

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
BACHARELADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

**ANDRÉ GUTIERRE BORGES**

**ANÁLISE DA INSERÇÃO DE INSTRUMENTOS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE, 2014

ANDRÉ GUTIERRE BORGES

**ANÁLISE DA INSERÇÃO DE INSTRUMENTOS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como  
exigência parcial para obtenção do  
título de bacharel em Políticas  
Públicas.

Orientadora: Luciana Leite Lima

Porto Alegre  
2014

ANDRÉ GUTIERRE BORGES

**ANÁLISE DA INSERÇÃO DE INSTRUMENTOS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul como  
exigência parcial para obtenção do  
título de bacharel em Políticas  
Públicas.

Porto Alegre, 02 de Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup> Luciana Leite Lima  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof<sup>a</sup> Maria Izabel Saraiva Noll  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof André Luiz Marenco dos Santos  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## RESUMO

O trabalho a seguir visa a analisar e descrever a inserção dos instrumentos gerenciais na administração pública do Rio Grande do Sul. Por meio da análise de três decretos emitidos pelo Executivo estadual que instituíram o Programa Fazendo Mais com Menos e o Programa para Modernização da Gestão Pública implementados durante o governo de Yeda Crusius, assim como o estabelecimento do Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias e Programa para Qualidade do Gasto implantados durante o governo de Tarso Genro. Por meio desse trabalho objetiva-se realizar uma breve contextualização histórica quanto à implantação de instrumentos gerenciais ocorridos no Reino Unido, EUA e Brasil e seus reflexos na gestão pública riograndense durante o período compreendido entre 2007-2014. Com isso, o estudo visa averiguar como o governo estadual empreendeu a adoção de práticas destinadas a provocar uma mudança cultural na burocracia estadual por meio da substituição das formas de controle, instituindo o controle por resultados; a gestão eficiente das atividades públicas; assim como o gerenciamento intensivo de projetos estratégicos.

Palavras-chave: Reforma de Estado, Nova Gestão Pública, Burocracia Estadual

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	6
1 A CRISE DO ESTADO E A EMERGÊNCIA DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO ....	8
1.1 A Nova Gestão Pública .....	10
1.2 Reformas gerenciais: as experiências no Reino Unido, Estados Unidos e Brasil .....	12
2. CONTEXTUALIZAÇÃO GOVERNO YEDA CRUSIUS (2007-2010): A CRISE FISCAL E A NECESSIDADE DE REFORMAS NO RIO GRANDE DO SUL .....	16
2.1 A adoção de práticas gerenciais no Governo Yeda Crusius (2007-2010).....	17
2.1.1 Decreto 45.273: a racionalização das despesas e a modernização da gestão pública .....	20
2.1.2 Instrumentos de gestão pública do Governo Yeda Crusius (Decreto 45.273) – a instituição do controle por resultados.....	21
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO GOVERNO TARSO (2010-2014).....	25
3.1 Instrumentos gerenciais adotados no Governo Tarso Genro .....	26
3.2 Decretos do Governo Tarso Genro – 51.307 e 50.183.....	28
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	32
5. REFERÊNCIAS .....	34
6. ANEXOS .....	37

## INTRODUÇÃO

As reformas administrativas implementadas a partir da década de 1980 nos países desenvolvidos representaram um importante processo para a readequação das atividades burocráticas nacionais em meio a um cenário de crise de fiscal. As reformas nesse período tiveram o intuito de refrear os crescentes gastos estatais em relação ao PIB, de forma a recuperar a capacidade financeira do Estado, diminuindo seu déficit público. Para isso, medidas de caráter conservador foram tomadas para a solução da crise fiscal, como a adoção da lógica de práticas de mercado para o setor público.

No Brasil o contexto não foi diferente, e a reforma do aparelho do Estado ganha importância política na agenda de governo, durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, ao ser considerada como necessária para enfrentar a “crise de Estado”. A reforma de Estado, assim, enfrentaria as dificuldades fiscais, causadoras da perda da capacidade estatal em implementar políticas públicas (BORGES, 1999) e superaria o modelo weberiano burocrático, visto como lento e excessivamente voltado para o cumprimento de normas.

A reconstrução do Estado significaria a recuperação da poupança pública (BORGES, 1999), redefinindo suas formas de intervenção nas áreas econômica e social com a implantação de práticas gerenciais que tencionavam uma maior flexibilização do setor público; a contratualização das atividades públicas; a terceirização, desconcentração e descentralização dos serviços públicos.

Desse modo, os governos lançaram mão de novos modelos de monitoramento e avaliação de desempenho destinados a controlar o orçamento e qualidade dos serviços públicos de forma a atender às exigências dos “consumidores” (ABRÚCIO, 1997).

Diante desse quadro, o trabalho objetiva descrever e analisar os novos instrumentos de gestão inseridos na administração pública no estado do Rio Grande do Sul inspirados na Nova Gestão Pública que vieram no bojo dessas novas práticas burocráticas de caráter modernizante.

Contudo, é importante ressaltar que o trabalho não se debruçará sobre o estudo da implementação dos decretos, mas sim realizará uma exposição de

motivos, expressos nas normas produzidas. Referindo-se, portanto, a uma análise de contextualização das condições vividas no estado e a descrição dos instrumentos dispostos no texto dos decretos.

Para tanto, foram coletados dados primários nos documentos oficiais emitidos pelo Governo do estado do Rio Grande do Sul. Foram analisados os programas governamentais: *Fazendo Mais com Menos* e *Programa de Modernização da Gestão*, de 2007, durante o governo de Yeda Crusius, do PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira); e o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e o Programa Qualidade do Gasto, de 2012 e 2013, respectivamente, estes implementados durante o governo de Tarso Genro do PT (Partido dos Trabalhadores).

Como metodologia, foi empreendido o tratamento dos dados por meio do software Nvivo. Os artigos dos decretos foram agrupados em nós, compreendendo aspectos tais como: Contratualização, Eficiência Fiscal, Estrutura de Gestão, Gestão por Resultados, Gestão Intensiva, Qualidade de Gestão e Qualidade da Prestação de Serviços.

A escolha desses dois governos como recorte de análise pauta-se por seu protagonismo no cenário nacional, configurando-se como os principais partidos políticos brasileiros, assim como na diferença de agenda de seus programas, evidenciado nos seus planos de governo. Dessa forma o estudo pretende analisar como os dois governos em destaque empenharam suas ações no tocante à administração pública gerencial.

O artigo está dividido em três partes: primeiramente é abordada a origem das reformas de estado, assim como suas experiências no Reino Unido, Estados Unidos e Brasil; logo após, é realizada uma contextualização das condições vividas no Rio Grande do Sul no que concerne à necessidade da implementação de medidas gerenciais, bem como a análise dos instrumentos presentes nos decretos. Finalmente, na terceira parte é realizada a conclusão com a síntese das ideias vistas no trabalho.

## 1 A CRISE DO ESTADO E A EMERGÊNCIA DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Com a crise do Estado liberal em 1930 emerge, sob a influência das ideias das políticas macroeconômicas de Keynes, o Estado social burocrático (BRESSER PEREIRA, 1997). O Estado passa a representar um papel complementar ao plano econômico, ao assumir a responsabilidade pela garantia dos direitos sociais e o pleno-emprego. Diante disso, dá-se o início o Estado de bem-estar social nos países desenvolvidos e o Estado desenvolvimentista e protecionista nos países subdesenvolvidos.

O Estado social burocrático desenvolveu, com isso, o papel de ator estratégico na promoção do progresso técnico e da acumulação de capital, junto as suas responsabilidades de garantia de distribuição de renda. Os êxitos logrados no campo dos direitos sociais com o aumento da proteção social levaram ao crescimento explosivo da participação do estado nos planos sociais e empresariais. A partir dos anos 50, a carga tributária elevou-se a mais de 60% do Produto Interno Bruto em alguns países, e aumentou o número de burocratas públicos, que agora não se limitavam a realizar as tarefas clássicas do estado (BRESSER PEREIRA, 1997).

A crescente participação do estado nos gastos públicos gerou uma profunda crise fiscal nos países desenvolvidos nos anos 1970 e 1980, em vista do elevado custo de operação envolvido. A manutenção das políticas de promoção de justiça social, dessa forma, só poderia ser atendida com altas taxas de crescimento econômico. Como consequência da alta participação do estado intervencionista, deu-se a desaceleração da economia, o aumento do desemprego e a elevação dos índices de inflação.

Com a queda no ritmo de crescimento econômico e o aprofundamento da recessão ao longo dos anos 80, a crise fiscal, que já era evidente do lado da despesa, em decorrência de décadas de políticas públicas de bem-estar social financiadas com fundos públicos, ganha contornos bem definidos também do lado da receita, em função da queda da arrecadação tributária. Poucos recursos de um lado e muitos compromissos de outro fizeram brotar e firmar a ideia de que as demandas sociais tinham se acumulado em um volume para o qual o modelo de provisão estatal de serviços públicos não oferecia mais capacidade de resposta (MORALES, 1998 p. 115)

A integração mundial dos mercados impôs aos Estados a necessidade de redefinir seu papel, uma vez que as possibilidades de proteger suas respectivas economias diminuíram muito. “Seu novo papel é o de facilitar, para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva” (BRESSER PEREIRA, 1998, p.6).

Além dos altos custos de manutenção, as práticas de gestão do estado social burocrático também receberam ásperas críticas. Algumas delas viam o modelo burocrático weberiano como inadequado para o contexto institucional contemporâneo em vista de sua alegada ineficiência, morosidade e estilo autorreferencial, uma vez que estas se encontravam fortemente atreladas ao cumprimento de normas.

Além disso, o acúmulo de controles também foi visto como um dos fatores imobilizantes para a boa administração dos governos, visto que sua utilização indiscriminada relegou ao segundo plano os resultados da ação pública. Outra crítica dirigida ao modelo burocrático tradicional baseava-se na aparente “desumanização” da burocracia, na qual a necessidade de padronização dos serviços prestados diminuía o poder discricionário dos servidores na execução das atividades públicas, diminuindo sua autonomia.

Diante disso, a maior parte dos países iniciou, a partir da década de 1980, projetos de reforma do Estado com vistas a preparar a reorganização de suas estruturas estatais. A eficiência passou a ser o conceito norteador para as práticas públicas, por meio de serviços mais descentralizados; menos hierárquicos e mais voltados aos clientes, com ênfase na qualidade. Foi neste contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante, que o modelo gerencial começou a ser implantado no setor público. Coube aos conservadores ingleses e aos republicanos americanos a iniciativa nesse sentido.

Na segunda metade do século XX, surge a administração pública gerencial como resposta às novas funções econômicas e sociais desempenhadas pelo Estado. A reforma do aparelho estatal preconizaria a busca por uma prestação de

serviços fundamentada por valores como eficiência e qualidade e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

A reforma gerencialista propõe, como estratégia para descentralizar serviços públicos, mantendo a responsabilidade financeira e regulatória do Estado, a criação de novos tipos de organizações, que vêm recebendo nomes variados dependendo da finalidade a que se destina: agência autônoma, organização social, agência executiva, fundação de serviços públicos, agência pública. O molde comum a todas essas designações é a de organização não-estatal, nem privada, sem fins lucrativos, cuja finalidade é a de executar serviços de interesse público, de natureza concorrencial, com financiamento público e métodos de funcionamento do setor privado, submetida a triplo controle: estatal, social e de mercado (MORALES, 1998, p.124).

Sob tais condições, a reforma do aparelho do estado tornou-se um tema central na agenda pública brasileira.

### **1.1 A Nova Gestão Pública**

Jann e Reichard (2002) definem que o objetivo primordial da Nova Gestão Pública é substituir os mecanismos clássicos da burocracia, voltados para o cumprimento de regras e altamente hierarquizados, por redes e relações interorganizacionais que demonstrem flexibilidade, orientação por resultados e capacidade de aprender. Assim, as reformas da gestão pública estariam orientadas para a redução da centralização e dos níveis hierárquicos presentes nos períodos anteriores, propiciando, desse modo, formas organizacionais mais horizontais e flexíveis, o que implicaria maior autonomia à tomada de decisões dos agentes públicos (OLIVEIRA, 2012 apud PETERS; PIERRE, 2010).

Assim, a Nova Gestão Pública fundamentar-se-ia na adoção de métodos característicos da administração privada que empregariam: maior flexibilidade organizacional; maior autonomia aos gestores públicos, bem como maior responsabilização por suas decisões. Além disso, esse novo modelo de gestão introduziria nas práticas burocráticas o uso de instrumentos capazes de clarificar os objetivos organizacionais, propiciando a definição de estratégias e metas características de cada setor.

O modelo gerencial (SECCHI, 2009) possuiria características gerais que seriam aplicáveis em qualquer situação (independente do contexto nacional) como:

produtividade, a descentralização da execução dos serviços públicos, a eficiência na prestação de serviços, a *accountability* e a orientação para o controle por resultados.

A administração gerencial, junto a essas características, também estaria voltada para a ideia de tratar o cidadão do mesmo modo que as empresas privadas cuidam de suas clientelas, de modo que o sucesso das agências públicas seria obtido com a implantação de programas orientados pela influência do mercado.

Dentro dessa perspectiva, as organizações públicas mudam de comportamento quando voltam-se para os seus clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços que prestam ao público, ao ponto de não somente satisfazer as expectativas dos clientes como também superá-las por meio da competição. A criação de um ambiente altamente competitivo entre as organizações públicas, nos moldes do mercado, suscita a valorização máxima do cliente (COUTINHO, 2000, p. 43).

A Nova Gestão Pública, todavia, apesar de ter se tornado o modelo hegemônico de gestão, não está livre de críticas quanto aos preceitos de eficiência preconizados por seus defensores. Uma das limitações apontadas pelos críticos é o questionamento quanto à eficiência das técnicas da administração privada às exigências específicas do setor público. Para eles (PAES DE PAULA, 2014), a orientação das atividades está voltada para atender ao interesse público, muitas vezes diverso e conflitante, de modo que as metas governamentais não estão reduzidas a lucros ou sobrevivência no mercado, o que dificulta a generalização de metas, objetivos, estruturas e estilos de gestão.

Para Licha (1999 p.3):

el NGP es un enfoque muy limitado de gestión pública, porque promueve un conjunto de valores y criterios de políticas muy circunscritos a los imperativos de reducción de costos y de "hacer más con menos", mediante una gerencia de mejor calidad y un diseño estructural diferente.

Outra limitação assinalada pelos críticos da nova gestão pública diz respeito ao seu caráter centralizador, uma vez que o poder decisório na formulação das políticas públicas fica como atribuição exclusiva dos ministérios e secretarias de Estado (PAES DE PAULA, 2014), o que limitaria o alargamento da democracia. Assim, a redução dos custos governamentais é contestada, visto que “a sua implementação gera uma nova camada de burocratas para dar conta da

reorganização do aparelho do Estado e da regulação das atividades transferidas para o setor privado” (PAES DE PAULA, 2014).

## ***1.2 Reformas gerenciais: as experiências no Reino Unido, Estados Unidos e Brasil***

As reformas gerenciais que passam a ocorrer, a partir da década de 1980, nos países desenvolvidos, colocam como questão central a ser resolvida a necessidade de redefinir o modelo de gestão de pública, de forma a oportunizar a ampliação: da capacidade de governar; da legitimidade política; e da eficiência na provisão de serviços públicos para a sociedade (REZENDE, 2009). Num contexto de crise fiscal e de governança das ações estatais emerge um novo conjunto de crenças quanto à reorganização burocrática.

As demandas por modelos mais descentralizados de governança vinham ao encontro do contexto de ajuste fiscal, de ideias de redução do tamanho do funcionalismo público e, de transferência de funções públicas para o setor privado (REZENDE, 2009).

Para a consecução do equilíbrio orçamentário seria necessária a construção de um novo conjunto de valores que orientariam a gestão pública. A cultura burocrática weberiana seria alterada por novos arranjos e formas institucionais que partiriam de pressupostos originários do setor privado que privilegiariam o controle por resultados, a flexibilização de procedimentos, a descentralização dos controles gerenciais, bem como a distinção entre as funções de formulação e implementação das políticas (REZENDE, 2008). A partir da década de 1980, com as eleições de Thatcher e Reagan, começam a ser adotadas no Reino Unido e nos Estados Unidos as primeiras medidas administrativas de reformas que serviram de base para nova administração pública.

Conhecidas como gerencialismo puro, essas primeiras medidas estavam focadas principalmente no corte de gastos sociais e de pessoal, no sentido de reduzir o tamanho da máquina estatal, voltando-se para a um menor número de atividades, garantindo o aumento da eficiência e da produtividade (COSTA, 2012; ABRÚCIO, 1997).

Para Costa (2012), durante os anos 80, o gerencialismo puro foi ampliado para além da eficiência e da produtividade, englobando novas categorias para a

ação reformista, tais como a flexibilização administrativa, a busca da qualidade do serviço público e a orientação para o consumidor.

Na experiência vivida no Reino Unido, fica evidente como o processo de evolução das correções do gerencialismo incorporou novos significados ao longo dos anos, visto que de 1979 a 1982 o foco estava na economia, com o corte de gastos totais; e de 1982 até o fim da década de 1980, o foco torna-se a eficiência, período marcado pelo aumento das privatizações (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012 p. 268).

Porém, a partir de 1987 que ocorre a fase mais radical das reformas implementadas por Thatcher, com a criação do programa Next Steps, que recomendava a descentralização das atividades do Estado por meio da criação de agências executivas e da terceirização de serviços públicos (PAES DE PAULA, 2005). Com isso, haveria a separação das atividades de planejamento e execução do governo.

Nessa divisão de tarefas caberia aos ministérios a formulação de políticas públicas; enquanto isso, a prestação de serviços ficaria a cargo de agências executivas e do terceiro setor, dependendo da natureza do serviço. O governo manteria o controle pela eficiência e qualidade do serviço por meio de contratos de gestão que estabeleceriam suas metas e responsabilidades aos atores envolvidos.

No caso americano, a experiência de reformas gerenciais começa sua história a partir da eleição de Reagan. Assim como no exemplo britânico, o primeiro passo dado foi em direção ao corte de custos e pessoal. Embora não tenha obtido sucesso na redução dos gastos sociais e do funcionalismo público, o governo conseguiu atenuar suas dificuldades financeiras com a diminuição das transferências de recursos para os entes subnacionais (ABRUCIO, 1997). Diante da restrição dos recursos, coube aos governos locais desenvolver suas capacidades criativas e inovadoras para enfrentar essas limitações.

O poder local tem uma enorme autonomia e os governos estaduais também são fortes o suficiente para definirem um padrão de políticas públicas. É neles e a partir de suas culturas administrativas que as transformações no setor público ganham corpo (ABRUCIO, 1997 p. 30).

É nesse ponto que o caso americano ganha destaque internacional. Com o lançamento do livro *Reinventando o Governo*, de Osborne e Gaebler, que o

estudo das experiências dos governos locais ganha destaque no mundo inteiro e vira a referência para as futuras reformas gerenciais.

O livro introduz a ideia de “governo empreendedor” fundamentada em princípios voltados para a viabilização de um novo paradigma para a administração pública. Dentre os elementos listados ao longo do livro, o principal deles refere-se à redefinição do papel do Estado não mais como provedor direto, mas como regulador dos serviços sociais transferidos ao terceiro setor.

Além disso, a “reinvenção” do governo estaria orientada para a implantação de uma administração direcionada:

- Ao cumprimento de resultados: a avaliação constante de resultados facilitaria a distinção entre sucesso e fracasso, possibilitando a recompensa àqueles que atingem as metas;
- A transferência de responsabilidade ao cidadão: a passagem da prestação de serviços da burocracia para as comunidades deveria ser incentivada, uma vez que estas são mais flexíveis e mais próximas aos problemas a serem enfrentados;
- A introdução da competição na prestação de serviços: isso refletiria na melhora da qualidade do atendimento além de estimular a criatividade e o comprometimento dos servidores públicos;
- A orientação para o mercado: os programas governamentais seriam mais bem-sucedidos se fossem oferecidos pelo mercado.

A experiência brasileira de reforma gerencial teve início em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado teve como protagonista intelectual Bresser Pereira, ministro do recém criado Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE).

Inspirado nas práticas gerenciais inglesa e americana, o plano de reforma também previa a separação das atividades de formulação e implementação das políticas públicas, de forma a garantir a melhora da performance governamental nas atividades públicas. Criava assim o conceito de Núcleo Estratégico, responsável pela formulação e avaliação das políticas públicas, no qual delegaria às instituições da administração indireta a execução dos serviços públicos.

A regulação da qualidade, eficiência e metas dos serviços públicos executados pela administração indireta seriam regidos por meio de contratos de gestão. Desta forma a empresa prestadora de serviços receberia dotação orçamentária continuando sob controle estatal. Contudo, poderia usufruir de maior autonomia e flexibilidade, podendo adotar normas próprias para compras, contratos e administração orçamentária.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO GOVERNO YEDA CRUSIUS (2007-2010): A CRISE FISCAL E A NECESSIDADE DE REFORMAS NO RIO GRANDE DO SUL**

A eleição de 2006 representou à ascensão do PSDB pela primeira vez ao governo estadual. Dando continuidade a um governo de oposição ao PT, sucedendo ao PMDB no executivo estadual, o governo tucano enfatizou sua campanha sobre o tema da crise econômica do estado e no objetivo de instaurar medidas mais modernas de gestão contrapondo-se a “velha forma de governar”.

Situado no campo ideológico mais voltado à centro-direita, o novo governo configurou-se como claro antagonista ao governo federal, na época presidido pelo PT. Seguindo a linha de fundação do partido ao orientar-se por uma agenda política liberal mais voltada à estabilidade monetária, à austeridade fiscal e à descentralização da administração pública, a gestão do PSDB estadual prosseguiu com as ações desempenhadas pelo partido quando este assumiu a Presidência da República entre 1995-2002.

Sendo assim, a eleição de Yeda Crusius ao governo do estado do Rio Grande do Sul representou uma ruptura na política vigente de ajustamento fiscal. Com o foco do governo voltado para o combate à crise das finanças do Estado e a introdução de práticas mais modernas de gestão, o novo jeito de governar apresentado pela governadora propunha enfrentar os problemas históricos e estruturais que se repetiam e agravavam ao longo das décadas (PLANO DE GOVERNO – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2007-2010).

O quadro de crise vivido pelo estado seria resultado de um déficit estrutural vindo desde a década de 70 em decorrência de sucessivos déficits primários e orçamentários (PLANO DE GOVERNO – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2007-2010).

Esses desequilíbrios foram cobertos ora com endividamento suportado com operações de crédito, ora com a emissão de títulos públicos. E em outras oportunidades, com o "financiamento inflacionário". Já no período mais recente, recorreu-se às privatizações, às antecipações de receitas tributárias, ao atraso no pagamento de fornecedores e de precatórios, ao financiamento interno no âmbito do caixa único e dos recursos provenientes dos depósitos judiciais, além do parcelamento do 13º salário de parte dos servidores junto ao Barrisul (PLANO PLURIANUAL - GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2008-2011, p. 34).

Contudo, tais fontes de financiamento demonstraram-se ineficientes no enfrentamento da crise fiscal evidenciando o esgotamento dessas estratégias.

As dificuldades fiscais causadas pelos sucessivos déficits primários em meio ao aumento dos gastos sociais representaram um importante empecilho à liberdade de gestão das contas públicas. Com isso, o nível de investimentos público teria sofrido quedas nas últimas décadas chegando ao seu nível mais baixo desde 1970, com cerca de 5,5% da Receita Corrente Líquida em 2005.

Dessa forma, a prestação de serviços à população estaria comprometida, uma vez que sem investimentos e sem pessoal bem remunerado e capacitado, restringir-se-ia seriamente à possibilidade de qualificação da prestação de serviços públicos (FEE, 2007).

Diante disso, o plano de governo (2007) de Yeda Crusius propôs a superação do modelo de enfrentamento ao déficit estrutural. A governadora eleita pregava o fim da política vigente de ajuste fiscal gradual pautado em crescimento econômico e compressão do investimento público (método utilizado pelos dois últimos governos).

Deve-se abandonar a política do ajustamento que espere que apenas o crescimento econômico e a compressão do investimento público reequilibrem as contas do Tesouro. Deve-se adotar um conjunto variado de medidas pelo lado da receita e da despesa que aliviem a pressão fiscal de curto prazo e permitam que progressivamente o Estado tenha mais recursos para áreas fundamentais como Segurança, Saúde, Educação e Infra-Estrutura (PLANO GOVERNO - GOVERNO YEDA CRUSIS, 2007-2010 p. 6).

A recuperação da capacidade de financiamento das políticas públicas do estado, diante disso, estaria apoiada em um conjunto variado de medidas que permitissem a promoção do ajuste fiscal, que repercutiria no aumento de investimentos; e a reforma da gestão pública, com a oferta de serviços públicos de qualidade à população (PLANO PLURIANUAL – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2008-2011).

### **2.1 A adoção de práticas gerenciais no Governo Yeda Crusius (2007-2010)**

O déficit estrutural diagnosticado pelo governo necessitaria de ações mais drásticas de ajuste fiscal que consistiriam na implementação de medidas inovadoras, firmes e eficazes, que buscariam a solução definitiva dos problemas estruturais no longo prazo. “Sem isso, não se visualiza no curto e no médio prazo o equilíbrio orçamentário, muito menos alívio do estrangulamento do caixa” (PLANO PLURIANUAL – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2008-2011). O programa eleitoral de

Yeda, dessa forma, tinha como eixo central a busca do equilíbrio fiscal, tendo o “Déficit Zero” como principal bandeira de campanha. Para isso, a orientação do governo voltou-se para uma nova abordagem de gestão pública na qual um novo modelo organizacional seria adotado em nome às novas exigências da sociedade, visto que, na visão do governo, o Estado provedor burocrático já não mais contemplava os anseios da população (MENSAGEM À ASSEMBLEIA, 2007), em que a demanda por maior transparência e democratização do Poder Público se fazia presente ante um contexto de perda de governança. Assim, medidas que dotariam o aparelho estatal de maior racionalidade foram postas em prática.

O princípio de eficiência passou a vigorar como diretriz primária para as ações governamentais, pois orientaria a atividade administrativa a buscar os melhores resultados ao menor custo possível. Sendo assim, o foco da administração pública estadual passou a ser o combate ao déficit estrutural na busca da eficiência fiscal por meio de instrumentos que seguissem o conceito da nova gestão pública (MENSAGEM À ASSEMBLEIA, 2007).

A gestão pública, focada em resultados, por meio da contratualização de desempenho institucional, do gerenciamento intensivo de programas e projetos e a responsabilização dos gerentes públicos pelo cumprimento das metas estipuladas representaram uma mudança na cultura burocrática estadual em que as boas práticas de gestão contribuiriam para a melhoria dos níveis de eficácia, eficiência e efetividade das atividades governamentais.

Além desses instrumentos, o governo de Yeda Crusius implementou outras medidas que seguissem o conceito da nova gestão pública. Como por exemplo, a elaboração de estratégias de ação de longo prazo, que tratavam da estruturação e operação dos programas estratégicos ou estruturantes (MENSAGEM À ASSEMBLEIA, 2007).

Essa adesão ao pensamento estratégico e aos princípios da nova gestão pública justifica-se ainda mais no momento atual, extremamente restritivo sob o ponto de vista do seu financiamento, onde se põe em prova a capacidade do Estado de gerir e redimensionar os recursos disponíveis em detrimento de uma demanda cada vez maior pela efetividade das políticas governamentais e pela ampliação da qualidade dos serviços prestados ao cidadão (MENSAGEM À ASSEMBLEIA, 2007 p. 8).

Com base nesses princípios, o governo de Yeda Crusius apresentou o Programa de Racionalização de Despesas – Fazendo Mais com Menos, decreto nº 45.273, coordenado pela Secretaria da Fazenda. O programa tinha um amplo escopo de ação, uma vez que ao mesmo tempo em que buscava o equilíbrio fiscal por meio do melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, também tinha o intuito de instituir novas bases para a modernização da gestão pública, refletindo as novas tendências gerenciais.

Para isso, órgãos do Estado - como secretarias e autarquias - deveriam adotar estratégias de gestão que reduzissem seus custos e tornassem seus gastos mais proveitosos e eficientes. Além disso, o programa preconizava a modernização dos processos internos que melhorariam a qualidade da prestação de serviços.

### **2.1.1 Decreto 45.273: a racionalização das despesas e a modernização da gestão pública**

A emissão do decreto 45.273 que estabelecia a implementação do Programa Fazendo Mais com Menos e do Programa de Modernização da Gestão Pública representou a materialização das diretrizes estratégicas presentes no Plano Plurianual.

Entre as estratégias para o eixo de Finanças e Gestão Pública, destaca-se a racionalização das despesas, a implantação de um modelo de gestão pública pautado por resultado, a modernização dos serviços públicos e a implantação de uma gestão de recursos humanos focada na qualificação do servidor.

Com o intuito de dotar a administração pública estadual de práticas modernas de gestão baseadas no estabelecimento de mecanismos de avaliação e monitoramento fundamentados no atingimento de metas, o programa preconizava como objetivo principal a melhoria da qualidade do gasto de forma que todos os órgãos do Poder Executivo Estadual deveriam estabelecer, implementar e comunicar metas e programas de melhoria da qualidade do gasto e de aumento da produtividade e eficiência nas suas atividades, visando a racionalização do custeio e a otimização dos investimentos (PLANO PLURIANUAL – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2008-2011)

O programa, além de propor a melhoria da qualidade do gasto, também seria marcado pela implantação de uma nova postura de gestão em que os indicadores de resultado institucionais seriam alvo de monitoramento periódico.

A nova visão de governo com base na ênfase nos resultados e no planejamento de curto, médio e longo e prazo foi concretizada com o estabelecimento do Programa de Modernização da Gestão Pública, decreto nº45.273. A partir desse programa, as definições estratégicas de governo seriam desdobradas em metas e indicadores nos órgãos da administração pública do estado, permitindo, assim, o alinhamento da gestão às expectativas da população em relação aos serviços públicos (PLANO PLURIANUAL – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2008-2011). A partir desse alinhamento da gestão, seriam contratualizados os resultados esperados, firmando contratos de gestão com ênfase nos projetos estruturantes (PLANO PLURIANUAL – GOVERNO YEDA CRUSIUS, 2008-2011).

### **2.1.2 Instrumentos de gestão pública do Governo Yeda Crusius (Decreto 45.273) – a instituição do controle por resultados**

Com a emissão do decreto 45.273 diversas práticas gerenciais foram instituídas com o intuito de proporcionar às ações governamentais maior racionalidade no gasto público, assim como a implementação de mudanças na cultura burocrática. Diante disso, inúmeros mecanismos claramente inspirados nas práticas gerenciais adotadas na Reforma de Estado no Brasil encontraram eco no texto do decreto.

Em meio a um contexto de crise fiscal com a diminuição do poder arrecadatório que impedia uma maior participação do estado na economia, tal decreto representou nitidamente a posição do governo estadual quanto à adesão à prática de ações que pretendiam o equilíbrio fiscal por meio do alcance da eficiência na prestação de serviços públicos.

Para isso, o ideal de eficiência passou a reger o texto do decreto, no qual a racionalização das despesas com a diminuição dos custos e o controle por resultados tornaram-se diretrizes fundamentais para o Programa Fazendo Mais com Menos e o Programa de Modernização da Gestão Pública.

As ações com vistas a melhor gestão do gasto público apoiavam-se no reajuste das premissas dos órgãos estatais em que medidas para a consecução desse objetivo previstas no decreto foram:

- o gerenciamento matricial da despesa (GMD);
- a revisão de estruturas e processos de trabalho dos órgãos e entidades da administração estadual;
- a parametrização dos contratos de serviços terceirizados; o reajustamento de valores dos grandes contratos de fornecimentos de bens e serviços;
- o equacionamento de débitos com os fornecedores; a realização de oficinas de Reeducação do Gasto Público e;
- a elaboração de relatórios bimestrais de execução orçamentária.

Tais iniciativas tinham por ideia a contribuição para repactuação das iniciativas de todos os órgãos estatais, com vistas à gestão eficiente do gasto

Público necessária para o combate ao déficit estrutural que comprometera a capacidade de financiamento das políticas públicas.

O alcance do ajuste fiscal, todavia, não estaria pautado apenas por meio dessas ações, mas também para a adoção de novas práticas que destinava a uma mudança cultural na burocracia estadual. Dessa forma, a orientação e controle dos agentes públicos passaram a estar direcionadas para o atingimento de metas e resultados. Com isso, a nova postura de gestão proposta via no estabelecimento de indicadores de resultado e de esforço uma importante ferramenta para o acompanhamento dos projetos prioritários, bem como para análise de desempenho de seus funcionários. O decreto, além disso, previa também a criação de novas carreiras no corpo burocrático, como a instituição do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental que viria como uma adequação dos servidores à necessidade de cumprimento dos objetivos das instituições.

Na redação do decreto, a institucionalização de práticas de modernização da gestão pública seriam iniciativas fundamentais para a melhoria na qualidade da prestação dos serviços e dos gastos públicos. Para isso, o novo método de avaliação tencionava instituir o acompanhamento permanente sobre a eficiência dos programas governamentais garantindo maior transparência à gestão pública. Dessa forma, programas e projetos seriam submetidos a avaliações periódicas de acompanhamento e desempenho, sob coordenação da unidade de apoio e gerenciamento de projetos, sendo que, semestralmente, os relatórios de performance - demonstrados através de indicadores - deveriam ser encaminhados à Assembleia Legislativa.

O controle por resultados, contudo, não se restringira apenas às atividades dos burocratas, mas também às empresas estatais prestadores de serviços, secretarias e autarquias. Desse modo, a instituição da contratualização de desempenho institucional também passou a ser incorporada às práticas governamentais, exigindo desses órgãos o comprometimento com o Governo Estadual quanto à formalização de metas e resultados a serem atingidos com vistas a melhor atender aos cidadãos. A contratualização, diante disso, passou a representar, durante o governo de Yeda Crusius, um importante instrumento para o acompanhamento das ações das estatais quanto à qualidade dos serviços entregues à população.

A contratualização, no entanto, ainda se estenderia aos programas e projetos de governo. Desse modo, as atividades programáticas de governo também seriam alvo de avaliação de desempenho. Assim, outra característica gerencial seria determinada: a responsabilização. Isto é, os secretários de estado e coordenadores executivos de projetos encarregados pela aplicação dos programas seriam responsabilizados pelo atingimento de metas e resultados. Para tanto, esses servidores seriam signatários de um termo de compromisso, conhecido como Termo de Compromisso de Resultado – TCR. A análise dos indicadores, metas e efetividade passariam a ser o critério de avaliação de sucesso de programas e projetos, de forma que aqueles projetos vistos como prioritários seriam submetidos ao método de gerenciamento intensivo.

Tais projetos passariam por monitoramento sistemático, por meio do Departamento de Monitoramento de Projetos da Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A Unidade de Gerenciamento de Projetos seria responsável pela coordenação do processo de monitoramento intensivo de projetos; pelo apoio à capacitação dos gerentes responsáveis pelos projetos sob monitoramento intensivo; pela implementação de métodos e ferramentas necessárias ao gerenciamento intensivo dos projetos; pela elaboração de planos de ação como a reavaliação de cronogramas de execução física das atividades com o intuito de solucionar entraves e problemas inerentes ao desenvolvimento de projetos.

A gestão de projetos prioritários por meio do gerenciamento intensivo, embora preveja a descentralização de responsabilidades, ainda demonstrou-se muito atrelada ao controle hierárquico, uma vez as responsabilidades diretas pelo gerenciamento intensivo dos programas e projetos seriam atribuídas às seguintes funções:

- Secretário de Estado Responsável;
- Coordenador Executivo do Programa;
- Gerente de Projeto;
- Responsável por Ação.

De modo que os gerentes de projetos, gerentes de ações e coordenadores executivos teriam atribuições quanto à necessidade de prestação de contas aos

seus superiores. Dessa forma, coloca-se uma limitação à possibilidade de flexibilização das ações gerenciais, uma vez que há uma larga linha de comando a ser seguida.

Diante disso, encontra-se uma contradição quanto à descentralização das funções, visto que o atingimento de metas pelas quais os secretários de estado e coordenadores Executivo são responsáveis depende largamente das ações desempenhadas pelos níveis subalternos (Gerentes de projeto e Responsável por Ação). Dessa forma, coloca-se uma questão de que até que ponto há liberdade de ação para os gerentes, uma vez que o seu insucesso (gerentes) pode repercutir negativamente para os secretários de estado, refletindo-se em possíveis prejuízos tanto no âmbito administrativo como no âmbito político.

Tal análise baseia-se na necessidade de avaliações periódicas com vistas a prestações constantes de contas entre os níveis. Os gerentes responsáveis pelas ações de ponta dos programas podem com isso se tornarem alvo de pressões para a correção de rumos de acordo com a necessidade imposta, assim como intensamente submetidos ao controle de seus superiores.

Assim, o decreto analisado demonstra-se como um importante documento para clarificar as intenções e posicionamento do governo quanto qual melhor forma de gerir as atividades públicas por meio da adoção de práticas consideradas como modernas e ágeis. Contudo, esse procedimento empregado na gestão de projetos prioritários indica que não há uma mudança tão drástica que abandone os aspectos políticos da administração ou como pauta a teoria para a nova gestão pública: a separação entre as atividades de planejamento e execução.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO GOVERNO TARSO (2010-2014)

Em 2010, o PT é eleito no primeiro turno e retorna ao governo estadual depois de oito anos. Alinhado ao executivo federal, o governo de Tarso apoiou-se no aumento do gasto social como um importante pilar para o desenvolvimento econômico, contrariando a política do governo anterior de redução de despesas.

Com a eleição de Tarso Genro inicia-se um novo processo de enfrentamento à crise estrutural do estado. Com profundas críticas à política de ajustamento fiscal adotada pelo governo anterior, no que concerne à busca do chamado Déficit Zero - uma vez que este se caracterizou pelo corte de gastos públicos - principalmente os sociais, não respeitando o investimento mínimo constitucional, especialmente nas áreas da saúde e educação (PROGRAMA DE GOVERNO – GOVERNO TARSO GENRO, 2010-2014).

Esse novo padrão implicou na deterioração da capacidade de manutenção da qualidade e quantidade dos serviços típicos de Estado e, especialmente, para a promoção do desenvolvimento econômico, sem, contudo, colocá-lo numa posição fiscal sustentável (PLANO PLURIANUAL – GOVERNO TARSO GENRO, 2012-2015, p. 42)

O novo governo passou a priorizar a recuperação do papel indutor do Estado por meio do aumento da eficiência do aparelho estatal e a diminuição do seu custeio. Dessa forma, a prestação de bons serviços ao cidadão passou a ser encarada como uma importante condição para o desenvolvimento econômico, uma vez que os “profundos cortes de investimento em saúde e educação, por exemplo, tem comprometido seriamente políticas públicas essenciais para o crescimento do estado” (PROGRAMA DE GOVERNO - GOVERNO TARSO GENRO, 2010-2014, p. 4).

Diante disso, a postura assumida pelo governo para o enfrentamento da crise fiscal preconizava o aumento do poder arrecadatório por meio do crescimento econômico, sendo atribuição do Estado o exercício de seu papel como indutor e regulador do desenvolvimento “pois só com o crescimento da produção da riqueza haverá condições de consolidar um patamar de financiamento que minimize o processo de abrandamento da escassez de recursos públicos estaduais” (MENSAGEM À ASSEMBLEIA, 2014 p.34).

### **3.1 Instrumentos gerenciais adotados no Governo Tarso Genro**

Apesar da diferença entre os governos de Yeda Crusius e Tarso Genro quanto à prioridade dada à prática de instrumentos gerenciais, algumas semelhanças ficam patentes ao analisar os decretos. Primeiramente, estabelece-se a semelhança quanto à gestão de projetos estratégicos\prioritários através do intenso controle sobre as atividades dos gerentes.

Além disso, o Programa Para Qualidade do Gasto, decreto 50.183, representou uma legítima continuidade ao programa Fazendo Mais com Menos. Isso porque, o programa para gestão eficiente do gasto público estabelecido durante o governo Tarso Genro veio em uma substituição direta ao programa estabelecido pelo governo antecessor, após a revogação do decreto 45.273. Dessa forma, observou-se como os instrumentos empenhados para a racionalização das despesas no governo Tarso Genro encontram correspondência aos aplicados pelo governo anterior.

Contudo, a análise começará pelo decreto nº 51.307, de 2014. Este diz respeito à criação do Sistema de Acompanhamento e Monitoramento de Ações Prioritárias, em que estabelece-se a promoção do monitoramento de projetos estratégicos, por meio da avaliação da execução física e orçamentária dos projetos, bem como a avaliação da efetividade de seus resultados, segundo a percepção dos cidadãos beneficiados.

A implementação desse modelo de gestão encontra sua inspiração nas práticas empresariais, onde o conceito de estratégia auxiliou as grandes corporações a alcançarem vantagens estratégicas e posições em seus mercados, passando, posteriormente, a ser incorporado por alguns estados em suas administrações, em meio a sobrecarga de atribuições do aparelho estatal e, conseqüentemente, pela falta de capacidade para a manutenção da qualidade de atendimento ao cidadão (GUIMARÃES *et al*, 2013).

O conceito central adotado no desenho do modelo de gerenciamento e avaliação de ações e projetos estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul está inserido na perspectiva do desenvolvimento institucional da esfera pública, ou seja, de criação de melhores condições

para que o desempenho das funções seja mais eficiente e eficaz (GUIMARÃES *et al.*, 2013 p.4).

Tendo como objetivo o monitoramento da execução físico-orçamentária dos projetos estratégicos, o Sistema de Monitoramento de Ações Prioritárias também abrange outras finalidades no sentido de: garantir que as ações prioritárias estejam alinhadas à Estratégia de Governo; potencializar os projetos estratégicos do governo através da gestão compartilhada; organizar as informações de forma a proporcionar a agilidade na tomada de decisões em tempo hábil; e, por fim, facilitar os processos na execução dos projetos estratégicos.

A metodologia empregada para a gestão e controle das ações prioritárias apoia-se no modelo de reuniões periódicas, nas quais são avaliadas as possíveis perspectivas de ação, a exequibilidade das ações, ajustamentos de ordem político-administrativa, assim como a análise de desempenho por meio do emprego de indicadores. A análise de indicadores demonstra-se como um aspecto fundamental para a mensuração dos níveis de eficiência, efetividade e eficácia de seus projetos oportunizando mensurar o grau de contribuição dos projetos estratégicos aos objetivos do Mapa Estratégico do Governo (GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Assim sendo, com o acompanhamento do atingimento das metas, “é possível identificar avanços ou retrocessos nas políticas públicas implementadas, permitindo ao Estado uma divulgação confiável das suas realizações, bem como correções de rumos nas suas ações e metas” (GUIMARÃES *et al.*, 2013 p.20).

À Secretaria-Geral de Gestão cabe a atribuição de prestar assessoramento imediato ao Governador, e articular ações estratégicas dos órgãos e entidades da Administração com vistas a garantir “à uniformidade e a eficiência na promoção de políticas públicas” (MENSAGEM À ASSEMBLEIA, 2014 p.543).

O decreto 50.183, por sua vez, institui o Programa Qualidade do Gasto, que prevê a necessidade de institucionalização e integração das ações de eficiência do gasto praticadas na administração pública, considerando a gestão eficiente como o combate ao desperdício e a otimização da aplicação dos recursos públicos. Então, o programa contribuiria para a adoção de melhores práticas de gestão com o objetivo de aumentar a eficiência do gasto sem que houvesse prejuízo quanto à qualidade da prestação dos serviços. Esse programa apoiar-se-ia nas mesmas diretrizes pelas quais se instituiu o Programa Fazendo Mais com Menos, ou seja, a busca pela

otimização de recursos e combate aos desperdícios, de forma a proporcionar o equilíbrio fiscal.

### **3.2 Decretos do Governo Tarso Genro – 51.307 e 50.183.**

Embora os decretos analisados não sejam da mesma natureza eles se propõem a um objetivo comum: ambos preveem a melhoria da prestação de serviços públicos visto que o decreto 51.307 prioriza o acompanhamento da implementação de projetos garantindo que estes estejam de acordo com os prazos e custos estabelecidos, delegando aos gestores a responsabilidade pela intervenção no que tange a correção de dificuldades e entraves que por ventura se apresentem.

Assim, o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento Ações Prioritárias é um sistema de gestão baseado no controle da implantação dos projetos pelos níveis superiores de decisão do estado, possibilitando o alcance dos compromissos estabelecidos no plano de governo. Dessa forma, o adequado acompanhamento da implementação de projetos teria por finalidade a melhoria constante de seus resultados oportunizando a otimização dos recursos.

É importante, no entanto, ressaltar algumas semelhanças do Sistema Acompanhamento e Monitoramento com a gestão de projetos prioritários adotados pelo governo Yeda Crusius. Isto é, assim como no caso do capítulo anterior, a gestão de ações prioritárias implementada no governo de Tarso Genro também previa um intenso controle dos entes superiores do estado quanto à atuação dos gerentes de projetos.

No caso do Sistema de Monitoramento e Acompanhamento das Ações Prioritárias (decreto 51.307), as funções dos gerentes de projeto preveem:

- a promoção do acompanhamento e execução das ações associadas ao Projeto Estratégico;
- atuar, em nome da Secretaria responsável pela execução do projeto, de modo a garantir a qualidade e os prazos estabelecidos no planejamento do projeto;
- manter atualizadas as informações no sistema de apoio ao Ciclo de Monitoramento;

- participar das reuniões do Ciclo de Monitoramento para as quais for convocado;
- comunicar com antecedência à Secretaria-Geral de Governo a possibilidade de ocorrência de fato positivo, público ou interno, decorrente da execução dos projetos estratégicos.

Percebe-se a partir disso quanto a prestação de contas demonstra-se como uma importante atribuição para os gerentes de projeto, indicando a preponderância das instâncias de planejamento sob aquelas voltadas à execução de projetos.

Além disso, o decreto 51.307 também traz importantes indícios quanto ao posicionamento do governo no que concerne à adoção de medidas que visem a mudança cultural da burocracia quanto ao controle por resultados. Fica claro ao longo do conteúdo do plano de governo de Tarso a falta de qualquer referência quanto à adesão de práticas que venham a alterar a forma de controle de seu corpo burocrático.

Isto porque, quando mencionado no plano de governo de Tarso Genro a necessidade da modernização da gestão pública, esta surge da seguinte forma: “modernização da gestão pública e do Estado passa pela valorização dos servidores, salários e condições de trabalho, mas também pela busca da eficiência do serviço prestado à população” (PROGRAMA DE GOVERNO – GOVERNO TARSO GENRO, 2010 p. 11). Ou seja, evidencia-se nesse trecho um sentido bastante diverso quanto àquele proposto no plano de governo de Yeda Crusius.

Com isso, embora a implantação de mecanismos de acompanhamento e monitoramento contribuam para a eficiência e efetividade das políticas públicas, poucas dessas iniciativas propostas no decreto diziam respeito à adoção de instrumentos que permitam maior flexibilidade e autonomia. Diante disso, o poder discricionário dos gerentes encontra-se limitado frente à larga linha hierárquica existente para o acompanhamento dos projetos, sendo a figura do Governador preponderante para a correção de rumo dos mesmos, configurando-se em um programa bastante centralizado nos aspectos decisórios.

Assim, o modelo de monitoramento das ações do Governo foi estruturado na perspectiva de uma gestão matricial, contribuindo para o desenvolvimento da rede de controle das ações, do fluxo de informações

verticais e transversais entre os órgãos, e do processo de tomada de decisões do Governador e secretariado (GUIMARÃES *et al.*, 2013 p.5).

O Sistema de Acompanhamento e Monitoramento, portanto, apoiar-se-ia no conceito de modelo de gestão baseado no gerenciamento e avaliação de ações e projetos estratégicos. Dessa forma, o sistema estaria inserido na perspectiva do desenvolvimento institucional da esfera pública, permitindo a criação de melhores condições para que o desempenho das funções estatais seja mais eficiente e eficaz (GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Os projetos previstos no Sistema de Monitoramento seriam monitorados dentro de uma sistemática que inicia com os gerentes, analistas e coordenadores culminando na Sala Gestão para apreciação do Governador. Assim, a gestão estratégica das ações de governo estaria estruturada em rede, representando a integração entre os diversos setores governamentais envolvidos nos processos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação dos projetos e programas (GUIMARÃES *et al.*, 2013).

Segundo o texto do decreto, os Projetos Estratégicos compreenderiam as ações previstas no Plano Plurianual – PPA, identificadas como prioritárias para fins de monitoramento e de apoio a sua implantação, considerando sua complexidade, volume de recursos envolvidos, abrangência e impacto social e econômico cabendo à Secretaria-Geral de Governo a definição de quais Projetos Estratégicos seriam monitorados no âmbito da Sala de Gestão (espaço símbolo da Sistemática de Monitoramento instituída para o controle e acompanhamento do desempenho dos Projetos Estratégicos do governo do estado).

O Programa de Qualidade do Gasto, por sua vez, teria o intuito de melhorar o gasto público por intermédio de práticas gerenciais que proporcionariam uma gestão eficiente de despesas. Para isso, muitas medidas dispostas no decreto demonstram-se bastante semelhantes às praticadas durante o governo de Yeda Crusius, quanto às suas iniciativas e premissas de modo que, assim como no Programa Fazendo Mais com Menos, o programa implementado no governo de Tarso Genro também previa a racionalização de despesas por meio de práticas como: gerenciamento matricial de despesa – GMD; a parametrização dos contratos de serviços terceirizados; a realização de oficinas do Gasto público e Sustentabilidade; e a elaboração de relatórios bimestrais da execução orçamentária.

Segundo o decreto, além das atividades relativas à gestão de despesas, o programa contribuiria também para o aprimoramento da sistemática de utilização de preços de referência para as compras de bens e contratação de serviços; para a implementação de metodologias de reestruturação e aperfeiçoamento dos processos de trabalho nos Órgãos e Entidades; para a sistematização de um modelo de gestão voltado para o monitoramento das despesas; e a capacitação dos gestores públicos quanto a ações voltadas à gestão eficiente do gasto público.

O programa, embora se proponha a cumprir um objetivo típico para as novas exigências gerenciais do Estado, não há indicações quanto à adoção de instrumentos que permitam a estipulação de metas para os administradores, ou mesmo a garantia de autonomia para a realização de procedimentos de forma a torná-los mais ágeis. Todavia, é oportuno salientar que à coordenação do Programa Qualidade do Gasto cabe a responsabilidade de prestação de contas ao Secretário de Estado da Fazenda quanto ao andamento e metas estabelecidas no programa.

Dessa forma, expressões que caracteristicamente se encontram no vocabulário da nova gestão pública como “melhorias dos serviços públicos” ou “disseminação das melhores práticas” estão presentes no texto do decreto; porém, sua aplicação não é clara quanto às formas que seriam utilizadas para concluí-las.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reformas administrativas apresentaram tentativas de melhorar o funcionamento do Estado com a busca de novas formas de gestão mais próximas ao cidadão e pautadas por um viés inspirado às práticas adotadas pelo mercado. A reforma administrativa implementada na década de 90 contribuiu para redefinir o papel do Estado e suas relações com a sociedade.

A exigência dos cidadãos por um serviço público mais eficiente e condizente com o contexto econômico de crise fiscal nos anos 80 levou à necessidade de readequar as atividades prioritárias para o Estado, com vistas a aperfeiçoar as práticas de gestão. Nesse sentido, o novo paradigma de administração do Estado, mais voltado às práticas gerenciais, ganha corpo representando a indispensabilidade de aprimorar as técnicas de monitoramento e de avaliação de resultados para se ter uma melhor compreensão do desempenho governamental.

A partir das análises dos decretos emitidos pelo Executivo estadual, viu-se como esse conjunto de medidas originárias da nova gestão pública encontraram terreno propício para as condições fiscais vividas pelo Rio Grande do Sul. Isto é, evidenciou-se como a perda de capacidade do estado em financiar suas políticas públicas gerou um quadro de perda de governança, sendo necessária, com isso, a alteração nos seus mecanismos de controle e a implantação de instrumentos de monitoramento e avaliações mais contundentes sobre as atividades e recursos públicos.

Dessa forma, observou-se que, apesar dos governos não pertencerem ao mesmo espectro ideológico, as práticas gerenciais permaneceram razoavelmente semelhantes, uma vez que, constatou-se a existência de um intenso controle sobre as ações dos gerentes de projetos no que concerne à necessidade prestação de contas periódicas, assim como o ajustamento de rumo das políticas públicas às aspirações dos governos, em detrimento de práticas que venham a dotar de maior poder discricionário aos agentes estatais.

Diante disso, pudemos observar também como as ações governamentais diferem bastante no tocante à mudança da cultura burocrática, visto que enquanto no governo de Yeda Crusius a gestão seria pautada pelo atingimento de metas e

resultados, no governo de Tarso Genro pouco se mencionam esses termos, assim como uma ideia mais definitiva quanto à modernização da gestão pública

Assim, o estudo dos decretos procurou elucidar como as diferenças políticas entre os dois governos, dispostas nos seus planos de governo, refletiram com clareza suas posições nas medidas adotadas para a gestão pública estadual.

## 5. REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, L. F. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. n 10. 1997

BORGES, A. As Vicissitudes da Reforma Gerencial no Brasil: Uma Abordagem Analítica. In: XXIV Encontro Nacional da ANPAD, 1999, **Anais...** Foz do Iguaçu. 1999. p. 1-15. Disponível em: <http://empreende.org.br/pdf/Estado/As%20Vicissitudes%20da%20Reforma%20Gerencial%20no%20Brasil.pdf> acesso em: 29 de jun. 2014

BRASIL. **Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado**. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, São Paulo, Centro de Estudos de Cultura Contemporânea(Cedec), n. 45, p. 49-95, 1997.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, n. 4, p. 5-30, 1999.

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, n. 1, p. 5-42, 1998.

BRESSER PEREIRA, L.C. Uma nova gestão para um novo Estado: Liberal, Social e Republicano. **Revista do Serviço Público**, n. 1, p. 5-24, 2001.

BRULON, V, OHAYON, P, ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**. Brasília. V. 63, n. 3, p. 265 – 284, jul/set, 2012.

COSTA, G. P. Heranças Patrimoniais, (dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. **FGV. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. Rio de Janeiro, 2012.

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

DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

FEE. Crise fiscal, incentivos e o desenvolvimento do RS. **Carta de Conjuntura**. Ano 16. nº 10. 2007. Disponível em: <http://carta.fee.tche.br/article/crise-fiscal-incentivos-e-o-desenvolvimento-do-rs/> acesso em: 28 out. 2014

GUIMARÃES, I *et al.* O modelo de monitoramento de projetos estratégicos no governo do estado do Rio Grande do Sul: implantação e desafios. Congresso Consad Gestão Pública. **Anais...** V.4. 2013. Brasília / DF

JANN, W; REICHARD, C. Melhores práticas na modernização do Estado. **Revista do Serviço Público**. n. 3. jul/set 2002

LICHA, I. El enfoque de Gerencia Social. In Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para o Desarrollo Social (Indes) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales" **Cambios**, 1999. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/folk/latinamerica/GerenciaSocial/LichaGerencia.pdf>> acesso em: 16 jun. 2014

MORALES, C.A. Nem privado nem estatal: em busca de uma nova estratégia de provisão de serviços públicos. **Revista do Serviço Público**, n. 4, p. 115-138, out/dez, 1998.

MOTTA, P. R. M. O Estado da arte da gestão pública. **Revista Administração de Empresas**. V. 53, n. 1, jan/fev. 2013.

NEWMAN, J; CLARKE. J. Gerencialismo. **Educação e Realidade**. Porto Alegre. V. 37, n. 2, p. 353 – 381, maio/ago, 2012. Disponível em: <[http://www.ufrgs.edu/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.edu/edu_realidade)> acesso em: 24 jun. 2014

OLIVEIRA, A. C. P. Flexibilidade de gestão e desempenho do aparelho de Estado: explorando causalidades e conexões. **FGV. Escola de Administração de Empresas de São Paulo**. 2012.

OSBORNE, D; GLAEBER, T. Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília. **ENAP. Escola Nacional de Administração Pública**. 1994. 456p.

PECI, A; PIERANTI, O; RODRIGUES, S. Governança versus nova gestão pública: conservadorismo ou inovação? XII Congresso Internacional del CLAD. **Anais...** 30 out – 2 nov. 2007

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista Administração Pública**. V. 32, n. 5, p. 174 – 199, set/out, 1998

REZENDE, F. C. Desafios Gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Revista Sociologias**, n. 21, jan./jun. 2009, p. 344-365

REZENDE, F. C. O ajuste gerencial e seus limites: A falha sequencial em perspectiva comparada. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, V. 16, nº suplementar, p. 123-143, ago. 2008

RIO GRANDE DO SUL. **Mensagem à Assembleia**. 2007. Disponível em: <[http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=LISTA&cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo\\_conteudo=&cod\\_conteudo=483](http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=LISTA&cod_menu_pai=&cod_tipo_conteudo=&cod_conteudo=483)>. Acesso em: 28 out. 2014

RIO GRANDE DO SUL. **Mensagem à Assembleia**. 2013. Disponível em: <[http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=&cod\\_menu=451](http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=&cod_menu=451)> acesso em: 28 out. 2014

RIO GRANDE DO SUL. **Mensagem à Assembleia**. 2014. Disponível em: <[http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=&cod\\_menu=451](http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=&cod_menu=451)> acesso em: 28 out. 2014

RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Governo Tarso Genro**. Disponível em: <[http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=LISTA&cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo\\_conteudo=&cod\\_conteudo=486](http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=LISTA&cod_menu_pai=&cod_tipo_conteudo=&cod_conteudo=486)>. Acesso em: 28 out. 2014

RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Governo Yeda Crusius**. Disponível em: <[http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=LISTA&cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo\\_conteudo=&cod\\_conteudo=486](http://www1.seplag.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=LISTA&cod_menu_pai=&cod_tipo_conteudo=&cod_conteudo=486)>. acesso em: 28 out. 2014

RIO GRANDE DO SUL. **Plano Plurianual 2008-2011**. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=LISTA&cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo\\_conteudo=&cod\\_conteudo=474](http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=LISTA&cod_menu_pai=&cod_tipo_conteudo=&cod_conteudo=474)> acesso em: 29 out. 2014

RIO GRANDE DO SUL. **Plano Plurianual 2012-2015**. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/conteudo\\_puro.asp?ta=1&modo\\_exibicao=LISTA&cod\\_menu\\_pai=&cod\\_tipo\\_conteudo=&cod\\_conteudo=791](http://www.scp.rs.gov.br/conteudo_puro.asp?ta=1&modo_exibicao=LISTA&cod_menu_pai=&cod_tipo_conteudo=&cod_conteudo=791)> acesso em: 29 out. 2014

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**. V. 43, n. 2, p. 347 – 369, mar/abr, 2009

## 6. ANEXOS



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA  
Gabinete de Consultoria Legislativa

**DECRETO Nº 45.273, DE 04 DE OUTUBRO DE 2007.**  
(publicado no DOE nº 190, de 05 de outubro de 2007)

Estabelece as diretrizes e competências para implementação dos Programas “Fazendo Mais com Menos” e “Modernização da Gestão Pública”, cria o Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais, institui Grupo de Trabalho para elaborar Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoal, e dá outras providências.

A **GOVERNADORA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 82, V e VII, da Constituição do Estado,

considerando que o Programa de Racionalização da Despesa “Fazendo Mais com Menos”, compreende uma repactuação das iniciativas de todos os órgãos de governo em vista do equilíbrio fiscal e realismo orçamentário;

considerando que a institucionalização de práticas de modernização da gestão pública é iniciativa fundamental, destinada a proporcionar melhoria na qualidade da prestação dos serviços e dos gastos públicos;

considerando que a gestão eficiente do gasto público contribui de modo decisivo para o combate ao déficit estrutural, que impede a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade e compromete a capacidade de financiamento de políticas públicas e de investimento do setor público estadual;

considerando, por fim, que as boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar a transparência, os níveis de rentabilidade e retorno sobre o capital do Estado, bem como a capacidade de execução das ações estratégicas das estatais,

### **DECRETA :**

**Art. 1º-** Fica ampliado o Programa de Racionalização de Despesas – “Fazendo Mais com Menos” e instituído o Programa de “Modernização da Gestão Pública”, contribuindo para a melhoria dos níveis de eficácia, eficiência e efetividade da ação pública e para o ajuste fiscal do Estado do Rio Grande do Sul.

§ 1º - O Programa de Racionalização de Despesas – “Fazendo Mais com Menos”, terá caráter continuado, devendo ser encaminhado semestralmente relatório de seus resultados à Assembléia Legislativa, demonstrados por intermédio de indicadores.

§ 2º - O Programa de Modernização da Gestão Pública abrangerá ações voltadas à gestão dos resultados dos programas, projetos e atividades do Poder Executivo Estadual; desenvolvimento dos recursos humanos; inovação e melhoria na prestação de serviços públicos.

## **CAPÍTULO I – DA GESTÃO DO GASTO PÚBLICO**

**Art. 2º** - O Programa de Racionalização de Despesas – “Fazendo Mais com Menos”, gerenciado pela Secretaria da Fazenda, por intermédio do Departamento da Despesa Pública Estadual, será implementado por intermédio das seguintes iniciativas:

I - gerenciamento matricial da despesa - GMD, instituído através do Decreto nº [44.364](#), de 23 de março de 2006;

II - revisão de estruturas e processos de trabalho dos Órgãos e Entidades da Administração Estadual, instituídos pela Ordem de Serviço nº 008/2007, de 6 de junho de 2007;

III - reorganização do processo relativo à execução orçamentária e financeira, baseada na compatibilização com o regime de caixa e o controle de cotas de gastos por órgãos, por intermédio da Junta de Coordenação Orçamentária e Financeira - JUNCOF, de que trata o artigo 19, da Lei nº [12.697](#), de 4 de maio de 2007, com o assessoramento direto do Comitê de Programação Orçamentária e Financeira – CPROF, em conformidade com o disposto no Decreto nº [45.125](#), de 3 de julho de 2007;

IV - parametrização dos contratos de serviços terceirizados, através do Sistema de Serviços Terceirizados - SIST, criado pelo Decreto nº [44.365](#), de 23 de março de 2006;

V - repactuação de valores dos grandes contratos de fornecimento de bens e serviços;

VI - exame de soluções para a reestruturação e redução dos pagamentos da dívida pública;

VII - equacionamento de débitos com fornecedores através de leilões ou novação de dívidas, de acordo com o disposto na Lei nº [12.742](#), de 5 de julho de 2007;

VIII - realização das Oficinas de Reeducação do Gasto Público, com a participação dos diversos Órgãos e Entidades da Administração Estadual;

IX - elaboração de relatórios bimestrais da execução orçamentária, nos termos do Decreto nº [44.880](#), de 1º de fevereiro de 2007.

## **CAPÍTULO II – DA GESTÃO DOS PROGRAMAS E PROJETOS**

**Art. 3º** - Fica instituído o gerenciamento intensivo de programas e projetos, focado em resultados, demonstrados através de indicadores.

**Art. 4º** - Os programas e projetos que serão submetidos ao método de gerenciamento intensivo, serão indicados pelas Câmaras Setoriais, tendo como base as Diretrizes Estratégicas e prioridades estabelecidas no PPA 2008/2011.

§ 1º - Para fins de gerenciamento, os projetos serão desdobrados em ações.

**§ 2º** - As ações que forem consideradas complexas, por possuírem características de projeto, segundo parecer técnico do Departamento de Monitoramento de Projetos, da Secretaria do Planejamento e Gestão, e referendado pelas Câmaras Setoriais, poderão ser gerenciadas com ferramentas de gerenciamento de projetos.

**Art. 5º** - As responsabilidades diretas pelo gerenciamento intensivo dos programas e projetos serão atribuídas às seguintes funções:

- I - Secretário de Estado Responsável;
- II - Coordenador Executivo do Programa;
- III - Gerente do Projeto;
- IV - Responsável por Ação.

**Art. 6º** - Compete ao Secretário de Estado Responsável:

I – promover a articulação institucional necessária para a implementação do programa, responsabilizando-se pelo atingimento das metas e resultados propostos;

II – prestar contas periodicamente ou sempre que for solicitado, às Câmaras Setoriais, do estágio em que se encontra o Programa.

**Art. 7º** - Compete ao Coordenador Executivo de Programa:

I - coordenar e viabilizar a execução do respectivo programa de forma integrada com o Secretário Responsável e as demais instâncias executoras;

II - articular-se, de forma sistemática, com os Gerentes de Projetos associados, com a finalidade de atingir os resultados estabelecidos;

III - responsabilizar-se para que as metas contratadas sejam atingidas;

IV – prestar contas ao Secretário Responsável, periodicamente, ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o programa, bem como os projetos que a ele estão associados;

V – participar das reuniões de avaliação dos projetos associados, sempre que necessário;

VI – manter atualizado o conjunto de informações sob sua responsabilidade, em sistema informatizado de acompanhamento dos programas, projetos e ações.

**Art. 8º** - Compete ao Gerente de Projeto:

I - coordenar todas as ações necessárias ao desenvolvimento do projeto associado ao programa, em consonância com a orientação do Coordenador Executivo do Programa;

II - manter o Coordenador Executivo do Programa informado sobre o andamento e o estágio de desenvolvimento do projeto;

III - manter interlocução com o Departamento de Monitoramento de Projetos, da Secretaria do Planejamento e Gestão, no que diz respeito à atualização das informações sobre o desenvolvimento do projeto, nas reuniões periódicas de avaliação, responsabilizando-se pela execução dos planos de ação corretivos;

IV – manter atualizado o conjunto de informações sob sua responsabilidade em sistema informatizado de acompanhamento dos programas, projetos e ações.

**Art. 9º** - Compete ao Responsável por Ação:

I - coordenar todas as atividades necessárias ao desenvolvimento da ação associada ao projeto, em consonância com a orientação do Gerente de Projeto;

II - manter o Gerente de Projeto informado sobre o desenvolvimento e estágio em que se encontra a ação;

III – participar das reuniões de avaliação do projeto associado;

VI – manter atualizado o conjunto de informações sob sua responsabilidade, em sistema informatizado de acompanhamento dos programas, projetos e ações.

**Art. 10º** - Os Coordenadores Executivos de Programas, os Gerentes de Projetos e os Responsáveis por Ações serão designados por intermédio de ato da Governadora do Estado, não implicando tais funções no direito à percepção de qualquer valor remuneratório adicional, ou na alteração de sua situação funcional, mantendo seu vínculo com o Órgão ou Entidade de origem.

**Art. 11º** – O Departamento de Monitoramento de Projetos da Secretaria do Planejamento e Gestão, constituirá a unidade de apoio ao gerenciamento de projetos, com as seguintes atribuições:

- I - coordenar o processo de monitoramento intensivo dos projetos;
- II – apoiar a capacitação dos responsáveis pelo gerenciamento intensivo dos projetos;
- III - implementar método e ferramentas necessárias ao gerenciamento intensivo dos projetos;
- IV – prestar assessoramento no planejamento, execução, controle e avaliação dos projetos;
- V – sugerir e elaborar, em conjunto com Gerentes de Projetos, planos de ação para solução de dificuldades identificadas, ou para reavaliação de cronogramas de execução física das atividades;
- VI – informar periodicamente, ou quando solicitado, às Câmaras Setoriais e à Junta de Coordenação Orçamentária e Financeira – JUNCOF -, o estágio de desenvolvimento da execução física e financeira dos projetos e, sempre que necessário, o plano de ações corretivas negociado com os Gerentes de Projeto e as recomendações quanto à programação orçamentária, com vista à melhoria da alocação de recursos.

**Parágrafo único** - As reuniões para avaliação dos projetos serão realizadas periodicamente, sob a coordenação da unidade de apoio ao gerenciamento de projetos de que trata este artigo, com a participação do Gerente de Projeto e dos Responsáveis por Ações, bem como, quando necessário, do Coordenador Executivo do Programa.

**Art. 12º** – Compete às Câmaras Setoriais:

- I – promover o acompanhamento sistemático dos indicadores e metas dos programas, e deliberar acerca das questões relativas ao monitoramento intensivo do conjunto de projetos associados, realizado pela Secretaria do Planejamento e Gestão.
- II – promover a avaliação sistemática dos resultados acordados nos programas e sua efetividade junto à sociedade.

**Art. 13** - Os programas e projetos serão objeto de contratualização de resultados, mediante assinatura do Termo de Compromissos com Resultados – TCR -, a ser firmado entre a Governadora do Estado, gestores designados, e representantes dos órgãos intervenientes.

**Parágrafo único** - Compete à Secretaria do Planejamento e Gestão, por intermédio do Departamento de Modernização da Gestão Pública, a elaboração do Termo de Compromisso com Resultados – TCR.

**Art. 14º** - As informações sobre os programas e projetos submetidos ao gerenciamento intensivo, bem como seus respectivos resultados e metas, deverão ser disponibilizadas na rede mundial de computadores Internet, na forma de Portal de Governo, de modo a promover a transparência da aplicação dos recursos públicos.

### **CAPÍTULO III – DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

**Art. 15º** – Fica criado, no âmbito da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, o Grupo de Trabalho para elaboração da Política Estadual de Desenvolvimento de Pessoal, tendo em vista as seguintes finalidades:

- I - melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- II - desenvolvimento permanente da capacitação do servidor público;
- III – implementação do mecanismo de capacitação continuada no processo de promoção nas carreiras públicas;
- IV - adequação das atribuições dos servidores aos objetivos das instituições a que se vinculam, tendo como referência o Plano Plurianual.

**Art. 16º** - A estruturação referida no artigo anterior deverá contemplar, especialmente, a institucionalização da Escola de Governo e a possibilidade de criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

**Art. 17º** – O Grupo de Trabalho de que trata este Decreto será composto por representantes indicados pelos seguintes órgãos e entidades da Administração Estadual:

- I - Gabinete da Governadora;
- II - Secretaria do Planejamento e Gestão;
- III - Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos;
- IV – Secretaria da Fazenda;
- V- Procuradoria-Geral do Estado;
- VI - Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

**Parágrafo único** - A coordenação do Grupo de Trabalho caberá ao representante da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

**Art. 18º** - As Secretarias e demais Órgãos e Entidades a elas vinculadas, no âmbito de suas respectivas competências, disponibilizarão com urgência e tempestividade, os representantes necessários ao eficaz funcionamento do Grupo de Trabalho de que trata o artigo anterior.

**Art. 19º** – O Grupo de Trabalho deverá apresentar , no prazo de sessenta dias,, minutas dos instrumentos legais necessários à consecução dos objetivos de que trata o capítulo III do presente Decreto, os quais serão submetidos à Governadora do Estado.

### **CAPÍTULO IV – DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS**

**Art. 20** - Fica instituída, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a obrigatoriedade de contratualização do desempenho institucional em todas as empresas estatais, por intermédio da celebração de contratos de gestão, em conformidade com o disposto na Lei nº. [12.237](#), de 13 de janeiro de 2005.

**Parágrafo único** - Não se aplica o disposto neste artigo às empresas do Sistema Financeiro Estadual, com exceção da Sociedade Anônima Banrisul Armazéns Gerais S.A.

**Art. 21º** - Fica criado o Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais - CGCE, com a finalidade de assegurar boas práticas de gestão, transparência, equidade de tratamento e prestação de contas das empresas estatais.

**Art. 22º** - Compete ao Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais:

I - aprovar diretrizes e estratégias relacionadas à participação acionária do Estado nas empresas estatais, com vista à:

- a) defesa dos interesses do Estado como acionista;
- b) promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa;
- c) atuação das empresas estatais na condição de patrocinadoras de planos de benefícios administrados por entidades fechadas de previdência complementar;
- d) fixação da remuneração de dirigentes;
- e) fixação do número máximo de cargos de livre provimento;
- f) projeção do retorno do capital investido pelo Estado nas Empresas Estatais;
- g) fixação da remuneração aos acionistas;
- h) divulgação de informações nos relatórios da administração e demonstrativos contábeis e financeiros, no caso das empresas públicas e sociedades de capital fechado;

II - estabelecer critérios para avaliação e classificação das empresas estatais, com o objetivo de traçar políticas de interesse do Estado, tendo em conta, dentre outros, os seguintes aspectos:

- a) desempenho econômico-financeiro;
- b) práticas adotadas de governança corporativa;
- c) gestão empresarial;
- d) nível de dependência do recebimento de recursos do Tesouro Estadual;

III - estabelecer critérios e procedimentos a serem adotados pelos Órgãos competentes, para indicação de diretores e dos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal das empresas estatais;

IV - estabelecer diretrizes para a atuação dos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal, ou órgãos com funções equivalentes, das empresas estatais;

V - estabelecer padrão de conduta dos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal das Empresas Estatais sem prejuízo das normas já definidas pela própria sociedade;

VI - aprovar o seu regimento interno mediante resolução.

**Art. 23** - O Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais será composto pelos Secretários de Estado do Planejamento e Gestão, da Fazenda, da Administração e dos Recursos Humanos, pelo Procurador-Geral do Estado, pelo Chefe da Casa Civil, e por dois representantes indicados pela Governadora, dentre os quais, um da sociedade civil.

§ 1º - O representante da sociedade civil atuará como membro consultivo do Comitê, e deverá ter conhecimento especializado e experiência prática em planejamento e governança corporativa.

§ 2º - Os Secretários de Estado, o Chefe da Casa Civil e o Procurador-Geral do Estado serão substituídos em suas ausências ou impedimentos, por seus representantes legais.

§ 3º - O Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais será presidido pelo Secretário de Estado do Planejamento e Gestão.

§ 4º - Poderão ser convidados a participar das reuniões do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais, Secretários de Estado responsáveis pela supervisão de empresas estatais com interesse nos assuntos em pauta, bem como os respectivos dirigentes e membros dos conselhos de administração e fiscal, bem como representantes de outros Órgãos ou Entidades da Administração Pública Estadual, responsáveis por matérias a serem apreciadas.

§ 5º - A Secretaria do Planejamento e Gestão, por intermédio do Departamento de Modernização da Gestão Pública, atuará como unidade executiva de apoio técnico e administrativo do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais.

**Art. 24º** - As empresas estatais e os Órgãos da Administração Pública Estadual fornecerão, sempre que requisitados, informações ou estudos ao Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais.

**Art. 25º** - Compete aos dirigentes de Órgãos da Administração Pública Estadual e aos representantes do Estado nos conselhos de administração e fiscal das empresas estatais, respeitadas suas atribuições legais e estatutárias, adotar as medidas necessárias à observância das diretrizes e estratégias do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais.

**Art. 26º** - A contratualização de desempenho institucional obedecerá ao seguinte cronograma:

I - instalação do Comitê de Governança Corporativa das Empresas Estatais no prazo de trinta dias, a contar da publicação deste Decreto;

II - celebração dos contratos de gestão com todas as empresas estatais até 31 de dezembro de 2007.

**Parágrafo único** - O acompanhamento e monitoramento da contratualização do desempenho institucional das empresas estatais serão coordenados pela Secretaria do Planejamento e Gestão.

**Art. 27º** - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

**PALÁCIO PIRATINI**, em Porto Alegre, 04 de outubro de 2007.

**FIM DO DOCUMENTO**



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA  
Gabinete de Consultoria Legislativa

**DECRETO Nº 51.307, DE 20 DE MARÇO DE 2014.**  
(publicado no DOE n.º 055, de 21 de março de 2014)

Estabelece o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, institui a Sala de Gestão, a obrigação de prestação de informações ao Sistema, a Gerência de Projetos Estratégicos, estabelece a tramitação prioritária de Expedientes Administrativos, cria o selo físico e eletrônico de Expedientes.

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 82, incisos V e VII, da Constituição do Estado,

**DECRETA:**

**Art. 1º** Dispõe sobre o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, institui a Sala de Gestão, a obrigação de prestação de informações ao Sistema, a Gerência de Projetos Estratégicos, estabelece a tramitação prioritária de Expedientes Administrativos, e cria o selo físico e eletrônico de Expedientes.

**§ 1º** O Sistema de que trata o caput deste artigo, além de servir como ferramenta de apoio ao Governador e aos Secretários(as) de Estado passa a abranger a Administração Indireta, no planejamento e execução dos Projetos Estratégicos do Executivo Estadual e passa a denominar-se Sistemática de Monitoramento Estratégico.

**§ 2º** Os Projetos Estratégicos são ações ou parte de ações previstas no Plano Plurianual - PPA, identificadas como prioritárias para fins de monitoramento e de apoio a sua implantação, considerando sua complexidade, volume de recursos orçamentários, abrangência e impacto social e econômico, alinhamento com as prioridades do Sistema de Participação Popular e Cidadã e diretrizes apontadas pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social.

**§ 3º** O Ciclo de Monitoramento e a Sala de Gestão constituem o processo central da Sistemática de Monitoramento Estratégico.

**Art. 2º** A Sala de Gestão constitui o ambiente político-institucional, integrada por Titulares de Secretarias e demais Órgãos da Administração Direta e Indireta e coordenada pelo Governador do Estado, onde é avaliado periodicamente o andamento do conjunto dos Projetos Estratégicos, seus resultados, oportunidades de melhoria e impactos sócio-econômicos.

Parágrafo único. No âmbito da Sala de Gestão, compete à Secretaria-Geral de Governo – SGG:

- I – disponibilizar e manter a infraestrutura física e de tecnologia da informação necessária para o funcionamento;
- II – convocar, organizar e secretariar as reuniões;
- III – sistematizar as informações colhidas no ciclo de monitoramento para análise; e
- IV – registrar as deliberações e encaminhamentos, disponibilizar aos participantes e acompanhar a sua implementação.

## CAPÍTULO I DO CICLO DE MONITORAMENTO E DE METODOLOGIA

**Art. 3º** O Ciclo de Monitoramento é o processo de atualização e análise das informações referentes ao andamento dos Projetos Estratégicos e implantação de seus resultados.

§ 1º O Ciclo de Monitoramento, além da atualização das informações em sistema informatizado, compreende reuniões presenciais entre a equipe de monitoramento e os gerentes dos Projetos Estratégicos.

§ 2º Cada Ciclo de Monitoramento deverá ser organizado a partir de um ou mais objetivos que compõem o mapa estratégico do Executivo Estadual, encerrando-se com reunião de análise da Sala de Gestão.

§ 3º O calendário das reuniões de cada ciclo de monitoramento deverá ser informado aos participantes com antecedência mínima de trinta dias.

§ 4º Cabe a SGG a elaboração e disponibilização do calendário de reuniões de cada Ciclo de Monitoramento.

**Art. 4º** O Ciclo de Monitoramento deve ter metodologia e procedimentos padronizados, consoante necessidade de análise da Sala de Gestão, cabendo:

I – à Secretaria-Geral de Governo: a definição e coordenação do processo, da metodologia e dos procedimentos técnico-gerenciais e da disponibilização e da adequação de sistema informatizado para armazenamento das informações relativas ao andamento dos Projetos Estratégicos;

II – à Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã: a estruturação e apoio ao planejamento dos Projetos Estratégicos e a identificação e adequação dos instrumentos de programação do Orçamento Anual relativos a cada Projeto Estratégico; e

III – à Secretaria de Fazenda: a identificação dos instrumentos de programação relativos aos Projetos Estratégicos no Sistema de Finanças Públicas e disponibilização diária de informações relativas a sua execução.

§ 1º A estrutura das informações de monitoramento dos Projetos Estratégicos deve permitir a avaliação da execução física, orçamentária e financeira, bem como, quando possível, os resultados e impactos de forma territorializada.

§ 2º Cada Projeto Estratégico deve ter uma Secretaria responsável por sua execução e um(a) Gerente designado(a) pelo(a) Secretário(a) da respectiva Pasta.

**CAPÍTULO II**  
**DO MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS: PAPÉIS E**  
**RESPONSABILIDADES**

**Art. 5º** A definição dos Projetos Estratégicos a serem monitorados ocorre no âmbito da Sala de Gestão, com base nos Objetivos Estratégicos definidos pelo Executivo Estadual e análise prévia da Secretaria-Geral de Governo.

**Art. 6º** As Secretarias Estaduais e demais órgãos da Administração Direta e Indireta, responsáveis pela execução dos Projetos inseridos na Sistemática de Monitoramento Estratégico, tem como principais atribuições:

I – planejar e estruturar, em conjunto com a equipe de monitoramento, os projetos a serem monitorados, conforme metodologia pré-definida para o Ciclo de Monitoramento;

II – identificar as fontes de financiamento do Projeto, bem como relacioná-las com as metas físicas e informar a equipe de monitoramento;

III – participar das reuniões e demais atividades integrantes do Ciclo de Monitoramento e da Sala de Gestão, conforme metodologia pré-estabelecida;

IV – garantir a qualidade e tempestividade das informações inseridas no sistema informatizado de apoio ao Ciclo de Monitoramento;

V – prestar à SGG, a qualquer tempo, informações relativas aos projetos estratégicos sob sua responsabilidade;

VI – informar a SGG se ocorrer alteração na Gerência do Projeto, formalizando junto à referida Secretaria o nome do(a) novo(a) responsável; e

VII – garantir os meios necessários para que a Gerência do Projeto possa desenvolver suas atribuições perante a Sistemática de Monitoramento Estratégico.

**Art. 7º** A equipe de monitoramento dos Projetos Estratégicos será composta por servidores(as) da Secretaria-Geral de Governo e da Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã, integrando a visão de planejamento e execução dos projetos, tendo como principais atribuições:

I – coordenar as reuniões presenciais de monitoramento, a partir de metodologia pré-estabelecida;

II – verificar a tempestividade e qualidade das informações inseridas no sistema informatizado pelo Gerente do Projeto, complementando as informações quando necessário;

III – orientar metodologicamente os(as) Gerentes dos Projetos e demais gestores(as) do órgão executor; e

IV – realizar análise do andamento dos projetos, identificando e dimensionando os entraves à execução dos mesmos e as oportunidades de transversalidade com outros projetos monitorados.

**Art. 8º** As Secretarias Estaduais e demais órgãos da Administração Direta e Indireta, intervenientes em fluxos, procedimentos e Expedientes administrativos associados à execução dos Projetos inseridos na Sistemática de Monitoramento Estratégico, participam do Ciclo de Monitoramento, sempre que solicitados pela SGG, conforme metodologia pré-estabelecida.

### CAPÍTULO III DA GERÊNCIA DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

**Art. 9º** A função de Gerência de Projeto Estratégico poderá ser exercida por qualquer agente público vinculado à secretaria responsável pela sua execução.

§ 1º A função referida no caput deste artigo não será remunerada, nem implicará ao agente designado em percepção de qualquer valor remuneratório adicional, nem na alteração da sua situação funcional, sendo considerada como serviço relevante prestado ao Estado.

§ 2º A remuneração do agente público designado para a função de que trata o caput deste artigo permanecerá a mesma do cargo/função que ocupa, fazendo jus aos direitos e vantagens inerentes ao cargo/função.

§ 3º O responsável pela função descrita no caput deste artigo deverá ser formalmente indicado à SGG, que deverá realizar os devidos registros na Sistemática de Monitoramento Estratégico.

**Art. 10º** O(A) Gerente de Projeto, no âmbito da Sistemática de Monitoramento Estratégico, terá as seguintes atribuições:

I - promover e acompanhar a execução das ações associadas ao Projeto Estratégico para o qual tenha sido designado;

II - atuar, em nome da Secretaria responsável pela execução do projeto, junto aos demais órgãos da Administração Pública Estadual, com o objetivo de garantir a qualidade e os prazos estabelecidos no planejamento do projeto;

III - manter atualizadas as informações no sistema informatizado de apoio ao Ciclo de Monitoramento, conforme metodologia pré-estabelecida;

IV - participar das reuniões do Ciclo de Monitoramento, para as quais tiver sido convocado, previamente instruído quanto às informações inseridas no sistema informatizado;

V - informar, no âmbito da Sistemática de Monitoramento Estratégico, qualquer situação que implique em atraso e/ou redução das metas físicas do projeto, com a identificação das ações necessárias para correção e/ou mitigação dos problemas identificados;

VI - comunicar com antecedência à Secretaria-Geral de Governo a possibilidade de ocorrência de fato positivo, público ou interno, decorrente da execução dos projetos estratégicos;

VII - acompanhar a tramitação dos expedientes administrativos e solicitação de recursos orçamentários relativos à execução dos projetos estratégicos sob sua gerência; e

VIII - desempenhar outras atividades correlatas à função.

Art. 11. O(A) Gerente de Projeto Estratégico que deixar de cumprir suas atribuições estará sujeito às sanções administrativas previstas na Lei.

### CAPÍTULO IV DA GESTÃO INTENSIVA DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

**Art. 12º** Complementarmente ao Ciclo de Monitoramento, os Projetos Estratégicos poderão ser submetidos a processo de gestão intensiva, a partir de determinação no âmbito da Sala de Gestão.

**Art. 13.** O processo de gestão intensiva será operacionalizado pela SGG, por meio de equipe específica, denominada Escritório de Gestão Intensiva.

§ 1º O processo de gestão intensiva propiciará maior detalhamento operacional dos Projetos Estratégicos selecionados e apoio aos gerentes dos Projetos no planejamento e execução de suas etapas-chave.

§ 2º Ao Escritório de Gestão Intensiva – EGI, além do previsto no art. 9º do Decreto nº [50.702](#), de 3 de outubro de 2013, compete:

I – definir metodologia a ser aplicada na gestão intensiva dos projetos estratégicos;

II - elaborar plano de trabalho detalhado, em conjunto com o(a) Gerente de cada Projeto, das principais etapas de sua execução, identificando oportunidades de melhoria sistêmica e riscos potenciais à implementação das ações;

III - acompanhar e apoiar o processo de elaboração e qualificação de termos de referência, projetos e editais de licitação associados aos Projetos Estratégicos em gestão intensiva, quando necessário; e

IV – gerar relatórios periódicos, ou sempre que necessário, ao Secretário-Geral de Governo e à Sala de Gestão, informando a situação detalhada dos Projetos e a necessidade de tomada de decisão superior.

§ 3º O EGI poderá solicitar servidores especializados aos demais órgãos da Administração Pública Estadual para auxiliar na elaboração e análise técnica dos termos de referência e Projetos.

§ 4º O processo de gestão intensiva será complementar ao Ciclo de Monitoramento, devendo utilizar o mesmo sistema informatizado de apoio para os registros e acompanhamento do detalhamento das ações.

## CAPÍTULO V

### DA TRAMITAÇÃO PRIORITÁRIA DE EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS

**Art. 14º** A tramitação prioritária dos Expedientes Administrativos que trata o art. 15 do Decreto nº [49.249/2012](#), deverá ser considerada preferencialmente para as etapas que antecedem a execução da despesa pública e/ou interfiram com a execução das próximas etapas do projeto.

**Art. 15º** O selo físico, previsto no art. 16 do Decreto nº [49.249/2012](#), aplica-se em duas modalidades, sendo o primeiro denominado Selo Verde, aplicado a todos os Expedientes que se enquadram nos critérios deste Decreto para tramitação prioritária, e o segundo de Selo Vermelho, aplicado de forma complementar ao Selo Verde, para fins de monitoramento intensivo da SGG.

**Art. 16º** O Selo Verde consiste em etiqueta auto-adesiva numerada, cujo controle e distribuição cabe à SGG, devendo ser aplicado na capa e na lombada dos Expedientes Administrativos, contendo a identificação do Projeto Estratégico associado e do(a) servidor(a) indicado(a) como seu gerente, de forma que facilite a tramitação prioritária e permita uma rápida identificação do(a) responsável em caso de necessidade de complemento de informações ou esclarecimentos.

§ 1º O Selo Verde utilizado deverá ser devidamente registrado no Sistema de Protocolo Integrado do Estado – SPI, por meio do preenchimento de campos específicos do cadastro do Expediente Administrativo, de forma que permita a identificação e localização dos mesmos.

§ 2º Cabe ao Gerente de Projeto Estratégico retirar o Selo Verde junto à SGG, sendo de sua responsabilidade a devida utilização nos Expedientes Administrativos.

§ 3º Quando da abertura de novo expediente administrativo enquadrado nos critérios de utilização do Selo Verde de que trata o caput deste artigo, o gerente de cada projeto encaminhará ao protocolo, juntamente com os documentos que irão integrá-lo, um exemplar do Selo Verde e as orientações para o registro do selo no sistema de protocolo integrado, fornecidas em ficha padrão, cujos modelos compõem o Anexo Único deste Decreto.

§ 4º Todos os campos da ficha padrão são de preenchimento obrigatório, de forma a garantir o registro adequado no Sistema de Protocolo Integrado do Estado - SPI.

§ 5º A ficha padrão deverá ser assinada pelo(a) servidor(a) responsável pela solicitação de aplicação do selo, com a sua identificação funcional e nome.

§ 6º O Selo Verde poderá ser aplicado em expedientes já em tramitação, desde que acompanhados pela ficha padrão, e em local do Sistema de Protocolo Integrado que tenha permissão para alterar o cadastro do expediente para o seu devido registro.

§ 7º A ficha padrão para registro do Selo Verde no Sistema de Protocolo Integrado do Estado – SPI, contempla duas situações:

I – o(a) gerente do projeto solicita a abertura do expediente junto ao protocolo e indica o próximo destino do expediente, situações em que deverá utilizar o “modelo A”; e

II – o(a) gerente do projeto solicita a abertura do expediente junto ao protocolo e requer que esse expediente retorne à sua responsabilidade, para despacho, situações que deverá utilizar o “modelo B”.

**Art. 17º** O Selo Vermelho consiste em etiqueta auto-adesiva, cujo controle e distribuição cabe à SGG, devendo ser aplicado na capa e na lombada dos expedientes administrativos, de forma complementar ao Selo Verde.

Parágrafo único - SGG, a qualquer tempo, poderá realizar a aplicação do Selo Vermelho em expedientes administrativos para fins de acompanhamento específico.

## CAPÍTULO VI DO ACOMPANHAMENTO DOS EXPEDIENTES ADMINISTRATIVOS COM TRAMITAÇÃO PRIORITÁRIA

**Art. 18º** Cada Secretaria Estadual e demais órgãos da Administração Direta e Indireta, deverá ter um(a) servidor(a) responsável pelo acompanhamento dos expedientes administrativos identificados com Selo Verde e/ou Selo Vermelho.

§ 1º Caberá ao(à) servidor(a), de que trata o caput deste artigo, o acompanhamento dos Expedientes identificados com Selo Verde e/ou Selo Vermelho que estiverem tramitando no seu órgão.

§ 2º Os(as) Titulares das Secretarias e demais Órgãos da Administração Direta e Indireta, terão dez dias, a contar da publicação deste decreto, para indicar dois servidores para o acompanhamento dos Expedientes, que serão designados por ato do Secretário(a) da SGG.

**Art. 19º** Os(as) servidores(as) designados(as) conforme art. 18 deste Decreto, terão como atribuições:

I – assessorar o(a) Titular do seu órgão no acompanhamento dos Expedientes Administrativos identificados com Selo Verde e/ou Selo Vermelho que estiverem tramitando;

II – propor, a qualquer momento, alternativas para otimização dos fluxos internos dando mais celeridade para o andamento dos expedientes administrativos, com garantia da qualidade da sua instrução; e

III – reportar-se à SGG, sempre que solicitado, sobre o andamento de expedientes administrativos identificados com Selo Verde e/ou Vermelho.

**Art. 20º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se o Decreto nº [49.249](#), de 18 de junho de 2012.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 20 de março de 2014.

**FIM DO DOCUMENTO**



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA  
Gabinete de Consultoria Legislativa

**DECRETO Nº 50.183, DE 25 DE MARÇO DE 2013.**  
(publicado no DOE n.º 058, de 26 de março de 2013)

Institui o Programa de Qualidade do Gasto.

**O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 82, incisos V e VII, da Constituição do Estado, e

considerando a necessidade de institucionalizar e integrar as ações de eficiência do gasto praticadas na Administração Pública Estadual; e

considerando que a gestão eficiente por meio do combate ao desperdício e a otimização da aplicação dos recursos públicos, contribui para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade,

**D E C R E T A:**

**Art. 1º** Fica instituído o Programa de Qualidade do Gasto na Administração Pública Estadual, que tem o objetivo de racionalizar o gasto público por meio da promoção e da integração de ações voltadas para a gestão eficiente do gasto.

**Art. 2º** O Programa de Qualidade do Gasto tem as seguintes diretrizes:

I – disseminação das melhores práticas com o objetivo de aumentar a eficiência do gasto público, sem prejuízo da qualidade da prestação dos serviços; e

II – envolvimento e integração dos servidores, órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, quanto às ações referentes a melhor alocação dos recursos públicos.

**Art. 3º** O Programa de Qualidade do Gasto tem os seguintes objetivos específicos:

I – aprimorar a sistemática de utilização de preços de referência para as compras de bens e contratação de serviços;

II – implementar metodologia de reestruturação e aperfeiçoamento dos processos de trabalho nos Órgãos e Entidades;

III – sistematizar modelo de gestão do gasto público com o objetivo de monitorar as despesas; e

IV – capacitar os gestores para ações voltadas à gestão eficiente do gasto público.

**Art. 4º** O Programa de Qualidade do Gasto será gerenciado pela Secretaria da Fazenda, por intermédio do Tesouro do Estado.

**Art. 5º** Caberá ao Secretário de Estado da Fazenda promover a articulação institucional necessária para fomentar o Programa.

**Art. 6º** A coordenação executiva do Programa de Qualidade do Gasto será de responsabilidade do Subsecretário do Tesouro do Estado, com as seguintes atribuições:

I – coordenar e viabilizar a execução do respectivo programa de forma integrada com os demais órgãos da Administração Pública Estadual;

II – estabelecer, por Instrução Normativa do Tesouro do Estado, os projetos a serem realizados em conformidade com os objetivos específicos estabelecidos neste Programa;

III – solicitar aos demais órgãos da Administração Pública Estadual a indicação de servidores para participar dos projetos constantes no Programa; e

IV – prestar informação ao Secretário de Estado da Fazenda sobre o andamento dos projetos e das metas estabelecidas.

**Art. 7º** No âmbito do Programa instituído pelo presente Decreto ficam mantidas, sob a coordenação do Subsecretário do Tesouro do Estado, as seguintes iniciativas:

I – o Programa de Gerenciamento Matricial da Despesa no âmbito do Poder Executivo – GMD, instituído por meio do Decreto nº [44.364](#), de 23 de março de 2006;

II – parametrização dos contratos de serviços terceirizados, mediante o Sistema de Serviços Terceirizados - SIST, criado pelo Decreto nº [44.365](#), de 23 de março de 2006;

III - realização das Oficinas do Gasto Público e Sustentabilidade, com a participação dos diversos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual; e

IV - elaboração de relatórios bimestrais da execução orçamentária, nos termos dos arts.8º e 9º, da Lei Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal - Lei de Responsabilidade Fiscal.

**Art. 8º** Os Secretários de Estado serão os responsáveis, no âmbito de suas competências, pela participação do respectivo órgão no Programa, devendo, quando solicitado, designar, por portaria, representantes para os projetos estabelecidos.

**Art. 9º** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se o Decreto nº [45.273](#), de 4 de outubro de 2007.

**PALÁCIO PIRATINI**, em Porto Alegre, 25 de março de 2013.

**FIM DO  
DOCUMENTO**