



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**MONITORAMENTO INSTITUCIONAL NA SECRETARIA DE
PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE
PERNAMBUCO IMPLEMENTANDO UM NOVO PROCESSO**

LUZYRAMA RAMOS MACIEL, MARIANA GOMES MOREIRA

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/>

Monitoramento Institucional na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco: Implementando um novo processo

RESUMO

Em 2020, pela primeira vez na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco, foi realizado o monitoramento institucional estratégico. Tal fato constitui marco decisivo para consolidação da cultura de Planejamento Estratégico no setor público de Pernambuco. O objetivo deste relato técnico é apresentar o monitoramento institucional realizado com base em um modelo integrativo e colaborativo, a avaliação dos resultados e ações corretivas, bem como o replanejamento para o ciclo de 2021. Ao monitorar os resultados de indicadores e iniciativas, tornou-se possível acompanhar em detalhes o andamento das ações e o comportamento dos indicadores, possibilitando identificar problemas e soluções. As dificuldades impostas pela pandemia da Covid19 trouxeram desafios para adaptar o monitoramento e permitir sua implementação, que só foi viável devido à adoção de metodologia, ferramentas e instrumentos de planejamento e monitoramento, além do engajamento e participação da alta liderança e demais colaboradores da Secretaria.

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

INTRODUÇÃO

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 tem muito a contribuir, se alinhado à teoria e prática da Gestão Estratégica adaptada à realidade do setor público.

Em 2007, ao implementar o Modelo de Gestão Todos Por Pernambuco (TPP), a Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (SEPLAG/PE) passou a adotar método, conceitos e ferramentas para a execução da estratégia do Governo Estadual. A partir de 2015, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico no âmbito das secretarias e órgãos públicos estaduais passa a integrar o referido Modelo.

O Modelo do TPP está calcado no conceito do método iterativo de gestão de quatro passos, o PDCA. Constituído pelas etapas de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Avaliação, o chamado Ciclo PDCA facilita o entendimento e o controle de processos, na medida em que acompanha passo a passo a execução da política pública,

Dessa forma, viabilizando o desenvolvimento da estratégia definida, alinhando a formulação das políticas públicas do Governo com a execução na máquina pública, as secretarias tinham o desafio de executar seus planejamentos realizando o monitoramento sistemático conforme a metodologia implementada preconizava. Nesta etapa de Monitoramento e Avaliação de Resultados, periodicamente, a organização deve

monitorar e avaliar resultados para tomar as ações corretivas necessárias. Cabe destacar que, nesse passo, há um acompanhamento periódico da equipe responsável pela implementação do processo para auxiliar a materialização dos eventos de monitoramento e avaliação (FISCHER; PONTES, 2016).

Assim que, entre 2019 e 2020, a SEPLAG/PE formulou a sua estratégia e estabeleceu o seu Plano Estratégico para o período de 2020 a 2023. Após a conclusão da primeira fase do Ciclo PDCA, iniciou-se o acompanhamento periódico da execução do planejamento. A experiência da SEPLAG/PE aplicou metodologia e tecnicidade à execução do Planejamento Estratégico Organizacional com vistas a monitorar a execução das iniciativas estratégicas e acompanhar a evolução dos seus indicadores, ao passo em que contribuiu para a mobilização dos diversos atores envolvidos na perseguição da visão e dos objetivos da Secretaria para o referido período. Entretanto, a cultura e o clima organizacionais, fundamentais para avançar no Planejamento Estratégico, foram fortemente impactados devido à pandemia da Covid19. Mesmo diante desse cenário, foi possível implementar, pela primeira vez, uma rotina de monitoramento interno, adaptá-la ao contexto vivenciado e assim realizar o primeiro ciclo anual de monitoramento da SEPLAG/PE em 2020.

O presente documento visa descrever a sistemática de Monitoramento & Avaliação implementada, os desafios e as boas práticas que o resultado desse processo gerou. O conteúdo do texto aborda o desafio de iniciar um novo projeto em meio a uma crise sanitária, a metodologia utilizada para a implementação da rotina de monitoramento, a avaliação da execução do planejamento estratégico proposto para 2020 e o replanejamento para o exercício subsequente.

1. O DESAFIO DE IMPLEMENTAR UMA NOVA CULTURA EM MEIO A CRISE DE COVID19

Durante a fase de elaboração do planejamento estratégico da SEPLAG/PE, foram definidas as métricas para acompanhamento da execução do referido plano. Ficou estabelecido que as reuniões de monitoramento seriam mensais. Das três perspectivas do Mapa Estratégico, a cada reunião seriam monitorados todos os objetivos de duas delas, sendo estas Pessoas e Recursos; Processos Internos; e adicionado um objetivo da perspectiva de Resultados. Sendo assim, o ciclo de monitoramento, que compreende o acompanhamento de todas as iniciativas estratégicas e indicadores de todos os objetivos organizacionais, seria concluído ao final de um trimestre.

Para o monitoramento desse arcabouço de informações foi estruturado uma aplicação em *PowerBI*, alimentada através de um banco de dados em Excel, que funcionaria como uma ferramenta tanto de gestão da informação, como para auxílio na condução da reunião. Após validação da sistemática com o Secretário de Planejamento e Gestão, a primeira reunião de monitoramento foi marcada para o dia 20 de março de 2020. Nessa semana, Pernambuco publicou seu primeiro decreto relativo às ações de enfrentamento à pandemia de Covid19.

A chegada do Novo Coronavírus impactou enormemente a dinâmica social, requerendo esforços e direcionamento do foco do Poder Público para enfrentar a crise sanitária e de saúde pública instalada, sem precedentes no último século. A SEPLAG/PE, integrante da instância estratégica máxima do Governo Estadual, tomou parte fundamental da gestão da crise, como membro do Gabinete de Enfrentamento à Covid19. Todo o efetivo da Secretaria esteve direcionado para administrar e gerir o processo para combater os impactos da Covid19 em Pernambuco. Mesmo diante desse cenário, a SEPLAG/PE ofertou todo apoio necessário para participar e engajar seus colaboradores no monitoramento institucional da Secretaria. Entretanto, há de se ressaltar o estado emocional desses servidores, vivendo uma pandemia pela primeira vez, e as consequências da mesma na saúde mental – como casos relatados de estresse, luto, medo, ansiedade, angústia, solidão, depressão, dentre outras sequelas.

Em meio a tantas incertezas e instabilidade, estabelecer um novo processo e implantar uma cultura de planejamento institucional transformou-se em grande desafio diante da nova realidade inesperadamente vivenciada. O processo de monitoramento nunca havia sido feito a nível institucional na SEPLAG/PE. Assim, para realizar o que antes já era uma missão, foi necessário adaptar toda a sistemática e, mais do que isso, calibrar a expectativa que era extremamente alta obtida no processo de planejamento, dado o engajamento da organização sob a liderança do Secretário.

2. MONITORAMENTO INSTITUCIONAL: A IMPLEMENTAÇÃO

Toda a sistemática anteriormente proposta precisou ser adaptada. Ainda em abril foi realizada uma avaliação da viabilidade de pertinência das ações definidas para a execução em 2020. Todos os líderes no nível de Secretaria Executiva foram questionados e realizaram uma análise interna da exequibilidade de cada iniciativa estratégica. O momento pedia prudência. Não se conseguia precisar de fato o que aconteceria nos próximos meses, que dirá no ano. Sendo assim, das 41 iniciativas

estratégicas previstas no início do ano para serem concluídas em 2020, oito foram canceladas e 14, suspensas.

Com cautela para estabelecer uma rotina de monitoramento, a Gerência de Planejamento Estratégico (GPE), que conduz o processo na SEPLAG/PE, iniciou, em maio de 2020, o acompanhamento apenas das 14 iniciativas estratégicas que estavam em execução. Além destas, naquele momento havia cinco iniciativas estratégicas com status para iniciar e uma concluída.

Após atualização das informações foi levado para validação do Secretário o rol de iniciativas atualizado e o novo formato do monitoramento. Com a redução significativa de ações em acompanhamento simultâneo foi possível monitorar todos os objetivos organizacionais durante uma única reunião que aconteceria em formato virtual. Também ficou definido que para essa primeira reunião o coro de participantes ficaria reduzido aos Secretários Executivos que poderiam escolher de um a dois gestores para auxiliá-los como *staff*.

O primeiro monitoramento ocorreu em 23/06/2020 através da plataforma do *GoogleMeet*. Capitanada pelo Secretário de Planejamento e Gestão, participaram do encontro virtual, com duração de 3h30, seis Secretários Executivos e 17 gestores como *staff*. Nessa reunião, foi realizado um apanhado geral, apresentando o status de todas as iniciativas estratégicas e detalhando os planos operativos apenas das ações em execução. Para avaliação desse primeiro monitoramento foi enviado um formulário *on-line* para captar as percepções do encontro e promover as melhorias necessárias. Das sugestões apontadas, as mais relevantes foram tornar a reunião mais objetiva e ampliar a comunicação da execução do planejamento estratégico para toda a organização.

Observando a fluidez do processo, o Secretário solicitou que na reunião seguinte o foro fosse ampliado e que houvesse estímulo à participação entre os colegas no intuito de agregar soluções e tornar o monitoramento menos maçante e mais dinâmico. A partir da segunda reunião, o foro foi ampliado para 30 pessoas e teve duração de 3h. Além da apresentação das iniciativas estratégicas em execução, que subiu de 14 para 21, também foi incluída a apresentação de 10 indicadores.

Dessa forma, em 2020, ocorreram ao todo cinco monitoramentos nos meses de junho, julho, agosto, setembro e novembro. A média de tempo variou em torno de 2h30; a média de participantes foi de 35 pessoas; a quantidade de iniciativas estratégicas foi decrescendo ao longo do ano, quer seja por sua conclusão ou pela inviabilidade de serem executadas e seu consequente cancelamento; enquanto que a quantidade de

indicadores avaliados se manteve relativamente perene, tendo um leve aumento nos últimos monitoramentos com a apuração de indicadores anuais.

Para o fechamento do ciclo de monitoramento de 2020, foi realizada a última reunião no dia 09/02/2021. O monitoramento foi aberto a toda a organização conforme solicitação de alguns participantes regulares das reuniões. O encontro aconteceu na plataforma virtual *Circuit*, obtendo pico de 109 participantes. Nesse monitoramento, que durou 1h30, o foco foi a apresentação do fechamento dos indicadores e das iniciativas estratégicas que estavam em execução, além das diretrizes para o planejamento 2021 em andamento desde setembro de 2020. Com o tempo, as reuniões se tornaram mais objetivas, apesar de mais participativas. O fluxo foi naturalmente se ajustando.

3. MONITORAMENTO INSTITUCIONAL: AS ETAPAS DO PROCESSO

O monitoramento institucional consiste em reuniões periódicas para acompanhar o andamento das ações, o comportamento dos indicadores e destravar possíveis problemas. Os alicerces que sustentam a realização desse processo foram baseados no Modelo de Gestão do TPP e consistem nas macros etapas detalhadas a seguir.

a. ATUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DOS INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Mensalmente, 15 dias antes da reunião de monitoramento, a equipe de planejamento institucional da SEPLAG/PE, solicita dos pontos focais das secretarias executivas o envio da apuração dos indicadores e a atualização dos planos operativos e dos encaminhamentos das iniciativas estratégicas. De posse das atualizações enviadas, a equipe da GPE agenda reuniões de validação.

b. REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES DE VALIDAÇÃO

As reuniões de validação ocorrem entre 2 a 7 dias úteis antes da reunião de monitoramento. É realizada uma reunião por cada secretaria executiva, com a participação do respectivo secretário executivo e seu *staff*. Na reunião, são apresentadas as informações recebidas já incluídas no Painel de BI que é exibido no monitoramento. Na ocasião, os secretários executivos aprovam e/ou solicitam algum ajuste no conteúdo das informações. Nesse momento, a equipe da GPE passa as orientações em relação ao fluxo da reunião de monitoramento e sobre a necessidade de destaque de algum ponto relevante.

c. REUNIÃO DE MONITORAMENTO

Um ciclo de monitoramento consiste no acompanhamento completo da estratégia, o que pode ocorrer em uma ou várias reuniões. No caso da SEPLAG/PE, esses eventos se coincidem. Esses encontros são liderados pelo secretário de Planejamento e Gestão. A equipe da GPE apresenta as informações na ferramenta de monitoramento *PowerBI*, onde são expostos a performance dos indicadores e o detalhamento das iniciativas estratégicas. Com foco no destrave de problemas, os encaminhamentos, com prazo e responsável, são consolidados em ata que é encaminhada após a reunião para todos os participantes. A partir da terceira reunião, foi incluída, ao final do encontro, uma apresentação na qual são consolidados os avanços daquele período avaliado. Elaborada em *Power Point*, a apresentação é breve, com duração máxima de 10 minutos e seu arquivo é divulgado em conjunto com a ata após a reunião de monitoramento.

d. DIVULGAÇÃO

A fim de informar sobre a execução do planejamento estratégico e tentar engajar a organização no intuito de também ser um agente de controle, foi incluído no fluxo a divulgação de um infográfico dias depois do monitoramento com o repasse dos principais números e destaques do período. Em 2020, ao todo foram divulgados quatro informativos internos; um sumário executivo no mês de julho; além dos três infográficos nos meses de agosto, setembro e novembro. Já o relatório com os resultados obtidos em 2020 só foi possível ser elaborado no primeiro trimestre de 2021 com o fechamento de todas as informações. Esse documento foi entregue em março de 2021 e divulgado no portal oficial da SEPLAG/PE na internet.

4. AVALIAÇÃO E REPLANEJAMENTO: O AJUSTE NA ROTA

A avaliação dos resultados se propõe a averiguar a intervenção planejada, em andamento ou concluída, para determinar sua relevância, eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade. A intenção é incorporar lições aprendidas durante o processo de tomada de decisões. Foram realizadas dois tipo de avaliação: a de conformidade e a de pertinência. A primeira teve como propósito avaliar a execução da estratégia conforme o planejado. A segunda avaliou a aderência das ações aos norteadores do plano estratégico.

Para subsidiar a análise da equipe interna de planejamento da SEPLAG/PE, foi elaborado um formulário e enviado para os secretários executivos no período de 30/09 a

06/10/2020. Cada respondente avaliou suas iniciativas estratégicas de acordo com os direcionadores estratégicos (missão setorial, objetivos organizacionais, indicadores e variáveis do diagnóstico) pontuando cada vinculação em uma escala de 1 a 10. Para as ações canceladas foi averiguada a possibilidade de execução em 2021 e, por fim, no instrumento, constavam duas perguntas abertas para registro de observações gerais.

Do rol de 41 iniciativas estratégicas planejadas, sob a ótica dos respondentes, foi observado que: 90% tinham aderência com a missão da área que responsável; 78% tinham aderência com os objetivos organizacionais vinculados; 73% estavam adequadamente correlacionados aos indicadores e; 100% estavam coerentemente vinculadas à variável do diagnóstico (força, fraqueza, ameaça, oportunidade) - das 41 iniciativas, 20 possuíam vinculação com uma ou mais das 23 variáveis priorizadas. Foi considerado como adequado e aderente as notas entre 9 e 10.

Em relação à conformidade da execução da estratégia, até aquele dado momento, 60% das iniciativas estratégicas estavam concluídas ou em execução. Apenas duas iniciativas ainda tinha expectativa de iniciar ainda em 2020. Enquanto que as demais ou estavam canceladas ou suspensas.

Ao analisar os dados foi observado que as iniciativas da perspectiva de Resultados foram as mais impactadas. No momento dessa avaliação cerca de metade delas estavam suspensas ou canceladas. Fora observado que nenhuma delas possuía variável vinculada. Ou seja, todas as ações foram propostas observando a área de negócio e/ou o indicador que mensura o objetivo organizacional. Dos três objetivos organizacionais dessa perspectiva dois mantiveram a regularidade de aferição de seus indicadores. Dos nove indicadores, seis apresentaram acompanhamento periódico e foram sendo amadurecidos e ajustados ao longo dos monitoramentos. Das seis áreas de negócio da SEPLAG/PE quatro estão envolvidas nesses dois objetivos, o que demonstra a importância delas e o peso que possuem no cumprimento da missão da Secretaria. Em relação ao objetivo de inovação, seus indicadores foram substituídos e seu escopo reavaliado. Essa área de negócio foi recém estruturada na SEPLAG/PE e ainda ocorrem ajustes internos, o que reflete diretamente na execução desse objetivo.

Na perspectiva de processos internos, tanto os indicadores quanto as iniciativas estratégicas estavam coerentes e aderentes. Algumas iniciativas de caráter transversal às secretarias executivas, não conseguiram avançar tanto quanto o planejado. Exceto essa questão, não foi observado nenhum ponto crítico para ajuste estrutural.

Na perspectiva de Pessoas e Recursos, as iniciativas estratégicas que demandavam recurso foram canceladas devido ao impacto financeiro provocado pela pandemia de Covid19. Com relação às ações que necessitavam da articulação de atores em diferentes setores a execução operacional foi baixa. Por fim, dos 06 indicadores dessa perspectiva, 02 não foram apurados, ficando o objetivo relativo à infraestrutura sem aferição.

Os dados advindos da pesquisa e as pontuações observadas internamente foram apresentados ao Secretário em meados de setembro de 2020. Nesse momento, o Secretário revalidou 21 variáveis que deveriam ser trabalhadas em 2021 e pontuou algumas necessidades específicas para o planejamento.

Após o direcionamento estratégico da liderança máxima, foram realizadas reuniões com os Executivos para apresentar os dados levantados e orientá-los na revisão das carteiras de identidade dos indicadores, pactuação de suas metas e na elaboração das iniciativas estratégicas para o ano de 2021. O material elaborado fora devolvido em novembro e analisado internamente pela equipe de planejamento.

Para a perspectiva de Resultado, foi proposta a inclusão de novos indicadores de produto e a diminuição de iniciativas estratégicas. A expectativa é de transformar o monitoramento dessa perspectiva em um método mais focado na gestão por resultados. Outro ponto observado foi a grande quantidade de iniciativas estratégicas no objetivo de infraestrutura. Mesmo objetivo que obteve uma baixa execução em 2020. Com isso posto, foi definido pela GPE um acompanhamento semanal dessas e de outras ações que necessitam de uma articulação entre diversos setores. Esse acompanhamento é tratado internamente como monitoramento setorial.

A proposta de ajuste metodológico, em conjunto com as novas iniciativas e a revisão dos indicadores pelas secretarias executivas, foi levada para validação do Secretário em meados de dezembro. Após a validação, foram realizadas novas reuniões com os secretários executivos para a inclusão de novos indicadores e ajustes identificados no material produzido, bem como a devolutiva das iniciativas e indicadores validados.

Em março de 2021, foi realizada nova reunião com o Secretário para validação final do planejamento 2021, sendo pactuadas, nesse momento, 43 iniciativas estratégicas. Nesse mês, também ocorreu a divulgação do Relatório Anual de Resultados Seplag 2020, contendo o resumo de todas as iniciativas estratégicas e aferição dos indicadores.

Em relação ao planejamento 2021, o primeiro monitoramento ocorreu em abril e, após a sua realização, foi divulgado um vídeo e um infográfico contendo a estratégia

para 2021. Nos meses de maio e junho, já foram realizadas novas inclusões de iniciativas estratégicas e realizadas reuniões deliberativas com o Secretário para destrave de gargalos. A atualização dessas informações é realizada periodicamente e divulgada para toda a Organização.

Quadro – Resumo da Evolução dos Indicadores 2020-2021

Perspectiva	Objetivo organizacional	Q1	Q2	Q3
Pessoas e Recursos	Promover a melhoria da Gestão de Pessoas e da qualidade de vida dos colaboradores	01	00	02
	Elevar a capacidade técnica e gerencial das equipes	03	01	04
	Proporcionar infraestrutura física e tecnológica e condições adequadas ao desenvolvimento do trabalho	02	02	03
Processos Internos	Potencializar a capacidade de gestão da SEPLAG	02	01	03
	Estruturar e integrar os processos internos	02	01	02
Resultados	Ampliar a capacidade de gerar resultados dos órgãos e secretarias com alinhamento à estratégia estadual	03	01	09
	Fomentar a inovação governamental, a participação e o controle social	02	02	02
	Otimizar a gestão e captação de recursos para execução das ações estratégicas do Estado	04	01	04
TOTAIS		19	09	29
LEGENDA:				
Q1 – Quantidade de Indicadores em 2020				
Q2 - Quantidade de Indicadores que necessitaram de ajustes e/ou não foram apurados e/ou foram descontinuados				
Q3 - Quantidade de Indicadores em 2021				

Fonte: Organizado pelas autoras, 2021

5. CONCLUSÕES

Independente do contexto, implementar um novo processo sempre será um desafio. A quantidade de atores envolvidos e o contexto sócio-organizacional influenciam diretamente para a modelagem e a constante adaptação. Na SEPLAG/PE, esse processo continua vivo e se remodelando a cada momento. Assim como descrito, o movimento de planejamento, execução, monitoramento e avaliação deve ser uma constante. O modelo de monitoramento institucional recém implementado na SEPLAG/PE é iterativo e busca sua melhoria contínua. Com isso, observam-se importantes premissas que servem como alicerces e outras que devem seguir para progressivos ajustes.

1. Um novo processo precisa de um tempo para ser modelado, no entanto é impossível prever todas as adversidades. Só a prática descortina as dificuldades e novas possibilidades. O importante é manter o processo ativo, fluindo e dando constância, enquanto se calibra o prumo.
2. Na SEPLAG/PE, o patrocínio e participação ativa do Secretário da pasta conferiu força para a implantação do processo. O “tom” do modelo de gestão de uma instituição reflete a liderança e, portanto, deve ser adaptada para ela e para a organização.

3. No entanto, para enraizar uma cultura sustentável de planejamento estratégico organizacional é imprescindível que todos estejam imbuídos na missão e não apenas a liderança máxima. É fundamental que os colaboradores se tornem agentes contributivos e de controle. Apesar da divulgação periódica da execução da estratégia, observa-se na SEPLAG/PE a necessidade de trabalhar o engajamento do seu corpo funcional.
4. Com a realização da avaliação desse primeiro ano, corroborou-se a importância de um bom processo de planejamento estratégico que alicerça todas as ações propostas. Mas, o plano estratégico consolidado não deve ser encarado com uma lei escrita em pedra. O planejamento tem de ser “vivo”, ou seja, ele é iterativo e adaptativo.
5. Considera-se para a próxima avaliação um momento mais oportuno para sua realização. Durante esse período houve a necessidade de postergar uma das reuniões de monitoramento, devido à simultaneidade dos processos, bem como a avaliação se baseou em um panorama parcial e não no resultado final.
6. Como destaque, observa-se o monitoramento setorial que demonstra a importância de avaliar a execução do plano e o contexto da organização para ajustar as rotinas no alcance dos objetivos pretendidos. Esse acompanhamento sistemático está sendo testado e pode ser ampliado para outros setores que passem por dificuldade, assim como também pode ser descontinuado caso não haja mais necessidade.

Independente do tipo de modelagem é fundamental o acompanhamento dos resultados de qualquer organização. No setor público, não pode ser diferente. O desafio dos gestores de manter a tecnicidade em meio a constantes mudanças é legítimo e deve ser premissa para as mudanças que esses profissionais devem prover.

6. REFERÊNCIAS

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.

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.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Coleção Cadernos de Boas Práticas de Gestão. Volume II. Monitoramento & Avaliação. Recife, 2014.