meio de um processo sequencial, que abrangeu: 1) Evento de lançamento do Planejamento Estratégico; 2) Diagnóstico e missão por secretaria executiva; 3) Identidade e Diagnóstico Organizacional; 4) Definição dos Objetivos Organizacionais; 5) Evento de lançamento do Mapa Estratégico; 6) Definição das iniciativas estratégicas; 7) Construção dos indicadores; 8) Desdobramento dos Planos de Ação; 9) Evento de apresentação das ações 2020; 10) Monitoramento e Avaliação. Os eventos tiveram os objetivos de alinhar a Organização ao longo do processo, dando uma devolutiva dos principais marcos e entregas, bem como de engajar o corpo técnico na elaboração do planejamento estratégico.

O resultado final do processo se consolidou através do Plano Estratégico (arcabouço teórico) e do Sistema de Monitoramento (ferramenta prática) que contemplam um conjunto de ações e indicadores que passam então a serem monitorados como forma de acompanhamento desta estratégia. Os tópicos seguintes refletem a ordem de etapas executadas no processo de planejamento da SEPLAG/PE.

2. DIAGNÓSTICO E MISSÃO POR SECRETARIA EXECUTIVA: DIAGNÓSTICO SETORIAL

Esta etapa não existia e foi incluída no processo de planejamento estratégico da SEPLAG/PE. Em 2019, a Secretaria passou por uma grande mudança em sua estrutura organizacional e isso demandou a inclusão de um Diagnóstico Setorial, ou seja, um mapeamento dos processos e interfaces entre setores da SEPLAG/PE, que culminou com a construção de uma missão para cada grande área de negócio. Participaram dessa

etapa os ocupantes de cargos de liderança e equipes técnicas de cada estrutura com caráter de secretaria executiva.

Para se construir o diagnóstico setorial, foram estabelecidos dois objetivos: subsidiar o diagnóstico organizacional da SEPLAG/PE, sinalizando os pontos críticos de natureza estratégica e; subsidiar cada área de negócio através de uma análise situacional interna, fornecendo informações úteis aos gestores setoriais, para tratamento dos pontos considerado críticos a cada área.

O diagnóstico de cada área, com a descrição da metodologia de trabalho aplicada a cada etapa e seus resultados, foi consolidado através de relatório específico e de uma aplicação de *Business Intelligence* (BI) elaborado em *Qlik Sense*, apresentado e entregue às lideranças das áreas. Também foi enviado cópia dos documentos para a liderança da Secretaria. Foi recomendado que cada área, de forma independente, pudesse desenvolver ações, a nível tático-operacional, que corroborassem para o aprimoramento das suas atividades e para o alinhamento com a estratégia organizacional a ser elaborada no decorrer das próximas fases.

A etapa de elaborar a missão de cada secretaria executiva teve como objetivo identificar a razão de existir de cada área de negócio da SEPLAG/PE e contribuir na elaboração de um direcionador estratégico em consonância com a finalidade institucional. Realizada através de oficina presencial, com cada área de negócio foram definidas as sete missões correspondentes às Secretarias Executivas e ao Instituto de Gestão.

3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: O NORTE ESTRATÉGICO

O objetivo dessa etapa foi definir o primeiro direcionamento estratégico da SEPLAG/PE de forma a nortear suas futuras ações. Para a definição da Identidade Organizacional, participaram dessa elaboração os secretários executivos, através de oficina, em 17/09/2019, para reflexão coletiva e construção dos seus elementos. Subsidiaram esta etapa os conceitos construídos durante a elaboração das Missões Setoriais.

A primeira versão da Identidade Organizacional, elaborada pelo nível estratégico, foi levada para apreciação e validação do Secretário de pasta. Os colaboradores também tiveram participação na seleção dos valores da organização através de consulta por um formulário *on-line*. Com todos os subsídios reunidos o Secretário de Planejamento e Gestão validou a seguinte Identidade Organizacional:

- Missão: Estruturar e coordenar a execução da estratégia do governo, por meio do apoio técnico e da integração dos órgãos do Estado, visando ampliar a sua capacidade de gerar resultados para a sociedade;
- Visão: Até 2023, consolidar-se no cenário nacional como instituição de excelência em gestão pública orientada para resultados;
- Valores: Apoio Consultivo; Articulação; Comprometimento; Credibilidade; Eficiência; Resolutividade.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: O RETRATO DA ORGANIZAÇÃO

O diagnóstico organizacional consolida o processo de análise situacional com o objetivo de validar e legitimar coletivamente os pontos críticos (positivos ou negativos) que retratem melhor a situação da SEPLAG/PE. Ele subsidia a liderança da instituição na definição e estruturação das prioridades de atuação dentro do horizonte temporal da estratégia.

A primeira fase dessa etapa consistiu em levantar os pontos críticos através da aplicação da ferramenta de Análise *SWOT* que contou com a participação de 28 lideranças no dia 17/09/2019, tendo sido utilizadas como insumo as variáveis provenientes do diagnóstico das áreas de negócio.

A Matriz *SWOT* (do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. A avaliação estratégica realizada a partir da Matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

A segunda fase denominada de Priorização de Variáveis foi realizada nos dias 24 e 25 de setembro de 2019 através de preenchimento individual de uma Matriz de Priorização baseada na Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Trata-se de uma ferramenta bastante utilizada na priorização de problemas das organizações.

Após o levantamento dos dados e ranqueamento das variáveis, o diagnóstico organizacional foi consolidado em relatório e submetido à apreciação e análise do Secretário que destacou as prioridades de atuação para o ano de 2020. Das 60 variáveis elencadas foram priorizadas 23 para início de resolução em 2020.

5. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS: A ESTRATÉGIA DEFINIDA E COMUNICADA

O objetivo dessa etapa, realizada internamente pela equipe, é estruturar a estratégia a ser alcançada no horizonte temporal definido na visão da instituição. Ela ocorre por meio de um trabalho de agrupamento das variáveis levantadas no Diagnóstico Organizacional e nos resultados esperados das áreas de negócio.

Dentro do método estruturado, os objetivos organizacionais são agrupados em três perspectivas, derivadas do *Balanced Scorecard* – BSC, adequadas à realidade da instituição dentro do âmbito do setor público. Quais sejam: 1) Pessoas e Recursos - envolve os objetivos que representam todo o capital, quer seja humano ou material, necessário à operacionalização interna da Secretaria, e sustentam a execução dos objetivos agrupados na perspectiva seguinte; 2) Processos Internos - estes por sua vez, viabilizam o alcance dos objetivos da perspectiva posterior; 3) Resultados - que representam as principais entregas da Secretaria.

Para a SEPLAG/PE foram definidos oito Objetivos Organizacionais conforme quadro abaixo. Todo o conjunto de informações foi agrupado no Mapa Estratégico divulgado em evento no dia 08 de novembro, nas dependências da Secretaria, o qual contou com ampla participação dos seus colaboradores.

Quadro 1 – Objetivos Organizacionais alocados por Perspectiva

Perspectiva	Objetivo Organizacional
Resultados	Ampliar a capacidade de gerar resultados dos órgãos e secretarias com alinhamento à estratégia estadual
	Fomentar a inovação governamental, a participação e o controle social
	Otimizar a gestão e captação de recursos para execução das ações estratégicas do Estado
Processos Internos	Estruturar e integrar os processos internos
	Potencializar a capacidade de gestão da SEPLAG
Pessoas e Recursos	Elevar a capacidade técnica e gerencial das equipes
	Promover a melhoria da Gestão de Pessoas e da qualidade de vida dos colaboradores
	Proporcionar infraestrutura física e tecnológica e condições adequadas ao desenvolvimento do trabalho.

Fonte: Organizado pelas autores, 2021

6. DEFINIÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS E CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES: A MATERIALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Entre novembro de 2019 e fevereiro de 2020, foi realizada a definição das iniciativas estratégicas em paralelo com a construção dos indicadores. Na SEPLAG/PE, o método foi mais uma vez adaptado. Para a etapa de construção das iniciativas, a equipe de planejamento destacou algumas variáveis críticas e transformou em desafios para serem trabalhados de maneira inovadora na instituição. Foi desenhada, em parceria com a equipe do Instituto de Gestão, a oficina criativa denominada de “SimplesFICA

SEPLAG”. A finalidade era empoderar, engajar e motivar os colaboradores na solução de problemas complexos e complicados da organização. Assim, a participação na oficina foi de livre escolha dos colaboradores.

Com abordagem de *Design Thinking (DT)*, os participantes foram estimulados a pensar soluções para os desafios propostos. DT é uma metodologia experimental que visa compartilhar processos, incentivar a propriedade coletiva de ideias e permitir que as equipes aprendam com as outras para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença (BROWN, 2017).

Após a oficina, a solução vencedora foi levada para amadurecimento na etapa seguinte. O trabalho continuou com reuniões com grupos de trabalho para a construção coletiva das Iniciativas Estratégicas que deveriam ser iniciadas até 2020. O ponto de partida para a construção dessas ações foi as 23 variáveis priorizadas. Durante essa fase foram construídos Termos de Abertura das Iniciativas Estratégicas com o detalhamento da ação, como por exemplo, os resultados a ser obtido, o mapeamento de possíveis riscos e o orçamento necessário.

A construção dos indicadores teve por objetivo a definição das métricas para o acompanhamento do desempenho da Secretaria visando medir o alcance dos seus objetivos. Uma proposta prévia foi levada para ser discutida e aprimorada com as equipes de cada área de negócio. Ao final das reuniões, foi definida uma proposta de indicadores a ser validada com a liderança da SEPLAG/PE.

Enquanto que os indicadores visam medir os objetivos, as iniciativas estratégicas visam sanar ou potencializar a variável a qual está vinculada e contribuir com o indicador do objetivo que está alocada. Portanto, no final dessas etapas existe um cruzamento, realizado internamente, no qual é analisada a tríade: objetivo x indicador x iniciativas. Existindo algum *gap* dentro do conteúdo produzido é realizada uma última rodada de reuniões para os ajustes finais.

Todo o material consolidado – Termos de Abertura das Iniciativas Estratégicas e a Carteira preliminar de Identidade dos Indicadores – foi apresentado ao Secretário que validou 19 indicadores para mensurar os 08 objetivos e 41 Iniciativas Estratégicas a serem trabalhadas em 2020. Após essa fase, foi realizado um alinhamento orçamentário com o setor financeiro da SEPLAG/PE a fim de reservar orçamento para a estratégia definida e validada pela liderança. Esse alinhamento é um ponto crítico para a efetivação da estratégia.

Por fim, para ratificar a importância e a necessidade da participação de todos na execução do plano estratégico e reforçar mais uma vez a transparência do processo, foi realizado, no dia 20 de fevereiro de 2020, um evento de divulgação para apresentar as Iniciativas Estratégicas e os Indicadores estabelecidos.

7. PLANOS DE AÇÃO E SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO: PREPARANDO O PDCA PARA RODAR

Tendo o Ciclo PDCA – constituído pelos pilares de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação – como base dessa etapa e a fim de possibilitar o acompanhamento da estratégia definida e viabilizar sua execução, foi definida uma ferramenta para acompanhamento das iniciativas estratégicas e dos indicadores.

Cada iniciativa estratégica foi detalhada num Plano de Ação adaptado da ferramenta do 5W2H criada para auxiliar no monitoramento estratégico. O método foi alinhado em oficina no dia 13/02/2020 com os responsáveis pelas iniciativas, que deveriam entregar seus planos de ação até meados de março. Em paralelo, internamente, a equipe de planejamento estruturou o formato de acompanhamento da estratégia definindo aplicação em *PowerBI (BI)*, critérios e agenda para o monitoramento sistemático das iniciativas e indicadores definidos no plano estratégico. A plataforma desenvolvida para as reuniões de monitoramento foi uma aplicação de BI.

Essa proposta foi levada para validação do Secretário que marcou o primeiro monitoramento para o final de março. No entanto, devido à pandemia de Covid-19 que acometeu o mundo, a reunião foi cancelada.

Apesar de todo o material já estar pronto para ser entregue, o processo precisou ser suspenso. Sendo assim, o plano estratégico que consolidou todo o processo e seus resultados foi formalmente entregue e divulgado no site da Secretaria em maio de 2020

8. CONCLUSÕES

Após anos desenvolvendo e aplicando a metodologia de planejamento estratégico em diversas instituições foi possível amadurecer e adaptar o processo. O relato da aplicação do método na SEPLAG/PE trouxe reflexões e lições aprendidas, insumos para aplicação em outras consultorias. Na análise do caso, foi possível validar uma nova forma de aplicação do método e também selecionar algumas boas práticas para outras consultorias, conforme a seguir:

1. A adaptação do formato de aplicação da metodologia para atendimento da necessidade da organização a ser atendida facilita internamente o trabalho dando maior eficiência ao processo, como também busca atender a expectativa da liderança que solicitou a consultoria. Na SEPLAG/PE não foi diferente.
2. O diagnóstico setorial ampliou significativamente o tempo da elaboração do planejamento estratégico. Como ponto positivo foi possível incluir cerca de 80% dos colaboradores dentre entrevistas e oficinas de Análise SWOT, possibilitando ampliar a qualidade da escuta dos colaboradores no processo. Esse canal aberto para ouvir as pessoas da Secretaria se constituiu como um espaço importante ao contribuir para melhorar o sentimento de pertencimento à instituição. Em contraponto, em levantamento informal, soube-se que não houve uma estruturação de ações a nível tático formalizado para a resolução dos pontos críticos setoriais. As problemáticas que foram sanadas derivaram muito mais do próprio funcionamento do setor do que de qualquer ferramenta de gestão aplicada. Para um melhor resultado, caso possível, verifica-se a necessidade de instituir um acompanhamento a nível setorial. Até o momento, o diagnóstico setorial, nesse escopo, não foi aplicado novamente. Uma adaptação para o diagnóstico organizacional através do levantamento de informações setoriais chegou a ser realizada em 2020 em uma secretaria atendida, observando a experiência vivenciada na SEPLAG/PE.
3. No tocante à Identidade Organizacional, destacam-se dois pontos relevantes. O primeiro foi a adoção de uma consulta aos colaboradores sobre os valores da SEPLAG/PE que trouxe maior legitimidade para os princípios que a Secretaria define como base. Tendo em vista que o conjunto de crenças e condutas que orientam a organização deve ser vivenciado por ela. E o segundo, a definição de missões por áreas de negócio que clarifica a atuação de cada Executiva quando da existência de sobreposição internos.
4. Pensada apenas para o planejamento estratégico da SEPLAG/PE, a Oficina SimplesFICA teve o intuito de ampliar a participação da organização no processo. Com essa experiência, foi desenvolvido, nos processos subsequentes de consultorias de planejamento, um instrumento de coleta de soluções para a participação dos colaboradores durante a etapa de construção das iniciativas estratégicas.
5. O alinhamento orçamentário, que na metodologia original se configurava em uma etapa do processo, continua a ser um ponto crítico para o sucesso do planejamento. No decorrer dos anos, essa etapa saiu da previsão do plano de trabalho e tornou-se

uma orientação que a instituição deveria realizar internamente. Esse alinhamento garante a efetivação da estratégia desde que capitaneado, de fato, pela liderança da instituição. Na SEPLAG/PE foi possível validar essa premissa.

6. Aplicadas e validadas na SEPLAG/PE, as etapas de construção das iniciativas e indicadores passaram a ser realizadas nos processos de planejamento estratégico em paralelo. A necessidade de realizar um cruzamento entre esses dois elementos pode interferir no resultado final um do outro.

A aplicação da metodologia de planejamento estratégico da SEPLAG/PE obteve bons resultados, pois as principais premissas acordadas no início do processo foram cumpridas: comprometimento do Secretário da pasta, participação da organização e cumprimento do plano de trabalho. Como observado, a metodologia é passível de replicação em outras instituições desde que adaptada para a realidade da organização a ser atendida.

9. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Fabio da Silva. Ferramentas de gestão: modelos da teoria à prática. São Paulo: Editora Nelpa, 2020. 142.p.

BROWN, Tim. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Trad. de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CERQUEIRA, Luiz Aires Maranhão Cerqueira. Introdução ao planejamento estratégico. Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. 2019. Apostila, módulo 1. ENAP.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FISCHER, Maíra. PONTES, Elisabeth. A metodologia do planejamento estratégico organizacional no modelo de gestão todos por Pernambuco: um caso de ciência social aplicada. IX CONGRESSO CONSAD. 2016.

MACHADO, Denise Selbach. Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2019. 119p.

MARINI, Caio. MARTINS, Humberto Falcão. Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios. Instituto Publix. Recife. 2014. 174p.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Coleção Cadernos de Boas Práticas de Gestão. Volume I. Formulação da Estratégia. Recife, 2014.