

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

JULIANA DOS SANTOS

**ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO IMPLEMENTADO NO GOVERNO DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DO CICLO DE  
MONITORAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE 2011-2014**

Porto Alegre

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Juliana dos Santos

**Análise do modelo de gestão implementado no governo do estado do Rio Grande do Sul  
a partir do Ciclo de Monitoramento Estratégico entre 2011-2014**

Trabalho de conclusão submetido ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Políticas Públicas.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Luciana Leite Lima**

Porto Alegre  
2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Análise do modelo de gestão implementado no governo do estado do Rio Grande do Sul a partir do Ciclo de Monitoramento Estratégico entre 2011-2014

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado por Juliana dos Santos e apresentado à Comissão de Avaliação como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Políticas Públicas.

Aprovado em 10 de dezembro de 2014, pela presente banca examinadora.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. (nome) (Titulação) (Instituição)

---

Prof. (nome) (Titulação) (Instituição)

---

Prof. (nome) (Titulação) (Instituição)

Porto Alegre  
2013

## Agradecimentos

Agradeço a todos que auxiliaram de alguma forma no desenvolvimento deste trabalho. Mas agradeço especialmente aos queridos amigos que conquistei no transcorrer dos quatro anos do curso e também aos amigos que já me acompanhavam bem antes de eu almejar cursar uma faculdade.

Agradeço ao Quati pela paciência e apoio em todos os momentos do curso, especialmente nos momentos dramáticos da formatação do trabalho. E com muito carinho agradeço a minha mãe Lenir, pois foi ela quem assegurou que eu pudesse estar agora me graduando no ensino superior.

Agradeço à professora Luciana por todas as horas dedicadas neste estudo e por ser uma excelente orientadora. E aos demais professores com quem tive a oportunidade de vivenciar esse mundo acadêmico.

*“O que me preocupa não é o grito dos  
maus, mas o silêncio dos bons”  
(Martin Luther King).*

## Resumo

O presente trabalho busca descrever, analisar e sistematizar o Ciclo de Monitoramento Estratégico, que é uma ferramenta instrumental que tem como objetivo acompanhar o andamento dos projetos estratégicos do governo – definidos a partir de uma cartilha de projetos – que estão sendo implementados no estado do Rio Grande do Sul. O estudo contextual apresenta como base os conceitos sobre o termo monitoramento e a relação com os modelos da administração pública: Nova Gestão Pública, Governança Pública e Gestão Social. O intuito é destacar como as ferramentas instrumentais, a exemplo do monitoramento, são utilizadas para qualificar as ações implementadas. Na consecução do trabalho foram utilizados métodos de análise de dados primários e secundários. A coleta de dados primários se deu com o uso do caderno de campo que foi elaborado no período de janeiro a outubro de 2013. Já os dados secundários são a compilação de documentos, de normas legislativas, das atas de reuniões, dos resumos executivos e das análises realizadas a partir do ciclo de monitoramento. A ferramenta instrumental de monitoramento é importante para acompanhar os projetos e as políticas públicas implementadas pelas gestões administrativas, na medida em que ela facilita a identificação dos entraves dos programas, assim como ajuda a pensar nas possíveis alterações necessárias a tais projetos e políticas.

**Palavras-chave:** Monitoramento, Ciclo de Monitoramento, Gestão Pública.

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> – Organograma do sistema de monitoramento da administração pública do estado RS ..... | 14 |
| <b>Figura 2</b> – Mapa estratégico do governo do estado RS .....                                      | 26 |
| <b>Figura 3</b> – Telas do Sistema de Monitoramento Estratégico .....                                 | 38 |
| <b>Figura 4</b> – Sistema de Monitoramento da Sala de Gestão .....                                    | 40 |

## Lista de Quadros

|   |    |
|---|----|
| <b>Quadro 1</b> – Objetivos estratégicos e perspectiva de ação .....  | 31 |
| <b>Quadro 2</b> – Carteira de Projetos Estratégicos e secretarias coordenadoras das ações ..                        | 32 |
| <b>Quadro 3</b> – Objetivo estratégico e secretarias executoras dos projetos .....                                  | 40 |
| <b>Quadro 4</b> – Instituições governamentais do Estado que participam diretamente dos objetivos estratégicos ..... | 46 |



## Lista de Abreviaturas e Siglas

|                |  |
|----------------|--|
| <b>AGDI</b>    | Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento           |
| <b>CAGE</b>    | Contadoria e Auditoria-Geral do Estado                                 |
| <b>CC</b>      | Casa Civil   |
| <b>CDES</b>    | Secretaria Executiva do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social |
| <b>CEEE</b>    | Companhia Estadual de Energia Elétrica                                 |
| <b>CELIC</b>   | Central de Licitações  |
| <b>CEPROFE</b> | Coordenação Executiva de Monitoramento de Programas Federais           |
| <b>CM</b>      | Casa Militar   |
| <b>CME</b>     | Ciclo de Monitoramento Estratégico                                     |
| <b>CORSAN</b>  | Companhia Riograndense de Saneamento                                   |
| <b>DAER</b>    | Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem                           |
| <b>DEPROJE</b> | Departamento de Planejamento de Projetos Estratégicos                  |
| <b>DETRAN</b>  | Departamento Estadual de Trânsito                                      |
| <b>DME</b>     | Divisão de Monitoramento Estratégico                                   |
| <b>FASE</b>    | Fundação de Atendimento Socioeducativo                                 |
| <b>FDRH</b>    | Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos                    |
| <b>FEPAGRO</b> | Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária                             |
| <b>FEPAM</b>   | Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luiz Roessler         |
| <b>FZB</b>     | Fundação Zoobotânica   |
| <b>GG</b>      | Gabinete do Governador   |
| <b>GPRF</b>    | Gabinete dos Prefeitos e das Relações Federativas                      |
| <b>GVG</b>     | Gabinete do Vice-Governador  |
| <b>PGE</b>     | Procuradoria Geral do Estado   |
| <b>PPA</b>     | Plano Plurianual   |
| <b>SARH</b>    | Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos                     |
| <b>SCIT</b>    | Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico          |
| <b>SDPI</b>    | Secretaria de Desenvolvimento e Promoção e Investimento                |
| <b>SDR</b>     | Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo            |
| <b>SDTS</b>    | Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social                     |
| <b>SEAHBS</b>  | Secretaria de Habitação e Saneamento                                   |
| <b>SEAPA</b>   | Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio                      |

|                |  |
|----------------|--|
| <b>SECOM</b>   | Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital                       |
| <b>SEDAC</b>   | Secretaria da Cultura  |
| <b>SEDUC</b>   | Secretaria da Educação   |
| <b>SEFAZ</b>   | Secretaria da Fazenda  |
| <b>SEINFRA</b> | Secretaria de Infraestrutura e Logística                           |
| <b>SEL</b>     | Secretaria do Esporte e do Lazer                                   |
| <b>SEMA</b>    | Secretaria do Meio Ambiente  |
| <b>SEPLAG</b>  | Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã           |
| <b>SES</b>     | Secretaria da Saúde  |
| <b>SESAMPE</b> | Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa |
| <b>SETUR</b>   | Secretaria do Turismo  |
| <b>SGG</b>     | Secretaria Geral de Governo  |
| <b>SJDH</b>    | Secretaria da Justiça e dos Direitos Humanos                       |
| <b>SME</b>     | Sistema de Monitoramento Estratégico                               |
| <b>SOP</b>     | Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano   |
| <b>SPM</b>     | Secretaria de Políticas para as Mulheres                           |
| <b>SSP</b>     | Secretaria da Segurança Pública                                    |
| <b>SUSEPE</b>  | Superintendência dos Serviços Penitenciários                       |
| <b>TVE</b>     | Fundação Cultural Piratini - Rádio e Televisão - TVE e FM Cultura  |
| <b>UERGS</b>   | Universidade Estadual do Rio Grande do Sul                         |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introdução .....</b>   | <b>11</b> |
| Justificativa .....   | 12        |
| Objetivos.....  | 15        |
| Métodos e técnicas de estudo .....  | 15        |
| <b>1. O monitoramento na gestão pública.....</b>                          | <b>17</b> |
| 1.1 Contexto de desenvolvimento dos novos modelos de gestão pública ..... | 19        |
| <b>2. O ciclo de monitoramento dos projetos estratégicos.....</b>         | <b>24</b> |
| 2.1 O mapa estratégico .....  | 25        |
| 2.2 Instrumentos da ação governamental .....                              | 26        |
| 2.2.1 O programa de governo.....  | 27        |
| 2.2.2 Carta aos Gaúchos e Gaúchas.....                                    | 28        |
| 2.2.3 O Plano Plurianual .....  | 29        |
| 2.3 Carteira de Projetos.....   | 30        |
| 2.3.1 Objetivos Estratégicos do Governo .....                             | 30        |
| 2.3.2 Projetos estratégicos do governo.....                               | 32        |
| <b>3. Dinâmica do Ciclo de Monitoramento.....</b>                         | <b>37</b> |
| 3.1 Sistema de Monitoramento Estratégico.....                             | 37        |
| 3.2 Sala de Gestão .....  | 39        |
| 3.3 Regras Institucionais.....  | 45        |
| 3.4 Atores envolvidos no ciclo de monitoramento .....                     | 48        |
| <b>Considerações finais.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>Referências Bibliográficas.....</b>                                    | <b>54</b> |

## Introdução

A partir das mudanças políticas e sociais que ocorreram na década de 1970, foi necessário implementar novos modelos governamentais para melhor gerir as tomadas de decisões. A preocupação com a eficiência e com a efetividade gerou inúmeras mudanças na forma de administrar o Estado, e, para tal, foram estruturados modelos de gestão, como a Gestão Pública, a Nova Gestão Pública e a Gestão Social. Após as mudanças institucionais ocorridas na administração pública, buscou-se estruturar modelos que auxiliassem na forma de analisar as políticas públicas por meio de ferramentas organizacionais que favorecessem o monitoramento das atividades realizadas pelo governo, para assim ocorrer a implementação de ações que atendam às demandas sociais.

Rutkoswiski (1998) e Toni (2003) alegam que a constituição desses modelos decorreu da crise mundial da década de setenta, pois o colapso em que se encontrava o mundo favoreceu a fragmentação e a descentralização das ações governamentais. Arretche (2009), Abrucio (1999) e Martins (1997) salientam que as criações de novos modelos de gestão eram necessários em virtude da crise no sistema do *welfare state*. Havia carência de garantia de bem estar social, instabilidade econômica, além da ocorrência de uma ingovernabilidade que acarretou em uma crise de legitimidade nos governos.

Dessa forma, era necessário consolidar ações que fizessem com que a administração pública fosse atuante e conseguisse desenvolver atividades efetivas para estruturar e auxiliar o crescimento do país. De fato, era necessário implementar instituições fortes que atendessem às solicitações da sociedade (Martins, 1997). Os modelos de gestão favorecem que sejam estruturadas políticas públicas a partir do planejamento e têm por base formular, implementar, monitorar e avaliar programas e projetos executados.

Matus (1996), citado por Rutkowski (1998, p.291), afirma que “a qualidade da gestão pública mantém uma relação direta com as práticas de trabalho enraizadas na organização [...] e a chave para compreender uma organização consiste em determinar [...] sua relação com as práticas de trabalhos vigentes”. Desse modo, faz-se imprescindível observar os modelos de gestão que estão sendo desenvolvidos nos governos, assim como analisar como eles são formulados e implementados. Há também a necessidade de se observar e de se analisar as atividades e as relações governamentais instituídas, observando igualmente a forma como essas estão sendo geridas e executadas.

A constituição e a formulação de novos modelos de gestão foram atitudes necessárias. Os modelos auxiliaram os governos a constituir novas formas de gestão com distintas formas de organização, tanto no trabalho quanto nas práticas de gerenciamento das atividades públicas (Rutkoswiski, 1998). Houve um aumento da flexibilidade das ações e da forma de controle dos projetos implantados.

Conforme Martins (1997), os objetivos dos novos modelos de gestão são: buscar resultados, aumentar o nível de descentralização, aumentar a flexibilidade das ações, elevar o nível do desempenho das atividades executadas, aumentar a competitividade, ampliar as estratégias das ações governamentais e, por fim, aumentar a transparência e a *accountability*. Essas novas formas de gestão têm por objetivo melhorar a administração pública para que assim o Estado possa subsidiar melhor as demandas dos cidadãos.

Nesse contexto, este estudo tem por objetivo descrever e analisar o modelo de gestão pública que está sendo implementado no estado do Rio Grande do Sul por meio do Ciclo de Monitoramento Estratégico (CME). O CME é uma ferramenta organizacional que tem por escopo acompanhar a implementação das ações do governo que sejam consideradas prioridades estratégica. Dessa forma, o CME é um instrumento governamental que oferece um suporte técnico-político que auxilia a qualificar a eficiência, a efetividade e a eficácia nas áreas da educação, da saúde, da segurança e na de grupos de mulheres, de jovens e de idosos.

O CME visa, portanto, desenvolver uma estrutura organizacional a partir da elaboração de processos administrativos com enfoque na transparência e na gestão da informação. Visa favorecer com que as análises desenvolvidas ocorram de forma orientada e que auxiliem na obtenção de resultados (Cargnin, 2007).

## **Justificativa**

O monitoramento é uma importante etapa que compõe os processos de decisão e de implementação de políticas públicas, pois o acompanhamento permite ampliar o conhecimento técnico-científico e político. A partir do monitoramento, é possível elaborar análises rigorosas e sistêmicas sobre os modelos de gestão (Licha, 1999).

O monitoramento das ações que são implementadas favorece o entendimento de como ocorrem os processos da gestão administrativa. Conforme Sulbrandt (2002), a falta do conhecimento – adquirido pelo ato de monitorar – dificulta a compreensão dos programas e

projetos. Por isso, muitas vezes ocorre um baixo comprometimento perante as ações realizadas.

Conforme Mokate (2000) é importante medir, monitorar e avaliar as políticas públicas, os programas e os projetos desenvolvidos pelas instituições. Também é importante conhecer o processo e as etapas dos modelos de gestão que estão sendo implementados. Para Sulbrandt (2002), o conhecimento teórico sobre o processo é importante, porque contribui para a compreensão do motivo pelo qual realizar as ações, ou seja, o porquê de planejar, implementar e monitorar. Afora que o monitoramento auxilia na identificação tanto dos êxitos quanto das limitações dos processos da administração pública.

O uso de ferramentas organizacionais favorece a realização da qualificação das ações, ou seja, ajuda a medir o quanto as atividades são eficazes, eficientes e efetivas. Para uma prática ser considerada eficaz, é necessário que apresente ações que realizem os objetivos esperados, ou seja, produza um resultado esperado. O termo eficiência remete à capacidade de produzir ações com qualidade, eficientes. E a efetividade destaca a obtenção de resultados, pois é essa que legitima e transpassa credibilidade para a ação implementada.

Com o acompanhamento das etapas que compõem a gestão administrativa, pode-se ter acesso a informações tais como as situações problemas, o desenvolvimento de determinada atividade e o alcance das metas. Por esses motivos, o acompanhamento de cada etapa da implementação de uma ação favorece o aumento da capacidade da gestão pública (Sulbrandt, 2002).

Abrucio (2007) afirma que o acompanhamento do processo é importante principalmente no momento da execução da ação, ou seja, enquanto o programa está sendo implementado, porque assim se pode – caso seja necessário – modificar alguma estratégia desenvolvida pelas instituições governamentais a partir dos interesses técnicos e políticos. Dessa forma, todo o processo pode ser (re) planejado, sendo as ações desenvolvidas e gerenciadas de forma flexível, ou seja, aptas para as mudanças. Assim, podem ocorrer modificações no transcorrer do processo, com intuito de desenvolver melhor as ações, de forma mais efetiva e eficiente (Sulbrandt, 2002).

Armani salienta que

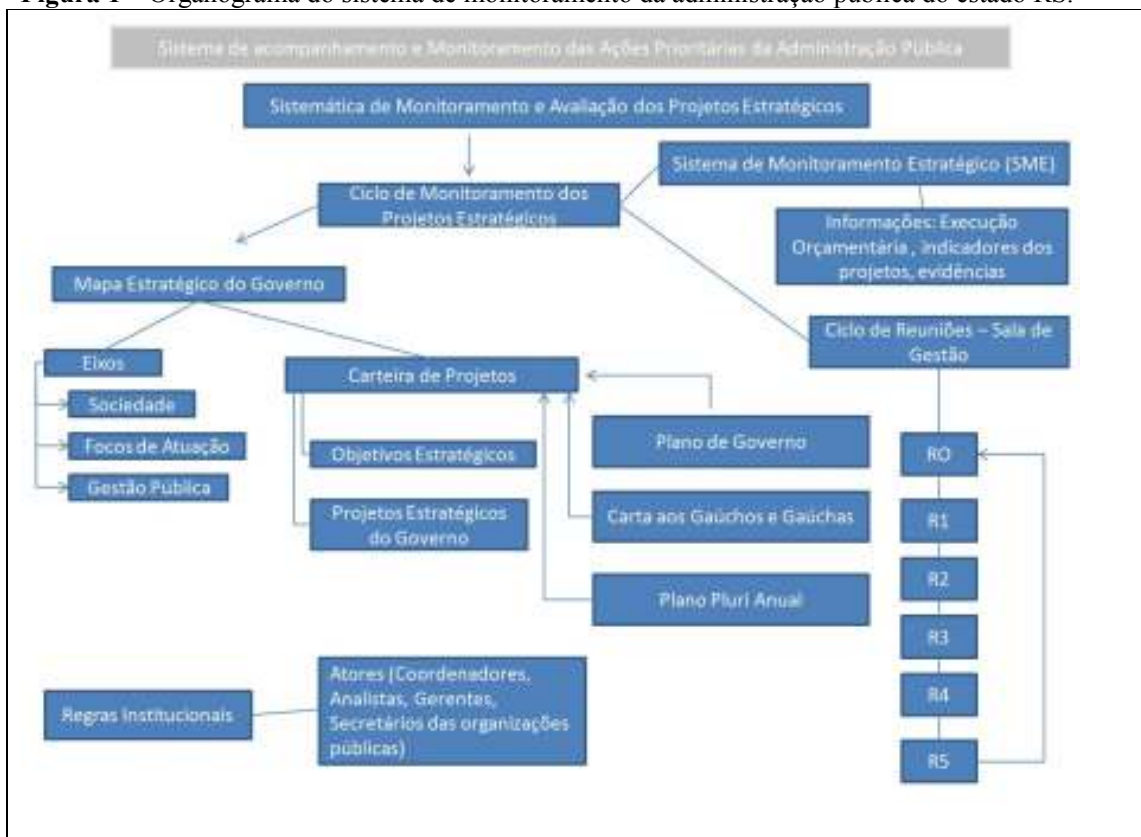
a sistematização permite, que [...] além das reflexões integradas na gestão do ciclo de projetos (planejamento, execução e monitoramento e avaliação), a organização promova uma reflexão crítica regular sobre o andamento dos principais processos com os quais está comprometida (2003, p.25).

Dessa forma, o monitoramento ajuda a identificar os êxitos obtidos, a medir a eficiência e a eficácia das atividades organizadas e a identificar, quando necessário, medidas para melhorar o desempenho das ações que estão sendo implantadas (Licha, 1999). Segundo Kliksberg, o monitoramento auxilia a “construir conocimiento a través del ensayo y error, reajustar continuamente los marcos de referencía em función de los hechos” (s.a/s.n.p).

O objetivo do presente trabalho é descrever e analisar o Ciclo de Monitoramento que está sendo implementado no Rio Grande do Sul no período de 2011 a 2014 e sistematizar as atividades relacionadas a esse ciclo. O ciclo de monitoramento ocorre a partir da Divisão de Monitoramento Estratégico (DME) que está vinculada à Secretária Geral de Governo.

A finalidade deste estudo é apresentar o processo de monitoramento, o método de ação e a forma de gestão participativa que estão sendo implementados. Da mesma forma, objetiva-se organizar o sistema de monitoramento, pois sua estrutura é apresentada de forma fragmentada em normas legislativas e em documentos e análises administrativas de uso interno. Para desenvolver o estudo, foi organizado um organograma a partir do caderno de campo para descrever o estrutura do Ciclo de Monitoramento, que está na Figura 1.

**Figura 1** – Organograma do sistema de monitoramento da administração pública do estado RS.



Fonte: elaborada pela autora.

Dessa forma, o intuito deste trabalho é analisar o Ciclo de Monitoramento é contribuir para tornar o processo mais transparente, e também destacar a importância e a viabilidade dessa etapa nos novos modelos de gestão pública, pois com o monitoramento em fase real torna-se mais acessível quantificar a eficiência, a efetividade e a eficácia da gestão administrativa (Abrucio, 2007).

## **Objetivos**

### a) Objetivo geral

- O escopo deste trabalho é descrever e analisar o Ciclo de Monitoramento Estratégico a partir da estrutura organizativa. O intuito é sistematizar o funcionamento das atividades do monitoramento e analisar como esse é implementado.

### b) Objetivos específicos

- Descrever a sistemática do ciclo de monitoramento;
- descrever o instrumento de gestão Mapa Estratégico;
- descrever o instrumento de gestão Sistema de Monitoramento Estratégico;
- descrever o instrumento de gestão Sala de Gestão;
- verificar as leis que constituíram esse modelo de gestão.

## **Métodos e técnicas de estudo**

O método utilizado para desenvolver este estudo foi a observação dos processos de monitoramento que ocorreram na Divisão de Monitoramento Estratégico (DME), que está vinculada a Secretaria Geral de Governo. A coleta de dados primários ocorreu a partir de um caderno de campo, elaborado de janeiro a outubro de 2013, quando a discente iniciou o estágio não-curricular na Divisão de Monitoramento Estratégico (DME). Foram também observadas e analisadas as reuniões que compõem o Ciclo de Monitoramento e as atividades administrativas realizadas no setor.



A coleta de dados secundários ocorreu a partir dos documentos disponibilizados no setor da DME, como leis, decretos e emendas legislativas, resumos executivos, atas das reuniões correspondentes aos ciclos de monitoramento e evidências dos projetos que estão sendo implementados.

A análise desses dados visa assegurar que todos os passos da estruturação desse modelo de gestão sejam documentados. Dessa forma, objetiva-se neste trabalho descrever e sistematizar o processo de monitoramento, destacando o seu método de ação e a forma como é desenvolvida a sua gestão.

## **1. O monitoramento na gestão pública**

As décadas de 1970 e 1980 representaram o auge nas mudanças estruturais dos governos, a partir das modificações realizadas a fim de instaurar novos modelos de gestão pública. Os modelos – Nova Gestão Pública, Governança Pública e Gestão Social – têm por objetivo aumentar o nível de transparência, de eficácia e de efetividade do Estado para desenvolver ações efetivas para a sociedade e apresentar os resultados a partir do uso de ferramentas organizacionais que auxiliem a analisar os programas implementados.

Nessa mudança de estrutura governamental, portanto, as palavras-chave são efetividade, eficiência e eficácia. Segundo Armani (2003), a efetividade busca elaborar ações que apresentem melhores resultados com o menor custo – é a forma legítima de fazer mais com menos. Já a eficiência trata de apresentar uma administração mais realista e transparente no que se refere aos recursos administrativos. E, por último, a busca por eficácia destina-se a formular ações com atividades e objetivos bem definidos, metas.

Para desenvolver o monitoramento nesses modelos da gestão pública, são utilizadas ferramentas de análise, como projetos, indicadores, metas/resultados e atividades/ações, que visam monitorar e avaliar os projetos. Esses instrumentos têm o intuito de sistematizar as informações sobre os aspectos conceituais (Ramos, Schabbach, 2012), a fim de desenvolver análises sobre os projetos que estão sendo implementados e desenvolvidos nos governos.

Dessa forma, para se estudar o monitoramento na administração pública é necessário ter conhecimento sobre os conceitos dos instrumentos utilizados para medir e analisar as ações implementadas. Ao tratar da formulação de projetos, Armani afirma que ela é “um recurso técnico útil e necessário para qualificar a ação social organizada em prol da elevação da qualidade de vida e do fortalecimento da cidadania dos setores excluídos da sociedade brasileira” (2003, p.15). E é a partir dos projetos e programas desenvolvidos que podemos começar a analisar e a monitorar as ações realizadas pelas organizações públicas do Estado.

O instrumento indicador serve como dado qualitativo ou quantitativo para auxiliar os atores na formulação e na implementação de um determinado programa ou projeto. Para Armani, o indicador é uma ferramenta “de medição usado/a para indicar mudanças na realidade social que nos interessa” (2003, p.58).

Conseqüentemente, os indicadores servem para medir, avaliar e destacar alternâncias das ações implementadas. Esse instrumento oferece indicações importantes para captação e avaliação do processo (Armani, 2003). Para Januzzi, “os indicadores [...] se prestam a

subsidiar as atividades de planejamento público e formulação de políticas sociais nas diferentes esferas de governo, possibilitam o monitoramento, por parte do poder público [...]” (2002, p.55).

Outro instrumento de planejamento são os resultados e as metas que são desenvolvidos a partir da situação problematizada e da definição de qual efeito se quer obter. Esses são dados provenientes de situações e de produtos que se almejam alcançar (Armani, 2003). As apresentações tanto das metas quanto dos resultados servem para auxiliar a análise feita por gerentes, técnicos e profissionais que lidam com a gestão pública (Ramos e Schabbach, 2012). Para se conseguir êxito nesses instrumentos, é necessário que sejam realizadas atividades de monitoramento e avaliação durante o transcorrer da implementação, com o objetivo de comparar “[...] os resultados realizados [...] ao que foi planejado e se os objetivos [e as metas] estão sendo alcançados” (2003, p.69).

Afora o momento da formulação de projetos, outros instrumentos são utilizados para qualificar a efetividade das atividades realizadas pelas organizações públicas, tal como o monitoramento e a avaliação que visam medir e analisar os resultados. Segundo Armani (2003), para gerir bem o governo, é necessário um sistema de gerenciamento, ou seja, é fundamental monitorar e avaliar as ações implementadas pelas organizações públicas.

Para Mokate (2000), o monitoramento é, na prática, a análise de políticas, programas e projetos, que favorece o acompanhamento da evolução das atividades desenvolvidas. O monitoramento “desafia no sólo a verificar el cumplimiento de objetivos sino también a validar continuamente el valor social incorporado en el cumplimiento de dichos objetivos”(Mokate, 2000, p.4). Dessa forma, o monitoramento tem por objetivo verificar e qualificar o cumprimento das ações propostas.

Para Ramos e Schabbach, a avaliação “é um instrumento importante para a melhoria da eficiência da gestão pública, da qualidade da gestão, do controle social sobre a efetividade e da ação do estado” (2012, p.1272). O monitoramento e a avaliação auxiliam a medir o grau de efetividade das ações públicas e também a eficiência e a eficácia, que são consideradas boas ferramentas para embasar as tomadas de decisões. Por conseguinte, o uso desses instrumentos de gestão favorece os atores a formularem ações públicas com elevado grau de controle. Conforme Ramos e Schabbach, o uso dessas ferramentas “permite aos formuladores e gestores [...] desenharem políticas mais consistentes, com melhores resultados e melhor utilização de recursos” (2012, p.1273).

Por essas características, Mokate (2000) ressalta que a avaliação pode ser um dos instrumentos mais poderosos da promoção da modernização da gestão pública, pois (junto

com o monitoramento) suscita a elaboração de informações úteis para os tomadores de decisão.

Ademais, o uso dessas ferramentas acaba por beneficiar “pesquisadores, técnicos, usuários das políticas, o estado e a sociedade em geral” (Ramos e Schabbach, 2012, p.1273). Por isso, dá-se destaque ao uso desses instrumentos nos novos modelos de gestão pública, uma vez que eles viabilizam um direito democrático a partir do controle social tanto sobre o gasto público quanto sobre as ações de governo (Ramos e Schabbach, 2012).

### **1.1 Contexto de desenvolvimento dos novos modelos de gestão pública**

Países como Reino Unido, Canadá e Austrália sofreram reformas administrativas nas décadas 1980 e 1990. Essas novas formas implementadas de gerir o Estado eram distintas das do modelo burocrático weberiano. Abrucio (2006) afirma que este modelo antigo era rígido e centralizador, e que por meio dele o Estado acabara defasado e sobrecarregado de atividades, o que conduzia ao seu desgaste.

Conforme Martins (1997), tentou-se promover uma revolução gerencial, na qual se buscava a revalorização das políticas e das organizações públicas a partir do aumento da *accountability*, da transparência, da equidade e da justiça. Dessa forma, a revolução gerencial instaurou novos meios de desenvolver as instituições governamentais e as atividades implementadas pelo governo.

As mudanças que foram realizadas nos modelos da gestão pública, segundo Licha (1999), ocorreram por causa do déficit nas finanças públicas, da insatisfação no atendimento das demandas sociais, da ineficiência da implementação dos programas sociais, do baixo nível de competitividade e dos problemas econômicos, sociais e culturais. As modificações foram decorrentes das transformações da economia mundial e do processo de globalização. Os novos modelos da gestão pública pretendiam constituir métodos e técnicas para auxiliar a administração pública.

Conforme Abrucio (2006), a governabilidade vinha apresentando dificuldades em sua forma de executar as ações públicas, motivo pelo qual foram necessárias reformas administrativas nas burocracias públicas. Afora a centralização dos recursos econômicos na União – no Brasil –

foi no nível federal que se desencadeou uma bem sucedida estratégia de fortalecimento institucional que comprometeu a criação de órgãos administrativos capazes de formular estratégias de desenvolvimento

econômico e de inovação em política social, bem como a formação de burocracias tecnicamente preparadas (2006, p.179).

Portanto, havia a necessidade de uma busca por soluções na própria gestão administrativa, soluções que visassem à redução de custos e também à realização de ações com foco na eficiência e na efetividade nos programas implementados (Licha, 2009).

Segundo Arretche (1996), as mudanças na gestão pública ocorreram a partir da descentralização do poder central para as outras esferas de governo – estado e município – e a formulação e a prestação dos serviços públicos deixou de ser função única do Estado. Arretche (1996) afirma que a descentralização favorece os serviços públicos ofertados, tornando-os mais eficientes e beneficiando a sociedade, uma vez que as ações desenvolvidas seriam mais democráticas.

Nesse contexto, a revolução gerencial destaca modelos distintos para a construção institucional das gestões públicas. Segundo Martins,

[o modelo] ortodoxo, centra-se na construção institucional de uma administração pública no molde do tipo ideal utilizado por Weber, entre o estado e a burocracia, distante da política; o liberal, desestatizante e desregularizante, centra-se numa administração pública mínima sob estreito controle político do mercado; e o empreendedor, centra-se na adoção de métodos de gestão e avaliação empresariais aplicados a organizações públicas (1997, p.68).

A nova gestão pública é um modelo de gestão que, conforme Licha (1999), é formado por um conjunto de iniciativas orientadas para a modernização dos sistemas da administração pública. Esse formato consiste “en la adopción de modelos organizativos flexibeles, la descentralización de actividades, y la introducción de mecanismos de mercado” (1999, p.2). No entanto, esse ainda é um sistema limitado. O maior interesse da Nova Gestão Pública é elaborar ações com o objetivo de reduzir custos.

A ênfase das ações desse modelo é a redução dos gastos a partir do desenvolvimento de ações mais efetivas e eficazes para o setor público. A nova gestão pública tem também o interesse de se aproximar da sociedade e aumentar a *accountability*. Esse modelo tem por base prover uma maior eficiência para a administração pública, por meio de novas formas de prestar bens e serviços públicos a partir do mercado interno.

Já a governança pública é um modelo que vem para superar algumas limitações da Nova Gestão Pública. O objetivo desse modelo de gestão é “formular y coordinar políticas com apoyo en mecanismos que permitam tomar decisiones com conocimiento de causa” (Lichia, 1999, p.5). A governança pública visa fortalecer as instituições governamentais a

partir de três fatores: i) desenvolver a capacidade do governo central; ii) desenvolver serviços eficientes e eficazes; e iii) estabelecer um sistema de função pública diretamente integrado com um grupo de trabalho motivado e capaz.

Esse modelo busca uma melhor qualidade da gestão pública e agrega dois valores distintos daqueles da anterior, que são a equidade e a sustentabilidade. Esse modelo favorece a sociedade porque oferece condições de participação nos processos de tomada de decisões. A governança pública, segundo Licha, reforça a necessidade do fortalecimento das capacidades para “estabelecer y respetar acuerdos, reglas y normas y por conseguinte [...] a importância de capacidad de gobierno como capacidad política” (1999, p.7).

A Gestão Social é diferente das demais por apresentar ações mais focalizadas e maior autonomia para desenvolver as atividades de cunho social. Ou seja, essa gestão tende a desenvolver ações públicas que amenizem as desigualdades sociais. A diferença desse modelo para os demais é que os objetivos almejados são processos de médio a longo prazo. Afora que, para desenvolver os programas, é necessário que a sociedade participe. A gestão social garante ações como a *accountability*, a redução de gastos públicos e a transparência na gestão a partir do monitoramento e da avaliação feitas ao governo. Dessa forma, esse é um modelo que se preocupa com a igualdade social e com o fomento da democracia.

Conforme Licha,

tanto los marcos analíticos y conceptuales que forman parte del enfoque de la Gestión Sociales, como instrumentos técnicos de apoyo gerencial deben constituir una unidad coherente y apropiada para la gestión de políticas sociales de gran impacto (1999, p.8).

Desse modo, a ideia é desenvolver ações eficientes, efetivas e transparentes que amenizem as disparidades sociais e que possam ser monitoradas, analisadas e avaliadas.

Os modelos apresentam as ferramentas organizacionais de gestão para analisar as ações que são desenvolvidas. A Nova Gestão Pública apresenta como instrumentos de análise a avaliação de desempenho, o controle social, a *accountability* (transparência) e o grau de responsabilização, sendo este último a identificação dos responsáveis pela elaboração e pelo desenvolvimento dos programas. Conforme Licha (1999), houve a necessidade de gerar um novo estilo de organização e de liderança, assim como a de reduzir os custos, o que foi realizado a partir de ferramentas de gestão voltadas a essa redução, mas que se focavam principalmente na realização de atividades eficazes.

A governança pública apresenta como instrumento de gestão a formulação e a coordenação de ações públicas a partir do planejamento, do fortalecimento de capacidade do

governo e da base institucional. Essas ações visam desenvolver a capacidade técnica e gerencial da administração pública a partir da busca por eficiência e eficácia.

Já a gestão social conta com “instrumentos organizacionais”, como o planejamento, a implementação, a avaliação e a *accountability*. Conforme Licha (1999), o desafio é instituir a capacidade da burocracia pública em formular e implementar políticas sociais e direcionar a gestão pública para a democracia. Logo, o foco é tornar o atendimento das demandas mais efetivo e conseguir gerenciar as informações da melhor maneira.

Conforme Ramos e Schabbach

[...] além da preocupação com a efetividade, podem ser citadas outras razões que fomentaram a demanda por [monitoramentos e] avaliações [no Brasil], especialmente a partir dos anos 1990: a crise fiscal que diminuiu a capacidade de gasto dos governos e aumentou a pressão por maior eficiência; o fim do processo inflacionário, que reduziu as receitas financeiras dos governos e expôs os problemas das finanças públicas; o aprofundamento da democracia, que trouxe novos atores sociais e reivindicações aos governos; a longa crise econômica brasileira que aumentou a desigualdade social e a busca por programas sociais públicos; a desestruturação da função de planejamento, que deixou os governantes sem elementos de informação e avaliação; a redução da ajuda externa e a pressão dos organismos internacionais de fomento pela aferição dos resultados dos programas sociais por eles financiados (2012 p. 1274).

O momento era propício e necessário para o monitoramento. Além disso, os novos modelos de gestão pública ajudaram os atores políticos e técnicos a planejarem as ações públicas. Dessa forma, esses atores conquistaram maior flexibilidade e maiores meios de agir para desenvolver políticas que pudessem prestar maior assistência ( Kliksberg, s.a.).

Dos modelos de gestão – Nova Gestão Pública, Governança Pública e Gestão Social – o modelo que tem maior semelhança com a gestão que está em fase de implementação no estado do Rio Grande do Sul é o modelo de Governança Pública. O modelo Governança Pública visa compor uma base sólida administrativa e, a partir dessa mudança, estruturar ações públicas que beneficiem a população.

A Governança Pública visa desenvolver ações eficientes para a administração pública, aumentando a *accountability* (auxiliando a diminuir a corrupção nos governos), por exemplo. Ela tende também a ampliar o controle dos projetos implantados (Secchi, 2009). Essa estrutura de modelo favorece a constituição de meios organizacionais para acompanhar a

realização dos projetos, além de incitar formas de participação de distintos grupos e favorecer a deliberação sobre as ações desenhadas.

O uso de mecanismos de controle nesse modelo de gestão faz com que haja uma maior atenção ao desempenho e ao tratamento dos problemas que um determinado programa possa apresentar. Conforme Secchi (2009), com a Governança Pública o Estado “mantém seu papel de liderança na elaboração de políticas públicas e provoca a criação de centros múltiplos de elaboração da política, em nível local, regional, [estadual] [...]” (p.360). Houve o aumento da autonomia por parte dos gestores públicos e surgiram novas formas de desenhar, implementar e desenvolver os modelos de gestão pública. Tal fato nos remete à atuação do governo atual do RS, que implementa um distinto modelo de gestão, que ocorre a partir do Ciclo de Monitoramento, e apresenta ferramentas para instrumentalizar, monitorar, controlar e sistematizar as ações desenvolvidas.



## 2. O ciclo de monitoramento dos projetos estratégicos

O ciclo de monitoramento foi implementado pelo governo do estado em outubro de 2011, a partir do Decreto nº 49.249. Seu objetivo era promover o monitoramento de projetos considerados estratégicos pela gestão estadual vigente de 2011 a 2014 no Rio Grande do Sul.

O ciclo é um suporte técnico-político que pretende contribuir com as funções públicas do estado a partir da análise e do acompanhamento dos resultados obtidos durante o período de implementação das ações públicas. Dessa forma, o ciclo tem o objetivo de ser uma ferramenta útil, flexível e eficaz no monitoramento dos programas estratégicos do governo (Azevedo, 1992).

As atividades do ciclo de monitoramento ocorrem semanalmente e são cumulativas, e por isso favorecem a dinâmica da tomada de decisões. O monitoramento é desenvolvido com a participação de instituições governamentais estaduais, a Secretaria Geral de Governo (SGG)<sup>1</sup> e a Secretaria de Participação Cidadã (SEPLAG)<sup>2</sup> (SGG, 2011), que têm o objetivo de organizar a sistemática do ciclo.

Armani afirma que o planejamento institucional “provê a organização de uma base sólida em termos de análise de contexto, das forças, e das fraquezas da organização, da viabilidade e dos riscos de diferentes alternativas de ação” (2003, p.27). O autor também faz referência à importância de se desenvolver programas e projetos a partir de uma base estratégica, ou seja, do desenho de um plano de ação que possa ser monitorado a partir dos instrumentos governamentais. Desenvolver ações de maneira que se destaque o planejamento, o acompanhamento, a avaliação e o uso de indicadores que auxiliam no processo de dar sustentabilidade às informações obtidas.

Para o governo, o termo monitoramento é caracterizado como o acompanhamento durante a implementação dos indicadores e das bases (metas, recursos financeiros) estabelecidas no planejamento inicial de uma ação ou política pública. Então, o monitoramento serve como um instrumento que ajuda a reunir distintas informações das ações

---

<sup>1</sup> Secretaria Geral de Governo: órgão dirigente do Sistema de Acompanhamento e Monitoramento de Ações prioritárias da Administração Pública Estadual, responsável pela escolha dos mecanismos e da metodologia de Monitoramento das Ações da Administração Pública, bem como funcionamento da Sala de Gestão (Decreto nº49.249 de 18 de junho de 2012).

<sup>2</sup> Secretaria de Planejamento, Gestão e participação Cidadã: órgão responsável pela elaboração do planejamento das Ações Prioritárias; e demais secretarias e órgãos da administração indireta: responsáveis pela implantação e gestão das ações consideradas estratégicas (Decreto nº49.249 de 18 de junho de 2012).

antes e durante a implementação. O ciclo de monitoramento serve como um mediador entre o conhecimento do plano e a ação. Ou seja, ele serve para conhecer as diretrizes do projeto a fim de saber quais resultados tem sido alcançados e ter um *feedback* com relação ao que está ocorrendo durante a implementação, além de servir também para apontar quais são os percalços e as dificuldades destacadas durante todo esse processo.

A ideia de desenvolver o Ciclo de Monitoramento tem por base sistematizar dados técnicos e políticos para que assim os gestores possam realizar análises que consigam concentrar as preocupações relevantes aos projetos. Desse modo, a partir do monitoramento há a possibilidade de compilar informações sobre alocação de recursos financeiros, administração de projetos e indicadores, metas e ficha técnica da ação implementada.

## **2.1 O mapa estratégico**

Na gestão 2011-2014 do governo do Rio Grande do Sul, foi desenvolvida uma ferramenta denominada mapa estratégico, que é coordenada pela SEPLAG. Esse instrumento visa orientar e induzir os atores – técnicos e políticos – na tomada de decisões que venham a ocorrer durante o monitoramento no ciclo da Sala de Gestão, pois o mapa apresenta a visão estratégica do governo. É a partir desse mapa estratégico do governo que se realizam as atividades de monitoramento das prioridades estratégicas, na medida em que o mapa contém a cartilha de projetos que o governo visa implementar.

O mapa estratégico é organizado por meio de três eixos, que são a sociedade, os focos de atuação e a gestão pública. Cada eixo designa-se a uma ação que está em processo de implementação. Logo, os eixos dão as diretrizes de atuação do governo do estado. Isso faz com que o mapa seja a representação gráfica dos objetivos estratégicos do governo.

Conforme a SGG, ao tratar da perspectiva da sociedade, a ideia é atender as demandas sociais a partir “das dimensões econômicas, sociais, regionais e demográficas” (2011, p.7). Na perspectiva do foco de atuação, o objetivo é desenvolver ações relacionadas às áreas de infraestrutura, como a tecnologia e a energia, além de elaborar projetos direcionados às áreas da educação, saúde, cultura, segurança, entre outras. Já ao tratar da gestão pública, procura-se alcançar excelência na administração pública, além de trazer inovações aos processos burocráticos e de se preocupar com os servidores públicos do estado.

Em cada eixo, há um número de objetivos estratégicos que são executados a partir da elaboração e da implementação de ações, de programas ou de projetos, que têm como foco retomar o desenvolvimento sustentável com equidade e participação, que é a visão do governo. O mapa estratégico apresenta uma estrutura organizacional que favorece o monitoramento e a análise da cartilha de projetos a partir do ciclo de monitoramento.

Para auxiliar na dinâmica, o mapa pode ser analisado de baixo para cima, ou seja, a partir da sociedade para a gestão pública, e também a partir dos focos de atuação: econômico, regional, social ou democrático. Dessa forma, os objetivos estratégicos estão alinhados com projetos.

**Figura 2** – Mapa estratégico do governo do estado RS.



Fonte: Sistemática de monitoramento e Avaliação dos projetos estratégicos SGG, 2011.

## 2.2 Instrumentos da ação governamental

No governo de 2011-2014, foi implementada uma gestão pública participativa preocupada em analisar os resultados que seriam alcançados durante o período do mandato. Para tal, fora desenvolvido um Sistema de Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública, que é composto pela Sistemática de Monitoramento e pela Avaliação dos Projetos Estratégicos.

Todo esse sistema fora desenvolvido durante o processo da campanha eleitoral, quando fora definido o modelo de gestão a ser implementado, as diretrizes que seriam seguidas e as ações que seriam priorizadas. A construção desse processo ocorreu a partir de reuniões e de encontros em diferentes regiões do estado, que contavam com a participação de diferentes grupos de interesse. Após as eleições, as propostas desenvolvidas nesses encontros foram firmadas como compromissos do governo perante a sociedade, e foram definidas medidas de como as ações planejadas seriam implementadas, quais atividades seriam prioridades estratégicas e quais seriam monitoradas pelo ciclo de monitoramento.

Para tanto, três documentos nortearam e auxiliaram a compilação de informações, tanto das demandas da sociedade quanto dos interesses de atores públicos, para estruturar a agenda governamental. Os documentos são o *Programa de Governo*, a *Carta aos Gaúchos e Gaúchas* e o *Plano Plurianual*, peças fundamentais ao se delimitar e estruturar a cartilha de projetos estratégicos.

### **2.2.1 O programa de governo**

O Programa de Governo, Caderno de Propostas, é um documento que visa apresentar um plano de ação no qual sejam detalhadas as medidas a serem incluídas na agenda governamental, assegurando que as ações planejadas promovam o desenvolvimento sustentável juntamente com crescimento econômico e inclusão social, que são as principais metas do governo. O programa de governo tem o objetivo de apresentar, então, as propostas que devem ser implementadas pela administração pública.

Esse documento foi organizado pela coalizão que disputava as eleições para o período de 2011 a 2014. Os encontros eram realizados em diversas regiões do estado e contavam com distintos grupos, como universitários, sindicalistas, membros de movimentos sociais e de instituições não-governamentais, entre outros. Foram organizados diversos encontros em 85

municípios e, ao todo, houve a contribuição de cerca de vinte mil pessoas, que se comprometeram a pensar os projetos que seriam propostos pelo governo do estado.

O programa não apresenta em detalhes as ações a serem implementadas nem as ferramentas organizacionais (metas, recursos orçamentários e formas de desenvolver os projetos propostos). Todavia, é um “programa capaz de apresentar soluções consistentes aos problemas estaduais [e que objetivem] atender às necessidades essenciais do povo [gaúcho]” (Programa de Governo, 2010, p.4).

A compilação de informações utilizadas para estruturar esse documento foi realizada a partir de cinco diretrizes, que são: o diagnóstico da situação econômica e social, a definição hierárquica para o desenvolvimento dos projetos, o planejamento de atividades para executar os planos, o estabelecimento de metas para os quatro anos de governo e uma previsão orçamentária. O intuito da carta é propor ações e investimentos as áreas sociais e econômicas e apresentar planos de ação para desenvolver determinado setor. As ações desenvolvidas visam à gestão participativa, a partir do controle público e da transparência das ações realizadas pelo estado.

### **2.2.2 Carta aos Gaúchos e Gaúchas**

Em 2010, o candidato a governador Tarso Genro junto-se com a sua assessoria e elaborou a Carta aos Gaúchos e Gaúchas, que tinha como objetivo firmar os compromissos assumidos perante a sociedade gaúcha a partir do plano de governo. A carta foi organizada durante o processo final do período eleitoral. Essa carta foi desenvolvida a partir dos encontros realizados pelas Caravanas pelo Rio Grande e pelas Plenárias Livres<sup>3</sup>. Esses encontros tinham o intuito de agregar distintos conhecimentos e olhares sobre as dificuldades vivenciadas pela administração do estado, além de iniciar a busca por possíveis soluções.

Dessa forma, nesse documento apresentava-se a possível agenda do governo já com os compromissos e respectivas metas de cada ação assumida pela coalizão que disputava as eleições. Na carta, são assumidos os compromissos com o desenvolvimento social por meio

---

<sup>3</sup> A caravana do Rio Grande e as Plenárias são encontros realizados em diversas regiões do estado que tinham o intuito de alinhar os interesses do governo com a sociedade, ou seja, ouvir as demandas (Plano de Governo, 2010).

do desenvolvimento de políticas direcionadas às áreas da educação, saúde, segurança pública, cultura, habitação e esporte.

E também é assumido o compromisso com o desenvolvimento econômico e com o crescimento sustentável, a partir da execução de atividades empenhadas em alcançar o desenvolvimento regional. Além do combate às desigualdades regionais, às dificuldades na área da agricultura, da infraestrutura, do acesso a tecnologia e informação, e, também, à dificuldade nos setores industriais e de energia.

Há também o compromisso com o desenvolvimento humano, com a inclusão e com as emergências sociais, com ações voltadas para os jovens, para as mulheres, para os portadores de deficiências e para as pessoas acometidas por calamidades climáticas e vítimas de acidentes nas vias públicas.

Nesse documento, fica claro o intuito da “retomada do desenvolvimento do estado com sustentabilidade e distribuição de renda” (Carta 2010, p.s.n.). A carta contém informações sobre como desenvolver as ações públicas prometidas, ou seja, ela apresenta os compromissos do governo e respectivamente a meta de cada ação que se pretende implementar.

### **2.2.3 O Plano Plurianual**

O Plano Plurianual (PPA) tem o objetivo de estruturar as ações do estado. Portanto, o PPA é um instrumento de planejamento da gestão do governo do estado que serve como orientação para o processo de tomada de decisões do governo.

Dessa forma, o PPA visa “orientar todo o planejamento do governo e a execução e a avaliação dos programas executados” (FGV, 2012, p.s.n.). Nesse documento, há um detalhamento sobre algumas condições do estado, como o nível de desenvolvimento econômico e o total de recursos financeiros investidos, além de haver uma visão da conjuntura econômica nacional e internacional. Afora isso, o PPA apresenta todo o plano de governo, ou seja, quais as atividades que serão executadas durante o quadriênio do mandato.

A forma como o PPA é planejado torna-o um “instrumento de realização dos objetivos estratégicos do governo”, conforme Fialho (s.a., p. 5), porque nesse documento estrutura-se o modelo de desenvolvimento governamental. Todavia, para que o documento seja uma representação da gestão pública é necessário que sejam definidos quais os objetivos das ações, quais os seus indicadores e quais os projetos que serão implementadas, assim como suas

respectivas metas e tempo de execução. Além de apresentar os recursos financeiros que serão disponibilizados para executar programas.

Conforme Fialho (s.a.), os objetivos do PPA são reforçar a base estratégica das ações governamentais, auxiliar na ampliação da multissetorialidade dos programas e ações do governo, auxiliar a medir o impacto das ações executadas e desenvolver a transversalidade entre as organizações institucionais.

## **2.3 Carteira de Projetos**

A partir do programa de governo, da *Carta aos Gaúchos e Gaúchas* e do *Plano Plurianual* foi constituído um conjunto de diretrizes que estabeleciam as prioridades estratégicas do governo, que são os objetivos a serem executados durante o mandato. Dessa forma, era importante que a visão a ser desenvolvida nesse programa fosse focada na ampliação e na qualificação dos serviços prestados à população, assim como na qualificação das políticas públicas implementadas.

Assim, após a definição das prioridades estratégicas, foi elaborada uma carteira de projetos estratégicos, que tinha por objetivo organizar tanto os objetivos estratégicos quanto os projetos estratégicos conforme os interesses do programa de governo e do PPA. No início do mandato (2011), foram constituídos 132 projetos estratégicos. Com o transcorrer dos anos, esse número foi reduzido para 90, e atualmente (2013) há apenas 65 projetos estratégicos que são monitorados pelo Ciclo de Monitoramento Estratégico.

A carteira de projetos é organizada a partir dos objetivos estratégicos e da composição de projetos em cada objetivo. A execução da carteira de projetos ocorre com o apoio organizacional da Secretaria Geral de Governo e da Secretaria de Planejamento e Participação Cidadã e conta também com a contribuição e envolvimento das secretarias estaduais e das fundações e instituições governamentais.

### **2.3.1 Objetivos Estratégicos do Governo**

Os objetivos estratégicos são estruturados a partir de três perspectivas: a da sociedade, a do foco de atuação e a da gestão pública (são semelhantes aos eixos do mapa estratégico).

Essas perspectivas apresentam a linha dos resultados que o governo almeja alcançar. Ou seja, demonstra quais áreas serão desenvolvidas e por meio de quais planos de ação.

**Quadro 1** – Objetivos estratégicos e perspectiva de ação.

| <b>Perspectiva</b> | <b>Objetivo Estratégico</b>   |
|--------------------|---|
| Sociedade          | 1.1. Alcançar o crescimento do investimento, do emprego e da renda  |
|                    | 1.2. Promover o desenvolvimento regional  |
|                    | 1.3. Elevar a qualidade de vida e erradicar a pobreza extrema   |
|                    | 1.4. Aprimorar a cidadania, promover a paz e os valores republicanos  |
| Focos de Atuação   | 2.1. Aumentar o investimento produtivo e tecnológico e fortalecer as cadeias produtivas e os Arranjos Produtivos Locais       |
|                    | 2.2. Fomentar a cooperação e integração federativa e a cooperação internacional em especial com o MERCOSUL                    |
|                    | 2.3. Fortalecer a infraestrutura econômica, energética e logística com sustentabilidade ambiental                             |
|                    | 2.4. Expandir a infraestrutura social   |
|                    | 2.5. Promover Políticas Públicas de proteção, inclusão social e combate a miséria   |
|                    | 2.6. Promover políticas públicas de promoção dos direitos humanos e da diversidade cultural com equidade de gênero            |
| Gestão Pública     | 3.1. Melhorar a capacidade de investimento do estado  |
|                    | 3.2. Recuperar as instituições públicas, aprimorando os serviços e estabelecendo uma nova relação com os servidores públicos. |
|                    | 3.3. Qualificar a gestão e o controle público do estado, atuando de maneira inovadora, participativa e transversal.           |

Fonte: Sistemática de monitoramento e Avaliação dos projetos estratégicos SGG, 2011.

Cada objetivo é coordenado por um membro da Divisão de Monitoramento Estratégico (DME). O coordenador torna-se responsável por mediar as ações que estão sendo implementadas e os interesses do governo. Dessa forma, a gestão de monitoramento do objetivo estratégico é responsabilidade do gestor do objetivo e do papel que esse desenvolve nas reuniões do ciclo de monitoramento.

Cada objetivo estratégico apresenta ferramentas que ajudam a medir o andamento dos objetivos de forma geral, a chamada de síntese do objetivo. Logo, há metas e indicadores que especificam o desenvolvimento do objetivo estratégico em relação aos projetos que o compõem. Na síntese, é possível observar a situação dos projetos estratégicos e da execução orçamentária.



### 2.3.2 Projetos estratégicos do governo

Os projetos são elaborados e implementados em parceria com as secretarias do estado e com a SGG e a SEPLAG. O objetivo dos projetos é o de desenvolver ações que estejam em sintonia com as prioridades estratégicas do governo.

Uma secretaria pode ser responsável por coordenar mais de um projeto estratégico, mas deve ter como responsável apenas um gerente por projeto, ou seja, um gerente não pode ser responsável por mais de uma ação. Cada projeto tem também na equipe de monitoramento da ação um analista que acompanha o andamento do processo para auxiliar na elaboração das análises e dos diagnósticos que são elaborados pela SGG.

Os projetos implementados têm o compromisso de manter a estrutura de gestão apresentada durante a campanha eleitoral, com uma linha de desenvolvimento que agregue diversos setores e que tenha como foco o monitoramento e a transparência das atividades realizadas. A constituição de projetos estratégicos objetiva criar condições de sustentabilidade para as propostas de governo (Kliksberg, s.a.).

A carteira de projetos relaciona e apresenta os objetivos estratégicos, os seus respectivos projetos e as secretárias que coordenam as ações que são implementadas, como no Quadro 2.

**Quadro 2** – Carteira de Projetos Estratégicos e secretarias coordenadoras das ações.

| <b>Eixos de atuação</b> | <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Projeto</b>   | <b>Secretaria Coordenadora</b>                                     |
|-------------------------|--|--|--|
| <b>Focos de atuação</b> | 2.1 - Aumentar o investimento Produtivo e Tecnológico e fortalecer as cadeias produtivas e os APLS - | 15.01 - Sistema Unificado de atenção à sanidade Agropecuária - SUASA     | Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio                  |
|                         |  | 15.05 - Expansão da Agropecuária Irrigada - Mais água mais renda         | Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio                  |
|                         |  | 16.03 - Programa Gaúcho Microcrédito                                     | Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa |
|                         |  | 23.02 - Plano Diretor do Turismo para o estado do Rio o Grande do Sul    | Secretaria do Turismo  |
|                         |  | 25.03 - RS Técnopole - Apoio a parques, polos , incubadoras tecnológicas | Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico      |
|                         |  | 25.05 - PROUNI RS - Programa Universidade para todos Rio Grande do Sul   | Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico      |
|                         |  | 26.01 - RS - Indústria Oceânica  | Secretaria de Desenvolvimento e Promoção                           |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | do Investimento   |
|  | 26.03 - Fortalecimento das cadeias e arranjos produtivos locais - APLS                              | Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento    |
|  | 26.06 - Política Industrial do RS   | Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento    |
|  | 31.02 - Irrigando e Agricultura Familiar  | Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo |
|  | 31.09 - Fortalecimento dos sistemas produtivos da agricultura familiar                              | Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo |
|  | 84.01 - Programa de combate às desigualdades regionais  | Gabinete do Vice-Governador                                 |
| 2.3 - Fortalecer a infraestrutura econômica, energética e logística com sustentabilidade ambiental | 04.03 - RS Mais Energia   | Secretaria de Infraestrutura e Logística                    |
|  | 04.06 - Restauração e ampliação da ERS - 118  | Secretaria de Infraestrutura e Logística                    |
|  | 04.10 - Manutenção e Melhoramento de Rodovias Pavimentadas  | Secretaria de Infraestrutura e Logística                    |
|  | 04.13 - Pavimentação de Acessos Municipais  | Secretaria de Infraestrutura e Logística                    |
|  | 04.14 - Adequação de Aeroportos   | Secretaria de Infraestrutura e Logística                    |
|  | 04.17 - Duplicação de Rodovias: RSC-470, ERS-122, ERS-342, ERS-453, ERS-324, ERS-509 e ERS-734      | Secretaria de Infraestrutura e Logística                    |
|  | 04.19 - Ligações Regionais  | Secretaria de Infraestrutura e Logística - SEINFRA          |
|  | 05.03 - RS Biodiversidade Gaúcha  | Secretaria do Meio Ambiente                                 |
|  | 05.08 - RS Gestão Ambiental - ZEE/SIRAM   | Secretaria do Meio Ambiente                                 |
|  | 26.05 - Implantação de Novos Espaços Físicos Industriais e Melhorias dos Existentes                 | Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento    |
| 2.4 - Expandir a infraestrutura social   | 12.05 - Ampliação das Vagas Prisionais  | Secretaria da Segurança Pública                             |
|  | 12.06 - Qualificação da Segurança Pública   | Secretaria da Segurança Pública                             |
|  | 20.01 - Aqui tem Saúde: Ampliação e Qualificação da Estratégia de Saúde da Família - Atenção Básica | Secretaria da Saúde   |
|  | 20.02 - Ampliação e Qualificação da Rede de Urgência e Emergência                                   | Secretaria da Saúde   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | 20.03 - Ampliação e Qualificação de Hospitais Públicos Regionais              | Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano   |
|  | 22.01 - Barragem Taquarembó e Sistemas Associados                             | Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano   |
|  | 22.02 - Barragem Jaguari e Sistemas Associados                                | Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano   |
|  | 22.03 - Novas Barragens e Sistemas Associados                                 | Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano   |
|  | 32.01 - Produção de ações habitacionais                                       | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
|  | 32.02 - Regularização Fundiária   | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
|  | 32.04 - Implantação e Ampliação de Sistemas de Esgotamento Sanitário - PAC I  | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
|  | 32.05 - Ampliação e Manutenção de Sistemas de Abastecimento de Água - PAC I   | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
|  | 32.06 - Saneamento para Pequenas Comunidades                                  | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
|  | 32.08 - Implantação e Ampliação de Sistemas de Esgotamento Sanitário - PAC II | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
|  | 32.09 - Ampliação e Manutenção de Sistemas de Abastecimento de Água - PAC II  | Secretaria de Habitação e Saneamento                               |
| 2.5 - Promover Políticas Públicas de Proteção, Inclusão Social e combate à miséria | 16.01 - Apoio e Desenvolvimento de Empreendimentos da Economia Solidária      | Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa |
|  | 21.07 - PRONATEC  | Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social                 |
|  | 29.01 - Desenvolvimento do Esporte: Formação e Alto Rendimento                | Secretaria do Esporte e do Lazer                                   |
|  | 31.03 - Qualificação da Infraestrutura Básica e Produtiva dos Assentamentos   | Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo        |
|  | 31.05 - Erradicação da Pobreza no Meio Rural do RS                            | Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo        |
|  | 80.04 - RS Mais Renda   | Casa Civil   |
|  | 86.01 - Plano Gaúcho de Inclusão Digital - PGID                               | Gabinete do Governador   |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | 2.6 - Desenvolver Políticas Públicas de promoção dos direitos humanos com equidade de gênero e da diversidade cultural        | 06.01 - RS Lilás: autonomia para as mulheres gaúchas  | Secretaria de Políticas para as Mulheres                      |
|  |   | 11.02 - Implantação de Pontos de Cultura  | Secretaria da Cultura   |
|  |   | 11.04 - Sala Sinfônica OSPA   | Secretaria da Cultura   |
|  |   | 12.07 - RS na PAZ   | Secretaria da Segurança Pública                               |
|  |   | 20.05 - Linha de Cuidado a Usuários de Álcool, Crack e Outras Drogas - O Cuidado que eu Preciso                   | Secretaria da Saúde   |
|  |   | 20.07 - Rede Cegonha e Primeira Infância Melhor - PIM   | Secretaria da Saúde   |
|  |   | 28.03 - Nova FASE   | Secretaria da Justiça e dos Direitos Humanos                  |
|  |   | 90.03 - PLANO ESTADUAL DE SEGURANÇA NO TRÂNSITO   | Gabinete do Vice-Governador                                   |
| <b>Gestão Pública</b>  | 3.2 - Recuperar as instituições públicas, aprimorando os serviços e estabelecendo uma nova relação com os servidores públicos | 15.02 - Reestruturação do Parque de Exposições Assis Brasil   | Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio             |
|  |   | 15.03 - Melhoria da Infraestrutura em Centros de Pesquisa da Fepagro  | Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio             |
|  |   | 19.02 - Reforma, Ampliação e Construção de Escolas de Educação Profissional                                       | Secretaria da Educação  |
|  |   | 19.03 - Ampliação e Qualificação do Espaço Físico e Modernização Tecnológica das Escolas de Educação Básica       | Secretaria da Educação  |
|  |   | 19.04 - Valorização dos Trabalhadores em Educação: Formação Inicial e Continuada e Realização de Concurso Público | Secretaria da Educação  |
|  |   | 19.05 - Reestruturação Curricular das Escolas de Ensino Médio e PRONATEC  | Secretaria da Educação  |
|  |   | 20.06 - Implantação da Política de TI no SUS do Rio Grande do Sul   | Secretaria da Saúde   |
|  |   | 24.02 - Rede Escola de Governo: Formação Continuada para Servidores e Agentes Sociais                             | Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos            |
|  |   | 25.01 - Revitalização da UERGS  | Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico |
|  | 86.03 - Reestruturação da Fundação Cultural Piratini - TVE e Rádio FM Cultura   | Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital  |   |
| 3.3 - Qualificar a gestão e o controle público do estado, atuando de maneira | 13.03 - Sistema de Participação Cidadã  | Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã - SEPLAG   |   |

|  |  |                                       |   |
|--|--|---------------------------------------|---|
|  | inovadora,<br>participativa e<br>transversal | 24.03 - Gestão de Ativos do<br>Estado | Secretaria da Administração e<br>dos Recursos Humanos |
|--|--|---------------------------------------|---|

Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2013.

### **3. Dinâmica do Ciclo de Monitoramento**

O Ciclo de Monitoramento Estratégico corresponde à gestão participativa que está em desenvolvimento no estado e que tem por objetivo monitorar a implementação de programas e projetos. O monitoramento visa auxiliar a análise e a obtenção dos resultados no momento em que são desenvolvidas as ações prioritárias do governo.

O ciclo é composto por diversos atores, entre eles secretários, gerentes, coordenadores, analistas etc. Além disso, o ciclo conta com o apoio do corpo de trabalho da Secretaria Geral de Governo e também dos membros das secretarias municipais e estaduais. O objetivo do ciclo é monitorar, alinhar e analisar as ações implementadas a partir dos objetivos estratégicos do governo do estado. E para tal, o ciclo é composto por distintas ferramentas instrumentais que auxiliam na análise das atividades, entre elas o Sistema de Monitoramento Estratégico e o ciclo de monitoramento Sala de Gestão.

#### **3.1 Sistema de Monitoramento Estratégico**

O Sistema de Monitoramento Estratégico (SME)<sup>4</sup> é uma ferramenta digital que tem por escopo organizar os dados dos objetivos estratégicos do governo e das ações respectivamente desenvolvidas. Esse sistema foi desenvolvido e implementado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A ideia do sistema é servir como banco de dados, no qual constem documentos e informações relevantes dos projetos estratégicos. É importante também que essas informações estejam dispostas de forma ordenada e que possuam fácil visibilidade. Logo,

o monitoramento dos projetos estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul analisa a execução física e a execução orçamentária/financeira destes projetos, mas também avalia a efetividade de seus resultados segundo a percepção da população atendida. (SGG, 2011, s.p.).

O monitoramento, então, ocorre a partir da análise de uma sistemática de informações, tais como métricas, evidências e planos de ação, entre outros. Dessa maneira, SME visa

---

<sup>4</sup> Sítio da ferramenta do Sistema de Monitoramento Estratégico <http://www.sme.rs.gov.br>

disponibilizar as informações referentes aos objetivos e aos projetos estratégicos em tempo real a diversos atores que estão envolvidos no processo e que têm acesso ao sistema.

A partir das informações – ficha do projeto, execução física, cronograma, plano de ação, agenda positiva e negativa, documentos (atas e leis), evidências e andamento das obras, pontos de atenção – são realizados os diagnósticos e também os resumos executivos que são apresentados nas reuniões que compõem o ciclo de monitoramento. Os dados e as informações contidas no SME favorecem as tomadas de decisões realizadas pelo governador.

Com a inserção dos dados no sistema, é possível se ter uma análise geral dos objetivos estratégicos e também dos projetos estratégicos de governo. A partir da ferramenta digital, é possível se ter acesso a uma espécie de sinaleira, cujas cores correspondem a diferentes estados de um projeto. O sinal vermelho significa que o projeto apresenta uma baixa execução, o amarelo significa que o projeto está necessitando de maior atenção e o verde quer dizer que o projeto está apresentando resultados positivos, havendo ainda o sinal azul, que é utilizado quando as ações já estão finalizadas.

**Figura 3** – Telas do Sistema de Monitoramento Estratégico



Fonte: Sistema de Monitoramento Estratégico, 2013.

O SME está organizado segundo o mapa estratégico do governo, as prioridades estratégicas, as regiões funcionais, os COREDEs e os municípios. No SME, pode-se ter acesso aos indicadores e aos relatórios dos objetivos estratégicos, assim como aos indicadores dos projetos, às metas, aos resultados, aos recursos orçamentários, entre outras informações que podem e devem ser inseridas pelos coordenadores, analistas e gerentes dos programas.

O intuito da ferramenta é dinamizar a obtenção de dados. Entretanto, o SME só apresenta resultados quando os responsáveis cumprem a função de inserir as informações no

sistema, porque somente assim os relatórios elaborados a partir do sistema poderão apresentar dados atualizados sobre os programas.

Os objetivos do monitoramento de projetos estratégicos são:

- garantir que as ações prioritárias das secretarias e órgãos do Executivo estejam alinhadas à estratégia do governo;
- potencializar os projetos estratégicos do governo através da gestão compartilhada;
- organizar as informações para acelerar e focalizar a tomada de decisões em tempo hábil;
- facilitar os processos internos na execução dos projetos estratégicos do governo.

Outra ferramenta digital que pode ser utilizada como controle dos projetos estratégicos é o sítio “de olho nas obras”<sup>5</sup>, que tem por finalidade destacar as construções e as reformas que estão sendo implantadas no estado. Além disso, o site ainda fomenta ações interativas, pois nele é possível ver vídeos e resumos das obras e o cidadão pode inserir um vídeo de autoria própria na página e comentar se o projeto apresenta as mesmas condições destacadas no sítio. Essa ferramenta foi elaborada pelo Gabinete Digital que está vinculado à Secretaria Geral de Governo e está em fase de implementação.

### **3.2 Sala de Gestão**

A Sala de Gestão é um ciclo de seis reuniões que funcionam como etapas do processo de acompanhamento dos objetivos e projetos estratégicos. Essa etapa de monitoramento tem por objetivo auxiliar nas tomadas de decisão, ou seja, deve conduzir e orientar o andamento das ações (Azevedo, 1992). As reuniões são nominadas de “R’s” e são numeradas de zero a cinco. Desde o início das atividades da Sala de Gestão, já foram realizados quatorze ciclos, sendo que neles cada objetivo estratégico foi monitorado e todos os projetos que compõem o objetivo foram analisados.

---

<sup>5</sup> Sítio da ferramenta De Olho nas Obras: <http://gabinetedigital.rs.gov.br/deolho/>



**Figura 4 – Sistema de Monitoramento da Sala de Gestão**



Fonte: Apresentação da Sala de Gestão, 2013.

Cada etapa do ciclo da Sala de Gestão complementa o processo de monitoramento. Desse modo, o início do monitoramento é a partir da R0 e o processo só termina no momento da R5 – denominada Sala de Gestão. Por isso, é obrigatório que as etapas ocorram em sequência, ou seja, que não haja uma R3 sem que tenha havido uma R2, e assim consecutivamente.

Então, para um ciclo estar completo é necessário que ele tenha passado por todos os objetivos estratégicos que são desenvolvidos e analisados pelo CME na sequência dos objetivos 2.1, 2.3, 2.5, 2.6, 3.2 e 3.3. Portanto, para iniciar a etapa de monitoramento do objetivo estratégico 3.3, é necessário que os demais já tenham sido executados, logo, que já tenham sido monitorados e analisados. O monitoramento da Sala de Gestão ocorre por meio do mapa estratégico relacionando os objetivos e as respectivas secretarias que executam os projetos estratégicos do governo.

**Quadro 3 – Objetivo estratégico e secretarias executoras dos projetos**

| Objetivo Estratégico   | Secretarias executoras |
|--|------------------------|
| 2.1 - Aumentar o investimento Produtivo e Tecnológico e fortalecer as cadeias produtivas e os Arranjos Produtivos Locais | GVG                    |
|  | SEAPA                  |
|  | SCIT                   |
|  | SDPI                   |

|   |         |
|---|---------|
|   | SDR     |
|   | SESAMPE |
|   | SETUR   |
|   | AGDI    |
| 2.3 - Fortalecer a infraestrutura econômica, energética e logística com sustentabilidade ambiental                            | SEINFRA |
|   | CEEE    |
|   | DAER    |
|   | SEMA    |
|   | SDPI    |
|   | FEPAM   |
|   | FZB     |
| 2.4 - Expandir a infraestrutura social  | SEHABS  |
|   | SOP     |
|   | SES     |
|   | SSP     |
|   | CORSAN  |
|   | SUSEPE  |
| 2.5 - Promover Políticas Públicas de Proteção, Inclusão Social e combate à miséria  | CC      |
|   | GG      |
|   | SDR     |
|   | SEL     |
|   | SDTS    |
|   | SESAMPE |
| 2.6 - Desenvolver Políticas Públicas de promoção dos direitos humanos com equidade de gênero e da diversidade cultural        | GVG     |
|   | DETRAN  |
|   | SEDAC   |
|   | SJDH    |
|   | FASE    |
|   | SPM     |
|   | SES     |
|   | SSP     |
| 3.2 - Recuperar as instituições públicas, aprimorando os serviços e estabelecendo uma nova relação com os servidores públicos | FDRH    |
|   | SEAPA   |
|   | FEPAGRO |
|   | SCIT    |
|   | UERGS   |
|   | SECOM   |
|   | TVE     |
|   | SEDUC   |
|   | SES     |
|   | SEFAZ   |
| 3.3 - Qualificar a gestão e o controle público do estado, atuando de maneira inovadora, participativa e transversal           | SEPLAG  |
|   | SARH    |

Fonte: Sistema de Monitoramento estratégico, 2013.

Conforme Rutkowski, a ideia dessa etapa é a de “construir uma estratégia [...] que fosse capaz de orientar as atividades de todos os [...] níveis administrativos, técnicos, operacionais” (1998, p.293) a partir das bases instituídas no Programa de Governo. Por isso, há a participação de diversas secretarias e de distintos atores na realização do monitoramento das atividades do governo.

O ciclo de monitoramento inicia com a reunião R0. Nessa etapa estão presentes os membros da equipe da Secretaria Geral de Governo (SGG): os coordenadores dos objetivos estratégicos, a diretora da Divisão de Monitoramento Estratégico, os membros da Coordenação Executiva de Monitoramento de Programas Federais (CEPROFE), os membros da equipe da Secretaria de Planejamento Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG) e também os membros do Departamento de Projetos Estratégicos (DEPROJE).

Nesse momento, são definidas as questões e as pautas que serão abordadas nas demais reuniões do ciclo de monitoramento. Ou seja, é nesse momento que são definidas quais as estruturas e os assuntos que serão destacados nos demais momentos, tais como métodos de arrecadação de recursos financeiros, atualização dos dados contidos no SME, documentos que atestem o andamento dos processos implementados, entre outros. Essa primeira fase visa alinhar as questões consideradas mais importantes para o monitoramento de um determinado ciclo. Esses destaques podem ser alterados de ciclo a ciclo.

A Reunião de Diagnóstico (R1) ocorre com a participação dos coordenadores dos objetivos estratégicos, dos analistas responsáveis pelos projetos estratégicos e dos membros da CEPROFE e do DEPROJE, quando convidados. Essas reuniões normalmente ocorrem nas secretarias que administram os projetos, mas podem ser realizadas na Secretaria Administrativa de Recursos Humanos (SARH) ou, quando possível, na Sala de Gestão.

Nessa fase são apresentados o diagnóstico dos projetos, os resumos executivos do ciclo anterior e as deliberações encaminhadas. Na R1, cada projeto é revisto individualmente, e com isso reavaliado. Logo, há um destaque para as questões demandas da R0 e também para os pontos que os coordenadores ou os analistas considerarem relevantes de serem tratados, como, por exemplo, o processo de implementação da ação (quanto por cento do projeto já foi realizado), a readequação de metas ou os novos indicadores para medir a qualidade das atividades desenvolvidas.

A fase da reunião 2 (R2) – também chamada de Reunião de Alinhamento – conta com a participação dos coordenadores dos objetivos estratégicos, do analista e do gerente dos projetos. As reuniões são realizadas nas secretarias responsáveis pelos projetos estratégicos. E o objetivo desse encontro é realizar uma atualização das informações contidas no SME, ou seja, uma atualização das evidências (fotos, vídeos, agenda positiva, execução orçamentária) que auxiliam o processo de monitoramento.

Nessa etapa é realizada a análise mais detalhada do projeto, com a participação do gerente do projeto. Portanto, as observações feitas tendem a ser mais críticas ao tratar da execução das ações, pois o gerente vivencia diariamente o andamento do projeto, e dessa forma pode relatar as reais dificuldades e êxitos do processo.

A Reunião de Situação (R3) tem como participantes a diretora da Divisão de Monitoramento Estratégico (DME), o coordenador do objetivo estratégico, o analista do projeto, um representante do DEPROJE e, caso seja necessário, o gerente do projeto. A presença do gerente é solicitada quando se é preciso esclarecer uma informação específica do projeto, ou quando alguma ação apresenta uma execução baixa, ou ainda quando se percebe a necessidade de se alterar o processo de desenvolvimento da atividade ou de algum entrave burocrático, como licitações ou contratações.

Essa reunião ocorre na Sala de Gestão e as análises são feitas a partir do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Dessa forma, são utilizados os dados e os resultados que foram inseridos no sistema durante a R2. Na reunião de situação são, novamente, retomadas as deliberações da R0 e mais uma vez é analisado um projeto por vez. Nessa etapa, há um destaque para os entraves que os projetos possam apresentar, como, por exemplo, baixa execução orçamentária ou o não alcance das metas. A R3 é considerada a base para a realização da pré-sala de gestão e da sala de gestão, respectivamente, R4 e R5.

A Pré-sala de Gestão tem a participação obrigatória do secretário geral de governo, da diretora da DME, do coordenador do objetivo estratégico, de um representante do DEPROJE e da SEPLAG, além da participação dos secretários responsáveis pelos projetos estratégicos e, caso esses não possam, a participação obrigatória de um membro representante da instituição que conheça o programa. Caso nem o responsável nem o representante compareçam, o projeto não é discutido na reunião.

Esse encontro serve para validar as análises e os encaminhamentos realizados na R3, além de servir para pré-organizar uma síntese do que será apresentado para o governador, que é o chamado resumo executivo. Nesse documento, constam a análise geral do projeto, os indicadores, a execução orçamentária, os pontos de atenção. Caso os pontos de atenção e

riscos definidos tenham um plano de ação, estes são apresentados para validação juntamente no resumo das análises. Caso o secretário de governo considere que é necessário mais algum detalhamento sobre as ações, este pode ser elaborado até algumas horas antes da R5. Ou seja, pode-se atualizar alguma meta ou indicador, mas só no resumo executivo, e não no Sistema de Monitoramento Estratégico.

Por fim, ocorre a realização da Sala de Gestão (R5), que tem a participação obrigatória do governador, do secretário geral de governo, da diretora do DME, dos secretários das instituições do estado envolvidos com o monitoramento, e ainda do coordenador do objetivo estratégico, do analista do projeto e dos representantes da SEPLAG, do DEPROJE, da CELIC, da CAGE e da PGE. Nessa etapa é realizada uma apresentação mais objetiva ao governador de como está o andamento das ações, são discutidas as dificuldades que os projetos apresentaram no transcorrer do ciclo e são avaliadas as deliberações do ciclo passado.

Na Sala de Gestão, são retomados os pontos de atenção de cada projeto que compõe o respectivo objetivo estratégico e são discutidos, caso eles existam, os entraves e as definidas ações para sua solução. Caso o projeto apresente um bom rendimento são definidas novas metas e atividades que possam ser desenvolvidas. Após a apresentação do resumo executivo (que é realizada pelo secretário responsável pelo projeto), ação por ação, o governador delibera medidas que devam auxiliar a solucionar os entraves ou facilitar a realização de determinada atividade. As deliberações serão novamente tratadas no próximo ciclo para acompanhar as providências destacadas.

O ciclo de monitoramento é para ser uma etapa contínua durante os quatro anos de mandato. No segundo semestre de 2013, já está em andamento o 14º ciclo de monitoramento. Apesar de todo o processo ser importante para a estruturação do ciclo, nota-se que as reuniões R2 e R3 são as que dão a base para que o processo seja contínuo e condizente com a realidade, uma vez que são nesses momentos que se aprofundam as discussões sobre os projetos em desenvolvimento pelo governo e que há um destaque para os resultados (positivos ou negativos) e para como esses afetam a sociedade.

Durante a realização do ciclo de monitoramento, podem ocorrer redefinições das metas, dos indicadores e da forma com que serão desenvolvidos os projetos governamentais. Assim, os dados que estão sendo monitorados podem se readequar para alcançar melhores resultados.

Nessas seis etapas do monitoramento, destaca-se, como cita Rutkowski,

o acompanhamento permanente da realidade e a avaliação das decisões tomadas com o objetivo de verificar se os resultados produzidos convergem a direção dos resultados esperados, num processo contínuo de aprendizagem – correção – aprendizagem (1998, p.288).

Essas etapas são importantes para o processo do ciclo de monitoramento, pois auxiliam a diagnosticar, em cada etapa, as necessidades dos projetos, afora favorecer na escolha de alternativas para aplicar o programa ou de outras formas mais eficientes de executar as ações (Rutkowski, 1998). Dessa forma, é “a partir da análise do problema que se busca a solução” (Rutkowski, 1998, p. 290), ou seja, é a partir do monitoramento e da realização das análises e dos diagnósticos que se pode estruturar distintas formas de gerir e agir na execução das ações públicas.

Segundo Motta (2004), o monitoramento facilita a busca de estratégias que corroborem para o processo de execução, pois assim se estrutura uma “racionalidade administrativa” (2004, p.38). E também com o acompanhamento dos projetos, o processo de decisão torna-se mais organizado e aumenta o nível da efetividade, da eficácia e da eficiência. Motta (2004) destaca que o ato de (re) planejar direciona as pessoas para uma ação de cooperação e de maior busca de êxito.

### **3.3 Regras Institucionais**

As normas para gerir a sistemática de monitoramento começaram a ser desenvolvidas a partir da Lei nº13.601, de primeiro de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do estado gaúcho. Essa lei expõe as diretrizes que o governo irá executar durante o período de quatro anos.

A dinâmica dessa gestão do governo (2011-2014) foca-se na atuação da gestão participativa, no aumento do controle público por meio da transparência, em alcançar amplo desenvolvimento econômico e social, em buscar a redução das desigualdades regionais e em fortalecer a democracia e desenvolver uma gestão transversal. Ao tratar da transversalidade, a ideia é a de integrar de forma horizontal as organizações governamentais, para assim desenvolver os projetos prioritários do governo.

As normas e regras institucionais são organizadas a partir das emendas, das notas técnicas, dos decretos e das leis. A elaboração desses documentos visa esclarecer as funções e bases organizacionais para o funcionamento da máquina pública. Por isso, há decretos que

delimitam a função que cada ator, político ou técnico, vai desenvolver durante o mandato. E há notas técnicas que esclarecem a participação e o apoio dos órgãos estaduais e dos órgãos da governadoria do estado na gestão administrativa.

**Quadro 4 – Instituições governamentais do Estado com participação direta nos objetivos estratégicos**

|   | <b>Instituições governamentais</b>                                     |
|---|--|
| <b>Governadoria do estado</b>                                 | Casa Civil   |
|   | Casa Militar   |
|   | Procuradoria Geral do Estado   |
|   | Secretaria do Planejamento, Gestão e Participação Cidadã               |
|   | Secretaria Geral do Governo  |
|   | Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento               |
|   | Secretaria Executiva do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social |
|   | Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital                           |
|   | Gabinete dos Prefeitos e das Relações Federativas                      |
| <b>Secretarias do Estado</b>                                  | Secretaria da Educação   |
|   | Secretaria da Saúde  |
|   | Secretaria da Cultura  |
|   | Secretaria da Segurança Pública  |
|   | Secretaria da Fazenda  |
|   | Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos                     |
|   | Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa     |
|   | Secretaria da Habitação e Saneamento                                   |
|   | Secretaria da Justiça e dos Direitos Humanos                           |
|   | Secretaria do Trabalho e do Desenvolvimento Social                     |
|   | Secretaria de Políticas para as Mulheres                               |
|   | Secretaria do Turismo  |
|   | Secretaria do Esporte e do Lazer                                       |
|   | Secretaria de Obras Públicas, Irrigação e Desenvolvimento Urbano       |
|   | Secretaria do Meio Ambiente  |
|   | Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio                      |
|   | Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo            |
| Secretaria de Infraestrutura e Logística                      |  |
| Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico |  |

Com vista no amplo desenvolvimento do estado, foram atribuídas à secretaria de Planejamento, e à de Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG) as funções de apoiar o planejamento das ações do governo, de oferecer suporte na elaboração de metas e indicadores, de subsidiar a produção e a análise de dados estatísticos e de auxiliar no fortalecimento da regulação das atividades do estado. E também foram atribuídas à Secretaria Geral de Governo a função de articular as ações estratégicas das instituições governamentais, com o foco em desenvolver atividades mais eficientes e definir a metodologia, o mecanismo de gestão e a forma de utilizar o Sistema de Monitoramento Estratégico.

Foi conferido, então, à SGG a função de coordenar e assessorar a atividade administrativa do monitoramento, além da função de fazer a supervisão e o acompanhamento dos projetos estratégicos. Além disso, compete à SGG monitorar as atividades de controle físico–financeiro dos projetos que envolvam as áreas da administração estadual.

Por ser estruturada uma ação transversal que dialoga com mais de uma instituição, tenta-se por meio das regras integrar as organizações governamentais para que essas desenvolvam os projetos prioritários do governo de forma colaborativa. Assim, há regras técnicas para as instituições executoras e para as que coordenam as ações. No caso, cada integrante da ação fica responsável por executar uma parte do processo de monitoramento.

Após estruturar as funções das organizações públicas, foram constituídas outras leis para auxiliar no desenvolvimento do monitoramento que ocorre a partir da sala de gestão. As novas regras estabelecem o início do controle dos projetos prioritários a partir do Decreto N°49.249, de 18 de junho de 2012. No decreto, há o destaque para as competências técnicas e para as condições de funcionamento do ciclo Sala de Gestão.

Em se tratando das atribuições técnicas, estabeleceu-se que a responsabilidade de elaborar e encaminhar as atas feitas ao final de cada reunião de monitoramento da Sala de Gestão seria da SGG. Além disso, A SGG também presta serviços técnicos, como cursos a respeito do SME – para os gerentes, secretários e respectivas equipes – e também a respeito de qualquer ferramenta que for inserida no sistema para auxiliar no monitoramento dos projetos estratégicos.

Quanto à elaboração do calendário de reuniões, é obrigatório que as reuniões R3 ocorram nas segundas-feiras, com horário de início às 14h e de término às 17h; já as R4 devem acontecer nas quintas-feiras, das 15h às 17h; e as R5 (Sala de Gestão) devem ser realizadas nas terças-feiras, entre as 10h e as 12h. As demais reuniões (R0, R1 e R2) seguem



cronogramas que se adequem às reuniões principais. As possíveis alterações de datas e de horários têm de respeitar a agenda do governador.

Com essa metodologia, objetiva-se padronizar as atividades do ciclo de monitoramento e coordenar todos os projetos que estão sendo monitorados. Assim, se aprimora e se facilita a comunicação entre as diferentes secretarias. Já que elas terão de desenvolver ações conjuntamente, é melhor para elas que os dias dos encontros já estejam estabelecidos.

Busca-se também adequar os conceitos dos termos de monitoramento, das metas, dos programas, para que, assim, as instituições governamentais estaduais tenham claro o que se almeja ao desenvolver um ciclo de monitoramento, ou seja, que o ciclo busca a compilação de informações e os resultados das ações. Dessa forma, nas reuniões todos já são capazes de tratar as informações de forma padronizada.

### **3.4 Atores envolvidos no ciclo de monitoramento**

As normas se designam, também, aos atores que estão envolvidos no processo do ciclo de monitoramento a partir dos objetivos estratégicos. São esses: secretários estaduais, coordenadores dos objetivos estratégicos, analistas do SME, os gerentes dos projetos, além dos diretores da Secretaria Geral de Governo (SGG).

Dessa forma, é necessário que haja comprometimento de todos os atores envolvidos, e que esses desenvolvam as atividades que lhes são encarregadas. Deste modo, conforme as regras institucionais, os secretários têm de ter amplo conhecimento das ações desenvolvidas pelas secretarias estaduais comprometidas com os objetivos estratégicos. Por isso, os secretários têm de ter acesso a todas as informações dos projetos e têm de participarem obrigatoriamente das reuniões pré-sala de gestão e sala de gestão.

Já os coordenadores dos objetivos estratégicos têm de acompanhar todo o ciclo de monitoramento – todas as reuniões (reunião 1 até a reunião 5) que tenham relação com os projetos coordenados – para poder analisar tanto as dificuldades quanto os êxitos obtidos de um ciclo para o outro. Além de que, com a participação do coordenador em todo o processo, pode-se deter uma ampla informação do desenvolvimento das ações, de forma que se consiga apontar, claramente, quais são os entraves dos objetivos estratégicos e seus respectivos êxitos.

Os analistas têm por função analisar as ações que estão sendo implementadas e, assim como os coordenadores, têm de auxiliar na busca por soluções e, também, identificar as ações que não corroboram para o desenvolvimento do projeto. Os analistas são os agentes técnicos e participam das reuniões dos projetos para desenvolver análises críticas (positivas ou negativas) quanto ao desenvolvimento das atividades institucionais.

Os gerentes dos projetos, por sua vez, têm de acompanhar os projetos sob sua gerência. Esses são sempre servidores de carreira e devem ser funcionários públicos estaduais. Além disso, eles não podem ganhar salário adicional pelas atividades desempenhadas no ciclo de monitoramento. Dentre as atividades dos gerentes está a de coletar informações sobre os projetos, tais como, os registros das ações, os relatórios, os processos institucionais, o total de ações realizadas, o total do público atendido etc. Eles também devem destacar os resultados obtidos e os entraves que ocorreram durante a implementação das atividades. Essas informações devem ser inseridas no Sistema de Monitoramento Estratégico (SME) e devem estar atualizadas conforme a realidade das ações. Ou seja, não pode haver distorções entre as informações contidas no SME e as passadas nas reuniões do CME. Os gerentes participam diretamente de uma única reunião, mas podem ser convocados a participar de todo o processo de análise para esclarecer pendências relacionadas à análise.

Além desses atores, há também a participação dos diretores da Secretaria Geral de Governo (SGG), que têm de organizar o ciclo de monitoramento. Isso ocorre a partir da formação de equipes de trabalho para desenvolver as atividades do ciclo, que são o monitoramento, o acompanhamento e a avaliação dos objetivos estratégicos. Essas ações são realizadas a partir da Divisão de Monitoramento Estratégica (DME) e da Secretaria Geral de Governo (SGG), a partir da Sala de Gestão.

## **Considerações finais**

Parece ideal e necessário, para um ótimo modelo de gestão pública, que haja uma busca constante por uma estrutura organizacional dinâmica, que venha a interferir tanto no ambiente externo quanto no interno, e que vise à produção de serviços de qualidade, com tecnologia e com amplo acesso a informações de forma transparente. Em tal estrutura, os dados estatísticos e os documentos informativos relacionados aos projetos implementados devem poder ser úteis para a realização de análises e de avaliações do desenvolvimento a partir dos dados obtidos.

No entanto, somente as novas metodologias e tecnologias não garantem uma implementação eficiente e efetiva, nem asseguram que o monitoramento seja realizado. Mesmo assim, com ferramentas organizacionais de monitoramento e de avaliação, é possível identificar os erros ocorridos durante o processo de implementação, ou mesmo quais ações obtiveram êxito e podem ser replicadas a outros modelos da gestão.

Com os novos modelos de gestão focando na implementação de ações planejadas, há a necessidade de inserir ferramentas que auxiliem na análise dos programas implementados. No caso do monitoramento, ele contribui na análise dos processos executados e, por conseguinte, favorece o desenvolvimento de uma gerência pública efetiva.

No entanto, Rutkowski relata que

falta instrumentos ligados ao controle de processos como o estabelecimento de indicadores-chave para a monitoração e avaliação dos serviços, estabelecimento de metas de melhorias de desempenho ou dos requisitos de qualidade por meio de processos sistemáticos de avaliação da qualidade de todos os processos-chave, comparação com referências de excelência, o uso de metodologias estatísticas para análise das informações relativas às operações realizadas e à qualidade da mesmas [...] (1998, p.293).

Porém, o Ciclo de Monitoramento realizado no estado tem diferentes instrumentos para qualificar a gestão pública, embora nem sempre o monitoramento ocorra conforme as regras estipuladas no início do mandato.

Em se tratando de monitoramento, pode-se destacar o processo de monitoramento que ocorre na gestão de 2011-2014 no Rio Grande do Sul, e que tem por foco detalhar os resultados obtidos a partir do acompanhamento das ações implementadas em diversas áreas. Foram elaboradas leis para embasar todo o processo de acompanhamento das ações, embora, mesmo assim, haja falhas na estruturação e na realização do monitoramento.

A gestão participativa, por ser desenhada de forma que realize as atividades de maneira transversal e que tenda a instigar o diálogo entre as instituições públicas, tenta integrar as organizações governamentais por meio das regras legislativas, para assim as secretarias desenvolverem os projetos prioritários do governo de forma colaborativa. Dessa forma, há regras para as instituições executoras e para as que coordenam as ações. Ou seja, cada integrante do projeto estratégico fica responsável por executar uma parte do processo de monitoramento.

Todavia, o monitoramento, por ser estruturado a partir da colaboração de diferentes atores das instituições governamentais, apresenta um processo de acompanhamento que possui baixa comunicação entre as secretarias que têm de desenvolver as ações prioritárias do governo. Além do que, muitas secretarias municipais que poderiam auxiliar nos processos de implementação não têm conhecimento das atividades desenvolvidas pelo governo. Em outros momentos, a dificuldade está em relacionar os atores dos diferentes partidos políticos que compõem a bancada governamental.

Outra dificuldade corrente observada no monitoramento é o atraso na entrega de produtos (obras) por causa da demora em iniciar e até mesmo finalizar os processos licitatórios de compra de material ou os de contratação de técnicos para planejar as ações. Esse fato é analisado pelo monitoramento e justificado, porque o governo apresenta pouca qualificação técnica para desenvolver os projetos estratégicos e, dessa forma, não há como acelerar os entraves burocráticos.

Além do que, é necessário desenvolver conceitos claros e coesos para os termos *monitoramento* e *avaliação*, para que o significado de ambos não se descaracterize durante os processos de análises do monitoramento. Conforme Mokate (2000), monitoramento e avaliação são fases que se complementam. Por isso, a ação de monitorar não pode substituir a ação de avaliar. No entanto, tal fato ocorre no ciclo, pois há uma clara busca por resultados positivos ao invés de se buscar entender o motivo pelo qual determinada ação não obtém êxito, quando tal situação ocorre. Isso faz com que o monitoramento fique aquém do esperado pelas bases que acompanham o ciclo. Compreender por que as ações não apresentam bom desempenho é tão importante quanto analisar as ações com resultados positivos (Mokate, 2000).

É necessário assumir a tomada de decisões e definir formas estratégicas e mais ágeis para desenvolver as ações que não estão apresentando resultados positivos. Para Cruz e Almeida (s.a.), é oportuno aproveitar o uso de ferramentas governamentais para reduzir os efeitos negativos e objetivar uma orientação efetiva ao programa por meio do monitoramento.

É necessário também elaborar ferramentas que apresentem para a sociedade as ações que estão sendo implementadas para desta forma aumentar o grau de transparência das ações do governo. Quanto mais instrumentos organizacionais e estruturas que favoreçam o monitoramento, tanto por parte do governo quanto por parte da sociedade, maior será o retorno das políticas públicas para a sociedade (Almeida; Cruz; s.a.).

Dessa forma, a governabilidade torna-se o foco da gestão pública. E isso ocorre quando as prioridades estratégicas são delimitadas pelo governo e quando são estruturadas formas de administrar o estado que sejam desenvolvidas conjuntamente com ferramentas de controle, como o monitoramento. Além do que, as etapas da formulação, da implementação, do monitoramento e da avaliação ajudam a desenvolver uma ação contínua da gestão administrativa durante o período do mandato. Há a preocupação com a execução da boa gestão e com a eficiência constante no governo (Silva; Niero e Mazzali). Promover o fortalecimento das fases de monitoramento e de avaliação favorece a gestão e o processo decisório, e assim acaba por fortalecer a administração pública.

O modelo de gestão implementado no RS assemelha-se ao modelo de governança pública, pois utiliza mecanismos que auxiliam na tomada de decisão. A cartilha de projetos estratégicos implementada visa auxiliar na recuperação das funções públicas do estado. Logo, há uma preocupação em desenvolver as capacidades do governo. Além disso, a implementação e o desenvolvimento de projetos visam ao crescimento econômico – a partir de ações que visam ao emprego, à renda e à infraestrutura – com base na governança e no desenvolvimento de ações eficientes que amenizem as desigualdades sociais.

A ideia é constituir programas que contem com a participação de diversos atores políticos e técnicos, e que desenvolvam os projetos estratégicos de governo e alcancem a efetividade e as metas (Kliksberg). E para monitorar essa quantidade de projetos estratégicos foi constituída a sistemática de monitoramento que visa analisar e monitorar o desenvolvimento das ações.

Ter a fase de monitoramento não assegura que as ações implementadas serão de fato eficientes, efetivas e eficazes. No entanto, é necessário que seja pensada uma forma de acompanhamento das etapas que auxilie na qualificação das políticas públicas, e, ainda, que exista um acompanhamento ao aplicar os projetos perante a sociedade. Assim, o efeito da ação que visa atender uma demanda da sociedade pode ser analisado.

Conforme Azevedo, “o debate acerca da administração pública aponta para a integração necessária da esfera da política, do planejamento e da administração” (1992, p.130). Com uma base organizacional coesa, aumenta-se a qualidade na gestão

organizacional, e isso se mede a partir de um acompanhamento contínuo da gestão e das atividades implementadas. A ferramenta instrumental de monitoramento é importante para acompanhar os projetos e políticas públicas implementadas pelas gestões administrativas. Além do que, com o uso da ferramenta monitoramento, é mais fácil identificar os entraves dos programas e as possíveis alterações que se façam necessárias, logo, podendo (re) planejá-las.

## Referências Bibliográficas

ABRUCIO. Fernando Luiz; *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas* In: Ver. Administração Pública vol.41. pp 67-89. Ano.2007.Rio de Janeiro.

ABRUCIO, Fernando Luiz. *Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático*. In: PEREIRA, L.C.B., SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. São Paulo: FGV,pp. 173-199. Ano 2006.

ARMANI. Domingos, *Como elaborar projetos? Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais* In: Coleção AMENCAR pp. 9-94. Editora Tomo, Ano:2003.

ARRETCHE. Marta T. S; *O mito da descentralização; maior democratização e eficiência das políticas públicas?*In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 31, pp. 44-66. Ano:1996. Disponível em: <[http://www.fflch.usp.br/dcp/assets/docs/Marta/RBCS\\_96.pdf](http://www.fflch.usp.br/dcp/assets/docs/Marta/RBCS_96.pdf)>. Acesso em 18 set 2013.

ARRETCHE, Marta T. S; *Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas*. In: AZEVEDO, Creuza da S. *Planejamento e gerência no enfoque estratégico-situacional de Carlos Matus*. In.Cad. Saúde Pública. Rio de Janeiro, 8 (2): 129-133. Ano: 1992.

BARREIRA, M.C.R.N., CARVALHO, MM.C.B. Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais. São Paulo: IEE/PUC, 2001.

BRASIL, Decreto nº49.249, de 18 de junho de 2012. Estabelece o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das Ações Prioritárias da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, instituiu a Sala de Gestão, a obrigação da prestação de informações ao Sistema, a Gerência de Projetos Estratégicos e dá outras providências. Diário Oficial do Governo do Estado, Porto Alegre, RS, n. 118º, 20 de junho de 2012.

BRASIL, Lei nº 13.601, de 01 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Diário Oficial Governo do Estado. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.gabinetedosprefeitos.rs.gov.br/upload/20110511124819lei.pdf>>. Acesso em 20 de nov 2013.

AZEVEDO; Creuza da S. *Planejamento e gerência no enfoque estratégico –situacional de Carlos Matus* . In Caderno Saúde Pública. Rio de Janeiro, nº8. abr/jun,1992. Pag. 129-133.

FIALHO, Rogério Corrêa. O PPA no Rio Grande do Sul: da exigência legal ao instrumento de gestão. Disponível em: <[http://www.scp.rs.gov.br/upload/O\\_PPA\\_NO\\_RS.pdf](http://www.scp.rs.gov.br/upload/O_PPA_NO_RS.pdf)>. Acesso em 01 de nov 2013.

GABINETE DIGITAL. *Página principal*. Disponível em: <<http://gabinetedigital.rs.gov.br>> Acesso em 20 dez 2013.

LICHA, Isabel. *El Enfoque de Gerencia Social. In Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales" Cambios*, 1999. Disponível em: <<http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-14.pdf>>. Acesso em 05 jun 2013.

JANNUZZI; Paulo de Martins. *Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais*. In RAP, n° 36(1). Pp. 51-72, Jan-Fev. Ano. 2002.

JANNUZZI; Paulo de Martins. *Indicadores sociais no Brasil*. Editora Alínea. Edição 4°. Ano 2009.

KERSTENETZKY. Celia Lessa; *Políticas Sociais:focalização ou universalização? In: Revista de Economia Pública, n° 26(4)*. Pp. 564-574. Ano. 2006.

KLIKSBERG; Bernardo. *Hacia una gerencia social eficiente: algunas cuestiones claves*. Disponível:<[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia\\_una\\_gerencia\\_social\\_eficiente\\_bernardo\\_kliksberg.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/hacia_una_gerencia_social_eficiente_bernardo_kliksberg.pdf)>. Acesso em 08 ago 2013.

MARTINS; Humberto Falcão. *Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração*. In. Revista do Serviço Público. N° 48 / 1. Jan-Abr. Ano 1997.

MOTTA; Paulo Roberto; *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Editora Record. Edição 15. Ano 2004.

MOKATE; Karen Marie. *Conviertendo el “monstruo”en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*. In: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES/ Abril.pp. 1-39. Ano 2000.

RAMOS; Marília Patta. SCHABBACH; Leticia Maria. *O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil*. In: Rev. Administração Pública. V.46, n.5, pp.1271-1294, set/out 2012.

RUTKOSWSKI; Jacqueline. *Qualidade no serviço público – um estudo de caso*. In: Gestão & produção. V.5 n.3, pp.284-297, dez.1998.

SECCHI; Leonardo. “*Modelos organizacionais e reformas da administração pública*”. In. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. V.43(2), pp. 347-369, mar-abr. Ano 2009.

SECRETARIA GERAL DE GOVERNO, *Sistema de Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos 2011-2014*. pp.5-106.Ano da publicação, 2011, Porto Alegre.

SILVA; Sergio Vital; NIERO; José Carlos Coelho; MAZZALI, Leonol; *O planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A contribuição de Carlos Matus*.

SISTEMA DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO. Página principal. Disponível em: <<http://www.sme.rs.gov.br/sme/login.php>>. Acesso em 5 dez 2013.



SULBRANDT; *Introducción a la gerencia social*. In: Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Americano.

TONI. Jackson de, *Planejamento e Elaboração de Projetos*, pp. Ano,2003. Porto Alegre.

VILLANUEVA; Luis F. Aguiar. *III Gestión Estratégica*. In Governaza y gestión pública. p. 237-317.