

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Especialização em Gestão Pública

Daniel Dourado Ramos

Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos
Estratégicos: um estudo de caso do processo utilizado pelo Governo do
Estado do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2012

Daniel Dourado Ramos

Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos: um estudo de caso do processo utilizado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Trabalho de conclusão de curso apresentado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcelo Zepka Baumgarten

Coorientador: Julio Cesar Araujo da Silva Jr.

Porto Alegre

2012

Daniel Dourado Ramos

Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos: um estudo de caso do processo utilizado pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Trabalho de conclusão de curso apresentado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcelo Zepka Baumgarten

Coorientador: Julio Cesar Araujo da Silva Jr.

Conceito Final: A

Aprovado em 5 de maio de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ana Mercedes Sarria Icaza

Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade do estudo e do desenvolvimento profissional. Agradeço o apoio dos familiares sem o qual não conseguiria concluir este projeto. Agradeço aos amigos e colegas de trabalho da Secretaria Estadual de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã e àqueles que contribuíram com a pesquisa, respondendo aos questionamentos e disponibilizando informações. Gratidão também aos professores e servidores da UFRGS.

RESUMO

Este estudo de caso tem como temas principais o planejamento governamental e a gestão pública de projetos. O objeto de estudo específico foi a “Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos”, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, como método utilizado para apoiar o planejamento, o monitoramento, a avaliação e a gestão dos projetos prioritários da administração estadual 2011-2014. Neste estudo, se procurou dar maior ênfase à opinião de pessoas envolvidas na Sistemática, pois o autor considera a prática desses elementos o ponto-chave para o sucesso do processo de trabalho em curso. Inicialmente é apresentado o contexto no qual a Sistemática está inserida, bem como a sua caracterização. Em seguida é feita a revisão da literatura, sob a forma de conceitos importantes para o trabalho do gestor público. A seguir apresentam-se a metodologia utilizada no estudo de caso e, por fim, as análises dos dados obtidos na pesquisa e as conclusões. Na certeza de que este trabalho foi uma excelente experiência para o autor, espera-se que o material produzido seja de alguma utilidade para os envolvidos no processo, trazendo esclarecimentos e melhorias.

Palavras-chave: Planejamento Governamental. Projetos. Gestão Pública.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.2 PLANEJAMENTO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL.....	18
2.3 ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E LIDERANÇA	19
2.4 INFORMAÇÃO, INDICADORES, PROCESSOS E SISTEMAS.....	20
2.5 PROJETOS E GESTÃO DE PROJETOS.....	21
2.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	23
2.7 QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE.....	23
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	25
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	25
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	27
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 ANÁLISE DA OPINIÃO DE PESSOAS ENVOLVIDAS NAS SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS ESTRATEGICOS DO GOVERNO DO ESTADO	29
4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES EM CONSTRUÇÃO PARA AVERIGUAR OS RESULTADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DO ESTADO	49
5. CONCLUSÕES	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A – E-mail enviado a integrantes da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado solicitando a colaboração com a pesquisa.....	60
APÊNDICE B - Questionário enviado a integrantes da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado solicitando o preenchimento.	62

INTRODUÇÃO

Os maiores desafios do setor público brasileiro são de natureza gerencial. Cotidianamente, assistimos na imprensa, a inúmeros fatos demonstrativos de má gestão pública. Seja em âmbito municipal, estadual ou federal, denúncias de desvios de verbas públicas, de falta de leitos hospitalares, de escolas em condições precárias fazem parte de nosso dia a dia. Diante dessa situação, necessário se faz um modelo de gestão pública fundamentado em um adequado planejamento, apoiado pelo monitoramento e pela avaliação contínua das ações e, principalmente, orientado para o cidadão.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

As principais temáticas abordadas nesta pesquisa foram o planejamento governamental e a gestão do planejamento efetuado. O campo de estudos foi o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. E o processo de trabalho, objeto de estudo, foi a “Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul”. O assunto foi escolhido por estarmos profissionalmente envolvidos nessa área, contribuindo para o planejamento e para o monitoramento da execução dos projetos prioritários do Governo do Estado.

Com aproximadamente 3% do território brasileiro (cerca de 282 mil km²) e uma população de 11 milhões de pessoas, o Estado do Rio Grande do Sul tem sua economia baseada fortemente na agropecuária, na indústria e no comércio (Fonte: Portal do Estado do RS, 2012). Essas são as principais atividades econômicas que geram tributos para a aplicação nos serviços públicos.

Sabemos que o constante desafio das administrações estaduais é a transformação de planos, de programas, de projetos e de orçamentos em serviços e bens satisfatórios à sociedade. Em décadas de dificuldades estruturais enfrentadas pelo Estado – tanto de ordem orçamentária e financeira quanto de capacidade administrativa – houve uma redução dos investimentos públicos e precária manutenção da qualidade dos serviços prestados à população. Nesse sentido, os Governos necessitam priorizar os seus projetos para que possam atender, ao menos

em parte, ao anseio da população, manifestado na escolha do programa de governo, por ocasião do voto democrático.

Assim, visando priorizar os projetos do Governo eleito para administrar o Estado pelo período 2011-2014, o conjunto dos órgãos da administração estadual está inserido na Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos, em especial, a Secretaria-Geral de Governo (SGG) e a Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã (SEPLAG). A SGG é a responsável pela coordenação do processo e o Departamento de Projetos Estratégicos – DEPROJE, vinculado à SEPLAG, trabalha em conjunto com as Secretarias na formulação do planejamento e no acompanhamento da execução de seus projetos. Atualmente, são aproximadamente 86 projetos estratégicos nas áreas da saúde, da educação, da segurança, da assistência social, de infraestrutura, dentre outras, cujo objetivo principal é o de assegurar que sejam formulados adequadamente, executados no prazo certo, com garantia de recursos orçamentários e financeiros para a sua consecução e, principalmente, que atendam aos anseios da população.

Com base em nossa experiência, observamos que, dentre as dificuldades de gestão no cotidiano de trabalho estão: o desalinhamento do planejamento e da execução dos projetos, a alternância e a fragilidade nas ferramentas utilizadas para o apoio ao planejamento e ao monitoramento dos projetos, o contingenciamento de recursos públicos, a morosidade nos processos administrativos, a insuficiência de recursos humanos e de capacitação para a gestão dos projetos, o descontentamento de servidores com a remuneração recebida, dentre outras. Tais dificuldades demonstram a necessidade de aperfeiçoamento constante da gestão, com foco em resultados, voltada ao atendimento das necessidades de todas as partes interessadas e, principalmente, às dos usuários, ou seja, dos cidadãos, que necessitam dos serviços públicos prestados pelo Estado.

O Rio Grande do Sul apresenta um cenário econômico positivo, com taxas crescentes do Produto Interno Bruto - PIB nos dois últimos anos, 7,8% em 2010 e 5,6% em 2011 (Fonte: Produto Interno Bruto – 2011/Fundação de Economia e Estatística - FEE, 2011). Em 2011, no primeiro ano dos mandatos da Presidente da República, Dilma Rousseff, e do Governador do Estado, Tarso Genro, o Governo Federal e o Governo Estadual mantiveram uma amistosa relação política. Relação

esta que se materializou a partir de anúncios de investimentos de grande porte no Estado como, por exemplo, o da construção de um metrô e o da construção de uma segunda ponte sobre o Rio Guaíba, em Porto Alegre-RS. Essas obras são pleiteadas há tempo e que requerem investimento de significativo montante de recursos. Neste contexto, se faz necessário atentar para a boa administração, para que não se percam oportunidades de desenvolvimento social e econômico para o Estado. Assim, gerir bem os recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) e aperfeiçoar os processos de trabalho é condição para qualificar a prestação de serviços à população.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

1.1.1 Questão de Pesquisa

A Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul pode contribuir para que os projetos sob seu acompanhamento alcancem resultados efetivos e qualifiquem os serviços públicos prestados à população?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Verificar se a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul pode contribuir para que os projetos sob seu acompanhamento alcancem resultados efetivos e qualifiquem os serviços públicos prestados à população.

1.2.2 Específicos

- a) Descrever como está sendo construída a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

- b) Conhecer a opinião de servidores envolvidos na Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul a respeito deste processo de trabalho.
- c) Identificar se o tipo de indicadores utilizados no processo de monitoramento dos projetos contribui para o alcance de resultados que melhorem os serviços prestados à população.

1.3 JUSTIFICATIVA

Observa-se que, a cada mudança de governo, a metodologia e as ferramentas utilizadas para o monitoramento e para a avaliação dos projetos prioritários são substituídas. Geralmente, são contratadas consultorias para prestar esse suporte técnico. Não está sendo diferente nesta administração. Atualmente, a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul não está consolidada, pelo contrário, está em constante desenvolvimento para atender aos objetivos estabelecidos pelo governo.

Portanto, o presente trabalho justifica-se pela relevância e pela oportunidade de verificar se o processo que está sendo implantado poderá contribuir para o alcance de resultados efetivos e para a qualidade dos serviços públicos prestados à população. A pesquisa também tem o intuito de colaborar para a construção do processo de trabalho de modo que os projetos do governo sejam executados de forma exitosa, bem como de sugerir caminhos que possam tornar a Sistemática e sua metodologia, bem como as ferramentas utilizadas, menos oscilantes a cada nova administração estadual.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Com o amadurecimento da democracia no Brasil, constata-se a necessidade de que cada vez mais os candidatos a cargos eletivos apresentem propostas consistentes e/ou seus planos de governo à população. Assim, quando linhas gerais são traçadas previamente e balizam o mandato e/ou a gestão governamental, pode-se afirmar que há um mínimo de planejamento governamental.

Verifica-se que este é o caso da administração eleita, pois as diretrizes do governo foram iniciadas ainda na época da campanha eleitoral com o compromisso denominado de Programa de Governo da Unidade Popular pelo Rio Grande (Partido dos Trabalhadores - PT, Partido Socialista Brasileiro - PSB, Partido Comunista do Brasil - PCdoB e Partido da República- PR). O documento apresenta informações a respeito da realização de caravanas pelo interior do Estado, para colher subsídios com as comunidades para a formulação do Programa de Governo. O material informa também que foram realizadas reuniões com universidades, sindicatos, associações, dentre outras organizações, para ouvir os segmentos sociais no sentido de formular propostas para o desenvolvimento do Estado. Também foram realizados seminários e discussões para a formulação, articulação e pactuação da estratégia de Governo. Assim, o Programa de Governo e o documento denominado “Carta aos Gaúchos” serviram como premissa para a organização da administração estadual, eleita para o período 2011-2014.

Relativamente ao processo de trabalho, objeto deste estudo, uma vez eleitos, empossados os Governantes e formadas as primeiras equipes de assessoramento direto houve, a partir de janeiro de 2011 - sob a coordenação da Secretaria-Geral de Governo e apoio da Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã – a organização e o direcionamento das diretrizes e dos compromissos expressos no Plano de Governo e na “Carta aos Gaúchos”, aos responsáveis pela sua execução. Por meio da criação das chamadas “prioridades estratégicas”, cada Secretaria responsável pela execução de sua prioridade elencou um ou mais projetos estratégicos a serem realizados durante a gestão governamental.

Concomitantemente, a tradução da estratégia do governo foi identificada no “Mapa Estratégico do Governo”, elaborado para servir como ferramenta de comunicação no qual se apresentam a visão, as perspectivas e os objetivos estratégicos do Governo.



Quadro 1 – Mapa Estratégico do Governo do Estado do RS

Fonte: SEPLAG, 2012.

Após o processo de tradução da estratégia, foi organizada a carteira de projetos estratégicos. A carteira de projetos operacionaliza a execução do planejamento governamental proposto, pois contempla e detalha as ações que estão no centro da agenda do governo.

No decorrer do primeiro semestre de 2011, os órgãos executores encaminharam ao DEPROJE/SEPLAG planilhas eletrônicas contendo informações básicas sobre os projetos (escopo, custo, prazos, riscos, etc). De posse deste material, os Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOGs) do DEPROJE/SEPLAG em conjunto com os Assessores Técnicos da SGG, com os “Responsáveis pelas Prioridades Estratégicas” e com os “Gerentes de Projetos” analisaram a consistência e a viabilidade de cada uma das propostas. O “Responsável pela Prioridade Estratégica” é uma pessoa próxima a cada Secretário(a) de Estado com a incumbência de apoiar os Gerentes de Projetos e de prestar informações sobre o desenvolvimento de cada projeto ao(à) Secretário(a). Os Gerentes de Projetos são as pessoas com a atribuição de realizar o trabalho previsto no projeto. São as pessoas mais próximas das operações.

No chamado “Ciclo de Monitoramento”, o planejamento de cada projeto foi se desenvolvendo e discutido de forma conjunta entre os Responsáveis pelas Prioridades, Gerentes de Projetos, Analistas de Planejamento e Assessores Técnicos. À medida que as informações se consolidavam foram registradas no “Sistema de Monitoramento Estratégico – SME”, *software* desenvolvido durante o ano de 2011 pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, instituição contratada pelo atual Governo do Estado para prestar consultoria em projetos.

A Sistemática de Monitoramento e de Avaliação dos Projetos Estratégicos é composta, basicamente, por cinco reuniões que estão distribuídas da seguinte forma: a primeira reunião do “Ciclo de Monitoramento” é denominada de “R1”. Esta é uma reunião de planejamento e/ou de revisão do planejamento e também de coleta de informações sobre o desenvolvimento do projeto estratégico. No encontro, se reúnem o Gerente do Projeto (representante da secretaria executora), o Coordenador do Objetivo Estratégico (Assessor Técnico lotado na SGG) e o Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão (servidor de carreira do estado lotado no DEPROJE/SEPLAG) para avaliarem o desempenho das metas, do cronograma, da execução financeira e orçamentária, de entraves e de anomalias, dentre outros aspectos relevantes.

A “R2” é uma reunião de alinhamento e de análise do andamento dos projetos à luz dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo Governo, representados no Mapa Estratégico. Reúnem-se o(a) Coordenador(a) do Objetivo Estratégico e os Analistas de Planejamento. Nesse encontro é produzida uma análise da situação de cada projeto para ser apresentada ao Núcleo de Governo.

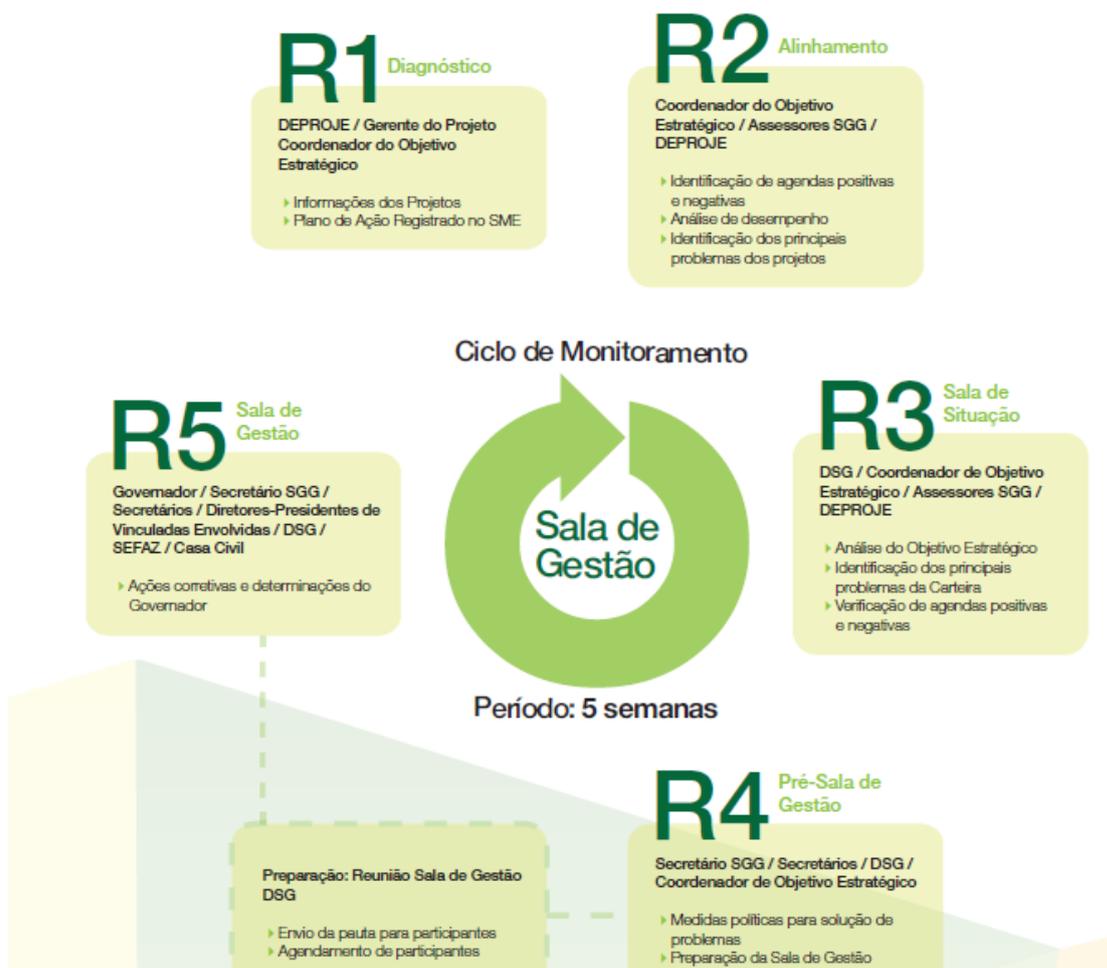
A “R3” é a denominada “Sala de Situação” onde se reúnem a Direção da Sala de Gestão, a Coordenação do Objetivo Estratégico e os Analistas de Planejamento. Nesse encontro são debatidos os principais avanços e entraves de todos os projetos alinhados ao Objetivo Estratégico em análise. É produzida uma síntese geral do desempenho do Objetivo Estratégico. Essa análise também é apresentada aos Secretários de Estado e ao Governador.

A “R4” é a “Pré-sala de Gestão” onde se reúnem a titular da Secretaria-Geral de Governo, os Secretários de Estado envolvidos com o Objetivo Estratégico sob

análise, a Direção da Sala de Gestão, o(a) Coordenador(a) do Objetivo Estratégico e os Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão que acompanham o projeto. Este encontro tem caráter preparatório para a reunião a ser realizada com o Governador do Estado onde serão apresentadas as análises de cada projeto.

A “R5” é a “Sala de Gestão” onde se reúnem para analisar o desempenho dos projetos o Governador do Estado, a titular da Secretaria-Geral de Governo, os Secretários de Estado, a Diretora da Sala de Gestão, o(a) Coordenador(a) do Objetivo Estratégico e os Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão. Nessa reunião são apresentadas as situações dos projetos, bem como encaminhadas soluções para os entraves diagnosticados previamente pelas equipes executoras.

O objetivo deste ciclo de reuniões é acompanhar, com cuidado especial, os projetos considerados prioritários pelo Governo do Estado.



Quadro 2 – Ciclo de Monitoramento de Projetos Estratégicos

Fonte: SGG, 2011.

Recentemente, se realizou uma revisão na carteira de projetos estratégicos para verificar quais permanecem, quais devem ser agrupados em programas, quais devem deixar de ser considerados estratégicos por não estarem diretamente alinhados à estratégia do governo, bem como por não terem recursos assegurados para a sua execução. O Governador do Estado tem se utilizado de um instrumento denominado de “Nota Diretriz” para transmitir mensagens aos seus Secretários e Assessores. Por meio da “Nota Diretriz nº 18”, o Governador do Estado solicitou realizar um “enxugamento” dos Projetos Estratégicos, afirmando que somente devem permanecer aqueles que possuem consistência, fonte de recurso assegurada e que sejam fundamentados no Programa de Governo. Portanto, as equipes técnicas e de assessoramento trabalharam na revisão da carteira de projetos chegando de 132 a 86 projetos.

Neste capítulo procurou-se sintetizar os aspectos mais relevantes do processo de trabalho objeto deste estudo. A seguir será realizada a revisão da literatura sob a forma de conceitos importantes para a compreensão do presente estudo de caso.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico utilizado será composto por conceitos importantes para o trabalho do gestor e que tenham aplicação prática e legal no setor público como, por exemplo, princípios da administração pública, planejamento, organização, direção, monitoramento, avaliação e gestão de projetos.

2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os princípios da Administração Pública, expressos no *caput* do artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, são os da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Segundo o princípio da legalidade, a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite. Na relação administrativa, a vontade da Administração Pública é a que decorre da lei (Di Pietro, 2008). O gestor público, em seus atos, deve agir com impessoalidade, ou seja, não pode atuar com vistas a prejudicar ou a beneficiar determinadas pessoas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento. Esse princípio também pode ser interpretado como sendo as realizações produzidas por Governos ou por entidades públicas e nunca individualmente ou em nome de servidores ou de autoridades (Di Pietro, 2008).

O princípio da moralidade orienta o gestor público a agir de acordo com a ética e com os bons costumes. O princípio da publicidade exige que os atos praticados pela Administração Pública sejam amplamente divulgados, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas em lei (Di Pietro, 2008). A eficiência consiste no modo de atuação do gestor no qual se espera o melhor desempenho possível, no sentido de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública para que assim possa alcançar os melhores resultados (Di Pietro, 2008). Diz respeito também a agir com competência para produzir com o mínimo de recursos possíveis (prazos e custos, por exemplo). Esses são os princípios basilares a toda e qualquer atividade desenvolvida no âmbito da Administração Pública.

2.2 PLANEJAMENTO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

Saldanha (2006) elucida que planejar é determinar antecipadamente o que se deve fazer, quais objetivos a serem atingidos, quais controles serão adotados para alcançar resultados satisfatórios. Conforme elucida Danigno (2009), planejar significa identificar e disponibilizar os meios e recursos necessários para a ação, tais como poder político, conhecimento, capacidades organizativas, equipamentos e tecnologia e também recursos econômicos e financeiros. A principal finalidade do planejamento é servir de guia aos executores (Tristão, 1978). Assim, o planejamento deve inspirar a integração e a sinergia entre todas as áreas envolvidas.

O planejamento é um poderoso instrumento, mas não resolve todos os problemas; não é capaz de sanar todos os males da administração, estando sujeito a várias limitações de ordem prática. Não substitui a boa organização, a coordenação adequada, o controle eficaz e os fluxos ágeis e eficientes da comunicação (Saldanha, 2006, p. 24).

Considerando ser a estratégia de uma organização o caminho para o alcance da visão de futuro estabelecida e também o processo de mobilização de recursos visando atingir objetivos (Chiavenato, 2000), o planejamento estratégico é a maneira pela qual a organização pretende aplicar a estratégia para alcançar os objetivos desejados. É um planejamento global e de longo prazo (Chiavenato, 2000). Assim, planejar estrategicamente envolve um conjunto de princípios, de procedimentos e de decisões (Carneiro, 2010).

Uma vez que planejar implica lidar com o futuro e que o ambiente externo às organizações está sujeito a constantes mudanças, os gestores devem continuamente ajustar seus planos, sua estratégia e a estrutura organizacional para que assim possam atender às demandas das partes interessadas no negócio que dirigem. Assim, o planejamento somente tem razão de existir como ferramenta se for posto em prática. O mecanismo que põe em prática o planejamento é a gestão. A gestão faz a conexão entre o planejamento e as operações.

Se a estratégia refere-se ao caminho para o alcance da visão de futuro, é necessário que se gerencie essa estratégia, surgindo daí o conceito de gestão estratégica, que é o conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui uma

análise dos ambientes interno e externo, a formulação de um referencial estratégico e a formulação, implementação, avaliação e o controle da estratégia (TCU, 2008, p.8, apud Carneiro, 2010).

Para Matias-Pereira (2012), o planejamento governamental aborda a seleção e a utilização de meios (humanos, infraestrutura, equipamentos, tecnologias) para concretizar fins políticos, sociais e econômicos dos Estados e assim alcançar o bem-comum.

O propósito do planejamento governamental é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas, simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes (Saldanha, 2006, p.23).

2.3 ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E LIDERANÇA

Organização, como parte integrante do processo administrativo, é o ato de estabelecer a estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões de trabalho serão classificadas e coordenadas para atingir o objetivo definido (Gulik, 1937, apud Saldanha, 2006). Organizar consiste em atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (Danigno, 2009). A organização estrutura e integra os recursos e órgãos incumbidos das operações, estabelece as relações entre eles e as atribuições de cada um.

Chiavenato (2000) retoma três princípios básicos da organização, segundo autores neoclássicos. São eles: 1º) Divisão do Trabalho; 2º) Especialização; e 3º) Hierarquia. Toda organização existe para produzir algo útil para a sociedade. Para que as instituições possam ser eficientes em suas operações, é preciso que um processo de trabalho complexo seja decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem. Assim, a divisão do trabalho, quando realizada com o necessário bom-senso, humanismo e racionalidade administrativa, é fundamental para a sustentabilidade das empresas e dos órgãos públicos. A especialização é uma consequência da divisão do trabalho e indica a necessidade da realização de tarefas específicas e com determinada frequência e repetitividade em busca do aperfeiçoamento contínuo. A hierarquia também decorre da divisão do trabalho. Com a existência de diversas especialidades, cabe à função de comando a missão de dirigir todas as atividades para que cumpram harmoniosamente com as suas

tarefas em direção dos objetivos estabelecidos. A hierarquia divide a organização em camadas ou níveis, aumentando a autoridade e a responsabilidade dos administradores.

O processo administrativo denominado de “direção” é o que conduz as pessoas na execução das tarefas antecipadamente planejadas (Saldanha, 2006). A direção tem o papel de acionar e de dinamizar as pessoas no rumo certo para o alcance dos objetivos traçados. Envolve adequada comunicação, liderança e assistência à execução para que as pessoas possam desenvolver adequadamente suas atribuições (Chiavenato, 2000).

Entendemos liderança como um processo de redução de incertezas de um grupo. Neste sentido, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permite a um determinado grupo de pessoas caminhar em direção aos seus objetivos e respectivas metas, apesar de perturbações internas e externas. Sendo assim, o grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para o alcance dos objetivos coletivos e individuais. O comportamento que ajuda na redução das incertezas é o que auxilia o grupo na tomada de decisões adequadas. Para tanto, a pessoa encarregada de liderar deve possuir capacitação intelectual e moral (Chiavenato, 2000).

2.4 INFORMAÇÃO, INDICADORES, PROCESSOS E SISTEMAS

Informação é um conjunto de dados estruturados que possuem algum significado e que aumentam o conhecimento a respeito de algo. A disponibilidade e o uso da informação orientam a ação dos gestores (Chiavenato, 2000).

Indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relativos a fenômenos, a problemas ou a resultados de intervenções na realidade. A finalidade dos indicadores é traduzir e mensurar determinadas características da realidade estudada de forma a permitir a observação e a avaliação (Guia Metodológico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010).

Os indicadores apontam e indicam, em termos operacionais, as dimensões de interesse definidas a partir de escolhas previamente realizadas. Têm o objetivo de

subsidiar as atividades de planejamento e a formulação de políticas, possibilitando o monitoramento e a investigação acadêmica (Jannuzzi, 2009).

Existem várias formas e critérios de classificação de indicadores, porém o conceito que mais se aproxima para a compreensão desse trabalho é o de indicadores de processo, quais sejam aqueles utilizados no acompanhamento e na avaliação do desempenho de um processo de trabalho (Guia Metodológico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010).

Em geral, os indicadores representam um modelo simplificado da realidade e sua utilização geralmente deve ser realizada em conjunto com outros indicadores que o complementem, bem como com a atenta observação da realidade em estudo.

Segundo Matias-Pereira (2012), o termo processo se refere ao “conjunto de fases sucessivas de um fenômeno que se desenvolve de forma dinâmica, ou seja, de maneira permanente e contínua”. Por isso denominamos a Sistemática, objeto deste estudo, de processo de trabalho.

Um sistema é o conjunto de elementos que mantêm entre si um relacionamento dinâmico, formando atividades para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas. Os elementos, as relações e os objetivos constituem aspectos fundamentais de um sistema (Chiavenato, 2000). Nesse sentido, podemos dizer que a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos possui os aspectos fundamentais de um sistema (elementos, relacionamentos e objetivos).

2.5 PROJETOS E GESTÃO DE PROJETOS

Para Jack e Guido (2007), um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização de recursos. Possui o objetivo bem definido em termos de escopo, de cronograma e de custo e precisa ser concluído com qualidade para atender às expectativas do usuário do produto/serviço. Conforme Carneiro (2010), projeto é um empreendimento temporário que cria um produto, um serviço ou um resultado único. A característica de temporalidade significa que o projeto tem um início e um fim bem

definidos, mas não significa necessariamente curta duração ou que o produto ou serviço serão temporários. O foco do projeto é a entrega do bem, do produto ou do serviço, que ele se propôs a realizar dentro de restrições de prazo e de custos, por exemplo.

O gerenciamento de projetos inclui o planejamento, a organização, a direção, o monitoramento e a avaliação de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo e cíclico, para alcançar seus objetivos (Norma ISO 10006 apud Carvalho; Rabechini Jr., 2006). Especial ênfase deve ser dada também à aplicação de conhecimentos, de habilidades, de ferramentas e de técnicas como requisitos fundamentais para a gestão dos projetos, para que assim possam ser atendidas as expectativas das partes interessadas (*Project Management Institute* apud Carvalho; Rabechini Jr., 2006).

O processo de gestão de projetos implica inicialmente planejar o trabalho e depois executar o plano. Para um controle adequado do progresso do projeto é imprescindível medir o avanço realizado com o planejado em intervalos regulares, adotando medidas corretivas se necessário. O compromisso básico de qualquer projeto é a realização do resultado, que responde a uma necessidade ou a uma oportunidade presente ou futura. Monitorar e avaliar as variáveis tempo, custos, riscos e qualidade é condição para cumprir o compromisso do projeto com o resultado esperado (Maximiliano, 2010). Um projeto envolve diversas partes interessadas (*stakeholders*), cujo entendimento e atendimento das necessidades precisam ser administrados pelo gestor de projetos. São exemplos de partes interessadas: clientes, equipe do projeto, governo, fornecedores e acionistas.

Conforme Maximiliano (2010), um exemplo marcante de um dos primeiros projetos da civilização remonta ao Egito, três milênios antes de Cristo, onde foi construída a pirâmide de *Quéops*, a qual exigiu enorme aplicação de conhecimentos técnicos e gerenciais em projetos. Estima-se que tenham trabalhado na obra 100.000 pessoas, durante 23 anos, movimentando 2.300.000.000 blocos de pedra para entregar um produto (pirâmide) com altura de 146,5 metros de altura e 230 metros em cada um dos lados.

Finalmente, o esforço da gestão de projetos, especialmente no âmbito da estrutura governamental, nunca deve perder de vista a sua principal finalidade que é

prover condições adequadas à prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

2.6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento é a atividade gerencial que se realiza durante a operação que visa acompanhar o desempenho, bem como sugerir ações corretivas, quando necessário, para assegurar que a execução de determinada tarefa seja conforme o planejado. O monitoramento é o exame contínuo de processos, de produtos, de efeitos e de impactos de uma intervenção com a finalidade de qualificar a sua gestão, ou seja, de obter mais eficácia, eficiência e efetividade. Implica a possibilidade de intervir no curso de ação de uma política, de um programa ou de um projeto e efetuar ajustes no planejamento.

A avaliação mede e avalia o desempenho de uma operação o que pode ocorrer antes, durante ou após a conclusão de uma etapa importante ou de um projeto como um todo (TCU, 2006 apud Jannuzzi, 2011). A avaliação de políticas, de programas ou de projetos consiste no exame sistemático das intervenções planejadas, baseada em critérios explícitos e por meio de procedimentos reconhecidos de coleta e análise de informações sobre o conteúdo, a estrutura, o processo, os resultados, a qualidade e os impactos (Rua, 2009). A finalidade da avaliação não é classificar as intervenções em “boas” ou “más”, “exitosas” ou “fracassadas”, mas sim utilizá-la como um processo de apoio a um aprendizado contínuo para buscar melhores decisões e amadurecer a gestão (Rua, 2009).

2.7 QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE

Qualidade diz respeito ao atributo de uma experiência (produto ou serviço) e de sua capacidade para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém (Las Casas, 1997). Em uma escala de valores, a qualidade permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar um produto ou serviço. Para que o usuário fique satisfeito, é necessário atender ou superar as suas expectativas. O bem ou serviço deve ser operado sem quaisquer problemas, por tempo relativamente longo, com plena confiabilidade. Deve, também, ser acessível sempre que o usuário dele necessitar. Em caso de eventual

defeito/dano, o reparo ou conserto deve ser efetuado no menor tempo possível (Neto, 1993).

A princípio, as instituições buscam a manutenção e a expansão de suas atividades. Em um contexto de rapidez nas inovações e de conectividade global, as expectativas alteram-se constantemente em relação a produtos e serviços. Somente com a produção de bens e de serviços úteis e de qualidade, as instituições irão perdurar ao longo do tempo, ou seja, serão sustentáveis. Segundo Guillen (2004), algo sustentável é “tudo o que perdura ao longo do tempo”. Neste sentido, as organizações precisam compreender e alinhar as suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades (Fonte: Rede WWF), preocupando-se com aspectos ambientais, sociais e econômicos.

3. METODOLOGIA

Para se atingir os objetivos do trabalho foram utilizados os seguintes métodos:

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.1.1. Estratégia de pesquisa

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso - estratégia que visa examinar um fenômeno em profundidade dentro do seu contexto (Yin, 1981 apud Roesch, 2010).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são utilizadas para colher subsídios para a análise do pesquisador. As principais são as entrevistas, os questionários, os testes, as observações e a análise de documentos. Neste estudo de caso foram utilizadas a observação participante (método qualitativo), a análise documental (método qualitativo) e a aplicação de questionários (método quanti-qualitativo).

a) Observação participante do ambiente de trabalho

A observação participante do ambiente de trabalho consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada (Schwartz & Schwartz, 1955 apud Minayo, 1992). Como estamos engajados na vida do grupo de trabalho, exercendo atividades no cargo de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - APOG, lotados no DEPROJE, somos partícipes da construção da Sistemática e, ao mesmo tempo em que contribuimos para modificar a realidade, somos também influenciados a nos modificar. Esta técnica foi empregada principalmente para auxiliar na descrição de como está sendo construída a Sistemática, bem como para as conclusões do estudo.

b) Documentos

Documentos são fontes de dados muito utilizadas em pesquisas na área da Administração. Relatórios, balanços, declarações sobre a missão institucional e leis constituem material com informações explícitas sobre as intenções e realizações da organização em estudo (Roesch, 2010). Foram consultados documentos como, por exemplo, a publicação da SGG, datada de setembro de 2011, denominada de “Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos – Secretaria-Geral de Governo 2011-2014”, as informações contidas no *software* “Sistema de Monitoramento Estratégico – SME” e um estudo preliminar a respeito do estabelecimento de indicadores para mensurar o alcance dos objetivos estratégicos do Governo.

c) Aplicação de questionários

É uma técnica de pesquisa quanti-qualitativa muito utilizada em pesquisas, que inclui a aplicação de questões fechadas, abertas e mistas (Roesch, 2010).

O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa (Roesch, 2010, p.142).

O envio de questionários, por meio da Internet, apresentou como vantagens a agilidade e a facilidade no envio, bem como o baixo custo para operacionalizá-lo. A técnica foi empregada pelo envio, através de e-mail, a 119 servidores envolvidos na Sistemática, no intuito de identificar as suas opiniões a respeito do processo de trabalho, objeto deste estudo. Para isso foi necessário obter autorização da SEPLAG para disponibilização de um banco de dados contendo os nomes e os e-mails dos Gerentes de Projeto, dos Assessores Técnicos da SGG e dos colegas Analistas de Planejamento. A recepção do questionário foi positiva, pois recebemos manifestações de apoio e de desejos de sucesso na pesquisa a ser realizada.

O questionário continha 16 questões das quais 8 (oito) eram fechadas do tipo múltipla escolha, 3 (três) tipo escala *Likert* (1° nível correspondente ao “concordo

plenamente” e o 5º nível, ao “discordo totalmente”), 3 (três) questões mistas (aberta e fechada) de caráter opcional e 2 (duas) questões eram totalmente abertas (uma sobre o conhecimento de serviços prestados ou bens públicos construídos com o apoio da Sistemática, cujo preenchimento tinha caráter obrigatório e a outra solicitando sugestões para o aprimoramento da Sistemática, de caráter opcional). As questões estavam divididas em duas partes: *I Parte – Identificação (opcional)*; e *II Parte – SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS*. O período de aplicação do questionário foi de 31/01/12 a 17/02/12 e foi desenvolvido por meio da ferramenta denominada “Google Docs”.

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Roesch (1999), as técnicas de análise de dados têm o propósito de interpretar os dados coletados. As técnicas utilizadas neste estudo foram a análise de conteúdo dos documentos, do material da observação, a análise estatística e de conteúdo dos questionários.

a) Análise do conteúdo de documentos

“Os documentos têm um valor em si mesmos, pois representam os sistemas e as estruturas da organização” (Forster apud Roesch, 2010, p. 166). Um dos documentos analisados foi a publicação da SGG (Setembro/2011) que apresenta a metodologia que será utilizada pelo Governo do Estado para monitorar e avaliar os projetos estratégicos. O material, dentre outros aspectos, lista os projetos elaborados até setembro de 2011, apresenta o Mapa Estratégico do Governo, a representação gráfica do Ciclo de Monitoramento e relaciona as equipes de assessoramento e de apoio técnico envolvidas (SGG e SEPLAG). Outro importante documento pesquisado foi o *software* “Sistema de Monitoramento Estratégico – SME”, ferramenta *web*, que contém as informações detalhadas dos projetos tais como objetivos, metas, indicadores, cronogramas, etc e que é utilizada no dia a dia para o monitoramento e para a avaliação dos projetos. Tivemos acesso também ao estudo preliminar que o Grupo de Trabalho “Indicadores” (composto por representantes da Fundação de Economia e Estatística - FEE, da SEPLAG, da SGG e da FGV) estava elaborando (em fevereiro de 2012) para estabelecer os

indicadores que irão mensurar o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo Governo do Estado.

b) Análise da observação participante

Somos participantes da construção e do desenvolvimento da Sistemática. Por meio da experiência cotidiana, buscamos relatar fatos que caracterizam o modo como se dá, na prática, a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação dos Projetos Estratégicos da forma mais fiel possível. O relato fica mais evidente no capítulo da caracterização do processo e nas conclusões do trabalho.

c) Análise de conteúdo dos questionários

Utiliza procedimentos como descrição dos conteúdos, inferências e deduções lógicas (Roesch, 2010). A análise de conteúdo diz respeito ao teor implícito ou explícito presente nas respostas dadas aos questionários. Esta técnica foi utilizada para analisar as respostas fornecidas às perguntas abertas do questionário.

d) Análise estatística das respostas dos questionários

A análise estatística objetiva “extrair sentido dos dados” (Oppenheim apud Roesch, 2010, p. 150). Foi aplicada para calcular médias e porcentagens das respostas dadas às perguntas do questionário e se deu por meio do *software Google Docs*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA OPINIÃO DE PESSOAS ENVOLVIDAS NAS SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO E DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS ESTRATEGICOS DO GOVERNO DO ESTADO

Como uma das formas de subsidiar o presente estudo, realizou-se uma pesquisa com integrantes da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos, por meio de questionário para conhecer as suas opiniões sobre a construção do processo de trabalho. Optou-se pelo questionamento de pessoas mais próximas das operações dos projetos, ou seja, dos gerentes de projetos, dos responsáveis pelas prioridades, dos analistas de planejamento e dos assessores técnicos. Escolhemos não ouvir os dirigentes justamente para poder subsidiá-los com os resultados da pesquisa. Com o apoio da ferramenta *Google Docs*, foi elaborado um questionário e enviado o *link* para preenchimento do instrumento de pesquisa para 119 pessoas dos quais 100 Gerentes de Projetos, 11 Analistas de Planejamento, Orçamento e Gestão e 8 Assessores Técnicos. O *link* esteve disponível para o recebimento de respostas do dia 31/1/2012 a 17/02/12 e os resultados serão apresentados a seguir.

Das 119 pessoas convidadas a responder ao questionário, 30 retornaram o instrumento preenchido. Atribuímos o retorno de 25% dos questionários ao período de envio, ou seja, compreendido entre os meses de janeiro e de fevereiro, época tradicional de férias no Rio Grande do Sul. Mesmo assim, as respostas remetidas permitiram análises e conclusões interessantes.

No primeiro bloco de respostas - *Parte I*, foi solicitada a identificação dos participantes (nome, cargo ou função, tempo de experiência e órgão de lotação). A primeira pergunta solicitava a identificação do nome (opcional) e, por questões éticas, os participantes não serão identificados pelo nome.

Pergunta 2 - Solicitada a identificação do cargo ou da função (resposta opcional), as respostas foram as seguintes :

Identificação do Cargo ou da Função	Frequência	%
Gerente de Projeto	23	77
Assessor Técnico (SGG)	2	7
Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão (SELAG)	4	13
Não identificado	1	3
TOTAL OBS.	30	100%

Tabela 1 – Identificação do cargo ou da função

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesta questão os respondentes tinham campo aberto, então surgiram as mais variadas respostas desde o nome da profissão (ex: bióloga) até o número da gratificação recebida para fins de remuneração (ex : CC-10), conforme o plano de carreira do estado. Isto talvez demonstre uma inadequação na formulação da questão, portanto, foi preciso realizar análises conjuntas com os demais critérios para identificar a informação de que precisávamos, ou seja, se o indivíduo está gerenciando o projeto (Gerente de Projeto), se é assessor da SGG (Assessor Técnico) ou se é Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão. Por meio da análise conjunta de respostas foi possível identificar que 77% dos respondentes (23 pessoas) estão na função de Gerente de Projeto. Este resultado favorece a análise do trabalho, pois são as pessoas mais próximas da operação dos projetos e quem pode manifestar com maior propriedade as facilidades e as dificuldades decorrentes da Sistemática aplicada. São os responsáveis diretos pelo alcance dos resultados efetivos dos projetos os quais irão atender às necessidades da população.

Ainda na questão nº 2 foram identificados dois respondentes que se afirmaram APOGs e que pela análise do banco de dados foram identificados também como Gerentes de Projetos, por isso foram assim classificados. Treze por cento dos respondentes (4 pessoas) se identificaram como APOGs. Os APOGs são os profissionais de carreira da SEPLAG que acompanham tecnicamente o projeto. São os responsáveis por auxiliar no planejamento, com o preenchimento de

cronograma, das metas, dos indicadores, de informações orçamentárias, da identificação de riscos, etc. Duas pessoas se identificaram como Assessoras Técnicas da Secretaria-Geral de Governo, que são os profissionais responsáveis pela coordenação de objetivos estratégicos do Governo no qual os projetos se alinham ao Mapa Estratégico. O assessor também é responsável por prestar informações a respeito dos projetos ao Núcleo de Governo. Uma pessoa preferiu não identificar o seu cargo ou a sua função.

Pergunta 3 - Solicitada a identificação do tempo de experiência no cargo ou na função (resposta opcional), as respostas foram as seguintes :

Tempo de Experiência	Frequência	%
1 ano	16	53%
2 anos	4	13%
3 anos	1	3%
4 anos	0	0%
5 anos ou mais	8	27%
Não identificado	1	3%
TOTAL	30	100%

Tabela 2 – Tempo de Experiência no cargo ou na função

Fonte: Elaborada pelo autor.

Cinquenta e três por cento (53%) dos respondentes, o que equivale a 16 pessoas, afirmaram possuir 1 ano de experiência no cargo ou na função. Tal resposta demonstra que a maior parte das pessoas envolvidas com a Sistemática ingressou no Governo do Estado no início da Administração Tarso Genro. O que se presume é que são pessoas com cargos em comissão. Oito pessoas afirmaram possuir 5 anos ou mais no cargo ou na função, o que muito provavelmente indica que são servidores de carreira. Cinco pessoas responderam que possuem de 2 a 3 anos de experiência no cargo ou na função, o que indica grande probabilidade de serem servidores de carreira do Estado. Uma pessoa não identificou o tempo de experiência no cargo ou na função e nenhum dos respondentes tem 4 anos de experiência.

As pessoas com cargo em comissão geralmente trabalham por um período relativamente pequeno na estrutura estatal (em geral o tempo de mandato do governante ou às vezes até menos tempo, pois muitos participam de processos

eleitorais nas Prefeituras). Ao saírem do Governo levam consigo o conhecimento adquirido e as experiências vivenciadas. Por isso, há vantagem em envolver pessoal de carreira na gerência, na assessoria ou no acompanhamento dos projetos prioritários, pois são pessoas que possuem relativo conhecimento da estrutura do estado, guardam lembrança das práticas de gestão adotadas e poderão contribuir de forma continuada para o aperfeiçoamento do serviço público.

Pergunta 4 – Nome do Órgão do Estado em que está lotado(a) atualmente

Órgão do Estado em que está lotado(a)	Frequência	%
Fundação Orquestra Sinfônica de Porto Alegre	1	3,3%
Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos	1	3,3%
Fundação Zoobotânica	1	3,3%
Gabinete do Vice-Governador	1	3,3%
Gabinete dos Prefeitos e Relações Federativas	1	3,3%
Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos	1	3,3%
Secretaria da Cultura	1	3,3%
Secretaria da Educação	1	3,3%
Secretaria da Fazenda – SEFAZ	2	6,6%
Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital	1	3,3%
Secretaria de Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresas	1	3,3%
Secretaria de Habitação e Saneamento	1	3,3%
Secretaria de Justiça e Direitos Humanos	1	3,3%
Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã – SEPLAG	7	23,3%
Secretaria de Políticas para as Mulheres	1	3,3%
Secretaria do Desenvolvimento Rural (Emater-RS)	1	3,3%
Secretaria do Esporte e do Lazer	1	3,3%

Secretaria do Turismo – SETUR	2	6,6%
Secretaria Executiva do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social	1	3,3%
Secretaria-Geral de Governo – SGG	2	6,6%
Não identificado	1	3,3%
TOTAL OBS.	30	100%

Tabela 3 – Identificação do órgão de lotação do respondente

Fonte: Elaborada pelo autor.

Sete respondentes (23%) estão lotados na SEPLAG. Tal fato está relacionado à proximidade do pesquisador e seu Órgão de origem. A convivência com os colegas de trabalho e a maior possibilidade de divulgação do trabalho de pesquisa contribuiu para o número apresentado. Dois respondentes são da SEFAZ, 2 respondentes da SETUR e 2 respondentes da SGG. A maioria dos respondentes está lotada em Órgãos estaduais diferentes, o que contribui para a diversidade de experiências dos participantes da pesquisa. Uma pessoa preferiu não identificar em qual Órgão está lotada atualmente. Pelas informações constantes do banco de dados, no total são 46 Órgãos entre Secretarias de Estado e suas vinculadas envolvidas com a Sistemática. Pelo resultado apresentado na questão foi possível identificar que representantes de 20 Órgãos diferentes participaram da pesquisa.

A seguir as perguntas de preenchimento com caráter obrigatório.

Pergunta 5 – Você conhece a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do RS ?

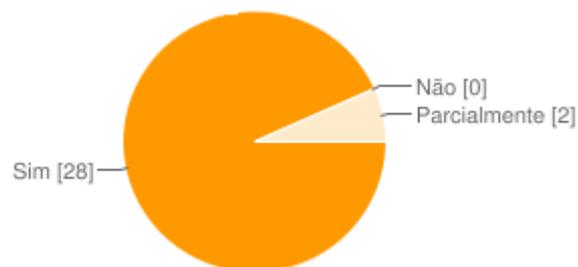


Gráfico 1 – Conhecimento da Sistemática

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs.

Vinte e oito pessoas afirmaram conhecer a Sistemática e duas pessoas afirmaram conhecer parcialmente. A provável razão para o conhecimento parcial pode ser a falta de participação dos gerentes de projetos em todas as etapas do ciclo de monitoramento, ou seja, do processo demonstrado no Quadro 2 – Ciclo de Monitoramento de Projetos Estratégicos os Gerentes de Projeto participam ativamente apenas da R1. Deste ponto em diante as informações sobre o projeto seguem por meio dos analistas de planejamento e dos assessores até o Núcleo de Governo. Além disso, as informações ficam disponíveis no Sistema de Monitoramento Estratégico – SME para aqueles que possuem senha de acesso. Ninguém afirmou desconhecer a Sistemática.

Pergunta 6 - Há projeto estratégico no Órgão em que você trabalha?

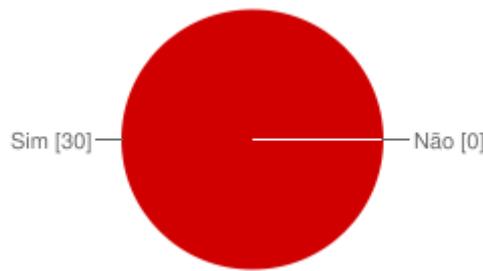


Gráfico 2 – Existência de projeto estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs.

Todos afirmaram existir projeto estratégico em desenvolvimento no Órgão em que trabalham. O que de fato está coerente com a realidade, pois como relatado no Capítulo 1.4 - Caracterização do Processo de Trabalho, em janeiro de 2011, a Secretaria-Geral de Governo solicitou que todas as secretarias estaduais apresentassem as suas propostas de projetos prioritários. Se houvesse alguma resposta negativa a esta pergunta provavelmente o respondente estivesse mal informado.

Pergunta 7 - Há engajamento das lideranças (de seus superiores hierárquicos) no processo?

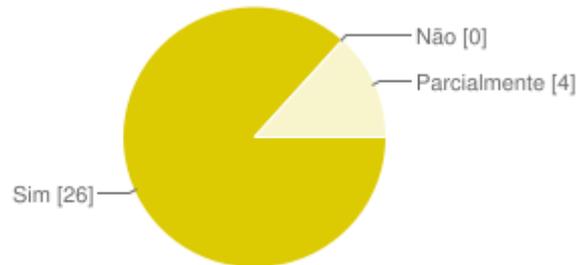


Gráfico 3 – Engajamento dos líderes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs.

Vinte e seis respondentes afirmaram que seus superiores hierárquicos estão engajados na Sistemática. Os superiores hierárquicos, neste caso, são os Secretários de Estado e suas equipes de assessores diretos (Secretário-Adjunto, Responsáveis pelas Prioridades Estratégicas, Chefes de Gabinete, etc). O engajamento pressupõe a participação nas reuniões do Ciclo de Monitoramento em que são chamados a participar (R4 e R5), a atenção para o desenvolvimento do projeto estratégico, o apoio aos executores, a destinação de recursos orçamentários, etc. Os líderes são os responsáveis por conduzir as pessoas na execução das tarefas, por acionar e dinamizar os subordinados no rumo certo para o alcance dos objetivos traçados. O resultado apresentado está muito satisfatório, pois nenhum respondente afirmou que seus superiores hierárquicos não estão engajados no processo de trabalho. O engajamento parcial indica que existem pontos a serem melhorados por alguns líderes.

Pergunta 8 - Há engajamento dos técnicos no processo?

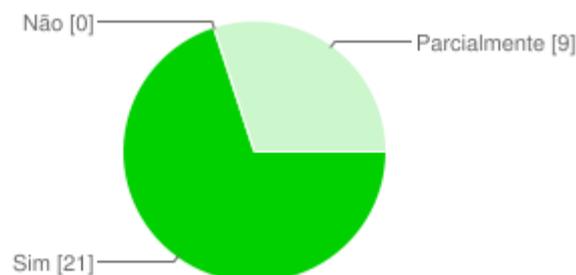


Gráfico 4 – Engajamento dos técnicos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs

Setenta por cento dos respondentes (21 pessoas) afirmaram que seus colegas técnicos estão engajados no desenvolvimento do projeto estratégico em andamento em sua Pasta. Essa é uma informação importante, pois os técnicos são as pessoas responsáveis pelas operações de apoio direto à execução dos projetos. São os técnicos que tramitam processos, acompanham convênios, demandam licitações, fiscalizam a execução do trabalho, etc. O percentual de 30% denota que alguns técnicos estão parcialmente engajados o que de fato pode ocorrer, pois como o Governo do Estado é uma instituição ampla e complexa nem todas as pessoas se envolvem da mesma forma. Outro fato positivo é que nenhum respondente afirmou que há falta de engajamento dos técnicos no processo, ou seja, não há indícios de resistências ou de boicotes ao trabalho.

Pergunta 9 - Há recurso orçamentário para planejar e executar projetos estratégicos?

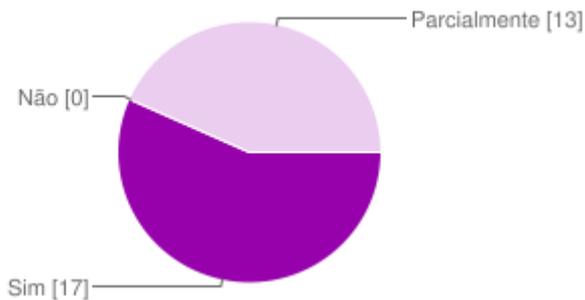


Gráfico 5 – Existência de recurso orçamentário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs

Mais da metade dos respondentes afirmam haver recursos orçamentários para planejar e executar os projetos. Quarenta e três por cento dos respondentes afirmam haver recursos parciais para a execução dos projetos. Esta situação implica um acompanhamento próximo para que as obras ou serviços executados com o acompanhamento da Sistemática não fiquem prejudicados ou que sejam realizados pela “metade”. O orçamento do estado é realizado anualmente e no decorrer da execução orçamentária são realizados ajustes e correções no orçamento. Um exemplo de ajuste no orçamento é a chamada suplementação orçamentária que é uma forma de ampliar a dotação orçamentária existente para cobrir os gastos necessários com os projetos. Certamente, pelo nosso conhecimento da peça

orçamentária 2012, alguns projetos estratégicos necessitarão de suplementação orçamentária. Por vezes ocorre também de dotações orçadas não serem integralmente utilizadas o que demonstra dificuldades administrativas na execução dos recursos. O ponto ideal é equilibrar os valores orçados e os valores realizados.

Pergunta 10 - Em sua opinião, a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos pode contribuir para o alcance de resultados efetivos, no que diz respeito ao alcance das metas traçadas pelo(s) projeto(s) estratégico(s) em que você é gerente, assessor(a) técnico(a) ou analista?

Opção	Resposta	Frequência	%
1	Concordo plenamente	11	37%
2	Concordo	11	37%
3	Neutro	6	20%
4	Discordo	2	6%
5	Discordo totalmente	0	0%
TOTAL		30	100%

Tabela 4 – Opinião sobre o alcance de resultados efetivos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Vinte e dois respondentes (74%) concordam que a Sistemática pode contribuir para o alcance de resultados efetivos, apoiando os projetos a produzir bens e serviços úteis e de qualidade à população. Onze (37%) estão mais otimistas em relação a esta possibilidade. Seis pessoas (20%) mostram-se duvidosas em relação a esta possibilidade e dois (6%) respondentes discordam disso. Aqui as razões são as mais variadas e esta pergunta possui um componente subjetivo muito grande.

Pergunta 11 - A Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos pode contribuir para qualificar os serviços públicos prestados à população?

Opção	Resposta	Frequência	%
1	Concordo plenamente	15	50%
2	Concordo	8	27%
3	Neutro	3	10%
4	Discordo	3	10%
5	Discordo totalmente	1	3%
TOTAL		30	100%

Tabela 5 – Opinião sobre a possibilidade de qualificar os serviços

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação à possibilidade da Sistemática contribuir para a qualificação dos serviços públicos prestados pelo Estado à população, 77% dos respondentes concordam sobre esta possibilidade, 10% estão neutros, ou seja, estão em dúvida se a Sistemática pode contribuir para a qualificação dos serviços públicos prestados pelo Estado à população e 13% discordam disso. Novamente há um caráter subjetivo muito grande nesta pergunta o que pode trazer diversas possibilidades de análise.

Pergunta 12 - Os indicadores constituídos para monitorar e avaliar os projetos em que você é gerente, assessor(a) técnico(a) ou analista apontam para o alcance de resultados que melhoram os serviços prestados à população?

Opção	Resposta	Frequência	%
1	Concordo plenamente	8	27%
2	Concordo	10	33%
3	Neutro	9	30%
4	Discordo	2	7%
5	Discordo totalmente	1	3%
TOTAL		30	100%

Tabela 6 – Indicadores

Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma vez que os projetos são monitorados e avaliados, dentre outros meios, através de indicadores de execução física, ou seja, de mecanismos que mensuram a evolução do trabalho realizado, 60% dos respondentes afirma que os indicadores constituídos são aptos a demonstrar o alcance de resultados que melhoram os serviços prestados à população. Trinta por cento dos respondentes se colocam em posição neutra em relação à possibilidade e 10% afirmam que os indicadores dos projetos não são suficientes para verificar a melhoria dos serviços prestados à população. Durante o ano de 2011, o trabalho das equipes dos projetos se concentrou em concebê-los e de forma a identificar prioritariamente o escopo (o que fazer, como fazer, quando fazer, com quais recursos realizar).

A constituição de indicadores de fato não foi priorizada no primeiro ano e entendemos que isso de certa forma se reflete nas respostas dadas a esta questão. Os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relativos a fenômenos, a problemas ou a resultados de intervenções na realidade, logo são úteis para medir os avanços nos resultados dos projetos e assim auxiliar no monitoramento e na avaliação destes.

Pergunta 13 - Você conhece serviços prestados ou bens públicos construídos com o apoio da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos? Responder "Sim" ou "Não" e, em caso positivo, favor citar exemplos.

Dos 30 respondentes, 18 pessoas (60%) afirmam conhecer bens ou serviços públicos construídos com o apoio da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos e 12 (40%) afirmam desconhecer. Para aqueles que afirmam conhecer foi solicitado citar exemplos. Apenas uma pessoa que afirma conhecer serviços prestados ou bens públicos, não cita exemplos. Dentre os exemplos citados destacamos os seguintes:

Sim, os Territórios de Paz.

“Território de Paz” é um projeto coordenado pela Secretaria da Segurança Pública cujo objetivo é criar, instalar e efetivar áreas destinadas às ações preventivas de segurança pública. Estão previstas ações de ocupação da polícia em

áreas com alto índice de violência e também da realização de atividades de cunho social como ações culturais e esportivas (Fonte: SME, 2012).

Sim, a Blitz do Balada Segura.

O projeto “Balada Segura” tem o objetivo de estabelecer uma rotina consistente de fiscalização da alcoolemia e da conscientização sobre os seus riscos, em todas as regiões do Estado. Executada pelo Departamento Estadual de Trânsito - DETRAN-RS - visa desenvolver uma política pública integrada e contínua para as ações de fiscalização e de educação para o trânsito (Fonte: SME, 2012)

Sim, o reaparelhamento do Centro de Referência Vânia Araújo.

O Centro de Referência da Mulher Vânia Araújo Machado é um espaço de acolhimento às mulheres vítimas de violência onde se realiza a assistência e o amparo - com o apoio de psicólogas, advogadas e assistentes sociais - de forma a realizarem um atendimento integrado. O projeto “Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres” prevê o reaparelhamento do Centro, tanto em seu aspecto físico-estrutural quanto em relação ao suprimento de pessoal qualificado para o atendimento às mulheres (Fonte: SME, 2012).

Sim, obras em andamento em escolas e em presídios.

O Projeto “Escolas de Ensino Profissional” visa oferecer condições adequadas às instituições educacionais, oportunizando o desenvolvimento das práticas pedagógicas em espaços físicos, capazes de acolher educandos que busquem a construção do conhecimento e, assim, garantir o acesso, a permanência e a conclusão com sucesso nessa modalidade de ensino. Tem como meta reformar 155 escolas no Rio Grande do Sul (Fonte: SME, 2012).

O Projeto “Ampliação das Vagas Prisionais” tem como objetivo ampliar em 4.830 as vagas no sistema prisional do Estado, para tentar reduzir o déficit e atender às condições mínimas de segurança, de saúde e de ressocialização dos presos (Fonte: SME, 2012).

Doze pessoas (40%) afirmam não conhecer serviços públicos ou bens construídos com o apoio da Sistemática de Monitoramento. Apesar de ser um percentual alto, as equipes dos projetos, no ano de 2011, concentraram seus

esforços no planejamento das ações, como por exemplo, na articulação para angariar recursos e na construção de alianças e de parcerias. Neste ponto cabe frisar que toda ação desenvolvida no âmbito da estrutura do estado precisa estar prevista em lei (conceito de legalidade). Toda despesa efetuada precisa constar no orçamento do estado sob o risco de ser considerada ilegal e de ser ressarcida pelo gestor público. Portanto, o ano de 2011 serviu para planejar as ações e adequar os instrumentos de planejamento aos projetos do Governo Tarso Genro. Portanto, não é de se estranhar que quase metade dos respondentes ainda não conheça serviços prestados ou bens públicos construídos com o apoio da Sistemática, pois o orçamento 2011 não estava adequado à política proposta, dificultando assim a materialidade dos projetos.

Pergunta 14 - No que diz respeito ao(s) projeto(s) em que você é gerente, assessor(a) técnico(a) ou analista, é possível afirmar que ele(s) contribui(em) para o alcance da visão do Governo do Estado de “Retomar o desenvolvimento sustentável com equidade e participação”?

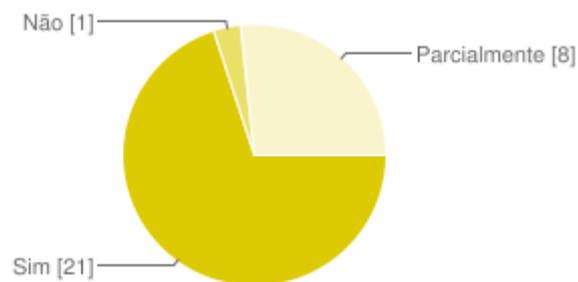


Gráfico 6 – Opinião sobre o alcance da visão do Governo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs

Vinte e uma pessoas (70%) afirmam que os projetos contribuem para o alcance da visão do governo expresso no Mapa Estratégico de “Retomar o desenvolvimento sustentável com equidade e participação”, oito pessoas (27%) acreditam que os projetos sob sua gerência, análise ou assessoramento contribuem em parte para o alcance da visão de futuro estabelecida pelo governo e uma pessoa (3%) discorda dessa possibilidade.

Conforme vimos na revisão da literatura, segundo Guillen (2004), sustentável é “tudo o que perdura ao longo do tempo”. Ou seja, aqui se presume, a partir da

leitura do mapa estratégico, que a visão do governo é a de criar condições para o desenvolvimento econômico, social e ambiental que perdurem ao longo do tempo, isto é, que não seja um desenvolvimento que traga poluição ao meio ambiente, que as relações econômicas sejam justas e que haja promoção do emprego e da renda. Também remete ao senso de justiça e de igualdade que deve permear as relações interpessoais apresentando o termo “equidade”. A visão refere-se também à possibilidade dos cidadãos participarem mais nos rumos do governo, manifestando as suas necessidades e anseios. Abre a possibilidade de construção conjunta e coletiva e não de uma política impositiva. Diversos mecanismos de participação popular e cidadã vêm sendo implantados no atual governo com vistas a estimular a participação da sociedade, como por exemplo, as discussões sobre o Plano Plurianual 2012-2015, o Gabinete Digital, o Orçamento Participativo, o fortalecimento dos Conselhos de Direitos, etc.

Pergunta 15 – Pelo seu conhecimento, é possível afirmar que os projetos sob acompanhamento da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos contribuem para atender às propostas do Programa de Governo eleito para administrar o Estado no período 2011-2014?

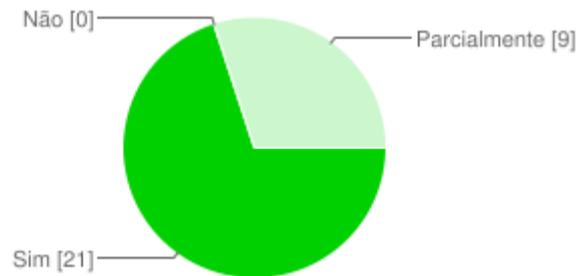


Gráfico 7 – Opinião sobre o atendimento ao Programa de Governo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Google Docs

A respeito dos compromissos políticos assumidos na campanha eleitoral e expressos no Programa de Governo e na “Carta aos Gaúchos”, vinte e uma pessoas (70%) acreditam que os projetos sob seu encargo contribuem para atender às propostas registradas no Programa de Governo. Nove pessoas (30%) pensam que seus projetos atendem em parte às propostas do programa de governo. Ninguém

tem a opinião de que os projetos sob sua responsabilidade não contribuem para atender às promessas políticas.

Questão 16 - Dê sugestões para o aprimoramento da Sistemática de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado (opcional).

Das 30 pessoas que responderam ao questionário, 16 (53%) apresentaram sugestões e/ou críticas ao processo. Destacamos 13 respostas para comentar. São elas:

Alguns projetos necessitam de acompanhamento mensal na Sala de Gestão para sua efetividade [...]

Aqui o respondente traz a sugestão de que alguns dos projetos precisam de um acompanhamento mensal na Sala de Gestão que, além de ser o espaço físico localizado no porão do Palácio Piratini (Sede do Governo Estadual), é o fórum de monitoramento e de avaliação dos projetos pelo Núcleo de Governo. Neste caso a sugestão é para que se reduza o tempo de análise de determinados projetos pelo centro do governo. O respondente não menciona em sua resposta quais seriam estes projetos. Neste momento, não vemos esta necessidade, pois as informações sobre os projetos estão disponíveis para consulta a qualquer hora no SME e os gestores também podem ser contatados a qualquer momento. Fazer o proposto neste momento seria alterar a mecânica do processo e privilegiar alguns projetos.

As secretarias e órgãos apresentaram um número excessivo de projetos "estratégicos", na maioria não alinhados com o projeto de governo.

O respondente comenta que no início da Sistemática as diferentes Secretarias apresentaram um número expressivo de projetos estratégicos e de que muitos não estavam alinhados ao Mapa Estratégico e os assuntos não estavam contemplados no Programa de Governo. Com relação ao número excessivo de projetos, tendemos a concordar que alguns órgãos apresentaram mais de um projeto prioritário e, assim, uma revisão nesse sentido se faz necessária, o que de fato já está em curso com a revisão da carteira de projetos ocorrida durante os meses de janeiro a março de 2012. Contudo, com que a maioria dos projetos estava desalinhada à estratégia do Governo não concordamos, pois o Mapa Estratégico possui um amplo espectro e dá margem a um leque muito grande de ações que contribuem com ele. Também pela análise das respostas efetuadas às questões números 14 e 15 verificamos que a

70% dos questionados concordam que os projetos contribuem para o alcance da visão do governo e para atender ao Programa de Governo.

Definir a carteira de projetos a partir da visão programática de política pública. Esta visão programática deve conter, além do plano de governo, a história das ações naquela área (cenários, indicadores, metas [...]).

Aqui o respondente sugere que a relação de projetos do governo se dê a partir de uma visão ampla e articulada de política pública. Indica que os projetos devem contemplar além das promessas do plano de governo vencedor, também o histórico de ações desenvolvidas nas áreas, o estudo de cenários, de indicadores, de metas anteriormente traçadas e realizadas por outras gestões. Concordamos com a sugestão e com o posicionamento do colega para que a formulação dos projetos seja qualificada e, conseqüentemente, as realizações não sejam fragmentadas e descoladas da realidade.

Divulgar com maior abrangência as ações contidas na Sistemática dos projetos estratégicos.

Aqui o respondente sugere que se divulguem, com maior abrangência, as ações contidas na Sistemática. O jornal Zero Hora de 14 de fevereiro de 2012 (p.8) divulgou algumas das ações acompanhadas pela Sistemática, quais sejam: “Ampliação das Unidades de Pronto Atendimento – UPAs”, “Atração de Negócios”, “Combate ao Crack”, “Energia Eólica”, “Pacto pela Educação”, “Pagamento do piso ao Magistério”, “Plano Estadual de Irrigação”, “Plano de Obras 2012/2014”, “Plano Safra”, “Reestruturação da Fase”, “RS Mais Igual” e “RS na Paz”.

Durante a formação da carteira de projetos, deveria ter sido adotada uma metodologia que contribuísse com a transversalidade das ações entre as Secretarias de Governo, sugerindo apresentação de projetos conjuntos ou projetos temáticos.

Transversalidade necessária entre as secretarias.

A Sistemática de avaliação é uma ferramenta importante e útil, sem dúvida, mas não necessariamente contribui para a transversalidade na execução dos programas e projetos (no caso da irrigação, por exemplo, existem 3 secretarias de estado com programas - Secretaria do Desenvolvimento Rural, Secretaria de Obras Públicas e Irrigação e Secretaria de Agricultura). Nesse sentido, penso que seria altamente positiva a criação de uma espécie de Comitês ou Grupos Gestores (ou outro nome), com perfil mais técnico-operativo, que integrassem programas e projetos afins.

Três sugestões no sentido de integração e de articulação conjunta entre os Órgãos do Estado para a realização dos projetos e um exemplo do que vem ocorrendo na área da irrigação. No início de seu mandato o Governador Tarso Genro utilizou o termo “transversalidade” para designar que os projetos devem passar pelos órgãos competentes no sentido de que sua execução seja qualificada e de que cada um contribua com o seu melhor para a adequada realização dos projetos. Neste sentido os três respondentes parecem sentir falta da transversalidade e sugerem que ela seja de fato aplicada sugerindo a criação de comitês ou grupos gestores, se for o caso, para aplicar a transversalidade necessária e não haver dispersão de esforços.

Metas mais claras. Maior treinamento dos monitorados.

Uma melhor elaboração dos projetos com uma clara definição do público alvo, das metas a serem alcançadas e indicadores que mensurem o nível de atingimento das metas.

Duas sugestões de definir de forma mais clara as metas dos projetos e de que haja capacitação aos responsáveis pelos projetos monitorados. De fato alguns projetos precisam qualificar as suas metas. Estamos de acordo de que os gerentes de projeto necessitam de uma capacitação em gerenciamento de projetos e também sobre o *software* “SME” que vem sendo utilizado para o monitoramento e para a avaliação dos projetos.

Participação dos Gerentes dos Projetos em pelo menos uma Sala de Gestão.

Os gerentes de projetos participam ativamente apenas da reunião R1, levando informações atualizadas a respeito dos seus projetos, interagindo com os Analistas de Planejamento e com os Assessores da Secretaria-Geral de Governo. No entanto, daí por diante no desenvolvimento do Ciclo de Monitoramento suas participações são limitadas e distanciadas do Núcleo do Governo. Neste sentido, o participante da pesquisa sugere que os Gerentes de Projeto participem de ao menos uma Sala de Gestão (R5) para conhecerem melhor a dinâmica e a ponta final do processo. Estamos de acordo com a sugestão, reconhecendo a necessidade de um planejamento adequado para atender a todos os Gerentes de Projetos.

Que a avaliação seja integrada à participação popular e cidadã, através de um Portal da participação.

Aqui o respondente sugere a integração entre a Sistemática e o Sistema Estadual de Participação Popular e Cidadã. O Sistema Estadual de Participação Popular e Cidadã é um projeto estratégico do governo que almeja implantar um modelo de relação estado-sociedade que contemple todos os cidadãos e todas as entidades interessadas em participar dos rumos da sociedade, que qualifique o diálogo, que considere todas as manifestações, que valorize o planejamento e que leve em conta as modernas formas de comunicação (Fonte: SME, 2012). Neste sentido, a sugestão é para que o sistema de controle (Sistemática) se integre ao sistema que coleta as demandas da sociedade. Sugestão coerente e desafiadora.

Transformar a Sistemática em política de Estado, e não de Governo, através de reestruturação da secretaria envolvida que possui quadro permanente, qual seja, a Secretaria de Planejamento.

Aqui se infere que o respondente manifesta preocupação quanto à possível transitoriedade da Sistemática, ou seja, de que exista apenas durante o atual governo. Sugere que os mecanismos implantados sejam de tal forma incorporados à estrutura estatal para que sejam mais duradouros. Neste sentido, solicita a reestruturação da Secretaria de Planejamento para que os esforços envidados até o momento fiquem impregnados nos quadros de carreira do estado e não se esvaíam com as trocas dos governantes e de pessoas em cargos comissionados. Sugestão de acordo com o nosso pensamento.

Liberação das Solicitações de Recursos Orçamentários - SROs dos projetos estratégicos passar pela SEPLAG [...]

Solicitação de Recurso Orçamentário – SRO é o documento por meio do qual o setor de planejamento financeiro de cada Órgão solicita a liberação dos recursos orçados para serem empenhados e utilizados de fato. Esse documento (atualmente tramitado via internet pelo sistema Finanças Públicas do Estado - FPE) precisa ser analisado quanto ao seu mérito para poder ser autorizada a utilização do recurso. Aqui a sugestão é de que a SRO, que diga respeito a projeto estratégico, seja analisada pela SEPLAG, que é a secretaria que elabora o orçamento e, portanto, com condições técnicas de realizar uma análise qualificada das SROs. Sabemos que o orçamento é uma peça de caráter “político-técnico” por isso sempre há um jogo de forças no controle de sua execução. Ocorre que atualmente as SROs são analisadas pela Secretaria da Fazenda que não possui informações adequadas

sobre o desenvolvimento dos aspectos “físicos” do projeto e foca o olhar sobre os aspectos financeiros, o que em casos de contingenciamentos poderá prejudicar o desenvolvimento dos projetos. O respondente segue sugerindo:

[...] Secretário do Planejamento e Gestão gerir a Sala de Gestão, deixando para o Secretário da SGG realizar o "jogo político" (funções do Analista da SEPLAG e do Assessor SGG espelhando proporcionalmente as funções dos respectivos secretários) [...]

Atualmente, a Sala de Gestão é dirigida pelo Governador do Estado com a assessoria direta da Secretária-Geral de Governo. A sugestão é no sentido de que a direção da Sala de Gestão se dê pelo Secretário de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã, pois a “gestão” faz parte das atribuições desta secretaria. Ocorre que, por opção política, o assessoramento direto do Governador para a Sala de Gestão vem sendo por meio da Secretaria-Geral de Governo. Segue sugerindo que a Secretária-Geral faça o “jogo político”, ou seja, que realizem as articulações e as “costuras” necessárias ao bom desenvolvimento dos projetos. Continua sugerindo o que segue:

[...] Estruturar Analistas da SEPLAG em cada órgão do Estado para auxiliar a estruturação e acompanhamento de projetos (além de exercer outras funções como orçamento e planejamento), que conversaria com uma "matriz" na SEPLAG, que poderia ser o DEPROJE (escritório de projetos) [...]

Sugere que sejam lotados em todos os Órgãos do Estado Analistas de Planejamento para que tenham maior proximidade com a execução dos projetos. Sugestão coerente com o nosso pensamento e que qualificaria o desenvolvimento dos projetos e a confecção dos demais instrumentos de planejamento (Plano Plurianual - PPA e Lei do Orçamento Anual - LOA). Inspirado, o respondente segue comentando:

[...] Trocar de Sistema, utilizando um sistema perene, ou seja, que não troque a cada Governo ou a cada consultoria contratada, podendo ser utilizada a estrutura da PROCERGS.

Sugere que o sistema ora em utilização (SME) seja substituído por uma ferramenta desenvolvida pela Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul - PROCERGS para que não se corra o risco de que ao

término da gestão a ferramenta e as informações sejam perdidas com a eventual troca da consultoria prestada ao Estado (FGV). Realmente, esse é um risco, uma vez que a prática vem sendo adotada pelos sucessivos governos de contratação de consultorias em planejamento e em fornecimento de ferramentas em gestão de projetos. Essa trata-se de uma das principais preocupações do autor uma vez que neste processo se perdem informações, recursos financeiros, se desgastam os recursos humanos com novas capacitações, etc. Portanto, é preciso muita atenção neste sentido. Pensamos, porém, que ao invés da substituição “radical” da ferramenta que vem sendo utilizada desde o ano passado que o adequado seria a integração do SME com os demais sistemas existentes, ou seja, com o Sistema de Planejamento e Gestão (SISPLAG) – que elabora o Plano Plurianual, com o Sistema de Elaboração do Orçamento (SEO) – que elabora a Lei do Orçamento Anual e o com o Finanças Públicas do Estado (FPE) – que acompanha a execução orçamentária. O SME também precisaria ser administrado pela PROCERGS para que os técnicos do Estado se apropriem das linguagens de programação e possam prestar adequado suporte técnico quando necessário.

Muito formulário e pouco contato pessoal. Entendo que as decisões fluem melhor com mais contatos pessoais entre os monitores e os gerentes de projetos. Isto deve ocorrer de acordo com a relevância dos fatos e não, necessariamente, numa periodicidade previamente definida. O monitoramento não deve ser da forma "ex post" e, sim, preventivo.

O respondente faz uma crítica à Sistemática, afirmando que ela possui um caráter muito formal e pouco pessoal. Afirma que as decisões fluem melhor com mais contatos pessoais entre os Analistas de Planejamento (monitores) e entre os Gerentes de Projetos. Continua dizendo que esse contato deve ser de acordo com a relevância dos fatos e não com periodicidade previamente definida para que assim monitoramento e avaliação dos projetos possam ser preventivos e não após a ocorrência dos fatos.

Estamos de acordo, em parte, com a opinião do colega. De fato o monitoramento e a avaliação dos projetos precisam ter um caráter preventivo de situações indesejadas, como por exemplo, evitar a falta de recursos, evitar o atraso no desenvolvimento das ações, etc. No entanto, cabe frisar que contatos pessoais cotidianos ocorrem, sim, entre os monitores do projeto (analistas de planejamento) e

os gerentes. Certamente, isso ocorre mais em alguns projetos do que em outros devido à necessidade e de engajamento de cada profissional com o processo. O caráter “informal” deve ocorrer para a resolução de certos problemas, contudo o espaço destinado às reuniões precisa ser valorizado e respeitado, pois é o fórum adequado para dirimir dúvidas, analisar o projeto em seus aspectos mais detalhados, pois conta com a presença de outras pessoas envolvidas no desenvolvimento do projeto (por exemplo, Assessores e Responsáveis pelas Prioridades).

Portanto, somos da opinião de que a reunião deva ser mantida e valorizada e que as principais decisões sejam registradas nos sistemas em uso, porém não deixando de ocorrer também os contatos cotidianos quando necessários.

Encerramos, assim, as análises e os comentários a respeito da opinião de participantes da sistemática de monitoramento e de avaliação de projetos.

4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES EM CONSTRUÇÃO PARA AVERIGUAR OS RESULTADOS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DO ESTADO

Em fevereiro de 2012, tivemos acesso ao estudo preliminar do Grupo de Trabalho Indicadores – *GT Indicadores*, que planeja a utilização de mecanismos para mensurar o alcance dos resultados esperados pelos objetivos estratégicos do Governo. O estudo ainda não foi publicado, pois se encontra em fase de discussão interna. Inicialmente, nossa intenção era de identificar se o tipo de indicadores utilizados no processo de monitoramento dos projetos contribui para o alcance de resultados que melhorem os serviços prestados à população. No decorrer da pesquisa percebemos a grande complexidade devido ao tempo para realizar esta tarefa em razão do número de projetos estratégicos, bem como seus respectivos conjuntos de indicadores. Contudo, achamos interessante mencionar a existência deste estudo para o estabelecimento de indicadores para avaliar o alcance de resultados dos objetivos estratégicos, cujo nível de agregação é mais amplo, contudo menos complexo de ser abordado.

Neste ponto vale retomar os objetivos estratégicos do Governo apresentados no Mapa Estratégico para a melhor compreensão dos seus indicadores, quais sejam:

- 1) *Objetivo Estratégico 2.1 – Aumentar o investimento produtivo e fortalecer as Cadeias Produtivas, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e os processos de pesquisa e inovação.* A este objetivo estratégico estão alinhados projetos de apoio a parques e polos tecnológicos, de pesquisa e de inovação, de fomento à atividade rural em especial da agricultura familiar.
- 2) *Objetivo Estratégico 2.2 – Fomentar a cooperação e integração federativa e a cooperação internacional, em especial com o Mercosul.* Estão alinhados a este objetivo estratégico projetos de atração de investimentos e de cooperação internacional entre países do Mercosul, nas áreas de turismo e de conservação ambiental, por exemplo.
- 3) *Objetivo Estratégico 2.3 – Fortalecer a infraestrutura econômica, energética e logística com sustentabilidade ambiental.* Neste objetivo estão agrupados os projetos de melhoria da malha rodoviária do estado, de adequação de aeroportos e também projetos de conservação ambiental.
- 4) *Objetivo Estratégico 2.4 – Expandir a infraestrutura social.* Aqui estão os projetos de ampliação de escolas, de hospitais, de presídios, bem como de ampliação dos sistemas de água e esgoto.
- 5) *Objetivo Estratégico 2.5 – Desenvolver políticas públicas de proteção, inclusão social e combate à miséria.* Estão alinhados a este objetivo projetos de inclusão social com base no esporte, no acesso às tecnologias digitais, bem como ações de busca ativa de pessoas extremamente pobres com perfil para inclusão no Cadastro Único de Programas Sociais do Governo Federal – CadÚnico.
- 6) *Objetivo Estratégico 2.6 – Desenvolver políticas públicas de promoção dos direitos humanos com equidade de gênero e da diversidade cultural.* Aqui estão agrupados os projetos da área da cultura como, por exemplo, de implantação de pontos de cultura nos municípios.
- 7) *Objetivo Estratégico 3.1 – Melhorar a capacidade de investimento do Estado.* Dois projetos que acompanham os trâmites para a efetivação de

empréstimos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e ao Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD para angariar recursos para o Estado.

- 8) *Objetivo Estratégico 3.2 – Recuperar as instituições públicas, aprimorando os serviços e estabelecendo nova relação que valorize os servidores públicos.* Aqui estão os projetos de revitalização de órgãos públicos, tais como da Universidade Estadual do RS - UERGS, da Fundação Cultural Piratini – Rádio e Televisão – TVE e do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem – DAER.
- 9) *Objetivo Estratégico 3.3 – Qualificar a gestão e o controle público do Estado, atuando de maneira participativa e transversal.* Projetos de prevenção à corrupção, de gerenciamento da despesa do Estado e de implantação do Sistema Estadual de Participação Cidadã.

Ao todo, o estudo preliminar sugere a utilização de 96 indicadores para mensurar o alcance dos nove objetivos estratégicos do Governo. Vamos citar alguns exemplos dos critérios que serão utilizados para avaliar os resultados de cada um dos objetivos estratégicos e comentar se a sua utilização pode de fato contribuir para o alcance de resultados que melhorem os serviços prestados à população.

Para o Objetivo Estratégico 2.1, destacamos a utilização de dois indicadores: 1) Taxa de crescimento da produção industrial; e 2) Número de patentes registradas no Estado. O aumento na taxa de crescimento da produção industrial e no número de patentes registradas no Estado de fato auxiliam na identificação da efetividade dos estímulos governamentais às áreas de pesquisa e de desenvolvimento, bem como no aquecimento da atividade industrial, logo são indicadores úteis para avaliar o alcance do objetivo estratégico. Logicamente, a melhoria nos referidos indicadores não depende exclusivamente da atividade estatal e eventuais resultados positivos ou negativos não devem ser creditados apenas aos projetos do Governo do Estado.

No Objetivo Estratégico 2.2, destacamos os seguintes indicadores: 1) Volume de recursos captados pelo RS via convênio com a União; e 2) Número de acordos internacionais firmados entre o Governo do RS e governos internacionais. São dois indicadores que representam meios para se alcançarem a cooperação federativa e

internacional. São indicadores com polaridade positiva, ou seja, quanto maior, melhor.

Em relação ao Objetivo Estratégico 2.3, escolhemos para apresentar os seguintes indicadores: 1) Índice de satisfação dos usuários do RS na pesquisa da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL; 2) Km de estradas construídas; 3) Km de estradas ampliadas; 4) % de cobertura de Internet Banda Larga; 5) Km de ferrovias construídas; e 6) Volume de carga transportada pelas hidrovias do RS. O primeiro indicador citado é um índice de satisfação que vai avaliar a percepção dos usuários do Estado em relação aos serviços de energia elétrica, ou seja, mede após a prestação de serviço. Está intrinsecamente relacionado à qualidade dos serviços prestados. Os indicadores relacionados a estradas, à cobertura da Internet Banda Larga, a ferrovias se referem à expansão de infraestrutura viária e de serviços onde o Estado tem incidência direta. E o indicador relativo ao volume de carga transportada se refere à utilização do meio de transporte aquático. Todos são importantes para verificar em que medida os objetivos do governo estão sendo alcançados.

Para o Objetivo Estratégico 2.4, relacionamos os seguintes indicadores: 1) Número de unidades habitacionais construídas; 2) Déficit de vagas nos presídios; 3) Número de vagas nas escolas (educação profissional); 4) Taxa de cobertura de saneamento nos municípios atendidos pela Companhia Rio-Grandense de Saneamento - Corsan; 5) % da população gaúcha coberta pela Estratégia de Saúde da Família - ESF. Todos indicadores almejam verificar a expansão de serviços de atendimento direto à população nas áreas da saúde, da educação, do saneamento e da segurança pública, logo, úteis para avaliar os propósitos do Governo.

No Objetivo Estratégico 2.5, destacamos os seguintes indicadores: 1) Cobertura de cadastramento no CadÚnico; 2) Número de telecentros implantados; 3) Número de pessoas extremamente pobres; e 4) Taxa de desemprego. Os indicadores sobre a cobertura do Cadastro Único e do número de telecentros implantados são meios para verificar o atingimento dos objetivos do governo. Em relação ao Cadastro Único, a meta do Governo até o ano de 2014 é cobrir mais 300 mil famílias (Fonte: SME, 2012), chegando ao total de aproximadamente um milhão de famílias atendidas pelos programas sociais dos Governos Federal e Estadual,

pois segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Social no RS esse é o número de pessoas pobres, ou seja, 10% da população gaúcha (Fonte: MDS, 2012). O número de telecentros é uma forma de verificar os pontos de acesso e conexão gratuita à Internet, bem como onde são oferecidas oficinas de informática à população que não tem condições de arcar com despesas nessa área. A oscilação no número de pessoas extremamente pobres no Estado vai indicar o alcance do conjunto das políticas econômicas e sociais desenvolvidas, principalmente aquelas direcionadas especificamente a este público. A taxa de desemprego depende de diversos fatores conjunturais.

Em relação ao Objetivo Estratégico 2.6, se destacam os seguintes indicadores: 1) Diferença entre as rendas médias dos homens e das mulheres; 2) Taxa de participação das mulheres na População Economicamente Ativa - PEA; 3) Taxa de desemprego das mulheres; e 4) % de municípios atendidos por pontos de cultura. O único indicador que depende diretamente de ações do Governo do Estado é o percentual de municípios atendidos por pontos de cultura. Essa ação é desenvolvida desde 2003 pelo Ministério da Cultura em parceria com Estados e Municípios com o objetivo de difundir e democratizar o acesso à cultura. O Estado prevê implantar 500 desses pontos até 2014. Os demais indicadores são medidos por institutos de pesquisa e dependem de diversos fatores. Contudo, todos são úteis para mensurar se o conjunto de políticas e de projetos do Governo do Estado está sendo efetivo em seus propósitos.

Para o Objetivo Estratégico 3.1, relacionamos os seguintes indicadores: 1) % de investimento na despesa total do Estado; 2) % de despesa dos projetos estratégicos na despesa total do Estado. Esse objetivo estratégico bem como os próximos (3.2 e 3.3) têm como característica o “olhar para dentro” da estrutura estatal e buscar o fortalecimento necessário para a qualificada prestação de serviços. Desse modo os indicadores criados não medem o impacto na população, mas os avanços necessários para o aparelhamento das instituições públicas. Logo, o percentual de investimento na despesa total no Estado bem como o percentual de despesa dos projetos estratégicos indicam em que medida o governo vem aplicando os recursos em investimentos (e não em custeio), como por exemplo, em novos projetos que irão atender à população.

No Objetivo Estratégico 3.2, destacamos os seguintes indicadores: 1) % de aplicação de recursos em saúde sobre a despesa total do Estado; 2) % de aplicação de recursos em educação sobre a despesa total; 3) % de aplicação de recursos em segurança sobre a despesa total; 4) % de aplicação de recursos em cultura sobre a despesa total; e 5) % de servidores capacitados sobre o total de servidores do Estado. Os indicadores criados para este objetivo visam identificar os percentuais de aplicação de recursos em áreas consideradas prioritárias pelo atual governo: saúde, segurança, educação, bem como em cultura e quanto ao acompanhamento das capacitações dos servidores.

No Objetivo Estratégico 3.3, se destacam os seguintes indicadores: 1) Número de propostas enviadas pela população por meio do Portal da Participação; e 2) Número de acessos aos portais específicos de controle (Portal Transparência). Dois indicadores que apontam para o interesse da população em propor melhorias aos serviços públicos bem como de acompanhar os mecanismos de controle implantados pelo Estado.

Verificamos, de forma global, que todos os indicadores apresentados - compostos por taxas, por índices e por números absolutos - são úteis para demonstrar de alguma forma os resultados esperados pelos objetivos estratégicos. Alguns se tratam de indicadores de processo, outros de índice de satisfação, outros ainda de indicadores de cobertura de serviços. Portanto, os indicadores de cada projeto estratégico, direta ou indiretamente, devem apontar para resultados que influenciem o conjunto dos indicadores dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, é oportuno realizar uma análise para verificar o grau de aderência dos indicadores de cada projeto aos indicadores dos objetivos estratégicos e destes, por sua vez, à estratégia do Governo.

5. CONCLUSÕES

Consideramos que, em geral, os objetivos estabelecidos para o presente estudo de caso foram alcançados. Conseguimos verificar que a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul já está colaborando para que os projetos sob seu acompanhamento alcancem resultados efetivos e qualifiquem os serviços públicos prestados à população. O alcance do objetivo geral foi constatado pela opinião das pessoas envolvidas na sistemática, pela observação participante do cotidiano e a partir de notícias, veiculadas na imprensa, de resultados satisfatórios alcançados por meio da contribuição dos projetos. Como exemplo de projeto que vem alcançando bons resultados, temos o “Balada Segura”, que visa diminuir o número de acidentes de trânsito, que vem conscientizando os cidadãos e coibindo o consumo de álcool por motoristas.

Através da descrição de como está sendo construída a Sistemática, foi possível perceber pontos que ainda precisam ser consolidados, como por exemplo, a constituição de Programas de Governo, compreendidos pelo autor como um agrupamento de projetos afins. Por meio da opinião dos sujeitos da pesquisa, verificou-se que a maior parte está engajada no processo de trabalho e otimista em relação aos resultados futuros que podem advir dos projetos apoiados pela Sistemática de Monitoramento.

No decorrer da realização do presente trabalho de conclusão de curso, foram encontradas dificuldades e limitações na pesquisa. Como exemplo de dificuldade, podemos citar a operacionalização do planejamento inicial, especialmente quanto ao alcance do objetivo específico c) de *“identificar se o tipo de indicadores utilizados no processo de monitoramento dos projetos contribui para o alcance de resultados que melhorem os serviços prestados à população”*.

Provavelmente, as dificuldades de planejamento devem-se a pouca experiência do autor na definição do escopo de projeto de pesquisa acadêmica, bem como pelos naturais empecilhos inerentes ao processo de comunicação e de orientação em um curso à distância. Buscamos, então, uma alternativa ao planejamento inicial, relativa ao objetivo específico c), pois tivemos acesso ao estudo preliminar da criação de indicadores dos objetivos estratégicos, processo

mais amplo e que dialoga com a necessidade de verificar se os projetos atendem aos anseios da população. Em virtude do exíguo tempo para a realização desta tarefa, optou-se por focar a pesquisa mais nos aspectos de opinião dos sujeitos questionados.

Apesar das limitações encontradas, ainda assim identificamos, pela opinião dos respondentes ao questionário, que 60% acreditam que os indicadores constituídos para monitorar e avaliar os projetos apontam para o alcance de resultados que melhoram os serviços prestados à população, ou seja, são úteis para acompanhar a execução do projeto e atender às expectativas da população.

Conclui-se com a realização deste estudo de caso, que a Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul é um método de trabalho incipiente, com necessidades de ajustes, mas que poderá trazer resultados efetivos à população por meio dos projetos sob seu acompanhamento. A opinião dos envolvidos com a Sistemática é de que o processo de trabalho está no caminho certo. Sugere-se atentar para: a) o desenvolvimento de ferramentas de monitoramento de projetos que sejam incorporadas à estrutura estatal e que sejam menos oscilantes a cada nova administração estadual; b) envolver os quadros técnicos do Estado para que o conhecimento e as experiências vivenciadas não se percam com a alternância natural do poder; e c) atender de forma prioritária à necessidade de recursos aos projetos estratégicos para que não fiquem prejudicados pela sua falta e, conseqüentemente, para que obras e serviços realizados por esses projetos fiquem inacabados ou sejam realizados com má qualidade.

Por fim, sugere-se que sejam aprofundados e desenvolvidos estudos na área de planejamento governamental e de gestão pública.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-6023: informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Sensibilizando para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

BUBLITZ, Juliana. **Piratini elege prioridades do ano**. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 14 de fev. 2012. Seção Política, p. 8.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CARTA AOS GAÚCHOS. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em 21/01/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, CAPES: UAB, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo – 22 ed.** – São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 6 ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Produto Interno Bruto do Rio Grande do Sul - 2011**. Disponível em:<<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em 21/01/2012.

GIDO, Jack e CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos – tradução da 3ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2007.

GUILLEN, Ramon Folch i. **Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental nas cidades: estratégias a partir de Porto Alegre**/organizado por Rualdo Menegat e Gerson Almeida; David Satterthwaite...[et al]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Monitoramento Analítico como Ferramenta para Aprimoramento da Gestão de Programas Sociais**. Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação, Brasília-DF, n.1, p. 62, 2011.

JUNIOR, Roque Rabechini e CARVALHO, Marly Monteiro de (organizadores). **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Planejamento Governamental: foco nas políticas públicas e nos indicadores sociais**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTOS, Ana Maria e FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011**. UFRGS, 2011.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. 3 ed. Brasília: IPEA, 1997.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec Ltda., 1992.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br>>. Acesso em 24/03/2012.

MORAES, Alexandre de (Org). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 22 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NETO, Edgar Pedreira de Cerqueira. **Gestão da Qualidade: princípios e métodos**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PORTAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.rs.gov.br>>. Acesso em 24/03/2012.

PROGRAMA DE GOVERNO (Unidade Popular pelo Rio Grande. PT, PSB, PCdoB e PR). Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em 21/01/2012.

RAMOS, Daniel Dourado. **Gestão de Pessoas e Qualidade, segundo os critérios preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA: um estudo de caso no Conselho Regional de Engenharia,**

Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul – CREA-RS. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

REDE WWF. Disponível em: <www.wwf.org.br>. Acesso em 29/01/12.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUA, Maria das Graças. **Políticas Públicas.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, CAPES: UAB, 2009.

SALDANHA, Clézio. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SEPLAG/RS. Disponível em <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em 21/01/2012.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES DO RS. Disponível em <<http://www.spm.rs.gov.br>>. Acesso em 18/02/2012.

SECRETARIA-GERAL DE GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SGG/RS. **Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Projetos Estratégicos.** Porto Alegre: 2011.

SISTEMA DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – SME. Disponível em <<http://rs.fgv.br/sme>>. Acesso em 17/02/2012.

TRISTÃO, Gilberto. **Planejamento: enfoque tridimensional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A – E-mail enviado a integrantes da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado solicitando a colaboração com a pesquisa.

APÊNDICE B - Questionário enviado a integrantes da Sistemática de Monitoramento e de Avaliação de Projetos Estratégicos do Governo do Estado solicitando o preenchimento.