

# Centro de Governo como ferramenta estratégica para Gestão Subnacional

Autores- SEPLAN/BA:

**Ariadne Muricy Barreto**  
**Isabella Paim Andrade**  
**Ranieri Muricy Barreto**



## Objetivo

Análise de boas práticas sobre Centro de Governo (CdG) por entes subnacionais.

Proposta de um modelo enxuto de CdG

## Justificativa

Impactos das dinâmicas globais, transformações políticas, econômicas, sociais e ambientais, nas agendas de Governo

no planejamento e na gestão governamentais

necessidade de respostas inovadoras, ágeis e eficazes

## Metodologia

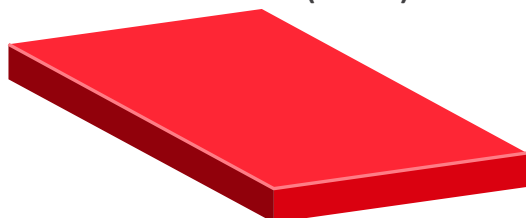
Revisão bibliográfica da literatura relacionado aos objetivos do artigo

Análises de normativos e de documentos como manuais da União, TCU, OCDE, BID, CLAD e PNUD e notas técnicas da Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia.

# Aspectos Abordados

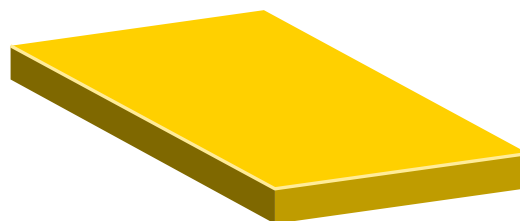
**01**

conceitos e  
possíveis  
**caracterizações** de  
arranjos  
institucionais  
denominados  
Centro de  
Governo (CdG)



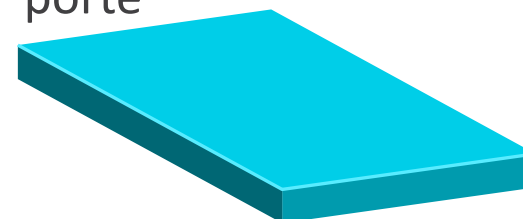
**02**

as **vantagens**  
de sua  
constituição,  
as **críticas**  
formuladas ao  
mecanismo  
CdG



**03**

Proposta de  
**modelo**  
 **enxuto** para  
uso de entes  
subnacionais,  
inclusive  
municípios de  
pequeno  
porte



# Centro de Governo como ferramenta estratégica para Gestão Subnacional

O que é  
Centro de  
Governo?

**É um arranjo  
institucional com  
a finalidade de  
assessoramento  
ao Chefe do  
Poder Executivo**

Como se faz  
assessoramento?

**Visa estabelecer  
um Governo  
alinhado a uma  
visão de futuro –  
planejamento  
estratégico,  
aprimoramento  
de capacidades  
de integração**

**Ofertar suporte  
para tomada de  
decisões e para  
gestão integrada  
das ações  
governamentais  
(ações prioritárias)**

**Garantir a gestão  
estratégica, a  
coesão e a  
transversalidade  
de ações do  
governo na  
execução das  
políticas públicas  
planejadas**

## CRÍTICAS IMPORTANTES

José Cardozo Jr., Leandro Couto (2022), Ronaldo Garcia (2022) e Luiz Alberto Santos (2022) :

- “**modismos gerencialistas**”
- novo arranjo adicional para **empoderamento dos órgãos** que o compõem,
- interesses Tribunal de Contas da União(TCU), Controladoria Geral da União(CGU) e Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico(OCDE) para acompanhamento e **controle (evidências, resultados , eficiência)**.

Destacam que, historicamente, é possível observar que foi a **função de planejamento governamental estratégico**, que, quando **dotada de centralidade política e capacidade institucional**, no Brasil e no mundo, conseguiu **efetivamente promover transformações** na estrutura de Estado.

O Centro de Governo, nos moldes implementados recentemente nas gestões do governo federal de 2016 a 2022, apresentou baixa capacidade de incrementar a atuação do governo diante da complexidade dos problemas da atualidade, em especial, pela debilidade das funções relacionadas ao planejamento do Estado ocasionadas nestes governos.

## CRÍTICAS IMPORTANTES

Os autores do artigo entendem que:

A racionalidade da organização dos processos, metodologias, tecnologias e técnicas de trabalho **são importantes** para propiciar eficiência, melhoria dos resultados da gestão governamental, e, sua transparência, mas **não podem se sobrepor** à realização dos **compromissos Políticos e deveres assumidos pelos governantes, em prol da realização dos direitos e garantias fundamentais e outras finalidades constitucionais do Estado Democrático de Direito (confiança na Administração).**

**Tendo estes fins Políticos constitucionais como horizontes**, toda a técnica (processos, metodologias, tecnologias etc) e todas as estruturas da Administração Pública **hão de ser desafiadas para promoção de inovações, ambiente criativo e fecundo voltado à transformação da realidade, melhoria das condições de vida das pessoas e desenvolvimento do Estado.**

Neste sentido, mesmo com as críticas existentes, consideram que - **uma vez norteado pelas premissas citadas supra, em especial, pelos compromissos Políticos constitucionais na defesa do Estado Democrático de Direito** – a criação de arranjos institucionais que viabilizem um Centro de Governo nos entes subnacionais **é oportuna e tende a somar como importante mecanismo para a gestão democrática e socialmente engajada destes entes federativos.**

O **Centro de Governo** pode viabilizar

- unidade de ação
- criação de agendas comuns
- atuação coesa sintonizada com as forças políticas da coalizão que compõem o governo
- evitar tensões e fragmentações de iniciativas dentro do governo
- E corroborar na criação de condições para o aprimoramento do **diálogo com a sociedade**, com tratamento dos interesses em disputa em um ambiente democrático de gestão.

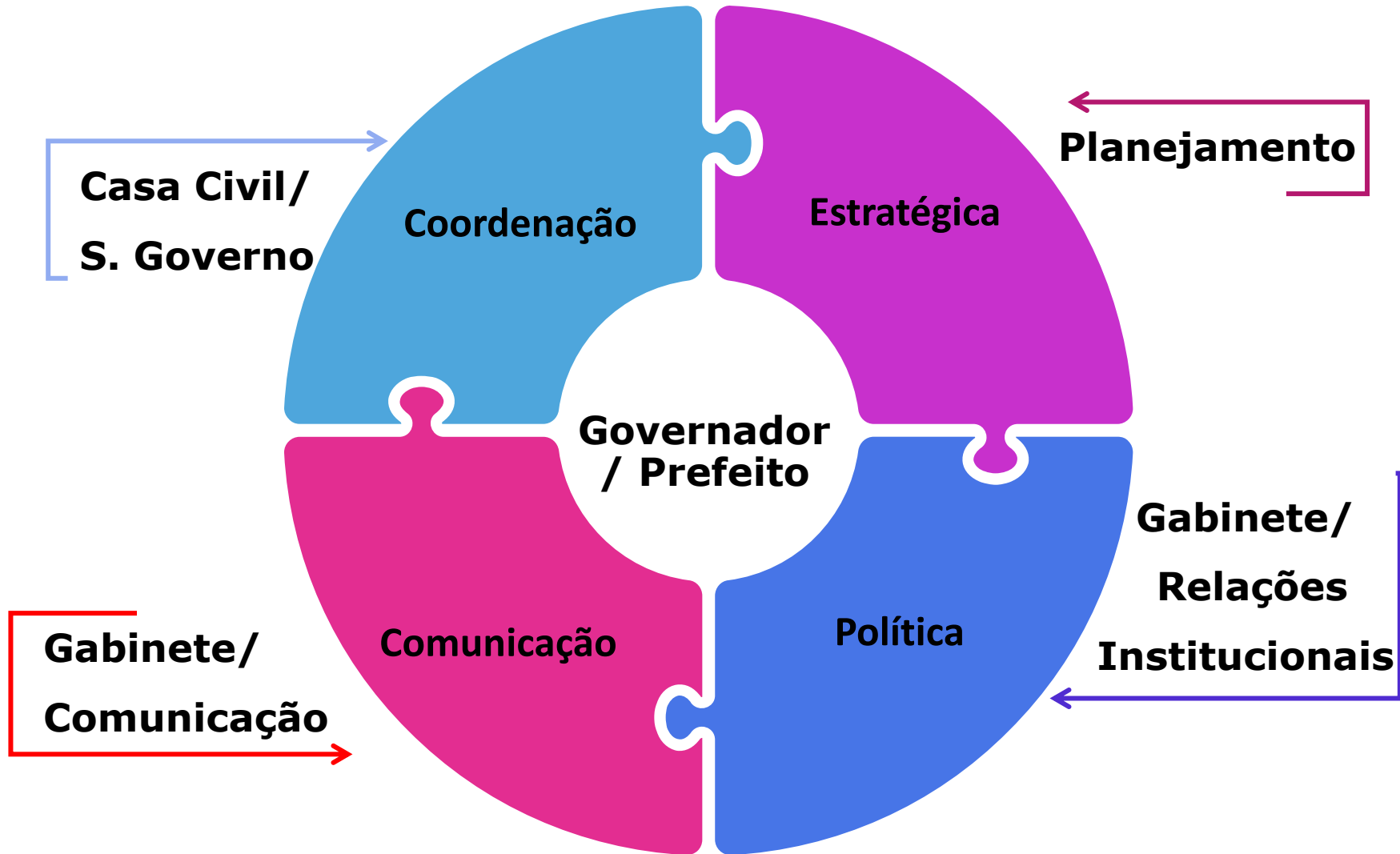
**Premissas relevantes** para estruturação do CdG em cada ente federativo:

- compromissos assumidos pelo(a) Governador(a) ou Prefeito(a) materializados em seu plano de governo,
- as estratégias de longo, médio e curto prazos estabelecidos nos instrumentos de planejamento governamental,
- a capacidade organizacional destes entes para o enfrentamento dos desafios que entender estratégicos e prioritários e em relação aos quais se demanda um incremento e inovações na gestão.

A **proposta de CdG** desenhada no artigo considera:

- **as principais sínteses** sobre diretrizes e boas práticas de funcionamento de Centros de Governo no mundo encontradas na literatura consultadas e as críticas a elas direcionadas.
- Seleção das **principais funções** a serem desempenhadas pelo modelo de Centro do Governo proposto
- Avaliação das **competências das principais unidades administrativas** de assessoramento dos (as) Governadores(as) e Prefeitos(as) visando a construção de uma modelagem mais aderente as **potencialidades de ação de cada órgão** e entidade existentes nas Administrações Públicas dos entes federativos.

**Figura 1 – Funções do Centro de Governo (CdG)**



**Núcleo Diretivo:**

Casa Civil, Planejamento, Gabinete, Relações Institucionais, conforme a preponderância das competências regimentais

A Procuradoria Jurídica assessorará o CdG na adequação constitucional e segurança jurídica das suas deliberações

Fazenda, Administração, Comunicação, entre outros órgãos e entidades comporão comitês de assessoramento ao CdG

## 01 Função Coordenação

- a) assegurar a implementação das estratégias planejadas com a **gestão integrada das políticas públicas**. Em especial das ações prioritárias definidas pelo Chefe do Poder Executivo, considerando as suas dimensões estratégicas, estruturantes, dinamizadoras e transformadoras
- b) Promover a **coordenação horizontal e vertical** dos órgãos e entidades da Administração de modo a evitar fragmentações e entraves no cumprimento políticas públicas
- c) avaliar as **finanças públicas** e a capacidade de financiamento em relação às políticas públicas, em especial, às prioridades de governo
- d) avaliar propostas de **melhorias da organização e funcionamento da Administração**, do desenvolvimento de carreiras e de pessoas
- e) acompanhar e **integrar as ações dos Sistemas Estaduais** de Planejamento e Gestão Estratégica, Administração, Finanças e Contabilidade, garantindo-lhes apoios institucionais para funcionamento e atendimento às demandas do CdG

## 02 Função Estratégica

- a)** assegurar o Planejamento Estratégico de longo e médio prazos e Planos de curto prazo, baseados no Programa de Governo
- b)** subsidiar o Chefe do Poder Executivo nas decisões e orientações relativas ao desenho e ao aprimoramento da implementação de políticas públicas, bem como na definição das prioridades de governo

Em relação às políticas públicas e às prioridades de governo:

- c)** realizar o monitoramento e a avaliação
- d)** garantir alocação eficiente de recursos
- e)** avaliar as propostas de captação de receitas necessárias

## 03 Função Política

garantir e fomentar:

- a)** a articulação e a cooperação federativa em relação às políticas públicas e às prioridades do Governo com a União, Estados e Municípios e entidades regionais
- b)** as relações institucionais com os Poderes Legislativo e Judiciário, órgãos de Controle (TCE, TCM) e órgãos autônomos (Ministério Público, Defensoria Pública)
- c)** Relações com os diferentes setores da sociedade civil (organizações do setor econômico, organizações não governamentais, organizações sem fins lucrativos, movimentos sociais, partidos políticos etc)
- d)** subsidiar as relações institucionais internacionais em relação às políticas públicas e às prioridades de governo, em articulação com o Gabinete/ equivalente

## 04 Função Comunicação e Transparência

- a)** garantir a estratégia de comunicação integrada de governo, em articulação com a Secretaria de Comunicação
- b)** consolidar informações governamentais a partir de insumos do monitoramento e avaliação das políticas públicas estaduais e das prioridades de governo, bem como do resultado do controle interno da Administração
- c)** propor canais de comunicação com a sociedade e desta com o governo
- d)** avaliar e aprimorar a comunicação governamental nas suas relações com a sociedade, setores públicos e servidores.

## Arranjos Institucionais auxiliares do CdG

### Comitês e Câmaras Temáticas

- ❑ São arranjos institucionais, permanentes ou temporários que visam subsidiar as ações do Núcleo Diretivo. Atuam com foco em questões específicas e ajudam a resolver questões que envolvem multiplicidade de atores ou multideterminadas causas, a exemplo das políticas sociais, econômicas e ambientais

### Comitês

- ❑ contribuem para o cumprimento dos compromissos e das ações sob responsabilidade do CdG, em geral temas sistêmicos, da área meio ou subsidiário ao funcionamento do governo e à implementação de políticas finalísticas

### Câmaras Temáticas

- ❑ visam promover as articulações setoriais necessárias a temas importantes das políticas públicas e prioridades de governo nas respectivas áreas ou temas que abordam.

### Outros

- ❑ Além destes arranjos institucionais, o CdG pode constituir, em caráter temporário, grupos de trabalho e comissões técnicas para o seu assessoramento ou dos Comitês e das Câmaras

**Figura 2 – Comitês - CdG**

- Comitê (ou Junta) de Orçamento e Finanças
- Comitê de Gestão Organizacional e de Pessoas



- Comitê para o Desenvolvimento Econômico e Social

- Comitê de Comunicação
- Gabinete de Crise

- Comitê de Articulação Federativa
- Comitê de Gestão Democrática e Participação Social

**Figura 3 - Câmaras Temáticas - CdG**



Elaboração própria

Ariadne Barreto/ Isabella Paim/  
Ranieri Barreto (SEPLAN/BA)

# Chefe do Poder Executivo

**Estratégica  
Planejamento**

**Política**  
**Relações**  
**Institucionais/**  
**Casa Civil e**  
**Gabinete**

**Centro  
de  
Governo**

**Coordenação**  
**Casa Civil/**  
**Secretaria de**  
**Governo**

**Comunicação**  
**Secretaria de**  
**Comunicação e**  
**Gabinete**

**Comitês**

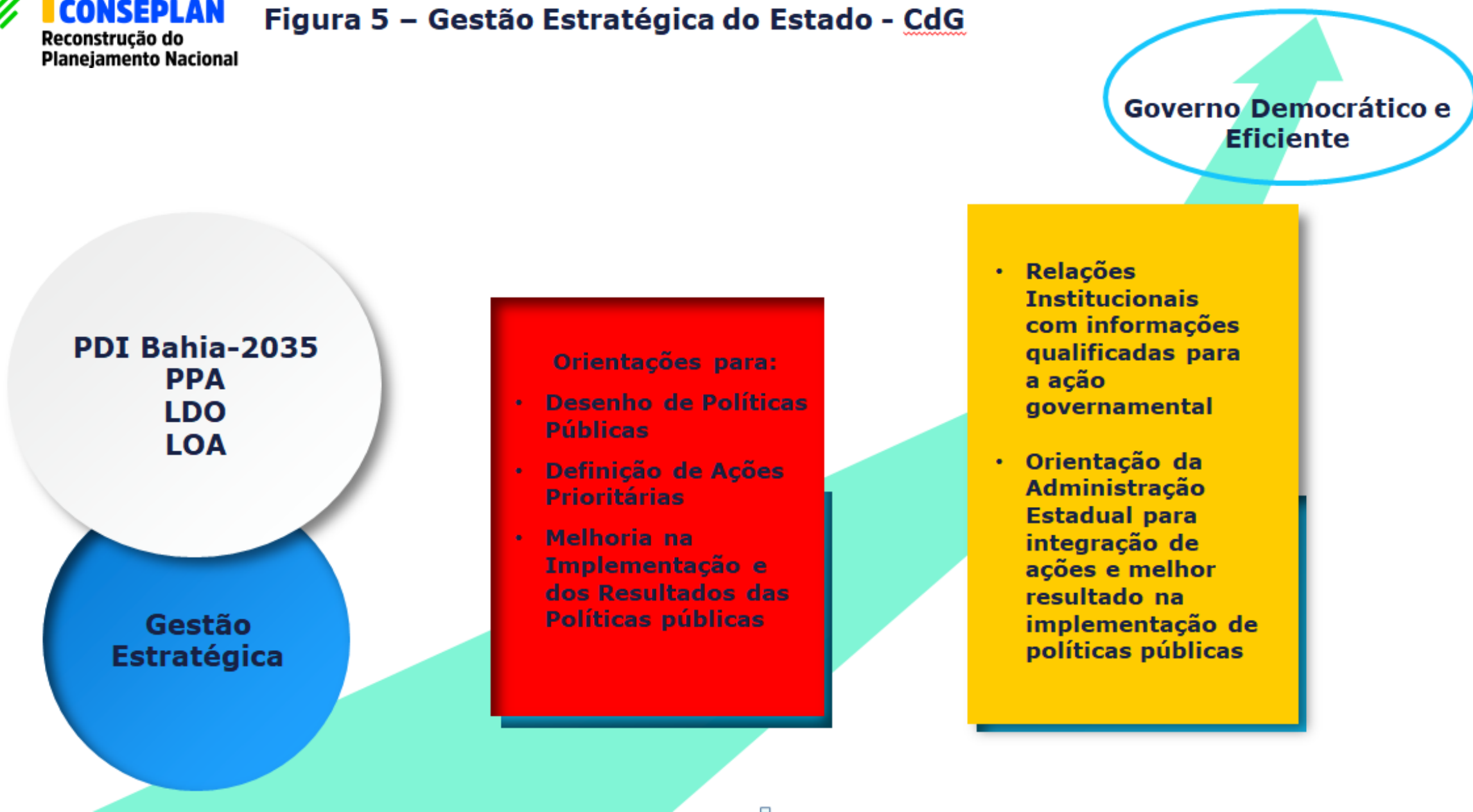
**Câmaras  
Temáticas**

**Gabinete de  
Crise**

**Grupos de  
Trabalho**

A atuação exitosa do **Centro de Governo** requer dos titulares do **Núcleo Diretivo**, seja dos que coordenam o exercício das suas funções, seja dos que coordenam os seus Comitês, respeito mútuo às competências e autonomias regimentais, mas, sobretudo o empenho e desprendimento para a escuta, processamento das divergências e conflitos, garantindo a formação de consensos com a composição de decisões a partir de diálogos.

**Figura 5 – Gestão Estratégica do Estado - CdG**



A atuação exitosa do **Centro de Governo** requer dos titulares do **Núcleo Diretivo**, seja dos que coordenam o exercício das suas funções, seja dos que coordenam os seus Comitês **respeito mútuo às competências e autonomias regimentais**, mas, sobretudo o **empenho e desprendimento para a escuta, processamento das divergências e conflitos**, garantindo a **formação de consensos** com a **composição de decisões a partir de diálogos**.

## Conclusões

- O CdG pode **gerar eficiência e legitimidade** para decisões governamentais.
- A atuação de forma **colegiada e transversal** pode mitigar a fragmentação setorial.
- Os CdG são especialmente relevantes em contextos com **recursos limitados, desigualdades históricas e exigência de respostas rápidas e integradas**, como nos estados do Nordeste.
- A institucionalização de um CdG **enxuto** contribui para governar com visão de futuro, transparência e efetividade.
- A implementação deve considerar a **realidade local**, o **compromisso político** do chefe do Executivo e a **flexibilidade** para adaptar funções e arranjos institucionais às necessidades de cada território.
- O CdG funciona como **catalisador de uma nova cultura de governança pública**, orientada para resultados e transformações estruturais em benefício da sociedade.

## Referências

- BARRETO, Ranieri e CERQUEIRA, Ana Cristina. **O Planejamento na Bahia e a evolução dos Planos Plurianuais**. In Reflexões de Economistas Baianos. Salvador: CORECON, 2019. Disponível em <https://www.yumpu.com/pt/document/view/65766382/reflexoes-de-economistas-baianos-2019>. Acesso em 07.01.2023
- BARRETO, Ranieri. **Rumo a 2050 - Uma Bahia**. Novas Conquistas. Salvador, 2022
- BARRETO, Ariadne M.; CHIAVON, Eva D.; RAVANELLI, Paula. **Resistência e a afirmação de direitos humanos no enfrentamento à sindemia COVID-19, o caso do Consórcio Nordeste no Brasil**. Belo Horizonte, São Paulo: D'Plácido, 2022.
- BRASIL, BAHIA. **Lei nº 14.315 de 17 de junho de 2021**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação do sistema produtivo no Estado, altera a Lei nº 9.433, de 01 de março de 2005, e a Lei nº 6.403, de 20 de maio de 1992, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado da Bahia de 18/06/ 2021.
- Brites, Elise Eleonore e LOURENÇO, Luana. **Centros de Governo no Brasil: Uma importante ferramenta de gestão**. Disponível em <https://www.migalhas.com.br/coluna/governan%C3%A7a-uma-boa-pratica/367067/centros-de-governo-no-brasil-uma-importante-ferramenta-de-gestao>. Acesso em 10.01.23.
- CARDOZO JR., José, COUTO, Leandro e GARCIA, Ronaldo. **Ousadia e Transformação: Proposta para remontar o Sistema Federal de Planejamento**.
- CARDOZO JR., José. **Planejamento Governamental para Céticos: Evidências Históricas e Teóricas no Brasil**. São Paulo: Editora Quanta, 2020. Disponível em <https://economistaspelademocracia.org.br/wp-content/uploads/2022/02/Planejamento-Governamental-para-Ceticos.pdf>. Acesso em 12.01.2023
- GAETANI, Francisco e LAGO, Miguel. A construção de um estado para o século XX. 1 ed. Rio de Janeiro: Cobogó, 2022.
- MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente: governantes governados**. São Paulo: FUNDAP, 1997.
- Plano de Desenvolvimento Integrado do Estado da Bahia – PDI 2035. Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia. Volume I, 2018 e Volume II, 2022. Disponível em <https://www.seplan.ba.gov.br/>
- Plano Mais Brasil** PPA 2012-2015: agendas transversais – monitoramento participativo: ano base 2012 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimento Estratégico ; Secretaria-Geral da Presidência da República, Secretaria Nacional de Articulação Social - Brasília : Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/SPI, 2013. Disponível em <https://www.justica.gov.br/Acesso/acoes-e-programas/arquivos-anexos/relatorio-agendas-transversais-v-i-1.pdf>. Acesso em 13.01.2023
- Comitê Interministerial de Governança/Casa Civil. Referencial Centro de Governo- CdG**. 2022. Disponível em <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/comite-interministerial-de-governanca/arquivos/referencial-cdg-15-12-2022.pdf>. Acesso em 10.01.2023
- SANTOS, Luiz Alberto dos. **A reconstrução do centro do governo no Brasil: um desafio para Lula**. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/area/pais/a-reconstrucao-do-centro-de-governo-no-brasil-um-desafio-para-lula/>
- Tribunal de Contas da União. **Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo.2016**. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/F7/61/FC/79/7351F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_avaliacao\\_governanca\\_centro%20de%20governo\\_portugues.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/F7/61/FC/79/7351F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_avaliacao_governanca_centro%20de%20governo_portugues.pdf). Acesso em 10.01.2023.
- XAVIER, Thiago dos Santos. **Consórcios Públicos: instrumentos de cooperação para o desenvolvimento do Nordeste Brasileiro**. Disponível em [https://fecbahia.org.br/images/2022/marco/revista\\_nordeste.pdf](https://fecbahia.org.br/images/2022/marco/revista_nordeste.pdf). Acesso em 16.01.2023



As inscrições para o congresso e o edital de submissão de artigos estão disponíveis no site oficial [www.congressoconseplan2026.com.br](http://www.congressoconseplan2026.com.br).

Os trabalhos enviados concorrerão em dez áreas temáticas e integrarão a programação científica do evento:

- 1) Planejamento de Longo Prazo
- 2) Instrumentos de Planejamento Governamental
- 3) Planejamento Setorial e Territorial
- 4) Fundamentos Econômico-Fiscais
- 5) Modernização do Processo Orçamentário
- 6) Avaliação de Gastos e Investimentos Públicos
- 7) Monitoramento, Transparência e Participação
- 8) Organizações, Gestão e Pessoas no Planejamento-Orçamento
- 9) Governança e Federalismo
- 10) Agendas Transversais no Planejamento-Orçamento



### **Cronograma de submissão de artigos**

Abertura das submissões dos resumos: 04/12/2025

Encerramento das submissões dos resumos:  
23/01/2026

Avaliação do Comitê Técnico-Científico: 02/02/2026 a  
01/03/2026

Divulgação dos resumos selecionados: 06/03/2026

Envio da versão final dos trabalhos: 06/04/2026

Divulgação dos trabalhos selecionados: 13/04/2026

Apresentação dos trabalhos: 06 e 07/05/2026