

Planejamento Estratégico e Governança: Uma Revisão Sistemática

Autoria

Matheus Gomes de Sousa Ferreira - matheus.ferreira@unemat.br

Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação / Universidade Federal de Mato Grosso

Paulo Augusto Ramalho de Souza - paramalho@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin / USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Vergilio Prado Sogabe - vergiliops@gmail.com

Graduação / UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA / Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O objetivo que balizou o desenvolvimento deste estudo foi analisar a literatura sobre planejamento estratégico e governança, para entender quais são os principais construtos adotados pelos seus pesquisadores, assim como os principais métodos de pesquisa e os principais resultados alcançados até 2021. Foi realizada uma revisão sistemática de teses, dissertações e artigos científicos com os seguintes temas “planejamento estratégico” e “governança”. As buscas foram feitas na Web of Science, Science Direct e Catálogo de Teses e Dissertação da Capes com um quantitativo inicial de 274 trabalhos. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão sobraram 23 pesquisas para análise da revisão. Ficou evidente a importância de aprofundar o conhecimento a respeito dos temas tanto para o auxílio e melhoria da governança na administração pública quanto para a sua eficiência de forma geral. Quanto aos resultados foram apresentados exemplos de abordagens dos trabalhos analisados, as metodologias utilizadas e as abordagens conceituais.

Planejamento Estratégico e Governança: Uma Revisão Sistemática

Resumo

O objetivo que balizou o desenvolvimento deste estudo foi analisar a literatura sobre planejamento estratégico e governança, para entender quais são os principais construtos adotados pelos seus pesquisadores, assim como os principais métodos de pesquisa e os principais resultados alcançados até 2021. Foi realizada uma revisão sistemática de teses, dissertações e artigos científicos com os seguintes temas “planejamento estratégico” e “governança”. As buscas foram feitas na *Web of Science*, *Science Direct* e Catálogo de Teses e Dissertação da Capes com um quantitativo inicial de 274 trabalhos. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão sobraram 23 pesquisas para análise da revisão. Ficou evidente a importância de aprofundar o conhecimento a respeito dos temas tanto para o auxílio e melhoria da governança na administração pública quanto para a sua eficiência de forma geral. Quanto aos resultados foram apresentados exemplos de abordagens dos trabalhos analisados, as metodologias utilizadas e as abordagens conceituais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Governança; Administração Pública.

1.1. Introdução

As atividades dos agentes públicos são do interesse de qualquer indivíduo, independente de país, cultura ou religião, elas precisam ser divulgadas, acessíveis e auditadas. O poder público por meio de suas ações na tentativa direta de entregar bem-estar social, executa simultaneamente movimentos de desenvolvimento econômico que impactam diretamente a sociedade (ACQUAVIVA, 2010). Na relação poder público versus bem-estar social e desenvolvimento, cabe-se garantir que as instituições públicas busquem de forma constante a inovação e o aprimoramento de seus processos e práticas de forma a garantir que as práticas mais eficientes e modernas sejam implementadas com vistas a alcançar a excelência dos serviços públicos (ACQUAVIVA, 2010; BRASIL, 2014; JACOBI, 2001).

A inovação é algo novo e melhorado que impacta na redução de custos de produção ou distribuição, mudando técnicas, equipamentos, softwares que também auxiliam na qualidade (OCDE, 2018; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016; SILVEIRA; OLIVEIRA, 2013) e se tornam disponíveis para os usuários potenciais (SMALCI; SILVA; FERNANDES, 2020).

A administração pública no geral precisa inovar em seus processos (OCDE, 2018; SILVEIRA; OLIVEIRA, 2013). Em seus produtos e serviços oferecidos a sociedade (CAVALCANTI *et al.*, 2009; OCDE, 2018; OLIVEIRA, 2017; ZAWISLAK *et al.*, 2012). Na forma como divulga suas ações (OCDE, 2018; ZAWISLAK *et al.*, 2012). E também no acesso da população na prestação de contas e na governança de instituições diretas e indiretas da administração pública (IBGC, 2015; OCDE, 2018; PAULO, 2016; SAMPAIO *et al.*, 2011).

Sabe-se que administração pública precisa inovar, e isso envolve a aplicação de planejamento estratégico e governança nos órgãos e a adoção deles por seus agentes, portanto a pergunta que baseia este artigo é “quais os conceitos teóricos, resultados, metodologias e proposições futuras os pesquisadores têm delineado em pesquisas com os temas planejamento estratégico e governança?”

A motivação para esta pesquisa se deu por saber que a gestão de instituições públicas deve ser avaliada, direcionada, controlada e monitorada, em qualquer esfera, federal, estadual e municipal (BRASIL, 2014). Esse conjunto de aspectos que guiam a gestão pública a buscar melhores práticas de planejamento e governança, de forma que entreguem produtos e serviços condizentes ao gasto com a máquina pública, levando de forma regionalizada serviços melhores e eficientes a sociedade e diminuindo erros de desconformidade com leis nas ações praticadas pelos seus agentes.

Contudo um incipiente ambiente de reflexões a respeito dos conceitos de planejamento estratégico e governança por agentes e órgãos públicos na gestão, dificultam essa conformidade com as leis e também revisões pelos órgão de controle, fazendo com se desperdice recursos de tempo, dinheiro de diversos agentes da administração pública (BRASIL, 2014; LEAL, 2017).

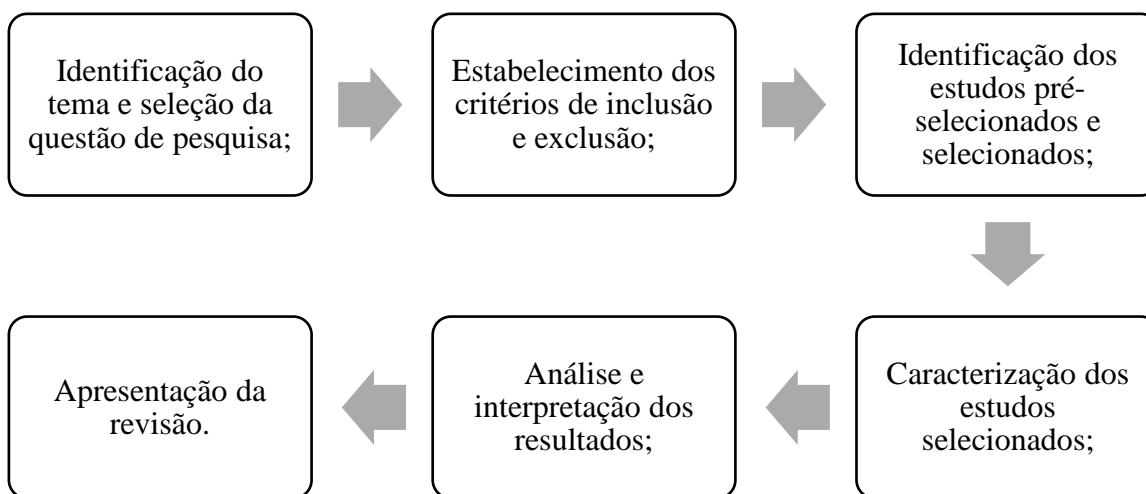
Para responder o problema de pesquisa, este artigo conta com objetivo analisar a literatura sobre planejamento estratégico e governança interna, para entender quais são os principais construtos adotados pelos seus pesquisadores, assim como os principais métodos de pesquisa e os principais resultados alcançados até 2021.

2. Método

Para o alcance do problema de pesquisa o artigo se baseia metodologicamente na revisão integrativa da literatura sobre planejamento estratégico e governança interna. Revisão integrativa é uma espécie de revisão sistemática que permite abranger um número maior e espécies diferentes de estudos que envolvem o objeto da pesquisa. (FOLLE ESPER; CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, 2015)

Para contemplar o rigoroso processo de uma revisão integrativa foi utilizado a proposta de Botelho, Cunha e Macedo, (2011) que prevê seis fases distintas: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; caracterização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; apresentação da revisão.

Figura 1 - Etapas da revisão



Fonte: Adaptado de Botelho; Cunha e Macedo, 2011.

Sabendo da importância dos temas planejamento estratégico e governança interna para instituições da administração pública, surge a seguinte questão: quais os conceitos teóricos, resultados, lacunas de pesquisa e proposições futuras os pesquisadores têm auferido nos temas planejamento estratégico e governança interna?

As buscas dos artigos foram feitas no período de 8 a 11 de setembro de 2021, por meio de bases de periódicos *Science Direct*, *Web of Science* e *Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES*. Como estratégia de busca foram utilizados os termos: ("strategic planning" AND governance); ("strategic planning" AND governan\$); ("strategic planning" OR strateg\$ plann\$ AND governan\$) conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Termos de pesquisa e artigos por base de dados

Nº	Termos de Pesquisa																		
1	"strategic planning" AND governance		Sci	en	ce	Dir	ect	eb	of	Sci	Te	ses	e	Di	sse	rta	çã	TO	TA

2	"strategic planning" AND governan\$				
3	"strategic planning" OR strateg\$ plann\$ AND governan\$				
TOTAL		147	24	103	274

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

Em seguida após ter encontrado os 274 trabalhos acadêmicos, realizou-se a exportação deles para o Mendeley, um software de gerenciamento, compartilhamento, leitura, anotação e edição de artigos científicos e trabalhos acadêmicos. Em um primeiro momento foi averiguado se havia duplicidades de trabalhos, o que não ocorreu, após essa etapa verificou-se quais revistas e teses e dissertações não tinha objetivo acadêmico e foram excluídos 8 trabalhos. Na etapa seguinte, foram lidos os títulos e as palavras chaves buscando os termos “planejamento estratégico e governança” após análise foram mantidos somente 199 trabalhos acadêmicos.

Na última etapa os resumos foram lidos, para identificar se os textos abordavam os temas: planejamento estratégico e governança interna na administração pública, assim chegou-se aos 23 trabalhos acadêmicos que foram analisados para a revisão.

3. Análise e discussões dos resultados

Em um primeiro momento foram identificados uma parcela significativa de trabalhos voltados para planejamento estratégico e governança relacionado as mudanças climáticas e uso dos recursos naturais utilização do território e dos recursos naturais, aplicadas a sustentabilidade, que foram excluídos dessa análise por não fazer parte do marco conceitual que proposto para essa pesquisa. Na sequência, são discutidos os conceitos teóricos abordados, tipos de metodologias, resultados alcançados e proposições de pesquisas futuras.

3.1. Planejamento Estratégico

Sabendo da importância do planejamento estratégico e governança na administração pública é crucial a análise da abordagem que os pesquisadores têm utilizado em suas pesquisas quanto aos conceitos, definições e objetivos como instrumento da administração.

No debate a respeito do conceito sobre planejamento estratégico, percebe-se o padrão de apresentação do histórico da formação do conceito e sua definição conforme quadro 2.

Quadro 2 - Histórico, conceitos e definições de planejamento estratégico

TERMOS	AUTORES
Histórico do planejamento estratégico	(ALMEIDA, 2018; BARAN, 2017; MOLETA, 2017; SILVA, 2014)
Conceito e definição de planejamento estratégico	(ALMEIDA, 2018; BARAN, 2017; FERNANDES, 2018; KALLIOMÄKI, 2015; MOLETA, 2017; SANTOS; SANTOS, 2017; SHACKLETON <i>et al.</i> , 2017; SILVA, 2014; SILVA; SOUZA NETO, 2014)

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

Para alguns pesquisadores “planejamento estratégico” é conceber o futuro no presente (MOLETA, 2017), é criar diretrizes, objetivos e metas (KALLIOMÄKI, 2015), para auxílio da tomada de decisão (SILVA, 2014), e no alcance dos resultados (SILVA; SOUZA NETO, 2014), independente do ambiente em que está inserido esse planejamento (FERNANDES, 2018; SILVA; CLEMENTINO; ALMEIDA, 2018).

Alguns desses pesquisadores trazem diversos expoentes do planejamento estratégico para embasar suas pesquisa e auxiliar na definição de planejamento estratégico, conforme quadro 2 a seguir.

Quadro 3 Tipos de planejamento estratégicos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	AUTORES
Como processo	(ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990; OLIVEIRA, 2010; REZENDE, 2011)
Como função	(WOLF, CAROLA; FLOYD, 2013)
Como plano	(FISHMANN; ALMEIDA, 1991)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

Na administração pública o planejamento estratégico é urgente para todos os órgãos e repartições para o alcance da eficiência, efetividade e da eficácia pública, pois estabelece uma diretriz para as ações que devem ser seguidas por todas as unidades da organização, visando o alcance das metas institucionais (SILVA; SOUZA NETO, 2014).

3.2. Governança Pública

Se o planejamento estratégico é crucial no desenvolvimento das instituições públicas brasileiras, a governança é o fundamento para o alinhamento estratégico, que por sua vez direciona as políticas e pessoas aos interesses da coletividade (ALMEIDA, 2018; SANTOS; SANTOS, 2017).

A governança é um elemento que deve ser enraizado nas ações e cultura de todas as instituições públicas (GRAVETT; LOOCK, 2014; SILVA; SOUZA NETO, 2014). Se as instituições estiverem alicerçadas na boa governança pública, administrando o bem-estar geral, com transparência, participação, responsividade, eficiência e eficácia, consenso e responsabilização o alcance dos objetivos organizacionais se dará com menos esforços humanos, materiais e financeiros (HOKAYEM; KAIROUZ, 2014).

Sabendo da importância da governança para o alcance dos objetivos de uma organização pública fica evidente na análise a quantidade de teóricos que conceituam a governança pública, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Termos governança

Termos	Autores
Governança pública	(ALBASSAM, 2019; ALMEIDA, 2018; AQUINO, 2018; BARAN, 2017; BLANSKI, 2015; EMARA; EL SAID, 2021; FERNANDES, 2018; GESSER <i>et al.</i> , 2021; GORDON; TRAVERS, 2010; GRAVETT; LOOCK, 2014; HOKAYEM; KAIROUZ, 2014; KALLIOMÄKI, 2015; MOLETA, 2017; PARRA, 2017; SANTOS; SANTOS, 2017; SHACKLETON <i>et al.</i> , 2017; SILVA, 2014; SILVA; SOUZA NETO, 2014; TELES, 2017; VITÁLIŠOVÁ; MURRAY-SVIDROŇOVÁ; JAKUŠ-MUTHOVÁ, 2021)
Governança corporativa	(EMARA; EL SAID, 2021; HERMANSON <i>et al.</i> , 2020; MASSICOTTE; HENRI, 2021; SANTOS; SANTOS, 2017; SILVA, 2014; SILVA; SOUZA NETO, 2014; VITÁLIŠOVÁ; MURRAY-SVIDROŇOVÁ; JAKUŠ-MUTHOVÁ, 2021)
Governança de tecnologia da informação	(SANTOS; SANTOS, 2017; SILVA; SOUZA NETO, 2014)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022

Os trabalhos citados no quadro 4 utilizam uma diversidade considerável de autores para estruturar o conceito de governança. No caso dos trabalhos brasileiros o manual de boas práticas em governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC é bastante citado, principalmente em teses e dissertações.

3.3. Metodologias utilizadas

É importante identificar de forma sistemática as abordagens metodológicas utilizadas na literatura existente, pois isso pode facilitar o entendimento e o acesso/disponibilização de

conteúdos e informações em pesquisas futuras com os temas de planejamento estratégico e governança.

Percebe-se que os pesquisadores utilizaram de diversas estratégias metodológicas em seus trabalhos como apresenta o quadro 5, contudo, em termos de coleta de dados e análise, os tipos mais utilizados foram de dados secundários e algum método de análise qualitativa. O uso de análise estatística também foi uma abordagem bastante utilizada nas pesquisas selecionadas.

Quadro 5 - Metodologias das pesquisas

Metodologias		Autores
Coleta de dados	Análise de dados	
Survey	Estatísticos de equações estruturais	(SANTOS; SANTOS, 2017)
Secundários	Regressão linear múltipla e equações estruturais (Software Minitab V.17)	(ALBASSAM, 2019)
Secundários e entrevista com especialistas	Análise qualitativa	(HOKAYEM; KAIROUZ, 2014; MASSICOTTE; HENRI, 2021)
Secundários	Regressão em painel	(EMARA; EL SAID, 2021)
Questionários	Análise de tendências	(SHACKLETON <i>et al.</i> , 2017)
Documental	Análise de conteúdo	(KALLIOMÄKI, 2015)
Secundários e método Delphi	Estatísticos descritivos e indutivos	(ALMEIDA, 2018; VITÁLIŠOVÁ; MURRAY-SVIDROŇOVÁ; JAKUŠ-MUTHOVÁ, 2021)
Entrevista	Análise qualitativa	(HERMANSON <i>et al.</i> , 2020; SILVA, 2014)
Secundários	Análise de maturidade COBIT 4.1	(SILVA; SOUZA NETO, 2014)
Secundários e documental	Análise qualitativa	(BARAN, 2017; GRAVETT; LOOCK, 2014; MOLETA, 2017)
Documental e observação	Análise qualitativa	(FERNANDES, 2018; GORDON; TRAVERS, 2010)
Bibliográficos, documental e questionários	Análise de custeio	(BLANSKI, 2015)
Bibliográfico	Revisão sistemática	(GESSER <i>et al.</i> , 2021)
Estudo de caso	Análise de conteúdo	(AQUINO, 2018; TELES, 2017)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Na construção do quadro 5, chamou a atenção a falta de clareza metodológica em alguns trabalhos dificultando a sintetização em forma de quadro. Isso é preocupante, na medida em que o rigor metodológico e a clareza na sua escrita são cruciais para teste científico de estudo e para a qualidade e rigor científico.

4. Conclusão

Os objetivos desse artigo foram analisar a literatura sobre planejamento estratégico e governança interna, para entender quais são os principais construtos adotados pelos seus pesquisadores, assim como os principais métodos de pesquisa e os principais resultados alcançados até o presente momento. Ficou evidente na análise o dinamismo conceitual dos dois temas planejamento estratégico e governança, com aplicação em diversas áreas e setores

de atividade. Contudo o foco do artigo é na administração pública e a aderência dos artigos selecionados ao tema surpreendeu por abordar diferentes dimensões.

A partir dos resultados pode-se estabelecer que para a dimensão Governança Pública foram identificados os elementos confiabilidade para captação de recursos e investimentos, maior eficiência, eficácia e efetividade nas ações, responsabilidade e responsabilização, diminuição da corrupção, estabilidade política e jurídica, aumento do desenvolvimento econômico e humano.

Na dimensão Governança Corporativa foram identificados os elementos de estruturação organizacional, controle, alinhamento estratégico, desempenho organizacional, mecanismos de recompensa e avaliação.

Por outro lado, a consolidação da dimensão Governança de tecnologia da informação destacaram-se os elementos de alinhamento estratégico, uma melhor estruturação organizacional e seu monitoramento, maior controle das ações, transparência e acesso facilitado aos interessados nas ações da instituição.

Da mesma forma, foi possível perceber que temas, em diversas áreas da gestão pública, estão em um estágio de desenvolvimento, onde estão buscando adaptar as ferramentas e mecanismos de estrutura, desenho e cultura organizacional para a realidade das organizações públicas, valendo-se principalmente das “boas práticas, principalmente no contexto brasileiro.

Dentro os exemplos percebem-se que os temas são ainda pouco capilarizados deixando lacunas para aprofundamento dos temas, tanto com metodologias qualitativas quanto quantitativas.

Referencias

ACQUAVIVA, M. C. **Teoria geral do Estado**. 3. ed. Barueri: Manole, 2010.

ALBASSAM, B. A. Building an effective knowledge management system in Saudi Arabia using the principles of good governance. **Resources Policy**, v. 64, n. November, p. 101531, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.101531>

ALMEIDA, A. J. B. de. **Metodologia para suporte ao planejamento estratégico em IFES com base no risco, consenso, BSC e princípios de Governança**. 2018. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/31863>

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P. .; HAYES, R. L. (Org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

AQUINO, M. M. F. de. **Inovação e mudança na auditoria interna do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco: a contribuição da Investigação apreciativa**. 2018. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pernambuco, 2018. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7548>

BARAN, K. P. **Fatores determinantes de desvios no consenso estratégico da justiça do trabalho: uma análise da aderência dos planejamentos estratégicos dos tribunais regionais ao plano de âmbito nacional**. 2017. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2017.

BLANSKI, M. B. S. **Gestão de custos como instrumento de governança pública: um modelo de custeio para os hospitais públicos do Paraná**. 2015. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2015. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1195/1/CT_PPGPGP_M_Blanski%2C Márcia Beatriz Schneider_2015.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1195/1/CT_PPGPGP_M_Blanski%2C%20Márcia%20Beatriz%20Schneider_2015.pdf)

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O Método Da Revisão Integrativa Nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>

BRASIL, T. C. da U. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da**

- administração pública / Tribunal de Contas da União.** 2. ed. Brasília: [s. n.], 2014. v. 1
- CAVALCANTI, C. X. *et al.* Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 172–188, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000200002>
- EMARA, N.; EL SAID, A. Financial inclusion and economic growth: The role of governance in selected MENA countries. **International Review of Economics and Finance**, v. 75, n. February, p. 34–54, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.03.014>
- FERNANDES, A. L. **Planejamento : um estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná.** 2018. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2018. Disponível em: https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3891/1/CT_PPGPGP_M_Fernandes%2CAndreLezan_2018.pdf
- FISHMANN, A. M. .; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.
- FOLLE ESPER, A. J.; CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, C. J. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 60–72, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n2.p60-72.254>
- GESSER, G. A.; OLIVEIRA, C. M. de; MACHADO, M. R.; MELO, P. A. de. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, n. 1, p. 5–23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000100002>
- GORDON, I. R.; TRAVERS, T. London: Planning the ungovernable city. **City, Culture and Society**, v. 1, n. 2, p. 49–55, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2010.08.005>
- GRAVETT, S.; LOOCK, C. Towards a governance and management model for teaching schools in South Africa. **South African Journal of Childhood Education**, v. 4, n. 3, p. 18, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajce.v4i3.237>
- HERMANSON, D. R.; TOMPKINS, J. G.; VELIYATH, R.; YE, Z. (Shelly). Strategic planning committees on U.S. public company boards: Axiomatic or paradoxical? **Long Range Planning**, v. 53, n. 5, p. 101967, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101967>
- HOKAYEM, J. El; KAIROUZ, A. Euro-med: Public Management and Good Local Governance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p. 528–535, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.516>
- IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015. *E-book*. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf>
- JACOBI, P. R. Reflexões sobre as possibilidades de inovação na relação poder público-sociedade civil no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 22, p. 1–31, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1984-92302001000300006>
- KALLIOMÄKI, H. Reframing strategic spatial planning as a “coproductive trading zone” between state-led and place-based interests: Reflections from Maryland and Finland. **Land Use Policy**, v. 42, p. 113–123, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2014.07.008>
- LEAL, S. R. A retração da acumulação urbana nas cidades brasileiras: a crise do Estado diante da crise do mercado. **Cadernos Metrópole**, v. 19, n. 39, p. 537–555, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2017-3908>
- MASSICOTTE, S.; HENRI, J. F. The use of management accounting information by boards of directors to oversee strategy implementation. **British Accounting Review**, v. 53, n. 3, p.

- 100953, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100953>
- MOLETA, E. R. **O papel do sistema orçamentário no avanço do planejamento e da governança pública na direção do Estado**. 2017. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2017. Disponível em: [https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2895/1/CT_PPGPGP_M_Moleta%2C Emerson Rogerio_2017.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2895/1/CT_PPGPGP_M_Moleta%2C%20Emerson%20Rogerio_2017.pdf)
- OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, 2018.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Altas, 2010.
- OLIVEIRA, R. T. de. **Cultura de inovação: um estudo aplicado em grupos de concessionárias automatizadas do Brasil**. 2017. - Faculdade Boa Viagem / Devry Brasil, Recife, Pernambuco, 2017.
- PARRA, O. H. C. **Controle do quê e para quem? Uma análise dos planos estratégicos dos Tribunais de Contas e de seu papel no desenvolvimento nacional**. 2017. - Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/152781>
- PAULO, L. F. A. Planejamento estratégico e gestão por resultados : o caso do Ministério da Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, n. 3, p. 981–1007, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312016000300981&lng=pt&tlng=pt
- REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática. Guia Prático para Planejar a Tecnologia da Informação Integrada ao Planejamento Estratégico das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2011.
- SAMPAIO, J.; CARVALHO, E. M. F. de; PEREIRA, G. F. C.; MELLO, F. M. B. de. Avaliação da capacidade de governo de uma secretaria estadual de saúde para o monitoramento e avaliação da Atenção Básica: lições relevantes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 1, p. 279–290, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1413-81232011000100030>
- SANTOS, L. C.; SANTOS, C. D. dos. A study on the impact of non-operational mechanisms on the effectiveness of public information technology governance. **Revista de Administração**, v. 52, n. 3, p. 256–267, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.005>
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- SHACKLETON, R. T.; ANGELSTAM, P.; VAN DER WAAL, B.; ELBAKIDZE, M. Progress made in managing and valuing ecosystem services: a horizon scan of gaps in research, management and governance. **Ecosystem Services**, v. 27, n. April 2016, p. 232–241, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2016.11.020>
- SILVA, A. F. da. **Formulação e implementação da estratégia e a relação com as práticas de governança na administração pública brasileira: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. 2014. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131007>
- SILVA, A. F. C. da; CLEMENTINO, M. do L. M.; ALMEIDA, L. de S. B. Governança colaborativa e regimes urbanos: convergências inesperadas em tempos difíceis. **Cadernos Metrópole**, v. 20, n. 43, p. 841–864, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2018-4310>
- SILVA, L. M. da; SOUZA NETO, J. Method for Measuring the Alignment Between Information Technology Strategic Planning and Actions of Information Technology

- Governance. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 1, p. 131–152, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.4301/s1807-17752014000100008>
- SILVEIRA, J. D. C. de A.; OLIVEIRA, M. A. Inovação e Desempenho Organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 8, n. 2, p. 64–88, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v8i2.13291
- SMALCI, A.; SILVA, O. R.; FERNANDES, C. A. Fatores determinantes e condicionantes para inovação e competitividade no setor do agronegócio brasileiro. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 6–21, 2020. Disponível em: <http://189.2.181.205/index.php/rms/article/view/2250>
- TELES, K. C. C. F. S. **Contribuições Da Controladoria - Geral Da União Para Promoção Da Governança Em Rede Nas Políticas Públicas**. 2017. - Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de Brasília, Distrito federal, 2017.
- VITÁLIŠOVÁ, K.; MURRAY-SVIDROŇOVÁ, M.; JAKUŠ-MUTHOVÁ, N. Stakeholder participation in local governance as a key to local strategic development. **Cities**, v. 118, n. May, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103363>
- WOLF, CAROLA; FLOYD, S. W. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754–1788, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313478185>.
- ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14–25, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.4067/s0718-27242012000200002>