



PARTICIPAÇÃO SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: O CASO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN NO PLANO RN INCLUSIVO

Francymonni Yasmim Marques de Melo¹

Maria Lúcia Pessoa Sampaio²

RESUMO

A literatura de políticas públicas argumenta que a participação da sociedade civil e de atores políticos no arranjo e processo de políticas públicas tende a gerar ou ampliar o aprendizado e inovação (PIRES; GOMIDE, 2016), assim como a efetividade deliberativa (ROMÃO; MARTELLI, 2013). À vista disso, este artigo objetiva apresentar o Programa de Capacitação da Escola de Governo do Rio Grande do Norte (EGRN) no Plano RN Inclusivo como política pública com desenho institucional inovador. Como principais instrumentos metodológicos para atingir o objetivo delineado, foram realizada a pesquisa bibliográfica de artigos e livros sobre inovação e inovação na Gestão Pública, pesquisa documental nos documentos produzidos sobre o RN Inclusivo e o Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo, assim como a observação participante das reuniões e processos decisórios acerca do programa. Cabe destacar que a pesquisa realizada é de natureza exploratória, tendo em vista que o Programa de Capacitação da EGRN está em uma fase inicial do processo de implementação. Contudo, os resultados preliminares apontam que o desenho institucional da política, pensada de modo participativo mesmo em um cenário de pandemia, tende a gerar mais eficácia e efetividade na atuação da EGRN na captação de demandas e realização dos cursos de capacitação do Plano RN Inclusivo, devido ao monitoramento e direcionamento dado pelos atores locais.

Palavras-chave: Inovação na Gestão Pública; Participação Social; RN Inclusivo; EGRN; Políticas Públicas.

¹ Gestora de Políticas Públicas (UFRN), Mestra em Estudos Urbanos e Regionais (PPEUR/UFRN) e Pesquisadora bolsista em Administração Pública (EGRN/SEAD/FAPERN).

² Pedagoga (UERN), com Especialização, Mestrado e Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Pós-Doutorado no Laboratoire d'Etudes Romanes, na Equipe de Linguistique des Langues Romanes na Université Paris 8, France. Coordenadora científica do Projeto Modernização da Gestão Administrativa e Inovação realizado pelo Convênio SEAD e FAPERN.



INTRODUÇÃO

O termo inovação, no contexto dos governos, recebe as suas primeiras definições ainda em 1934 com o autor Schumpeter, mas ganhou destaque e entrou na agenda da administração pública apenas posteriormente devido ao contexto social e econômico que surgiram em meados do século XX, estruturação de estados de Bem-estar, movimentos internacionais como o *New public Management*, a crise econômica que afetou os países capitalistas e a expansão das Tecnologias de Comunicação e Informação (CAVALCANTE e CUNHA, 2017; PINHO e SANTANA, 1998).

No cenário nacional, a inovação começa a ser inserida na gestão pública a partir da década de 90, após a crise de 80 que afetou fortemente o país (PINHO e SANTANA, 1998) e com o movimento de reforma administrativa do Estado que resultou na implantação do modelo gerencial. Este novo modelo buscava corrigir o legado ainda presente do modelo patrimonialista e, principalmente, as falhas do modelo administrativo burocrático marcado pela lentidão dos processos. Para isso, pautava-se em uma gestão orientada para o cidadão e focada na eficiência e na qualidade dos serviços, incorporando, inclusive, algumas premissas da administração voltada para o setor privado (ANDREWS, 2010; BRESSER-PEREIRA, 1996; 2007; COUTINHO, 2000).

Aplicando essa definição mais ampla ao contexto de Políticas Públicas, tem-se a partir do estudo de Pires e Gomide (2016) que a participação da sociedade civil e de atores políticos no arranjo e processo de políticas públicas tende a gerar ou ampliar o potencial aprendizado e inovação para as políticas públicas. Além disso, Romão e Martelli (2013) afirmam que a inclusão desses atores nesse processo tende a gerar a efetividade deliberativa.

Assim, este artigo é produto de um Projeto de Pesquisa e Inovação que objetiva analisar o processo de implementação do Plano RN Inclusivo nos municípios do estado do Rio Grande do Norte, que, por sua vez, é vinculado ao projeto de pesquisa maior sobre Modernização da Gestão Administrativa e Inovação realizado pelo Convênio SEAD e FAPERN. O objetivo principal consiste em apresentar o desenho institucional do Programa de Capacitação da Escola de Governo do Rio Grande do Norte no Plano RN Inclusivo como política pública com desenho



institucional inovador e que também pode promover resultados inovadores, visto que prevê a participação social no processo de implementação da política pública.

Como principais instrumentos metodológicos para atingir o objetivo delineado, foram realizada a pesquisa bibliográfica de artigos e livros sobre inovação e inovação na Gestão Pública, pesquisa documental nos documentos produzidos sobre o RN Inclusivo e o Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo, assim como a observação participante das reuniões e processos decisórios de delineamento do programa.

Para uma melhor apresentação dos achados da pesquisa, este artigo, além desta introdução, possui uma seção teórica que apresenta um breve olhar teórico sobre inovação na gestão pública e nas políticas públicas, uma seção que discute o desenho institucional do Programa de Capacitação da Escola de Governo do Rio Grande do Norte no Plano RN Inclusivo e as considerações finais que retomam os principais achados da pesquisa.

1. INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

O papel do Estado sofreu muitas transformações ao longo dos anos, destacando-se, dentre elas, a iniciada em meados do século XX com as transformações socioeconômicas que marcaram a época, a estruturação de Estados de bem-estar social (CAVALCANTE; CUNHA, 2017) e a influência do movimento *New Public Management*, ou Nova Administração Pública, iniciado em 1970 que buscava, entre outros elementos, conceder aos Estados uma visão mais gerencialista, focada na eficiência e eficácia.

É nesse contexto complexo em ascensão, no qual o Estado precisa de novas diretrizes para a estruturação do funcionamento interno da máquina pública, que agora passa a receber demandas de maior eficiência, eficácia, efetividade, transparência e participação social nas suas ações, bem como novas formas de relação com os atores externos, que surgem os processos de inovação no setor público (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Nesse período, os processos surgem com um caráter menos teórico e mais prático, a partir de movimentos incrementais voltados à adaptação ao novo contexto.

Em termos conceituais, segundo Cavalcante e Cunha (2017) em um texto sobre a relevância da inovação para os governos, o termo inovação ganhou as primeiras definições em



1934, no livro *Theory of Economic Development* de Schumpeter, em que o autor a define, basicamente, como uma nova ação que, como efeito, gera novos resultados. Seguindo a argumentação, Cavalcante e Cunha (2017, p.16), apoiados em Osborne e Brown (2005), vão definir inovação no contexto da gestão pública como “a introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual”.

Assim, a ideia de inovação na Gestão Pública vai ganhando força nos últimos anos e abrindo o espaço, inclusive, para processos e práticas inovadoras mais complexas, norteadas por teorias e com um caráter mais interventor. Cabe destacar que, consoante a Cavalcante e Cunha (2017), ao contrário do que muitas vezes é posto no senso comum, o Estado é um importante ator no que tange a inovação, inclusive, em alguns casos, induzindo e dando suporte a práticas inovadoras da iniciativa privada.

Nesse sentido, os autores recuperam seis tipos de atribuições do Estado dentro do escopo da inovação elaborados por Karo e Kattel (2016), sendo eles: investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI); inovação via compras públicas (procurement); inovações institucionais econômicas; inovações institucionais políticas; inovações nos serviços públicos; e inovação organizacional.

Ademais, os autores supracitados listam quatro conjunto de tendências que norteiam as práticas inovadoras que estão surgindo no período recente na administração pública: melhorias nos mecanismos de transparência; governo eletrônico; maior participação da sociedade na produção das políticas públicas; utilização de tecnologia da informação na prestação dos serviços; e mais articulação com atores internos e externos ao Estado.

No cenário nacional, a inovação começa a entrar na agenda pública com a implantação do modelo administrativo gerencial, muito influenciado pelas tendências internacionais do movimento do *new public management*. O Estado brasileiro inicialmente caracterizava-se administrativamente como um modelo de Estado patrimonialista, possuindo como características principais a presença de fortes oligarquias no cenário político e a confusão entre os patrimônios público e privado. Depois, adotou um modelo burocrático orientado pela impessoalidade e racionalidade nos processos.



O modelo administrativo gerencial adotado com a falência dos modelos patrimonialista e burocrático, focava na eficiência e eficácia, nas demandas dos cidadãos e, portanto, em uma maior participação social e aumento da qualidade na oferta do serviço (BRESSER-PEREIRA, 2007). Consoante a Coutinho (2000) defende-se que esse novo modelo administrativo dinamiza as organizações públicas por meio do aumento da eficiência e da qualidade. Segundo os autores, o modelo gerencial tem como base três fundamentos: 1) qualidade como satisfação do cidadão-usuário; 2) atendimento ao cidadão como diferencial de qualidade; e 3) recursos e ações inovadoras gerando soluções.

Dessa maneira, a administração pública do Estado brasileiro passou a ter que inovar para desenvolver soluções eficientes e que sanassem problemas de disfunções burocráticas mesmo com o modelo gerencial implantado na gestão de suas repartições, como, também, para lidar com uma nova complexidade informacional, seja nas suas relações departamentais na perspectiva interna da gestão, seja nas relações entre governo e sociedade civil.

Além desse contexto em que está inserida a gestão pública brasileira como um todo, em escala subnacional, estados e municípios começavam a lidar com as novas atribuições conferidas pela Constituição Federal de 1988, a partir do aumento da descentralização que resultou em maior autonomia política para os estados e municípios brasileiros. Com isso, os governos subnacionais também se tornaram responsáveis pelas políticas públicas, porém com um diferencial: receberam a competência para executar políticas públicas (*policy making*), mas não para decidir sobre elas. Essa determinação visava diminuir as desigualdades sociais que eram enormes no país, bem como aproximar a gestão dos cidadãos, permitindo a criação de políticas públicas mais próximas dos desejos e necessidades da sociedade (ARRETCHE, 2012).

Em virtude desse modelo, passou a ser demandado do Governo Federal uma maior capacidade de coordenação, exercida através da regulação nacional nas decisões sobre o desenho e o modo de operacionalização das políticas implementadas em escala subnacional e, por exemplo, do controle de recursos fiscais como instrumento de indução das prioridades (ARRETCHE, 2002; ARRETCHE, 2012). Aos estados e municípios foram requeridas as capacidades estatais para a implementação efetiva dessas políticas. Conforme Pinho e Santana (1998), esse movimento faz com que, principalmente no âmbito dos estados e municípios, estratégias, práticas e mecanismos de inovação comecem a ser pensadas.



Nesse sentido, as capacidades estatais, de acordo com Pires e Gomide (2016), enquadram-se em dois grandes grupos: técnico-administrativas e político-relacionais. Inicialmente, ao se pensar em capacidades do Estado, era automático pensar no funcionamento da burocracia, isto é, nas capacidades técnico-administrativas, partindo-se do pressuposto de que profissionais técnicos e competentes trabalhando em órgãos bem estruturados organizacional e financeiramente criariam e implementariam, por consequência, políticas públicas eficazes, eficientes e efetivas.

Não desprezando esse aspecto, percebeu-se, nos estudos mais recentes, que outra dimensão chamada de “político-relacional” também seria indispensável, pois está relacionada ao conceito de governança. Em outros termos, a inserção de novos atores (sociedade civil e órgãos de controle) no processo de construção de políticas, assim como uma boa articulação entre eles, poderia tornar as políticas públicas mais efetivas (PIRES; GOMIDE, 2016, p.127), assim como possibilitar o aprendizado e inovação na gestão pública, visto que

a inovação tem sido entendida como produto de interações institucionalmente estruturadas entre múltiplos atores, com recursos, competências e perspectivas variadas. Para Sabel (2004), arranjos institucionais mais inclusivos permitem que atores “locais” julguem e revejam os processos de implementação de forma a corrigi-los, adaptando os objetivos gerais de uma política aos contextos e condições locais de implementação, em uma dinâmica em que o monitoramento e a reflexão coletiva sobre os resultados da política alimentam seu contínuo aprimoramento (“learning by monitoring”). Assim, arranjos institucionais mais complexos podem oferecer oportunidades para que uma pluralidade de atores use seus conhecimentos, criatividade e recursos para a busca de formas novas e melhores formas de se produzir políticas públicas (PIRES; GOMIDE, 2016, p.126).

Assim, a partir do mapeamento da literatura internacional e dos achados de pesquisa, Pires e Gomide (2016) definem que “arranjos promotores de altas capacidades político-relacionais, envolvendo interações com agentes políticos e canais para a participação da sociedade civil, tendem a ampliar, relativamente, o potencial de revisão, aprendizado e inovação nas políticas públicas” (PIRES; GOMIDE, 2016, p.121).

Além disso, os autores que estudam participação defendem que a inclusão dos atores sociais que são historicamente excluídos é fundamental para a promoção da efetividade deliberativa como pode ser observado a partir da citação abaixo:



Defende-se, por um lado, a necessidade de se observar em que medida tais instituições, emaranhadas nos processos decisórios de políticas públicas de vários setores nos três níveis federativos, efetivamente contribuem ou influenciam as decisões. Por outro lado, trata-se de investigar a capacidade dessas instituições em se constituírem, de fato, em espaços de ampliação da democracia, seja na perspectiva da inclusão dos excluídos nos processos democráticos tradicionais, seja no sentido de reforçar os aspectos relacionados ao modo como as decisões são tomadas ou, nos termos da literatura, à efetividade deliberativa (ROMÃO; MARTELLI, 2013, p. 130-131).

Desse modo, percebe-se que a inovação na gestão pública pode ser compreendida a partir de uma percepção mais ampla e complexa associada, sobretudo, a novos processos e resultados dentro das esferas governamentais e para a sociedade. Considerando estes achados da literatura, argumenta-se que o Programa de Capacitação da EGRN possui um desenho institucional inovador porque prevê a participação da sociedade civil e dos atores políticos estaduais e municipais.

2. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EGRN NO PLANO RN INCLUSIVO: UMA POLÍTICA PÚBLICA PARTICIPATIVA E INOVADORA

O RN INCLUSIVO - Plano de Políticas Públicas e Inclusão Social (PPIS) é uma política pública estadual que objetiva promover atividades voltadas para a qualificação profissional, melhoria da gestão pública e consolidação da cidadania e voluntariado para todas as regiões geográficas do Estado do Rio Grande do Norte, a partir da atuação de diferentes Órgãos da Administração Pública Estadual.

Dentro desse escopo mais amplo, a EGRN, considerando a sua missão e as suas atribuições institucionais, elaborou o Programa de Capacitação da Escola de Governo do Rio Grande do Norte no Plano RN Inclusivo, que visa implementar um conjunto de ações formativas, voltadas para o fortalecimento da inclusão social, da cidadania ativa e do desenvolvimento local, com base nos Focos do RN Inclusivo definidos na Estratégia de implementação do Programa de Capacitação da EGRN no plano RN Inclusivo (2020) apresentados no quadro abaixo:



Quadro 1: Correlação entre o Eixos do plano de Governo, os Focos do RN Inclusivo e os Objetivos Específicos do Programa de Capacitação

Eixos do Plano de Governo e PPA	Focos do RN Inclusivo	Objetivos específicos do Programa da EGRN
Valorização da vida, segurança e paz social	Inclusão pela saúde, segurança e valorização humano-profissional	Promover cursos, seminários e workshops para servidores e comunidade em geral, que incentivem o uso das tecnologias e da inovação como ferramentas de integração dos eixos e a garantia de inclusão social e digital.
Desenvolvimento social, cultural e defesa da cidadania	Inclusão pela educação, pelo esporte e lazer, pela cultura e pela identidade local	Favorecer capacitações que promovam o fortalecimento da educação e da cultura, o engajamento da comunidade, a valorização da identidade e dos saberes locais.
Garantia dos Direitos	Inclusão pelos direitos e cidadania ativa	Apoiar atividades culturais, cursos, palestras e workshops que cultivem nos servidores e comunidade em geral o sentimento de pertencimento quanto ao seu território, bem como o reconhecimento dos seus direitos e da sua cidadania.
Desenvolvimento regional sustentável com inclusão	Inclusão pelo desenvolvimento local	Desenvolver por meio de cursos, palestras e atividades diversas a melhoria no ambiente de trabalho, a integração de ações colaborativas entre Estado, Municípios, setor privado, comunidade e outros entes para potencialização dos arranjos produtivos e o desenvolvimento local.



Eixos do Plano de Governo e PPA	Focos do RN Inclusivo	Objetivos específicos do Programa da EGRN
Governança administrativa e financeira	Inclusão pela gestão participativa e integrada	Capacitar os servidores em geral por meio de ações diversas (cursos, seminários, palestras), mediante potencialidades locais, pautando-se em temas como gestão participativa, governança administrativa/financeira, com vistas à profissionalização de servidores.

Fonte: EGRN (2020).

Destaca-se que os Focos de inclusão evidenciados no quadro anterior são entendidos como uma forma de contemplar os Eixos do Plano de Governo/Plano Plurianual (PPA, 2020, p. 401), a missão e a incumbência da Escola de Governo no Plano RN Inclusivo, expressa nos Objetivos Específicos do Programa de capacitação também apresentados acima.

Estas premissas serão operacionalizadas na implementação do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo que é composta por cinco etapas, interdependentes e com objetivos distintos que, combinadas, visam atender ao objetivo geral do Programa, que consiste na captação das demandas de capacitação. Estas cinco etapas são: Etapa 1: Diagnóstico preliminar; Etapa 2: Articulação e Mobilização; Etapa 3: Fórum de inclusão; Etapa 4: Avaliação; e Etapa 5: Planejamento de atuação (EGRN, 2020).

Na etapa 1, serão mapeadas as principais informações do município onde será realizado o Fórum de Inclusão; na etapa 2, são mobilizados os atores locais; na etapa 3, ocorrerá o Fórum de Inclusão que será um evento realizado em cada município signatário do Acordo de Cooperação técnica e consiste em uma etapa central do programa; na etapa 4, será realizada a avaliação da realização do Fórum; e na etapa 5, acontecerá o Planejamento das próximas ações. Contudo, faz-se necessário destacar que essas etapas não são estáticas e podem sofrer alteração de acordo com os contextos locais e as necessidades identificadas pela equipe técnica.

Os Fóruns de Inclusão serão eventos realizados em formato virtual devido ao contexto de pandemia e visando também a participação de um público mais diverso. Os Fóruns visam



captar demandas de formação e capacitação de servidores e gestores públicos estaduais e municipais, conselheiros municipais, lideranças comunitárias, estudantes universitários, professores e atores políticos em geral. Após a captação dessas demandas, será elaborado um catálogo de cursos da EGRN que contemple as demandas dos atores ouvidos em cada Fórum realizado. A primeira edição do Fórum, ainda em formato de projeto piloto, será realizada no município de Currais Novos, um dos municípios mais populosos do Rio Grande do Norte e que está localizado na região do Seridó (EGRN, 2020). A realização dos Fóruns de Inclusão são fundamentais para o Programa de Capacitação e se constituem como o principal elemento de inovação, tendo em vista que prevê uma execução descentralizada e com ampla participação social

CONCLUSÃO

Apesar de ainda estar em processo inicial e não possuir resultados substantivos, percebe-se a inovação no desenho institucional do programa, tendo em vista que os Fóruns serão realizados de maneira descentralizada nos municípios do Rio Grande do Norte, contando com a participação dos atores sociais e políticos no delineamento dos cursos. Paralelamente, percebe-se também a motivação de ampliação do escopo de atuação da EGRN, visto que prevê no desenho do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo a realização de capacitação não só para servidores estaduais, mas também para servidores municipais e para a sociedade civil. Além disso, tem-se que a mobilização da sociedade civil e dos atores políticos nessa fase de definição dos cursos poderá promover uma atuação mais eficaz e efetiva da EGRN.

Cumprido destacar que este artigo apresenta limitações devido à implementação do programa ainda estar em processo inicial, assim como a própria pesquisa e, portanto, existem poucos resultados acerca dos efeitos da implementação desse formato de política pública. Por essa razão, coloca-se como agenda de pesquisa o acompanhamento do processo de implementação do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo e os efeitos do seu arranjo e desenho institucional na atuação da EGRN e, conseqüentemente, na sociedade.



REFERÊNCIAS

ANDREWS, Christina; BARIANI, Edison. As marcas de nascença: a administração pública da Colônia à República Velha. In: ANDREWS, Christina; BARIANI, Edison (Org.). **Administração Pública no Brasil: Breve História Política**. Brasil: Editora Unifesp, 2010. P. 13-38.

ARRETCHE, Marta. Democracia, federalismo e centralização no Brasil. Rio de Janeiro, Editora FGV/Editora Fiocruz, 2012.

ARRETCHE, Marta. Relações federativas nas políticas sociais. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 25-48, 2002.

BALBE, Ronald da Silva. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 61, p.189-209, jun. 2010. 1. Disponível em:
<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1613/1/Usode%20tecnologias%20de%20informacao%20e%20comunicacao%20na%20gestao%20publica%20exemplos%20no%20governo%20federal.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n.28, p.9-30, 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.120, n.1, p. 7-40, 1996.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 13. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTE, Pedro et al (Org.). **Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea: Enap, 2017. 266 p. Disponível em:
<http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 25 out. 2019.

CAVALCANTE, Pedro; CUNHA, Bruno Queiroz. É PRECISO INOVAR NO GOVERNO, MAS POR QUÊ?: .. In: CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura; CUNHA, Bruno. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. p. 15-32. Disponível em:
https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=31178. Acesso em: 25 out. 2020.



COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, n.3, p.40-73, 2000.

ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE (EGRN). Estratégia de Implementação do Programa de Capacitação da EGRN no Plano RN Inclusivo. p. 21, 2020.

GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE, **RN Inclusivo**. Plano de Políticas Públicas e Inclusão Social (PPIS). Natal, 2019.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, **Plano Plurianual (2020-2023): planejamento, transparência e integração**". Natal, 2020.

LOTTA, Gabriela; FAVARETO, Arilson. Desafios da integração nos novos arranjos institucionais de políticas públicas no Brasil. *Revista de Sociologia e Política*, v. 24, n. 57, p. 49-65, 2016.

ROMAO, W. M.; MARTELLI, C. G. G. Estudos sobre as instituições participativas: o debate sobre sua efetividade. *Pensamento & Realidade – Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, FEA*, v. 28, p. 124-143, 2013.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v.24, n. 58, p. 121-143, 2016.

PINHO, J. A. G.; SANTANA, M. W. Anais do Encontro da Associação Nacional De Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). **INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. 12 p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ap-35.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE (SEAD). Edital FAPER/SEAD nº 003/2019 – Processo seletivo simplificado para o preenchimento de vagas relativas a Bolsas de Pesquisa. Natal. 2019. Disponível em: <<http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/FAPER/DOC/DOC000000000216093.PDF>>. Acesso em: 25 out. 2019.