PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE



ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: PROPOSIÇÃO DE MODELO COM BASE EM DOCUMENTOS DO TCU E DO ESTADO DE SERGIPE DURANTE O CICLO 2023-2027

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: PROPOSIÇÃO DE MODELO COM BASE EM DOCUMENTOS DO TCU E DO ESTADO DE SERGIPE DURANTE O CICLO 2023-2027

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Eldro Cardoso da França** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Cláudio Márcio Campos de Mendonça, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SERGIPE 2050



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

F814a

França, Eldro Cardoso da
Administração estratégica e governança no setor público : proposição de modelo com base em documentos do TCU e do estado de Sergipe durante o ciclo 2023-2027 / Eldro Cardoso da França ; orientador Cláudio Márcio Campos de Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2026.
30 p. : il.

Relatório técnico (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Eficiência (Serviço público). 4. Planejamento estratégico – modelo. 5. Transparência na administração pública. 6. Participação social. 7. Sergipe – Política e governo. I. Mendonça, Cláudio Márcio Campos de, orient. II. Título.

CDU 353.2(813.7)

SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 04

Público-alvo 05

Descrição da situação-problema 06

Objetivos da proposta 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção e contribuições 14

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 28

Referências 29

Protocolo de recebimento 30

RESUMO

O **objetivo da pesquisa** foi desenvolver um modelo normativo de administração estratégica para o Estado de Sergipe, buscando alinhar os instrumentos de planejamento estaduais (ciclo 2023-2027) às práticas de governança pública recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Para isso, a **metodologia aplicada** teve abordagem qualitativa, consistindo em uma pesquisa documental dos principais planos e leis orçamentárias de Sergipe e em *benchmarking* com os modelos de governança do Ceará, Minas Gerais e Espírito Santo, utilizando o Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU como parâmetro de análise. Como **principais resultados**, a investigação revelou lacunas estruturais críticas, como a ausência de um sistema formal de gestão de riscos, a prevalência de indicadores de esforço (*outputs*) sobre os de resultado (*outcomes*), a fragmentação setorial ("efeito silo") e a incipiência dos mecanismos de monitoramento.

A **relevância do estudo** está em abordar a aplicação de padrões nacionais de governança em nível subnacional, e sua originalidade reside em transcender o diagnóstico ao propor uma ferramenta de institucionalização, a minuta de um decreto, que traduz a análise em uma solução gerencial concreta. As **contribuições do trabalho são de gestão**, com a entrega do normativo; **teóricas**, ao analisar a difusão de políticas e a tradução institucional no federalismo; e **metodológicas**, ao oferecer um processo metodológico de tradução institucional que pode ser replicado por outros entes. **Socialmente**, a implementação do modelo proposto tem o potencial de fomentar uma cultura de transparência e participação social, resultando em políticas públicas mais efetivas e na entrega de mais valor público aos cidadãos.

Palavras-chave: Administração estratégica. Governança pública. Gestão de riscos. Valor público. Tradução institucional.





A implementação do modelo proposto tem o potencial de fomentar uma cultura de transparência e paritcipação social, resultando em políticas públicas mais efetivas e na entrega de mais valor público aos cidadãos.

CONTEXTO

A administração pública brasileira tem operado em um cenário de crescente complexidade, caracterizado pela intensificação das demandas sociais, por persistentes restrições fiscais e por um clamor social por maior eficiência, transparência e participação democrática. Neste ambiente, a capacidade do Estado de formular e executar políticas públicas que gerem valor público efetivo para a sociedade torna-se um desafio central. A superação de obstáculos históricos, como a manutenção do equilíbrio fiscal, a racionalização dos gastos e a necessidade de investimentos estratégicos em áreas-chave, posiciona a melhoria da governança pública não como uma opção, mas como uma premissa fundamental para o desenvolvimento nacional.

Este contexto impulsionou uma transição paradigmática nos modelos de gestão. O esgotamento do modelo burocrático tradicional deu lugar, a partir da década de 1990, a reformas inspiradas na Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM), que introduziram um foco indispensável na eficiência operacional e na gestão por resultados. Contudo, as limitações de uma abordagem puramente gerencialista, que por vezes negligenciava a equidade e a legitimidade democrática, abriram caminho para a ascensão do paradigma da Governança Pública.

Este novo modelo transcende a busca pela eficiência e incorpora a necessidade de criar valor público legítimo, por meio de arranjos colaborativos, maior responsabilização institucional (accountability) e uma escuta social mais ativa.

É, portanto, dentro desta trajetória evolutiva que a presente pesquisa se insere, buscando articular os ganhos de eficiência da gestão estratégica com os imperativos democráticos da governança contemporânea.

O campo da administração pública tem testemunhado uma progressiva institucionalização da governança, consolidada por marcos normativos que buscam alinhar a atuação estatal a princípios de integridade, transparência e efetividade. Um ator central neste processo tem sido o Tribunal de Contas da União (TCU), que transcendeu sua função fiscalizatória para se tornar um catalisador de boas práticas em todo o setor público brasileiro.

O principal instrumento dessa influência é o Referencial Básico de Governança (RBG), cuja evolução ao longo de três edições (2013, 2014 e 2020) reflete a maturação do debate e a sua consolidação como um padrão nacional para a autoavaliação e o aprimoramento institucional.

O RBG estrutura a governança a partir de três funções essenciais: avaliar, direcionar e monitorar, que são operacionalizadas por meio de três mecanismos complementares: liderança, estratégia e controle. A liderança estabelece a direção e a cultura organizacional; o controle assegura a conformidade e a prestação de contas; e a estratégia traduz as diretrizes em objetivos, ações e resultados mensuráveis.

Juntos, esses mecanismos formam um sistema integrado que visa garantir que as organizações públicas não apenas cumpram suas obrigações legais, mas que o façam de maneira a maximizar a entrega de valor à sociedade. Este arcabouço teórico e prático, desenvolvido e disseminado pelo TCU, representa o estado da arte na conceituação da governança pública organizacional no Brasil e serve como o principal referencial normativo para esta dissertação.

PÚBLICO-ALVO

O Estado de Sergipe, que em 8 de julho de 1820, o Rei do Brasil e Portugal, Dom João VI, assinou a Carta Régia elevando Sergipe à categoria de Capitania Independente. A independência do território de Sergipe da Bahia foi marcada por conturbadas lutas políticas e contestada na época pelos líderes baianos e senhores de engenho. Tanto que essa data entra em conflito com outra.

O território sergipano foi conquistado em 1.590 por Cristóvão de Barros e, desde essa época, ficou sob a tutela da Bahia. Cristóvão de Barros conseguiu vencer os índios e dividiu as terras em sesmarias.

Sergipe, durante quase dois séculos e meio, foi de capitania subalterna, dedicada a abastecer Bahia com sua produção agropecuária. Dela, recebia as famílias dos dominantes, os encargos, autoridades e os produtos de seu comércio.

Sergipe é um dos estados do Nordeste brasileiro. Tem como limites o Oceano Atlântico, os estados da Bahia a oeste e ao sul e Alagoas ao norte.

É o menor estado brasileiro em extensão, com 21.918,443 km². Possui 75 municípios.

PÚBLICO DIRETO:

Gestores públicos da Alta Administração do Governo do Estado de Sergipe (Governador, Vice Governador e Secretários (as) de Estado) e servidores da Rede Estadual de Planejamento e Orçamento.

PÚBLICO INDIRETO:

A sociedade sergipana que se beneficiará de políticas públicas mais eficientes, transparentes e com maior impacto social.

DADOS

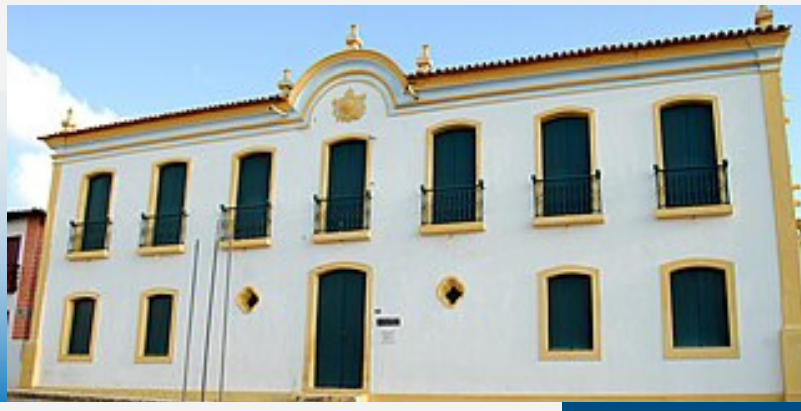
População:

- Censo [2022]: 2.210.004 pessoas
- Estimada [2024]: 2.291.077 pessoas

Educação:

IDEB [2023]:

- Anos Iniciais (Fundamental): 4,9
- Anos Finais (Fundamental): 4,0





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A administração pública contemporânea é marcada pela circulação e adaptação de modelos de gestão que prometem maior eficiência. Nesse contexto, arcabouços como o Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU emergem como padrões de excelência. Contudo, a aplicação prática desses modelos em governos subnacionais representa uma lacuna significativa, pois a heterogeneidade do federalismo brasileiro torna a simples transposição de modelos um desafio complexo.

A análise documental dos principais instrumentos de planejamento do Estado de Sergipe revela precisamente esta fricção: embora exista uma estrutura formal de planejamento, persistem fragilidades críticas como a ausência de um sistema formalizado de gestão de riscos e a prevalência de indicadores de esforço (*output*) em detrimento de indicadores de resultado (*outcome*).

Esta pesquisa se insere no campo teórico da difusão de políticas públicas, no qual os estados observam e reagem às inovações de seus pares. A necessidade de modernização em Sergipe não é meramente teórica, mas uma realidade empírica. Dados do Centro de Liderança Pública (CLP) e o panorama de prêmios nacionais de gestão revelam que, enquanto Sergipe enfrenta desafios de maturidade institucional, outros estados já consolidaram modelos de excelência, criando um crescente hiato de governança que torna esta pesquisa urgente e necessária.

Para enfrentar essa lacuna, esta investigação adota uma abordagem de *benchmarking* direcionado, fundamentada no conceito de "arquétipos de governança". Este método consiste na seleção de estados que representam modelos nacionalmente reconhecidos de excelência em dimensões críticas e específicas da governança, fornecendo um critério técnico e rigoroso para a análise comparativa.

Os arquétipos selecionados foram validados por meio de múltiplas fontes de evidências externas. O Espírito Santo é o arquétipo da execução, uma escolha tecnicamente justificada por seu consistente reconhecimento em prêmios nacionais, como o de melhor Escritório de Projetos (PMO-ES) do Brasil pelo PMI, e por seu programa "Realiza+", focado em resultados.

Minas Gerais representa o arquétipo da estrutura, validado por sua robusta e integrada arquitetura de governança, com comitês formais de decisão e uma abordagem pioneira na institucionalização da gestão de riscos, práticas elogiadas em fóruns como o Congresso CONSAD. Por fim, o Ceará encarna o arquétipo dacolaboração, o que é substanciado por seu inovador plano "Ceará 2050", um pacto de longo prazo com múltiplos atores, incluindo academia e sociedade civil, e por seu reconhecimento pela excelência na participação cidadã.

Portanto, a seleção desses três arquétipos não é arbitrária, mas constitui um critério técnico robusto. Ao analisar esses distintos modelos de sucesso, esta dissertação pode "traduzir" seus mecanismos centrais em uma proposta híbrida e específica para o contexto de Sergipe. No plano prático, busca-se contribuir para o aprimoramento da governança pública do Estado, propondo um modelo normativo, materializado em uma minuta de decreto, que institucionaliza as práticas de estratégia do RBG do TCU. No plano teórico, este trabalho se constitui como um estudo de caso sobre o processo de tradução institucional, oferecendo um caminho fundamentado em evidências para o fortalecimento da gestão pública no federalismo brasileiro.

QUESTÃO PROBLEMA:

A simples existência de um referencial de excelência, como o RBG do TCU, não garante sua aplicação automática e eficaz nos diversos contextos do federalismo brasileiro. A implementação de um padrão nacional em um ambiente subnacional não é um processo técnico de cópia, mas um complexo exercício de tradução institucional, no qual as práticas recomendadas frequentemente colidem com as lógicas, culturas e capacidades locais.

Diante desse desafio, a questão central desta pesquisa é:

Como traduzir e adaptar as práticas do mecanismo de estratégia do RBG do TCU à realidade institucional do Estado de Sergipe, de modo a subsidiar a proposição de um modelo normativo de administração estratégica que alinhe os instrumentos de planejamento estaduais (Planejamento Estratégico, PPA, LDO e LOA) às melhores práticas de governança pública?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral é **propor um modelo normativo de administração estratégica para o Estado de Sergipe que funcione como um artefato de tradução institucional, capaz de alinhar os instrumentos de planejamento estaduais (Planejamento Estratégico, PPA, LDO e LOA) às melhores práticas de governança pública recomendada pelo RBG do TCU.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

a)Analisar como o Programa de Governo 2023-2026 norteia o planejamento público estadual, especialmente o Planejamento Estratégico (PE) 2023-2026, o Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, e a Lei Orçamentária Anual (LOA) 2024);

b)Diagnosticar as lacunas e os pontos de fricção entre os instrumentos de planejamento de Sergipe (PPA, LDO e LOA) as práticas recomendadas pelo mecanismo de estratégia do RBG do TCU;



a)Examinar os modelos de governança estratégica implementados nos estados do Ceará, Minas Gerais e Espírito Santo, com foco na identificação de mecanismos de tradução institucional e boas práticas adaptáveis; e

b)Desenvolver uma proposta de modelo normativo que traduza os achados do diagnóstico e do *benchmarking* em um Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica exequível para a realidade do Estado de Sergipe.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A proposição deste Produto Técnico Tecnológico parte de um diagnóstico aprofundado sobre o atual modelo de administração estratégica do Estado de Sergipe, realizado por meio de pesquisa documental dos principais instrumentos de planejamento e orçamento para o ciclo 2023-2027 (Plano de Governo, Planejamento Estratégico, Plano Plurianual e Lei Orçamentária Anual). A análise, balizada pelo Referencial Básico de Governança (RBG) do Tribunal de Contas da União (TCU), revelou que as fragilidades na governança estadual não são falhas pontuais, mas sim fricções institucionais sistêmicas que se retroalimentam (Figura 1), comprometendo a capacidade do Estado de entregar valor público de forma eficaz. Foram identificadas quatro fricções centrais que, juntas, formam um ciclo vicioso de baixa maturidade institucional

1. **Fricção Cultural-Burocrática (Aversão ao Risco):** A análise documental demonstrou a ausência de uma política ou de um sistema formalizado para a gestão de riscos estratégicos e operacionais. A cultura organizacional predominante é reativa e focada na conformidade, com baixa capacidade de antecipação e tratamento de incertezas que possam impactar o alcance dos objetivos governamentais.

2. **Fricção de *Accountability* (Foco em Esforço):** Há uma clara prevalência de indicadores de esforço (*outputs*), que medem as entregas do governo (ex: "quilômetros de estradas recuperadas"), em detrimento de indicadores de resultado (*outcomes*), que deveriam medir o impacto social efetivo dessas entregas (ex: "redução no tempo de viagem"). Esse viés de execução direciona a máquina pública para o cumprimento de metas processuais, e não para a geração de valor público.



3. Fricção Estrutural (Fragmentação Intersetorial): A estrutura de planejamento e orçamento opera em "silos", com recursos alocados por secretarias, mesmo quando os objetivos estratégicos são transversais. Essa fragmentação dificulta a coordenação de políticas complexas que exigem a colaboração de múltiplos órgãos, resultando em sobreposição de esforços e baixa sinergia.

4. Fricção Operacional (Monitoramento Incipiente): Os documentos de planejamento não estabelecem processos, periodicidade ou ferramentas formais para o monitoramento contínuo do desempenho. A ausência de "rituais de gestão" institucionalizados impede a aprendizagem organizacional, a correção ágil de rotas e a tomada de decisão baseada em evidências.

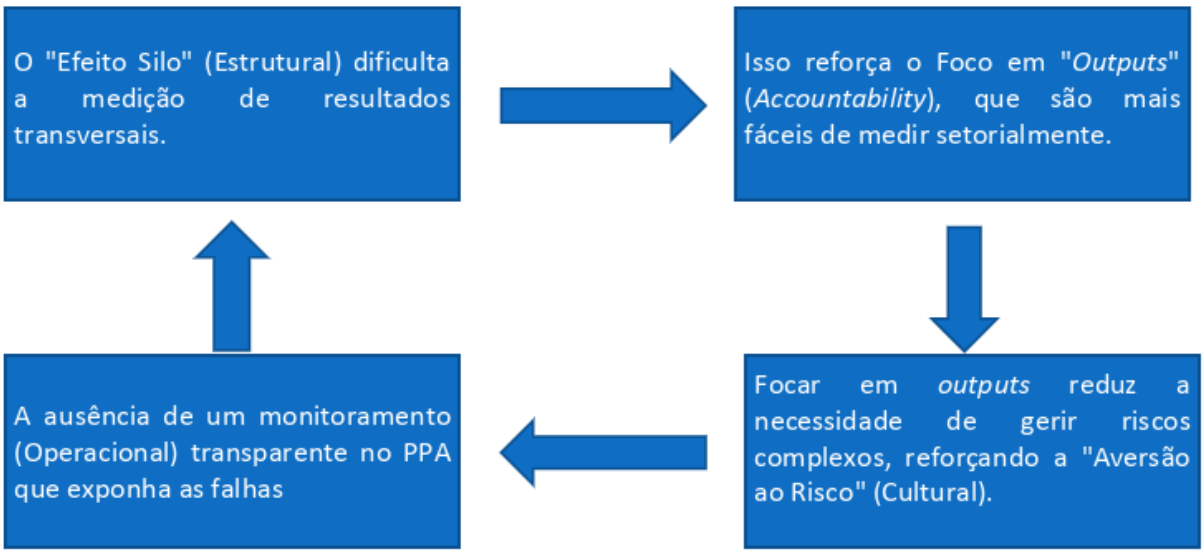
Figura 1: As Fricções Institucionais da Governança em Sergipe



Fonte: Elaborada pelo autor.

A interconexão dessas fricções cria um ciclo que perpetua a inércia (Figura 2): a fragmentação estrutural dificulta a medição de resultados, o que reforça o foco em indicadores de esforço. Este, por sua vez, diminui a percepção da necessidade de uma gestão de riscos proativa, consolidando uma cultura reativa e um monitoramento frágil.

Figura 2: Ciclo Vicioso das Fricções Institucionais da Governança em Sergipe



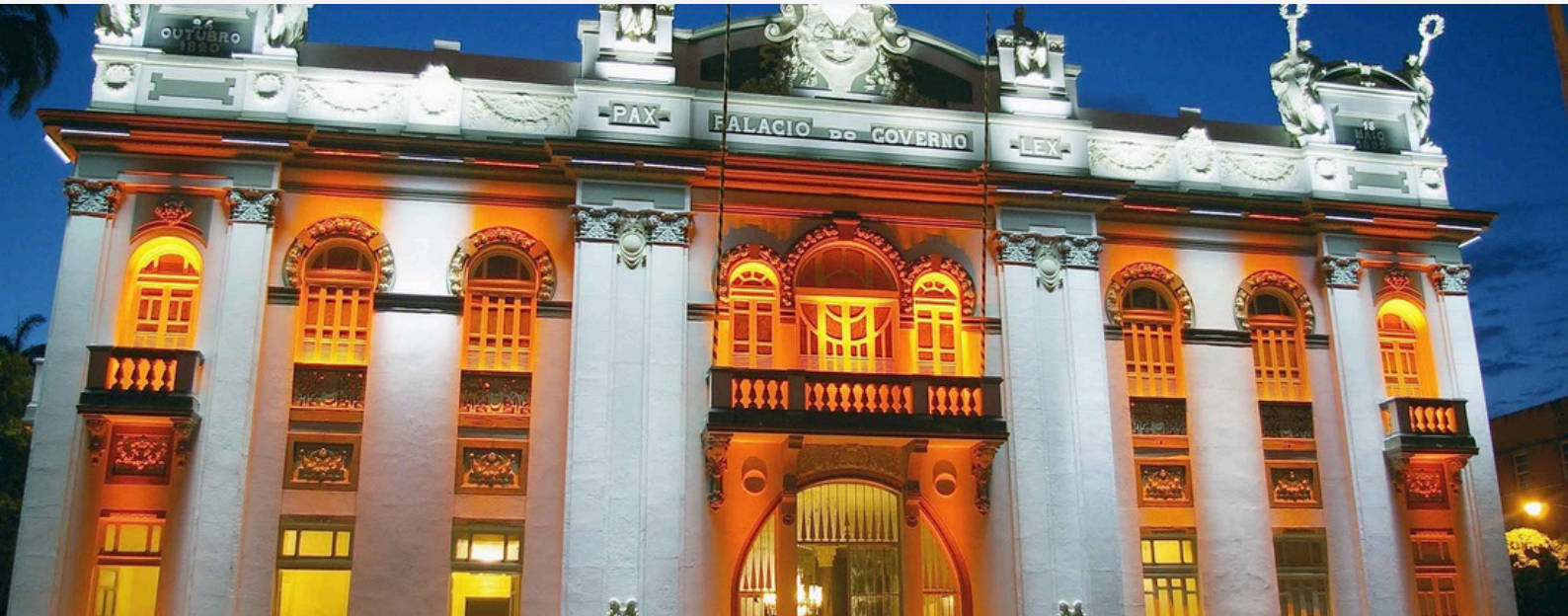
Fonte: Elaborada pelo autor.

A quebra desse ciclo vicioso exige uma solução sistêmica, que atue simultaneamente sobre as quatro fricções, exatamente como o modelo normativo proposto na dissertação se propõe a fazer. A compreensão desse ciclo vicioso é fundamental para justificar a abordagem integrada da solução proposta.

Essas fricções não atuam de forma isolada. Elas se interconectam e se reforçam mutuamente, formando uma dinâmica sistêmica que perpetua a baixa maturidade institucional. Através da figura 2 visualiza-se essa dinâmica, explicitando como cada fricção contribui para a perpetuação das demais e, assim, fortalecendo a justificativa para uma intervenção integrada, como a proposta no decreto.

- Um monitoramento rigoroso poderia expor falhas e desvios, gerando riscos para os gestores. Um sistema incipiente e reativo é menos "ameaçador".
- O monitoramento tende a se concentrar na verificação da execução física e financeira dos *outputs*, negligenciando o acompanhamento dos impactos sociais mais amplos.
- A ausência de uma instância de governança transversal torna o monitoramento integrado de políticas intersetoriais praticamente impossível, perpetuando o acompanhamento fragmentado.

A interconexão dessas fricções cria um ciclo que perpetua a inércia: a fragmentação estrutural dificulta a medição de resultados, o que reforça o foco em indicadores de esforço. Este, por sua vez, diminui a percepção da necessidade de uma gestão de riscos proativa, consolidando uma cultura reativa e um monitoramento frágil. A superação desse quadro exige, portanto, uma intervenção sistêmica e integrada.



Quadro 1: Matriz de Interconexão das Fricções Institucionais em Sergipe

Fricção de Origem	Reforça a Fricção Cultural-Burocrática (Aversão ao Risco)	Reforça a Fricção de Accountability (Foco em *Outputs*)	Reforça a Fricção Estrutural (Efeito Silo)	Reforça a Fricção Operacional (Monitoramento Incipiente)
Fricção Cultural-Burocrática (Aversão ao Risco)		A medição de *outputs* é politicamente mais segura e controlável, alinhando-se perfeitamente a uma cultura que penaliza o fracasso e não recompensa a inovação.	A colaboração intersetorial é arriscada, pois dilui responsabilidades e aumenta a complexidade. Manter-se no próprio "silo" é uma estratégia de minimização de riscos.	Um monitoramento rigoroso poderia expor falhas e desvios, gerando riscos para os gestores. Um sistema incipiente e reativo é menos "ameaçador".
Fricção de Accountability (Foco em *Outputs*)	Se a organização é medida por entregas concretas (*outputs*), não há incentivo para gerir os riscos complexos associados aos resultados de longo prazo (*outcomes*).		Cada secretaria foca em entregar seus próprios *outputs*, que são a base de sua prestação de contas, desincentivando a colaboração para alcançar *outcomes* transversais.	O monitoramento tende a se concentrar na verificação da execução física e financeira dos *outputs*, negligenciando o acompanhamento dos impactos sociais mais amplos.
Fricção Estrutural (Efeito Silo)	A falta de coordenação aumenta a incerteza e o risco de falha em projetos transversais, reforçando a preferência dos gestores por ações de baixo risco dentro de seu controle setorial.	É tecnicamente mais simples e politicamente mais conveniente medir os *outputs* de uma única secretaria do que os *outcomes* complexos que dependem da ação coordenada de vários órgãos.		A ausência de uma instância de governança transversal torna o monitoramento integrado de políticas intersetoriais praticamente impossível, perpetuando o acompanhamento fragmentado.
Fricção Operacional (Monitoramento Incipiente)	Sem dados de monitoramento que demonstrem a necessidade de correção de rota, a organização permanece em sua zona de conforto, evitando as decisões arriscadas que a mudança exige.	Na ausência de um sistema robusto para medir *outcomes*, a organização recorre ao que é mais fácil de medir: os *outputs*. A inércia do monitoramento reforça a inércia da medição.	Sem um monitoramento que exponha os custos da não-coordenação (ex: sobreposição de ações, resultados pífios), não há pressão para romper os silos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.



"A construção de um modelo normativo de administração estratégica para o Estado de Sergipe exige mais do que o alinhamento técnico entre instrumentos de planejamento e boas práticas de governança. Ela demanda uma compreensão profunda da distância entre o sistema de jure, representado pelas normas e planos oficiais como o PPA, LDO e LOA, e a realidade de facto, marcada por práticas administrativas arraigadas, culturas organizacionais resistentes e interesses políticos consolidados".

"o sucesso da proposta de institucionalização de um Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica depende de uma estratégia deliberada de gestão da mudança".



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E CONTRIBUIÇÕES

Diante do diagnóstico, o Produto Técnico-Tecnológico proposto é uma minuta de decreto que institui o Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica (SGPG) no âmbito do Poder Executivo do Estado de Sergipe. O normativo não é um documento genérico, mas uma ferramenta de engenharia institucional desenhada para intervir diretamente nas quatro fricções sistêmicas identificadas, com base nas melhores práticas observadas no *benchmarking* com os estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Ceará.

A proposta foi concebida como um "motor de tradução institucional", ou seja, um mecanismo permanente que aumenta a capacidade adaptativa do Estado, permitindo que ele não apenas corrija as falhas atuais, mas também se modernize continuamente. A lógica de intervenção do decreto se materializa nos seguintes dispositivos-chave (Quadro 2):

Quadro 2: Dispositivos-chave do Normativo

Dispositivo Normativo (Artigo no Decreto)	Fricção Institucional Abordada	Mecanismo de Ação e Justificativa
Art. 1º e 2º	Fricção Estrutural: Falta de um propósito comum e fragmentação de objetivos entre órgãos.	Institucionalização Normativa: Cria um arcabouço legal único que obriga a convergência de toda a Administração para a "geração de valor público".
Art. 3º e 4º	Fricção Estrutural (Efeito Silo): Isolamento das secretarias e falta de uma instância de arbitragem política superior.	Arena de Pactuação de Cúpula: Estabelece o "Centro de Governo" com autoridade para resolver conflitos e realizar o sensemaking da estratégia.
Art. 5º	Fricção Operacional (Lacuna de Execução): Dificuldade de transformar planos em projetos e projetos em entregas.	Braço de Tração Operacional: Centraliza o suporte metodológico e remove gargalos burocráticos em projetos prioritários via EPE-SE.
Art. 6º, I	Fricção Cultural (Aversão ao Risco): Gestão reativa, focada apenas na conformidade legal e medo da inovação.	Decisão Baseada em Evidências: Migra a gestão "do susto" para a antecipação, protegendo o gestor através de salvaguardas preventivas.
Art. 6º, II a V	Fricção de Accountability (Foco em Outputs): Medição centrada em "meios" (gasto) e não em "fins" (impacto).	Ciclo de Retroalimentação (PDCA): Institucionaliza rituais de monitoramento que forçam a mudança da métrica de "esforço" para "resultado social".
Art. 7º	Fricção Estrutural (Centralização de Capacidade): O planejamento fica restrito ao órgão central, sem capilaridade.	Capilaridade Estratégica: Transforma unidades burocráticas (DIPLANS) em terminais de inteligência estratégica (DIGPGs) em cada secretaria.
Art. 8º	Fricção Estrutural (Peça de Ficção): O orçamento (LOA) ignorando as prioridades do Plano Estratégico.	Vinculação de Recursos: Estabelece o nexo causal entre o dinheiro e a meta, reduzindo o desperdício em ações não prioritárias.

Continuação Quadro 2: Dispositivos-chave do Normativo

Dispositivo Normativo (Artigo no Decreto)	Fricção Institucional Abordada	Mecanismo de Ação e Justificativa
Art. 9º	Fricção de Accountability: A sociedade não consegue acompanhar o progresso real das metas.	Controle Social Ativo: Expõe os indicadores de desempenho ao escrutínio público, criando pressão externa por eficiência e accountability.
Art. 10 a 13	Fricção Cultural-Burocrática de Inércia: Normas que "não pegam" por falta de prazos e detalhamento regulamentar.	Compromisso de Implementação: Fixa prazos fatais (90 dias) e competências para a transição, evitando que o decreto se torne meramente programático.
Art. 10 a 13 (Disposições Finais/Prazo)	Fricção Cultural-Burocrática: Normas que não saem do papel por falta de regulamentação.	Compromisso de Implementação: Fixa prazos fatais (90 dias) e competências para que o sistema se torne operacional, evitando a "lei para inglês ver".

Fonte: Elaborado pelo autor.





A implementação deste decreto tem o potencial de romper o ciclo vicioso das fricções, promovendo uma administração pública mais integrada, resiliente e orientada para resultados, com maior capacidade de formular e executar políticas públicas que gerem valor efetivo para os cidadãos de Sergipe.

ALINHAMENTO DO DECRETO ÀS PRIORIDADES GOVERNAMENTAIS

A atual administração estadual, sob a liderança do governador Fábio Mitidieri, estruturou seu planejamento estratégico em torno de quatro eixos de atuação centrais (Gestão, Governança e Inovação,Infraestrutura e Sustentabilidade, Trabalho e Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Humano e Social), que orientam políticas, programas e projetos até o ano de 2026. Esses eixos foram definidos em seminários de gestão estratégica assegurando maior transparência na condução das políticas públicas.

A análise das prioridades estratégicas do Governo de Sergipe demonstra que o decreto de governança não se configura como um instrumento normativo isolado, mas como mecanismo de viabilização institucional da própria agenda governamental. Sua arquitetura normativa dialoga diretamente com os quatro eixos estruturantes da gestão estadual, reforçando a coerência entre planejamento estratégico e prática administrativa.

No eixo de Gestão, Governança e Inovação, o decreto fortalece a governança pública ao instituir o CONGOV-SE e as Diretorias de Governança Setoriais (DIGPG), dispositivos que ampliam a transparência e modernizam a administração. A exigência de indicadores de resultado (Art. 6º, II) conecta-se ao esforço governamental de monitorar metas e avaliar impactos, conforme enfatizado nas reuniões de alinhamento do secretariado.

No eixo de Infraestrutura e Sustentabilidade, a institucionalização da Política Estadual de Gestão de Riscos (Art. 6º, I) contribui para maior previsibilidade em obras estruturantes e políticas ambientais, em sintonia com o pacto de governança ambiental e a agenda de sustentabilidade.

No eixo de Trabalho e Desenvolvimento Econômico, a criação de mecanismos de governança integrados favorece a coordenação de políticas voltadas para geração de emprego e atração de investimentos, reforçando a capacidade do Estado em induzir desenvolvimento.

Por fim, no eixo de Desenvolvimento Humano e Social, a lógica de *outcomes* e *accountability* fortalece políticas sociais, deslocando o foco da gestão para resultados concretos em saúde, educação e assistência.
Assim, o decreto não apenas se alinha às prioridades governamentais, mas também funciona como espinha dorsal normativa da estratégia estadual, traduzindo em dispositivos jurídicos a agenda política e garantindo coerência entre discurso e execução. Trata-se de um arranjo que consolida a governança híbrida como instrumento de sustentação das metas estratégicas do Governo de Sergipe.

A implementação do SGPG não pode ser vista como um ato isolado de publicação de um decreto. Ela é um processo de mudança organizacional que deve ser gerenciado ativamente. O modelo de Kotter (1996) oferece um roteiro para conduzir essa transformação, e os próprios mecanismos criados no decreto são os instrumentos para executar cada passo (Quadro 3):

Quadro 3: Roteiro para Implementação do SGPG com Base no Modelo de 8 Passos de Kotter.

Passo de Kotter	Objetivo Central	Ações Específicas e Articulação com o Decreto	Atores-Chave (Conforme Decreto)
1. Criar um Senso de Urgência	Demonstrar a necessidade imperativa da mudança para mobilizar a ação.	Utilizar os dados do diagnóstico desta dissertação (Capítulo 4) para comunicar os custos do modelo atual (ex: ineficiência, baixa entrega de resultados) e os benefícios da nova governança.	Governador, SEPLAN
2. Formar uma Coalizão Orientadora Poderosa	Reunir um grupo com poder e influência suficientes para liderar a mudança.	O CONGOV-SE (Art. 3º e 4º) é, por definição, esta coalizão. O decreto o formaliza e o ancora no mais alto nível político, conferindo-lhe a autoridade para liderar a reforma.	CONGOV-SE
3. Criar uma Visão para a Mudança	Desenvolver uma visão clara e inspiradora do futuro desejado.	O novo Plano Estratégico do Estado, a ser elaborado sob as novas regras do SGPG e com foco em *outcomes* (Art. 6º, II), será a materialização desta visão, alinhada ao Programa de Governo.	CONGOV-SE, CEGE, SEPLAN
4. Comunicar a Visão	Garantir que a visão seja compreendida e aceita por toda a organização.	Utilizar as novas Diretorias de Governança (DIGPGs) em cada secretaria (Art. 7º) como agentes de mudança e multiplicadores para disseminar a nova cultura e as metodologias em toda a administração.	SEPLAN, DIGPGs, Assessoria de Comunicação
5. Remover Obstáculos	Identificar e eliminar barreiras que possam impedir a mudança.	Esta é a função primária do EPE-SE (Art. 5º, VII): atuar proativamente na remoção de entraves burocráticos, políticos e de recursos que ameacem os projetos estratégicos.	EPE-SE, CONGOV-SE
6. Criar Conquistas de Curto Prazo	Gerar vitórias visíveis e de alto impacto para construir credibilidade e momentum.	O EPE-SE deve focar em um portfólio restrito de projetos prioritários no primeiro ano, garantindo entregas que demonstrem o valor do novo modelo de gestão e gerem apoio para a reforma.	EPE-SE, Secretarias executoras
7. Construir sobre a Mudança	Usar a credibilidade das vitórias iniciais para impulsionar mais mudanças.	Expandir o modelo de gestão para um número maior de projetos, aprofundar a gestão de riscos (Art. 6º, I) e refinar os sistemas de monitoramento com base nos aprendizados.	CEGE, SEPLAN
8. Ancorar as Mudanças na Cultura	Integrar as novas práticas ao dia a dia da organização para que se tornem permanentes.	O ciclo contínuo de planejamento e monitoramento (Art. 6º, IV), aliado a programas de capacitação (Art. 7º, § 2º), irá, ao longo do tempo, incorporar a nova governança à cultura do Estado.	Todas as instâncias do SGPG

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, elaboramos um framework de Administração Estratégica Alinhada à Governança Pública, A figura 3, ilustra de forma sintética o modelo de administração estratégica aderente às práticas do mecanismo de estratégia da governança pública, conforme estruturado pelo RBG do TCU. O diagrama organiza visualmente cinco etapas interligadas que compõem o modelo de administração estratégica no setor público: gerir riscos, estabelecer a estratégia, promover a gestão estratégica, monitorar o alcance dos resultados organizacionais e monitorar o desempenho das funções de gestão. Essas práticas atuam em sinergia para promover uma gestão pública mais eficiente, transparente, participativa e orientada por resultados, fortalecendo a entrega de valor à sociedade.

Figura 3: Modelo de Administração Estratégica Alinhada à Governança Pública



Fonte: Elaborado pelo autor.

Juntas, essas práticas estruturam o mecanismo de estratégia e revelam como a administração pública pode alinhar objetivos, ações e desempenho de forma integrada, consolidando uma governança mais eficiente, transparente e preparada para enfrentar desafios complexos. Ao articular as dimensões da administração estratégica, como o gerenciamento de riscos, o estabelecimento e a promoção do planejamento e da gestão, e o monitoramento de desempenho e funções, espera-se consolidar um modelo capaz de otimizar políticas públicas, garantir o uso eficiente dos recursos e ampliar a responsividade das ações governamentais, contribuindo significativamente para a entrega de valor público à sociedade sergipana.

Esta relatório cumpriu seu percurso investigativo, partindo do diagnóstico das profundas fricções institucionais que limitam a governança em Sergipe para a formulação de uma solução concreta e aplicável. A investigação, conduzida por meio de uma rigorosa análise documental, cumpriu seus objetivos ao não apenas identificar os sintomas, mas ao explicar suas causas sistêmicas. A análise revelou que as fragilidades não são falhas isoladas, mas manifestações de quatro fricções que se retroalimentam: a fricção cultural-burocrática (aversão ao risco), a fricção de accountability (foco em esforço em vez de resultado), a fricção estrutural (o "efeito silo") e a fricção operacional (monitoramento incipiente).

A principal contribuição deste trabalho materializa-se na proposição de um modelo normativo, a minuta de decreto, desenhado como um artefato de tradução institucional. Conforme a teoria de Czarniawska e Sevón (2005), ele não é uma mera cópia do Referencial Básico de Governança (RBG) do TCU, mas uma construção estratégica que internaliza os princípios do modelo nacional e, ao mesmo tempo, incorpora mecanismos específicos para mediar as fricções locais diagnosticadas.

No campo teórico, a contribuição reside na análise dos desafios da tradução institucional e da difusão de políticas públicas no federalismo brasileiro. Demonstrou-se que a implementação de um padrão nacional como o RBG do TCU não é um processo de simples replicação, mas um exercício de tradução. Finalmente, a contribuição metodológica deste trabalho é o roteiro replicável que pode ser adaptado por outros entes subnacionais, partindo do diagnóstico de fricções locais, passando pelo *benchmarking* e culminando no desenho de soluções customizadas.



Minuta do Decreto

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS Nº [Número/Ano]

Para: Sua Excelência o Senhor Governador do Estado de Sergipe
De: Eldro Cardoso da França

Assunto: Proposta de Decreto que institui o Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica (SGPG) no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Excelentíssimo Senhor Governador,

Submeto à elevada consideração de Vossa Excelência a presente proposta de Decreto, que visa instituir o Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica (SGPG) no âmbito do Poder Executivo Estadual. Esta medida é fruto de um aprofundado diagnóstico da administração pública estadual e representa um passo indispensável para corrigir falhas estruturais, modernizar as práticas de gestão e alinhar o governo a uma cultura de entrega de valor público e resultados efetivos para a sociedade.

1. Diagnóstico do Problema

O sistema de planejamento e gestão do Estado de Sergipe, apesar dos esforços empreendidos ao longo dos anos, apresenta desafios que limitam a eficácia da ação governamental. O diagnóstico identificou como falhas centrais a fragmentação setorial e a resistência burocrática, que resultam no chamado "efeito silo", onde órgãos atuam de forma isolada, comprometendo a execução de projetos transversais e de alto impacto.

Adicionalmente, foram constatadas lacunas críticas como a ausência de uma política formal de gestão de riscos, a predominância de indicadores de esforço (outputs) em detrimento de indicadores de resultado (outcomes) para a sociedade, a incipiência dos processos de monitoramento estratégico e, de forma crucial, a desarticulação entre o planejamento estratégico e a alocação orçamentária, que frequentemente segue uma lógica inercial, descolada das prioridades de governo.

A perpetuação deste quadro compromete a capacidade do Estado de traduzir sua visão estratégica em resultados concretos e sustentáveis para a população, tornando a presente reforma uma medida de caráter urgente e estruturante.



2. A Arquitetura da Governança Proposta: Pilares e Justificativas

O Decreto ora proposto estabelece uma nova arquitetura de governança, fundamentada em pilares estratégicos desenhados para atacar diretamente as lacunas identificadas:

- Centralização da Liderança Estratégica: A mudança mais crítica deste decreto é a criação do Conselho de Governança do Estado de Sergipe (CONGOV-SE), definido como órgão deliberativo e presidido pelo Governador. Esta estrutura ancora a governança no centro do poder político, conferindo ao conselho a autoridade necessária para superar a fragmentação e a resistência burocrática. A composição prescritiva do conselho, incluindo o núcleo político (Governador, Casa Civil) e técnico-financeiro (Planejamento, Fazenda, Procuradoria), garante que as decisões possuam legitimidade política, viabilidade orçamentária e segurança jurídica;
- Fortalecimento da Execução: Para preencher a lacuna de execução da estratégia, propõe-se a criação do Escritório de Projetos Estratégicos do Estado de Sergipe (EPE-SE). Inspirado em modelos bem-sucedidos, como o PMO-ES do Espírito Santo, este escritório funcionará como o braço operacional do CONGOV-SE e da SEPLAN, garantindo que as decisões de alto nível sejam traduzidas em projetos monitorados e com foco na entrega de resultados;
- Modernização do Ciclo de Gestão: O decreto institucionaliza um ciclo de gestão moderno e contínuo. A diretriz para uma política formal de riscos alinha Sergipe a melhores práticas nacionais, como as dos estados do Ceará e Minas Gerais. A ênfase em resultados (outcomes) força a gestão a focar no valor público gerado, corrigindo a distorção dos indicadores de esforço. O mandato para superar o "efeito silo" exigirá arranjos formais, como comitês e orçamentos compartilhados, para gerir projetos transversais. Por fim, o processo de monitoramento, hoje incipiente, é institucionalizado por meio de rituais de gestão, como reuniões de análise estratégica, essenciais para o aprendizado e a correção de rota;
- Capilaridade e Integração: A governança é disseminada por toda a estrutura administrativa ao transformar as unidades de planejamento em Diretorias de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica (DIGPGs). Esta mudança cria uma rede capilar, garantindo que as competências estratégicas sejam desenvolvidas dentro de cada secretaria, e não apenas no órgão central. Adicionalmente, a linguagem "explicitamente orientado" fortalece o vínculo entre planejamento e orçamento, tornando-o mandatório e combatendo a prática de orçamentos inerciais; e
- Transparência e Accountability: A determinação de um portal para divulgação do plano estratégico e de seus resultados fortalece a accountability, ao expor o desempenho governamental ao escrutínio público, um pilar fundamental da boa governança.

3. Conclusão

Diante do exposto, a edição deste Decreto é medida indispensável para a modernização da gestão pública em Sergipe, dotando o Estado de um sistema de governança capaz de traduzir a visão estratégica de governo em resultados concretos e sustentáveis para a população. O prazo de 90 dias para a entrada em vigor permitirá que a SEPLAN elabore os atos complementares e que os órgãos se preparem para as mudanças estruturais propostas.

Pela relevância da matéria, confio no acolhimento e na consequente edição do Decreto por Vossa Excelência.

Respeitosamente,

GOVERNO DO ESTADO
DECRETO Nº XXXX
DE 27 DE AGOSTO DE 2025

Institui o Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica (SGPG) e estabelece diretrizes para a administração estratégica no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, e dá providências correlatas.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SERGIPE, no uso das atribuições que lhes são conferidas, nos termos do art. 84, incisos IV e VI, da Constituição Estadual, e

Considerando a necessidade de modernizar a administração pública estadual, orientando-a para a entrega de valor público e resultados efetivos para a sociedade sergipana;

Considerando a importância de alinhar o planejamento governamental, a alocação de recursos orçamentários e a execução de políticas públicas a uma visão estratégica de longo prazo para o desenvolvimento sustentável do Estado;

Considerando as melhores práticas de governança pública recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), consolidadas na 3ª Edição do Referencial Básico de Governança Organizacional (RBG), que visam fortalecer os mecanismos de liderança, estratégia e controle;

Considerando, por fim, a necessidade de institucionalizar um ciclo de gestão contínuo que integre a gestão de riscos, o monitoramento sistemático do desempenho e a avaliação de resultados como fundamentos para a tomada de decisão baseada em evidências,

D E C R E T A:

CAPÍTULO I
DO SISTEMA DE GOVERNANÇA, PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Art. 1º Fica instituído, no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, o Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica – SGPG, com o objetivo de alinhar e integrar as práticas de administração estratégica e governança pública.

§ 1º O SGPG compreende o conjunto de instâncias, processos, diretrizes e instrumentos destinados a assegurar que os objetivos estratégicos do Estado sejam alcançados de forma eficiente, íntegra e transparente.

§ 2º São princípios do SGPG:

I - Foco em resultados e na geração de valor público;

II - Transparência e prestação de contas (*accountability*);

III - Gestão de riscos e controle interno;

IV - Tomada de decisão baseada em evidências;

V - Liderança comprometida e responsável;

VI - Capacidade organizacional e inovação; e

VII - Articulação e coerência intersetorial.

Art. 2º O SGPG tem como finalidades:

I - Assegurar a formulação, a implementação, o monitoramento, a avaliação e a revisão do planejamento estratégico estadual;

II - Promover a integração entre o planejamento estratégico, o orçamento e a gestão de políticas públicas;

III - Fortalecer os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos;

IV - Fomentar uma cultura organizacional orientada para resultados, integridade e inovação; e

V - Aprimorar a qualidade do gasto público e da prestação de serviços à sociedade.

CAPÍTULO II
DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA

Art. 3º A governança estratégica no âmbito do SGPG será exercida pelas seguintes instâncias:

I - Conselho de Governança do Estado de Sergipe (CONGOV-SE), órgão colegiado superior, de caráter deliberativo, presidido pelo Governador do Estado, com as seguintes competências:

a) Aprovar e revisar o Plano Estratégico do Estado, seus objetivos, indicadores e metas globais;

b) Estabelecer as diretrizes gerais de governança e de gestão de riscos, incluindo a aprovação da Política Estadual de Gestão de Riscos e a declaração de apetite a riscos do Poder Executivo;

c) Avaliar, em reuniões de análise estratégica, o desempenho global do governo e deliberar sobre ajustes e correções de rota na estratégia;

d) Deliberar sobre projetos estratégicos de alta complexidade ou de natureza intersetorial;

II - Comitê Executivo de Gestão Estratégica (CEGE), instância de coordenação e monitoramento, com as seguintes competências:

a) Propor ao CONGOV-SE o Plano Estratégico do Estado e suas revisões;

b) Coordenar a implementação da estratégia, articulando as ações entre os diversos órgãos e entidades;

c) Monitorar continuamente o desempenho dos objetivos e projetos estratégicos, analisando desvios e propondo ações corretivas à alta administração e ao CONGOV-SE;

d) Assegurar a integração das práticas de gestão de riscos e de monitoramento de resultados no ciclo de gestão.

Art. 4º O Conselho de Governança do Estado de Sergipe (CONGOV-SE) terá a seguinte composição mínima:

I - Governador do Estado, que o presidirá;

II - Vice-Governador;

III - Secretário-Chefe da Casa Civil;

IV - Secretário Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação;

V - Secretário da Fazenda; e

VI - Procurador-Geral do Estado.

§ 1º A Secretaria de Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação exercerá a função de Secretaria-Executiva do CONGOV-SE.

§ 2º Poderão ser convidados a participar das reuniões do CONGOV-SE, sem direito a voto, outros secretários de Estado, dirigentes de entidades da administração indireta e especialistas, conforme a pauta.

Art. 5º A Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação (SEPLAN) atuará como órgão central do SGPG, com as seguintes atribuições:

I - Coordenar tecnicamente a elaboração, a revisão e o monitoramento do Plano Estratégico do Estado;

II - Desenvolver e disseminar metodologias e instrumentos de planejamento, gestão de riscos, monitoramento e avaliação;

III - Prestar apoio técnico e metodológico às unidades setoriais do SGPG;

IV - Consolidar e analisar os dados de desempenho para subsidiar as decisões do CEGE e do CONGOV-SE;

V - Promover a capacitação contínua dos agentes públicos nos temas de governança e administração estratégica;

VI - Gerir o sistema de informações de suporte ao monitoramento estratégico; e

VII - Instituir e coordenar o Escritório de Projetos Estratégicos do Estado de Sergipe (EPE-SE), unidade com a finalidade de realizar o gerenciamento intensivo e o apoio metodológico aos projetos prioritários definidos pelo CONGOV-SE, assegurando a superação de entraves e o foco na entrega de resultados.

CAPÍTULO III
DO CICLO DE GESTÃO E DAS PRÁTICAS DE ESTRATÉGIA

Art. 6º A administração estratégica no Estado de Sergipe observará um ciclo de gestão contínuo, fundamentado nas seguintes práticas interligadas do mecanismo de Estratégia do RBG do TCU:

I - Gerir Riscos: instituir a Política Estadual de Gestão de Riscos, a ser aprovada pelo CONGOV-SE, que estabelecerá diretrizes para a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos;

II - Estabelecer a Estratégia: definir e formalizar, no Plano Estratégico, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores e as metas do Estado, assegurando que os indicadores priorizem a mensuração de resultados (outcomes) para a sociedade;

III - Promover a Gestão Estratégica: desdobrar a estratégia em planos de ação setoriais e projetos, com responsabilidades e recursos definidos, e instituir mecanismos formais de governança para a gestão de iniciativas transversais e intersetoriais;

IV - Monitorar o Alcance dos Resultados: implementar um ciclo formal de monitoramento, com reuniões periódicas de avaliação de desempenho nas instâncias competentes, para analisar o progresso das metas, identificar desvios e fundamentar a tomada de decisões; e

V - Monitorar o Desempenho da Gestão: avaliar sistematicamente a eficácia das funções e processos de gestão (pessoas, TI, contratações, finanças) para garantir que suportem adequadamente a execução da estratégia e promovam a melhoria contínua.

Art. 7º As Diretorias de Planejamento e Orçamento (DIPLANS), ou unidades equivalentes, nos órgãos e entidades, ficam transformadas em Diretorias de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica (DIGPG).

§ 1º As DIGPGs atuarão como unidades setoriais do SGPG, responsáveis por coordenar a implementação das práticas descritas no Art. 6º em seus respectivos âmbitos de atuação, em articulação com a SEPLAN.

§ 2º A capacitação dos servidores das DIGPGs em governança, gestão de riscos e monitoramento de resultados será prioritária e coordenada pela SEPLAN.

CAPÍTULO IV
DA INTEGRAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Art. 8º O processo de elaboração do Plano Plurianual (PPA), da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA) deverá ser explicitamente orientado pelas prioridades definidas no Plano Estratégico do Estado.

§ 1º A alocação de recursos orçamentários para projetos e atividades deverá ser justificada com base na sua contribuição para o alcance dos objetivos e metas estratégicas.

§ 2º A SEPLAN, em conjunto com a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), desenvolverá e implementará, de forma gradual, metodologias que aprimorem a vinculação entre planejamento, orçamento e avaliação de resultados, visando à otimização do gasto público.

CAPÍTULO V
DA TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Art. 9º A SEPLAN manterá um portal eletrônico de acesso público para a divulgação do Plano Estratégico, do portfólio de projetos estratégicos e dos relatórios de monitoramento de desempenho, em linguagem clara e acessível, como instrumento de transparência e controle social.

CAPÍTULO VI
DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 10. A SEPLAN, no prazo de 90 (noventa) dias a contar da publicação deste Decreto, editará os atos normativos complementares necessários à sua plena execução.

Art. 11. Os casos omissos serão dirimidos pelo CONGOV-SE, com o apoio técnico da SEPLAN.

Art. 12. Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 13. Este Decreto entra em vigor 90 (noventa) dias após a data de sua publicação.

Aracaju, 27 de agosto de 2025; 204º da Independência e 137º da República.

FÁBIO MITIDIERI
GOVERNADOR DO ESTADO

Jorge Araujo Filho
Secretário de Estado-Chefe da Casa Civil

Júlio César Monzu Filgueira
Secretário Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Eldro Cardoso da França

Advogado. Administrador. Mestrando em Administração Pública (Universidade Federal de Sergipe - UFS). Especialista em Governança, Risco eExperiência Profissional: Finanças Públicas (Direito Financeiro). Planejamento Orçamentário (Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA). Governança Publica. Planejamento Estratégico. Gestão de Riscos. Conformidade. Captação de Recursos. Administração Tributária (Direito Tributário). Territorialização e Integração dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Setor Público.

Cláudio Márcio C. de Mendonça

Pós-Doutorado em Gestão na Católica Porto Business School (2018) na área de Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas, Doutorado em Administração pelo PPGA/UFRN na área de Governança de TI e Computação em Nuvem, Mestrado em administração, Especializações: MBA em Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão Universitária. Graduações em Processamento de Dados (1996) e Administração (2012) pela Universidade Potiguar - UnP. Atualmente Professor com Dedicação Exclusiva na Universidade Federal de Sergipe (UFS). Atualmente Coordenador Adjunto do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP/UFS.

"Na condição de uma pessoa contracolonial, o que a gente precisa inclusive é mudar os nomes. Educação é um nome ruim. Eu fui adestrador de bois, a partir dos dez anos de idade. Para que que eu adestro um boi? Para trabalhar para mim. Para que eu adestro um cachorro? Ou para ele trabalhar para mim ou para ele me servir de um objeto de contemplação, de afeto, mas é para ele me servir. Não é para eu servir a ele, não. Para que você educa uma pessoa? Para ela trabalhar. Mas trabalhar para quem? Então, a educação... E, depois, a educação é um consenso, sabe? É uma hegemonia, do ponto de vista do conceito. E todo conceito, toda hegemonia é violenta. Toda hegemonia destrói as diversidades. Então, a palavra que vibra bem em mim não é "educação" é criação". Antônio Bispo dos Santos, "Nego Bispo" (1959-2023).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança. Brasília: TCU, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília: TCU, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados pelo TCU. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020.

KOTTER, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

CEARÁ. Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado. Guia Prático para a Implementação da Gestão de Riscos no Poder Executivo Estadual do Ceará. Fortaleza: CGE, 2024. Disponível em: https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2024/06/Guia-Pratico-para-a-Implementacao-da-Gestao-de-Riscos-no-Poder-Executivo-Estadual-do-Ceara-2024_v3.pdf. Acesso em: 25 jul. 2025.

CEARÁ. Decreto nº 33.805, de 09 de novembro de 2020. Institui a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. Fortaleza: Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado, 2020. Disponível em: https://www.cge.ce.gov.br/gestao-de-riscos/. Acesso em: 25 jul. 2025.

CEARÁ. Secretaria do Planejamento e Gestão. Plano Ceará 2050: Modelo de Governança e Gestão. Fortaleza: SEPLAG, 2019. Disponível em: https://www.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/14/2020/07/5.1-Modelo-de-Governan%C3%A7a-e-Gest%C3%A3o.pdf. Acesso em: 25 jul. 2025.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 4.528-R, de 30 de outubro de 2019. Institui o Programa de Gestão para Resultados do Governo do Estado – Realiza+. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, ES, 31 out. 2019. Disponível em: https://sedes.es.gov.br/legislacao/decretos. Acesso em: 25 jul. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Panorama do Censo 2022: Sergipe. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/panorama. Acesso em: 7 ago. 2025.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. Resolução CGE nº 19, de 29 de maio de 2020. Aprova a Declaração de Apetite a Riscos da Controladoria-Geral do Estado. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 30 maio 2020. Disponível em: https://conaci.org.br/noticias/cge-mg-lanca-sua-declaracao-de-apetite-a-riscos/. Acesso em: 25 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.690, de 26 de julho de 2019. Regulamenta o Comitê de Orçamento e Finanças (Cofin). Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 27 jul. 2019. Disponível em: https://www.fazenda.mg.gov.br/tesouro-estadual/governanca-das-estatais/marco-regulatorio-da-governanca-das-empresas-estatais-/. Acesso em: 25 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.771, de 29 de novembro de 2019. Regulamenta o Comitê de Coordenação e Governança de Estatais - CCGE. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 30 nov. 2019. Disponível em: https://www.fazenda.mg.gov.br/tesouro-estadual/governanca-das-estatais/marco-regulatorio-da-governanca-das-empresas-estatais-/. Acesso em: 25 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 31 maio 2019. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23304&ano=2019. Acesso em: 25 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Lei nº 23.577, de 15 de janeiro de 2020. Institui o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2019–2030. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23577&ano=2020. Acesso em: 17 jun. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao
Governo do Estado de Sergipe

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "título do PTT", derivado da dissertação de mestrado "ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: PROPOSIÇÃO DE MODELO COM BASE EM DOCUMENTOS DO TCU E DO ESTADO DE SERGIPE DURANTE O CICLO 2023-2027, de autoria de Eldro Cardoso da França.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "uma minuta de decreto que traduz os achados do diagnóstico e do *benchmarking* em um Sistema de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica exequível para a realidade do Estado de Sergipe." e seu propósito é "propor um modelo normativo de administração estratégica para o Estado de Sergipe que funcione como um artefato de tradução institucional, capaz de alinhar os instrumentos de planejamento estaduais (Planejamento Estratégico, PPA, LDO e LOA) às melhores práticas de governança pública recomendada pelo RBG do TCU".

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

Registro de recebimento São Cristóvão/SE de de 2026..

JULIO CESAR MONZU FILGUEIRA:11840728841

Assinado de forma digital por JULIO CESAR MONZU FILGUEIRA:11840728841
Dados: 2026.07.03 09:17:34 -03'00'

Discente: Eldro Cardoso da França, Mestrando.
Orientador: Claudio Márcio campos de Mendonça, Doutor.
Universidade Federal de Sergipe (UFS)..

07 de agosto de 2025.

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA