

# **Título: Monitoramento das Práticas de Governança e Gestão Pública no Rio Grande do Norte**

Autores: Thais Macedo

Ramon Amorim

Geovana Filgueira

Dihogeni Bezerra

## **Resumo**

O artigo analisa a experiência da Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão do Rio Grande do Norte (SEPLAN-RN), na implementação e monitoramento do Modelo de Governança e Gestão (MGG) no âmbito de treze secretarias estaduais que aderiram ao modelo em 2024. A pesquisa busca compreender como as práticas intraorganizacionais foram mobilizadas e transformadas no processo de institucionalização do Modelo, destacando as inovações introduzidas pelo Estado do RN por meio da SEPLAN-RN, especialmente com a criação de um Comitê Gestor de implantação e a elaboração de um Manual adaptado à realidade estadual, com vistas a apoiar tecnicamente os órgãos na adoção das diretrizes de governança e gestão. A partir de um estudo de caso qualitativo, com análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, o artigo examina os principais desafios e barreiras enfrentados pelas secretarias na incorporação das práticas de gestão, bem como os efeitos dessas ações sobre o desempenho organizacional e a prestação de contas. Os resultados pretendem contribuir para o debate no campo das políticas públicas sobre a importância das dimensões intraorganizacionais e das inovações institucionais no fortalecimento das capacidades estatais e na melhoria da entrega de serviços e políticas públicas.

## **1. Contextualização da Temática**

As transformações políticas, socioeconômicas, culturais e tecnológicas impuseram ao setor público brasileiro novos desafios de natureza gerencial, exigindo um modelo de gestão mais orientado para resultados e centrado no cidadão. Nesse contexto, práticas de modernização e desenvolvimento da maturidade da governança e gestão ganham destaque. Um exemplo é o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), mantido pela Secretaria de Gestão do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, baseado em padrões internacionais que representam práticas avançadas da gestão contemporânea.

Nesse sentido, o atual Modelo de Governança e Gestão, criado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos ([Gestaopublicagov.br](http://Gestaopublicagov.br)), oferece parâmetros para que órgãos e entidades públicas avaliem e aprimorem seus sistemas de gestão, com foco na efetividade da entrega de valor público. A adoção do Modelo permite o estabelecimento de processos contínuos de avaliação, possibilitando o entendimento e a adaptação de práticas e resultados atuais, alinhando-os aos requisitos do [Gestaopublicagov.br](http://Gestaopublicagov.br). No Estado do Rio Grande do Norte (RN), a adoção do Modelo foi

adaptada ao contexto local, permitindo que órgãos públicos implementem ciclos contínuos de avaliação e adequação de suas práticas de gestão. Entre as principais inovações está a criação do Comitê Gestor de Implantação do Modelo, instituído pelo Decreto nº 33.701, de 14 de junho de 2024, constituído pela SEPLAN-RN e outros órgãos da administração estadual. Esse comitê tem como objetivo auxiliar e monitorar o processo de implantação do Modelo, promovendo cursos de capacitação, definindo ciclos de entregas, realizando reuniões periódicas e disponibilizando materiais como o Manual de Monitoramento do Modelo de Governança e Gestão.

Para fundamentar teoricamente a análise, este trabalho baseia-se em autores essenciais à compreensão da gestão pública brasileira, como Jorge Vianna Monteiro, com a obra *Como funciona o governo* (2007), e Marta Arretche, com *Democracia, Federalismo e Centralização no Brasil* (2012) e *As Políticas da Política* (2019). Além disso, utiliza artigos recentes de periódicos relevantes do campo das políticas públicas, como *Governança Digital na Gestão Pública: análise da eficácia* (2024), entre outros textos que discutem governança e inovação institucional no Brasil.

## **2. Objetivo**

Este artigo tem como objetivo analisar a experiência da SEPLAN-RN na implementação e monitoramento do Modelo de Governança e Gestão (MGG) em treze secretarias estaduais, com ênfase nas inovações institucionais adotadas e nos desafios intraorganizacionais enfrentados. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) Descrever o processo de implementação e monitoramento do MGG pela SEPLAN-RN, destacando inovações institucionais, como a criação do Comitê Gestor de Implantação e o Manual de Governança e Gestão adaptado à realidade estadual; 2) Investigar como essas inovações impactaram a capacidade das secretarias na adoção das práticas propostas, especialmente no que se refere à gestão de processos, desempenho organizacional e prestação de contas; 3) Analisar os principais desafios e barreiras intraorganizacionais identificados durante a implementação do modelo nas diferentes secretarias; e 4) Avaliar os efeitos do monitoramento contínuo realizado pela SEPLAN-RN no aprimoramento das práticas de gestão e na institucionalização do modelo, propondo recomendações para o fortalecimento da governança e da gestão pública estadual.

## **3. Metodologia**

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho adota uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo-analítico, centrada no estudo de uma experiência prática de gestão pública estadual. A pesquisa combina a análise teórica com evidências empíricas.

Inicialmente, é realizada uma revisão bibliográfica com base nos autores citados, articulando os conceitos fundamentais da governança e da gestão pública com o contexto brasileiro. Em seguida, procede-se à análise documental, contemplando Decretos, Portarias e o Manual de Monitoramento elaborado pela SEPLAN-RN, que formalizam e operacionalizam a aplicação do MGG.

A etapa seguinte compreende a realização de entrevistas semiestruturadas com membros do Comitê Gestor de Implantação e com gestores das secretarias estaduais que adotaram o modelo. As entrevistas visam captar percepções sobre o processo de implementação, as inovações introduzidas, os desafios enfrentados e os efeitos percebidos na gestão interna das secretarias.

#### **4. Resultados da Pesquisa**

A análise das entrevistas evidencia, entre outras questões, impactos concretos das inovações institucionais promovidas pela SEPLAN-RN nas práticas de gestão pública das secretarias. Destaca-se a melhoria na capacidade institucional, com o fortalecimento de rotinas relacionadas à gestão de processos, ao desempenho organizacional e à prestação de contas. O Comitê Gestor, por meio de ciclos periódicos de monitoramento, tem contribuído para o alinhamento estratégico das secretarias às diretrizes do Gestaopublicagov.br e para o aprimoramento da eficiência administrativa.

A pesquisa também revela desafios intraorganizacionais significativos, tanto nas falas dos membros do Comitê, quanto nas dos gestores. Para estes últimos os principais desafios são: resistência à mudança, carência de pessoal capacitado e limitações tecnológicas. Esses entraves demonstram a importância da capacidade adaptativa das organizações públicas, como é amplamente apontado na literatura.

Apesar das dificuldades, observou-se uma maior disposição institucional para adoção de práticas orientadas pela racionalidade técnica, como uso de indicadores e tomada de decisão baseada em evidências. Isso aproxima o modelo de práticas típicas da governança orientada a resultados, alinhando-se ao paradigma gerencial defendido por Arretche (2019).

Os resultados indicam também que a institucionalização de mecanismos como o Comitê Gestor e o Manual constitui uma inovação relevante para o fortalecimento das capacidades estatais. De acordo com Jorge Vianna Monteiro (2007), a estabilização de rotinas e regras administrativas é central para a construção de uma burocracia estatal sólida, capaz de sustentar políticas públicas de maneira duradoura, independentemente de mudanças políticas.

Por fim, este estudo espera contribuir para o debate no campo das práticas de gestão institucionais, reforçando a relevância das inovações e modernizações localizadas como ferramentas para o desenvolvimento de capacidades estatais, da eficiência organizacional e da melhoria na entrega de valor público. O caso do RN oferece insumos práticos e teóricos replicáveis em outros contextos e órgãos distintos da administração pública brasileira.

## **5- Referências**

ARRETCHE, Marta. Democracia, federalismo e centralização no Brasil. 1. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2012. 227 p. ISBN 978-85-7541-298-5.

ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo; FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de (orgs.). As políticas da política: desigualdades e inclusão nos governos do PSDB e do PT. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

BRASIL. Lei no 11.671, de 10 de janeiro de 2024. Disponível em: <URL, se houver>. Acesso em: 14 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Portaria SEGES/MGI no 7.383, de 21 de novembro de 2023. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 222, p. 55, 23 nov. 2023.

GOVERNANÇA DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: ANÁLISE DA EFICÁCIA. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 5, e555112, 2024. ISSN 2675-6218.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. Modelo de Governança e Gestão Pública. Brasília, DF: MGI, set. 2023.

MONTEIRO, Jorge Vianna. Como funciona o governo: escolhas públicas na democracia representativa. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.