

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO  
SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO  
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL



Estudos de  
**Planejamento**



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO  
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

# REVISTA ESTUDOS DE PLANEJAMENTO

**Edição**  
**Nº 17**

**Junho/2021**

# ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

## SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

### SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO (SUPLAN)

### DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL (DEPLAN)

#### COMISSÃO EDITORIAL

Antonio Paulo Carginin  
Fernando Dreissig de Moraes  
Irma Carina Brum Macolmes  
Juliana Feliciati Hoffmann

#### CONSELHO EDITORIAL

Alejandro Fabián Schweitzer, UNPA, Argentina  
Claudia Espinoza Lizama - UBB, Chile  
Eduardo Fagre - CAF, Venezuela  
Joanna Kurowska-Pysz - WSB University, Polônia  
José Celso Cardoso Júnior - IPEA, Brasil  
Laura Lídia Rodríguez Wong - UFMG, Brasil  
Luciana Pazini Papi – UFRGS, Brasil  
Rogério Leandro Lima da Silveira - UNISC, Brasil  
Suzi Alves Camey – UFRGS, Brasil

#### COMITÊ CIENTÍFICO

Adriana Pilar Ferreira Albanus - UFRGS  
Bruno de Oliveira Lemos – SPGG/RS  
Ana Maria de AvelineBertê – SPGG/RS  
Carla Giane Soares da Cunha– SPGG/RS  
César Stallbaum Conceição – SPGG/RS  
Daiane Boelhouwer Menezes– SPGG/RS  
Daiane dos Santos Allegretti – SPGG/RS  
Eduarda Figueiredo Scheibe - Université Paris 1  
Panthéon-Sorbonne, França  
Elia Denise Hammes, UNISC  
Fernanda Rodrigues Vargas – SPGG/RS  
Giovana Goretti Feijó de Almeida, UNISC  
Gisele da Silva Ferreira– SPGG/RS  
Heleniza Ávila Campos- UFRGS  
Laurie Fofonka Cunha– SPGG/RS  
Lilian Hahn Mariano da Rocha, UFSM  
Luciana Dal Forno Gianluppi– SPGG/RS  
Mariana Lisboa Pessoa– SPGG/RS  
Mariana Barbosa de Souza, UNISC  
Pedro Luís Büttenbender, UNIJUÍ  
Vinícius Dias Fantinel – SPGG/RS  
Roberta Hansel de Moraes – SPGG/RS  
Roberto Rodolfo Georg Uebel -  
LABETER/UFRGS/CNPq  
Rosa Maria Vasconcellos Schlichting – SPGG/RS  
Rosanne Lipp João Heidrich – SPGG/RS  
Taciana Mareth, UNISINOS



Publicação da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) do Rio Grande do Sul  
ISSN 2959-9018

Hospedada no Portal de Revistas Eletrônicas SPGG: <http://revistas.planejamento.rs.gov.br/>

Av. Borges de Medeiros, 1501/20º andar  
Porto Alegre – RS  
CEP: 90119-900  
Telefone: +55 (51) 3288 1545  
E-mail: [estudosdeplanejamento@gmail.com](mailto:estudosdeplanejamento@gmail.com)

Revista Estudos de Planejamento. - N. 17 (2021)- . Porto Alegre:  
Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2021- .  
v. : il.

Semestral.

Título especial a cada edição, de acordo com o assunto predominante.  
Publicado pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2021-

ISSN 2595-9018

1. Ciência Política – Periódico. 2. Gestão Pública – Periódico. 3.  
Planejamento Governamental – Periódico. 4. Desenvolvimento regional –  
Periódico. I. Rio Grande do Sul. Secretaria de Planejamento, Orçamento e  
Gestão. Departamento de Planejamento Governamental

CDU 320

Bibliotecária responsável: Irma Carina Brum Macolmes – CRB 10/1393



As opiniões nesta publicação são de exclusiva responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o posicionamento da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.



## Editorial

A décima sétima edição da Revista Estudos de Planejamento traz o artigo ***Sistema de Governança e Gestão com Foco em Resultados***, de autoria de Izabel Matte, Antonio Paulo Cargnin, Vinícius Piccini e Daniela Cánepa. No trabalho, os autores descrevem o Sistema de Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, apresentando seu funcionamento e abordando experiências bem sucedidas. Também é exposta a aplicação desse mecanismo para o acompanhamento da estratégia da gestão, com o objetivo de proporcionar um processo decisório fundamentado em evidências e um alinhamento com as diretrizes de governo.

Desejamos uma ótima leitura.

A Comissão Editorial.

## Sumário

---

SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS .....	2
-------------------------------------------------------------	---

## SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO COM FOCO EM RESULTADOS

Izabel Matte<sup>1</sup>

Antonio Paulo Cargnin<sup>2</sup>

Vinícius Piccini<sup>3</sup>

Daniela Cánepa<sup>4</sup>

**Resumo:** Este texto visa descrever o Sistema de Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, explicando seu funcionamento e abordando experiências bem sucedidas. Será apresentada a aplicação desse mecanismo para o acompanhamento da estratégia da gestão, com o objetivo de proporcionar um processo decisório fundamentado em evidências e um alinhamento com as diretrizes de governo. Inicialmente, será feita uma breve conceituação do Sistema de Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul. Após, serão abordados os elementos que fundamentam o Sistema: o Mapa Estratégico do Estado e os Instrumentos de Planejamento Governamental. Então, será descrito detalhadamente o Sistema de Governança e Gestão. Na sequência, serão tratados o Acordo de Resultados, a Atuação do Sistema de Governança e Gestão no Acompanhamento Estratégico e a Estrutura da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Em seguida, serão tratados os resultados obtidos e apontados os fatores decisivos para o sucesso do Sistema. Por fim, as considerações finais.

**Palavras-chave:** Sistema. Governança. Resultados.

## GOVERNANCE AND MANAGEMENT SYSTEM FOCUSED ON RESULTS

**Abstract:** This text envisages to describe the Governance and Management System of Rio Grande do Sul State, explaining how it works and approaching successful experiences. The application of this mechanism for monitoring the management strategy will be presented, with the objective of providing an evidence-based decision-making process, as well as alignment with government guidelines. Initially, a brief conceptualization of the Governance and Management System of Rio Grande do Sul State will be made. Afterwards, the elements that underlie the System will be addressed: the Strategic Map of the State and the Government Planning Instruments. Then, the Governance and Management System will be described in detail. Subsequently, the Agreement for Results, the Performance of the Governance and Management System in Strategic Monitoring and the Structure of the Secretariat of Planning, Governance and Management will be discussed. Then, the results obtained will be approached and the decisive factors for the success of the System will be pointed out. Finally, final considerations.

**Keywords:** System. Governance. Results.

<sup>1</sup> Arquiteta e Urbanista formada pela Unisinos, com pós-graduação em Gestão de Projetos pela ESPM e em Gestão Pública pela George Washington University. Secretária adjunta da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG-RS).

<sup>2</sup> Geógrafo formado pela UFSM, com Doutorado em Geografia pela UFRGS. Subsecretário de Planejamento (SUPLAN/SPGG-RS)

<sup>3</sup> Arquiteto e Urbanista formado pela UFRGS, com MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV. Diretor do Departamento de Acompanhamento Estratégico (DAE/SPGG-RS).

<sup>4</sup> Engenheira de Alimentos formada pela UFRGS, com MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV. Chefe da Divisão de Monitoramento Estratégico (DME/ DAE/SPGG-RS).

## **Introdução**

O Sistema de Governança e Gestão consiste em um conjunto de mecanismos de liderança e estratégia implementado nos diferentes níveis da gestão do Executivo estadual. Esse Sistema permite direcionar, monitorar e avaliar as ações executadas pelo Estado. Desse modo, auxilia na tomada de decisão.

O Sistema contribui, ainda, para uma comunicação eficaz da estratégia e das diretrizes de governo, bem como da metodologia utilizada no planejamento e na gestão dos projetos. Contudo, um sistema só funciona adequadamente a partir do comprometimento dos envolvidos e é por isso que o Governo do Estado busca a contínua capacitação dessas pessoas, para que o Sistema seja internalizado, ocorra mudança de cultura, redução dos níveis de resistência e ampliação do engajamento. Os gerentes dos projetos são nominalmente identificados, o que traz maior responsividade (*accountability*).

Seu objetivo final é a entrega de resultados à sociedade, além de outros objetivos: cumprir com os resultados para garantir melhores serviços entregues à sociedade; alinhar os objetivos com o propósito organizacional, tomando como referência os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e fortalecendo as políticas públicas, com responsabilidade fiscal e sustentabilidade ambiental, a partir de uma mudança de cultura com foco em práticas de boa governança e gestão pública, onde se busca o gerenciamento, a melhoria de processos, a integridade, a transparência e o desenvolvimento do gestor público, responsável pelas políticas públicas; bem como organizar e desenvolver servidores e gestores nos processos de governança, gestão e integridade, orientando as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados.

## **Elementos que fundamentam o sistema**

A seguir trataremos especificamente dos instrumentos que embasam o Sistema, a saber, o Mapa Estratégico do Estado do RS e os instrumentos de planejamento.

### **Mapa estratégico de governo**

O Mapa Estratégico é o instrumento que comunica a visão estratégica do Governo e está dividido em quatro eixos: Estado Sustentável, Governança e Gestão, Sociedade com Qualidade de Vida e Desenvolvimento Empreendedor. Para cada um dos eixos, detalhados na Figura 1, foram definidos objetivos estratégicos que orientam as políticas e as ações dos agentes governamentais.

Figura 1 – Mapa Estratégico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Elaboração: Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP)/SPGG).

No **Eixo Estado Sustentável**, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- **Buscar equilíbrio fiscal otimizando o gasto e maximizando as receitas:** mitigar a insuficiência estrutural atuando sobre o caixa e sobre os desequilíbrios existentes. Visa à melhoria da arrecadação e à racionalização da execução da despesa, assegurando o cumprimento das obrigações legais para gerar consequências positivas para a economia do Rio Grande do Sul.
- **Aumentar a capacidade de investimento:** buscar alternativas para o fortalecimento da capacidade de investimento, alinhado com as prioridades estratégicas para o fomento da competitividade e do crescimento econômico do Estado.
- **Qualificar e incrementar a prestação de serviços formando parcerias com setor privado e terceiro setor:** ampliar a participação da iniciativa privada por meio de PPPs e concessões nos investimentos e na operação dos serviços, para superar deficiências e recuperar a estrutura que possa proporcionar a retomada do crescimento. Reforçar as medidas de captação de recursos, buscando fontes de financiamento que promovam o incremento das políticas públicas.

No eixo **Governança e Gestão**, são elencados cinco objetivos estratégicos, os quais estão detalhados a seguir:

- **Garantir o alinhamento estratégico em todos os níveis do governo:** isso se dará com a implementação de uma estrutura de Governança que articule e integre os

direcionadores estratégicos, atue por meio de projetos transversais e do monitoramento e gestão estratégica para produzir e entregar os resultados desejados.

- **Aprimorar os mecanismos de transparência:** tornar a disponibilidade de acesso a informações uma prática usual do poder público, garantindo a transparência da gestão pública para o efetivo controle social para aproximar a sociedade dos seus representantes.
- **Promover a articulação regional e a participação social:** gerar novos arranjos de políticas públicas que fomentem o papel mais ativo do cidadão e padronizem as estruturas de regionalização.
- **Valorizar e desenvolver o servidor público:** adotar ações que promovam o engajamento, a motivação e o desenvolvimento dos servidores, estimulando a integração, a colaboração e o trabalho em equipe, reforçando a confiança e a percepção da diferença que podem produzir e intensificando ações que contribuam com as estratégias e entregas ao cidadão.
- **Modernizar e desburocratizar os processos:** promover maior integração dos serviços com racionalização e aperfeiçoamento dos procedimentos e trâmites burocráticos, bem como fortalecer a interdependência e transversalidade das ações, simplificar o ambiente de negócios para fomentar o crescimento econômico e ampliar a condição competitiva do Estado.

O Eixo Sociedade com Qualidade de Vida, por sua vez, é composto pelos seguintes objetivos estratégicos:

- **Aumentar a segurança e o combate ao crime:** buscar uma forte atuação coordenada das forças de combate ao crime em todos os níveis, assim como o uso intensivo da tecnologia, a reorganização e eficientização da rede de casas prisionais e uma forte política preventiva junto à comunidade e às novas gerações. Perseguir uma maior eficiência no direcionamento dos recursos e potencialização do uso de tecnologias modernas de identificação, monitoramento e controle da criminalidade, além de oportunizar a reinserção social dos apenados e dos egressos, por meio de programas específicos de inclusão social.
- **Qualificar o aprendizado para a nova economia:** proporcionar às novas gerações uma educação eficiente e de qualidade, conectada aos novos tempos e às novas tecnologias. A qualidade de ensino é de vital importância, pois o nível de excelência a ser demandado pela nova economia exigirá profissionais diferenciados no mercado.
- **Promover a sustentabilidade ambiental:** a sustentabilidade deve assegurar a qualidade de vida às gerações atuais e futuras. Isso se dá pela conservação dos recursos hídricos, gestão sustentável e equilibrada dos ecossistemas terrestres, maior acesso a energias limpas e renováveis, processos produtivos mais eficientes e menos poluentes. Além disso, busca-se intensificar a fiscalização ambiental e implementar políticas e programas de educação e conservação.

- **Promover a inclusão social e o espírito de cidadania:** agregar qualidade de vida a toda a sociedade gaúcha, proporcionando inclusão social, cultura, esporte e lazer, complementando as iniciativas de segurança, saúde e educação.
- **Prestar assistência à saúde, fortalecendo a promoção e prevenção:** investir nas melhores práticas de gestão da saúde pública, com uso de tecnologias modernas para agilizar o atendimento da população, universalizar o acesso e fazer com que este seja o mais próximo possível das residências.

Por fim, no **Eixo Desenvolvimento Empreendedor**, destacam-se outros seis objetivos estratégicos, a saber:

- **Agilizar as soluções ao cidadão por meio do Governo Digital:** migrar o setor público do analógico para o digital. Inovar por meio da digitalização de processos e serviços, melhorando a interação com os cidadãos, empresas e a sociedade.
- **Fortalecer o desenvolvimento regional:** buscar o desenvolvimento regional sustentável alinhado estrategicamente às políticas públicas e atividades empreendedoras mais vocacionadas em cada região do Estado. Desenvolver projetos regionais estratégicos por meio da organização de cadeias produtivas e arranjos produtivos locais e de incentivo ao desenvolvimento de cadeias de fornecedores locais.
- **Fomentar a nova economia e promover a inovação em setores tradicionais:** promover o crescimento econômico do Estado, criando um ambiente que estimule o seu desenvolvimento através de um sistema de apoio tecnológico e linhas de financiamento adequadas, visando à inovação das práticas, processos e negócios.
- **Adequar o modelo tributário com foco na competitividade:** melhorar o ambiente interno de negócios mediante a simplificação da desoneração tributária e a redução da burocracia, possibilitando a integração e revisão das regras fiscais com vistas à competitividade da indústria, do comércio e dos serviços.
- **Fomentar um ambiente de negócios mais ágil e simples:** descentralizar os processos, dando autonomia às secretarias e melhorando a coordenação das ações e recursos, ampliando a utilização da tecnologia de informação para incrementar a qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos.
- **Reducir custos logísticos e de transporte e melhorar a infraestrutura:** modernizar a infraestrutura logística e a integração entre os modais de transporte. Disponibilizar energia a toda população gaúcha, universalizar o acesso ao gás natural, ampliar as linhas de transmissão de energia elétrica e levar internet e energia trifásica ao campo.

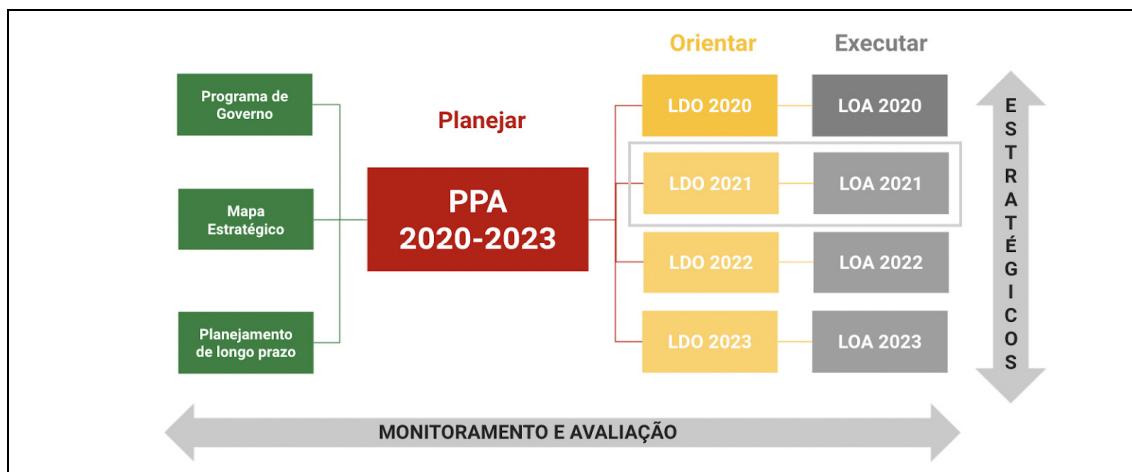
Através desses dezenove grandes objetivos estratégicos, em um esforço conjunto, busca-se alcançar uma *"Evolução sem ruptura, que supere o discurso da crise e recupere a esperança e a autoestima, que leve o RS para um novo patamar de competitividade, tirando o Estado da era analógica rumo à era digital para retomar o crescimento econômico e promover o desenvolvimento social"*.

## Instrumentos de planejamento governamental

O planejamento, a governança e a gestão das ações de governo, por sua vez, devem refletir os principais direcionadores da estratégia de governo, convergindo para as entregas de valor desejadas expressas no Mapa Estratégico: serviços públicos modernos e ágeis; Estado competitivo e sustentável e uma sociedade mais próspera.

Nesse sentido, a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão vem trabalhando para garantir o alinhamento entre os instrumentos dos níveis estratégico, tático e operacional, transpassando o Plano Plurianual – PPA, que é elaborado no primeiro ano de governo, a Lei de Orçamento Anual – LOA e os Projetos Estratégicos pactuados anualmente no Acordo de Resultados (Figura 2).

Figura 2 – Compatibilização PPA, LDO e LOA



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DEPLAN/SPGG

A primeira Revisão do PPA 2020-2023 (Figura 3), realizada em 2020, e a indicação dos Projetos Estratégicos na LOA 2021 refletem essa mudança de perspectiva no âmbito do Planejamento Governamental. Ambas as iniciativas visam contemplar o alinhamento dos instrumentos e a compatibilização entre eles. Esse movimento garante o acompanhamento da evolução das políticas públicas conjuntamente com o monitoramento estratégico, fortalecendo as ações de governo e ampliando o engajamento dos atores das diversas áreas. Ainda, viabiliza maior transparência à sociedade no que diz respeito aos esforços desenvolvidos pelo Governo em direção aos objetivos previamente estabelecidos.

Figura 3 – Plano Plurianual 2020-2023 (Programas Temáticos)



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DEPLAN/SPGG

A partir da estruturação da Estratégia, estabelecida no mapa estratégico, são elencadas as prioridades no Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual. Com as prioridades definidas, são estruturados indicadores para os projetos estratégicos, com metas para o ano.

Os instrumentos de planejamento são alinhados (Figura 4) de forma iterativa durante a estruturação do planejamento orçamentário anual, de modo que os projetos estratégicos estejam previstos no orçamento e, mais do que isso, de que o orçamento reservado seja compatível com o escopo esperado para a execução anual daquele projeto, podendo também ser repositionado o escopo no caso de limitações orçamentárias intransponíveis. Isso é organizado pelos órgãos com orientação e coordenação da Subsecretaria de Planejamento da SPGG, com grande suporte da Secretaria da Fazenda, de forma a garantir a futura capacidade de execução financeira dos projetos alinhada com a realidade financeira do Estado.

Figura 4 – Alinhamento Instrumentos de Planejamento (Projetos Estratégicos, PPA e LOA)



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DEPLAN/SPGG

## O Sistema de Governança e Gestão

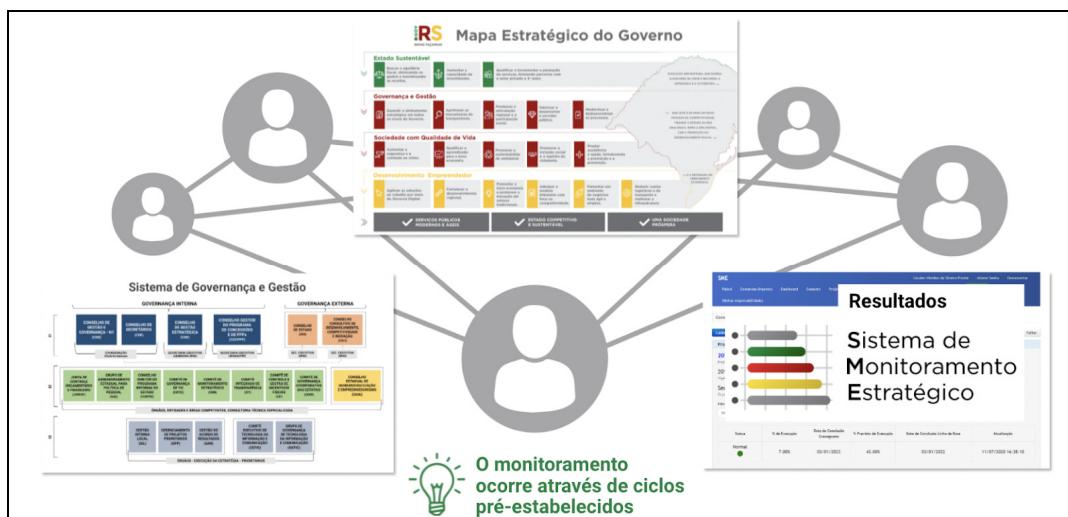
O Sistema de Governança e Gestão do RS é formado por colegiados e conselhos estruturados em três instâncias de informação e tomada de decisão, compondo a governança interna e externa do sistema, estas com participantes de outros Poderes e da sociedade. Os colegiados são organizados de forma a atender aos princípios da boa governança pública: transparência, integridade e responsividade; com papéis bem definidos, sem sobreposição de suas funções.

A partir da estruturação da Estratégia, estabelecida no mapa estratégico do Estado, são elencadas as prioridades no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual. Com as prioridades definidas, são estruturados indicadores para os projetos estratégicos, com metas para o ano. Essas metas têm de estar alinhadas com a capacidade de execução, tanto física quanto orçamentária e financeira do órgão, e com a estratégia de governo. O acompanhamento dos projetos é intensivo, com foco em gestão de riscos, desde a gestão local até as instâncias superiores, por meio de um processo estruturado de reuniões de colegiados, de forma a comunicar o *status* das ações e prover os gestores do alinhamento entre governo e diretrizes, além de mitigar riscos transversalmente na Administração. Todo o processo é acompanhado pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, através da Subsecretaria de Planejamento, que coordena as redes de servidores de cada macroprocesso, operando como um grande Escritório de Projetos do Governo.

Dando suporte à estratégia de governo, temos: o Sistema de Governança e Gestão, uma rede de pessoas capacitadas e organizadas para responderem ao processo, e um

repositório de resultados cadastrados em sistemas de informação que permitem o acompanhamento fidedigno dos projetos e iniciativas (Figura 5).

Figura 5 – Pilares do Sistema de Governança e Gestão

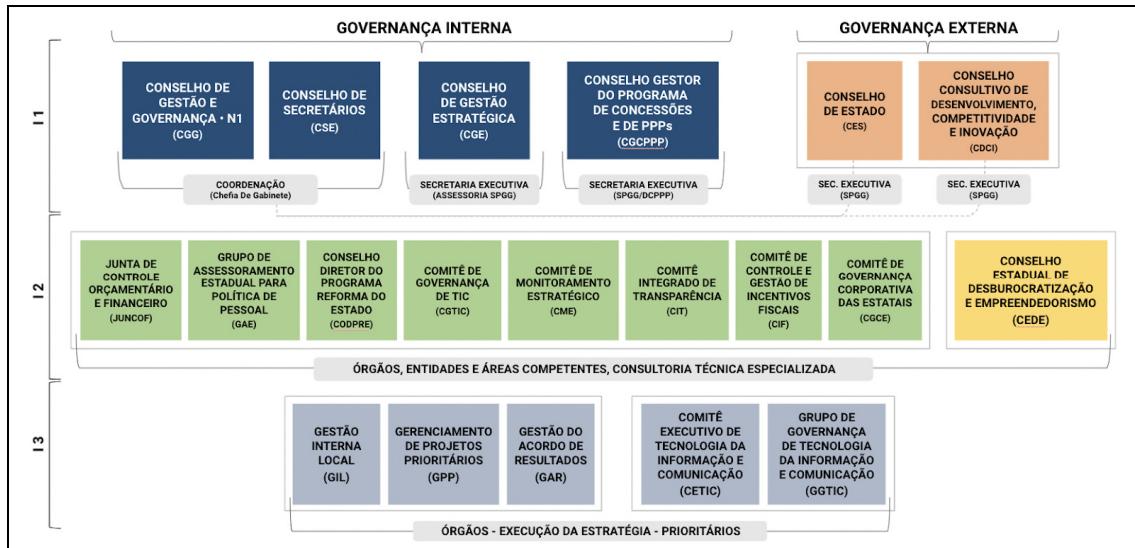


Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG.

O Sistema foi instituído pelo Decreto nº 54.581/2019. É dividido em governança Interna (com membros da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo) e Externa (com membros de outros poderes e da sociedade civil organizada) e em três instâncias, a Instância 1, mais estratégica, com a participação do Governador, a Instância 2, com participação em nível de secretários com um papel tático e a Instância 3, de execução da Estratégia, com secretários, gerentes de projetos, equipes de projetos e membros de comitês.

A Governança Interna tem a responsabilidade de analisar e deliberar sobre as pautas estruturantes do Governo, conforme detalhado na Figura 6. A participação da alta administração (Secretários e líderes dos órgãos vinculados) é exigida e essencial para o bom funcionamento dos processos decisórios e o alinhamento estratégico.

Figura 6 – Sistema de Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul



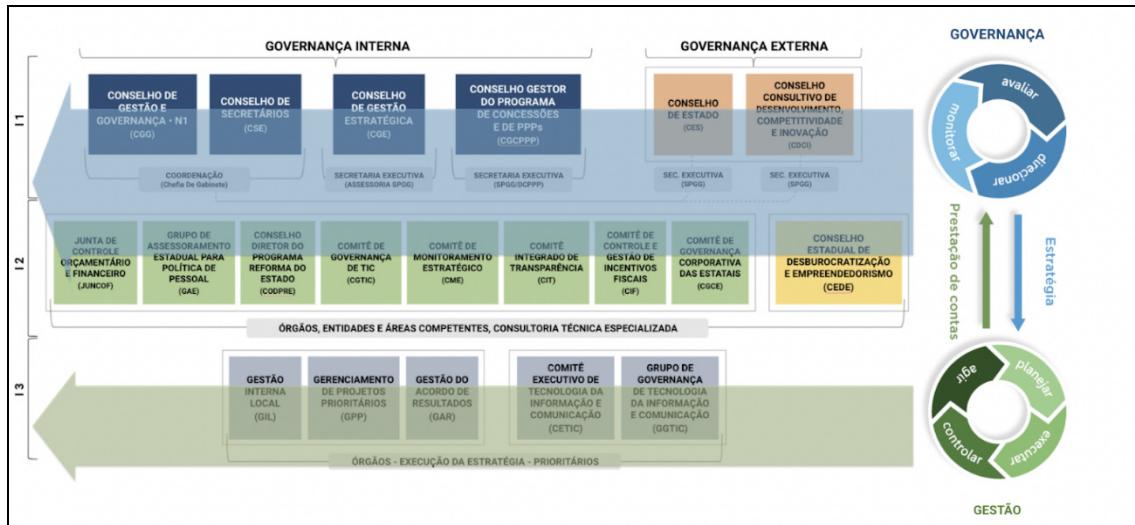
Fonte: Decreto nº 54.581, de 25 de abril de 2019. Elaboração: ASCOM/SPGG.

Figura 7 – Conceitos de Governança e Gestão



Fonte: Tribunal de Contas da União. Elaboração: ASCOM/SPGG

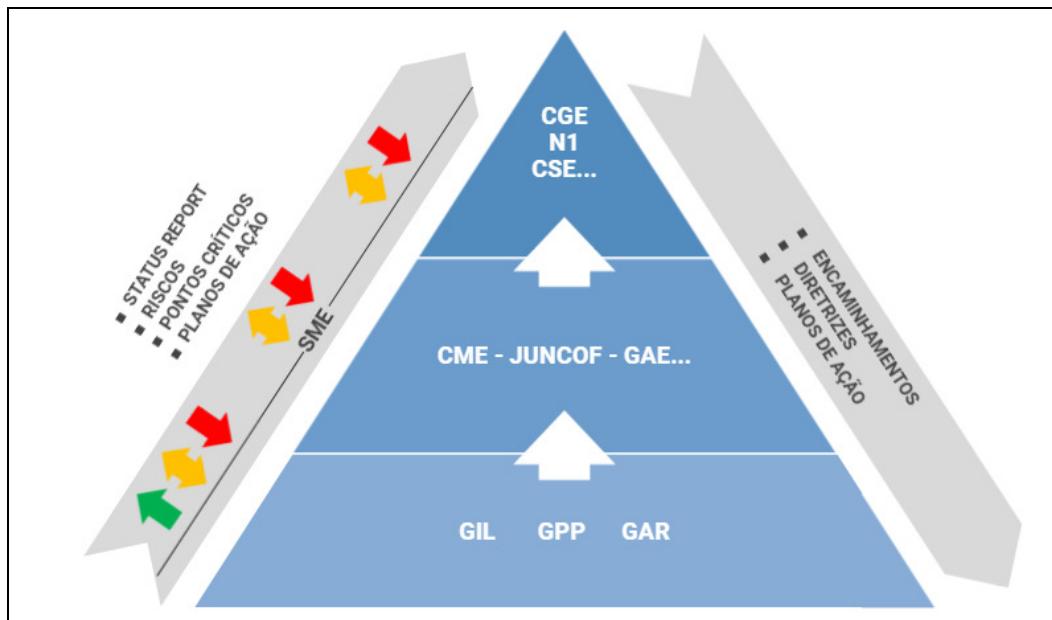
Figura 8 – Sistema de Governança e Gestão do RS (Fluxo de Governança e Gestão)



Fonte: Decreto nº 54.581, de 25 de abril de 2019. Elaboração: DAE/SPGG.

Os processos de Governança e de Gestão (Figuras 7 e 8) são executados pelos colegiados do Sistema, seguindo a lógica abaixo. Os níveis inferiores fornecem informações, relatórios de *status*, riscos, pontos críticos e planos de ação para os níveis superiores, recebendo novos encaminhamentos, diretrizes estratégicas e novos planos de ação para que estes retornem ao nível operacional (Figura 9).

Figura 9 – Modelo de Governança (Fluxo de Informação)



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

A Governança Externa, por sua vez, tem o papel de integrar a sociedade civil com a agenda do Estado em temas de relevância. Na sua estrutura, estão presentes o Conselho de Estado e o Conselho Consultivo de Desenvolvimento, Competitividade e Inovação – CDCI e o Conselho Estadual de Desburocratização e Empreendedorismo – CEDE, em segunda instância.

Por fim, o Sistema de Governança e Gestão, implementado em seus diferentes níveis, através de um conjunto de mecanismos de liderança e estratégia, tem permitido avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Auxiliando na resolução de problemas, buscando ações conjuntas e agilizando a tomada de decisão, confere-se maior efetividade às políticas públicas estaduais.

### Acordo de Resultados

Antes de expor o processo de acompanhamento estratégico, apresentamos brevemente o Acordo de Resultados de 2021, atualmente em monitoramento. Em 2021, foram elencados 252 projetos estratégicos (Figura 10), distribuídos nos eixos do Mapa Estratégico, que possuem 407 indicadores de Acordo de Resultados (Figura 11). Esses indicadores são organizados em três temáticas: "social, desenvolvimento e gestão", "obras e infraestrutura" e "tecnologia da informação e comunicação". Assim, as reuniões de governança são organizadas para tratar dos indicadores de cada temática, com os colegiados reunidos focados na solução de problemas relacionados a cada tema.

Figura 10 – Carteiras de Projetos 2021 e eixos do Mapa Estratégico



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM//SPGG

Figura 11 – Indicadores distribuídos por reuniões temáticas



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

No que se refere à Governança e Gestão Estratégica, o Acordo de Resultados caracteriza-se como um dos principais instrumentos. Através dele, a carteira de Projetos Estratégicos é proposta pelas respectivas pastas e acordada anualmente com a sociedade. Os Projetos Estratégicos representam esforços coordenados de cada órgão executor e dos órgãos parceiros para o alcance dos resultados pautados nas diferentes agendas estratégicas do Governo, alinhados aos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico.

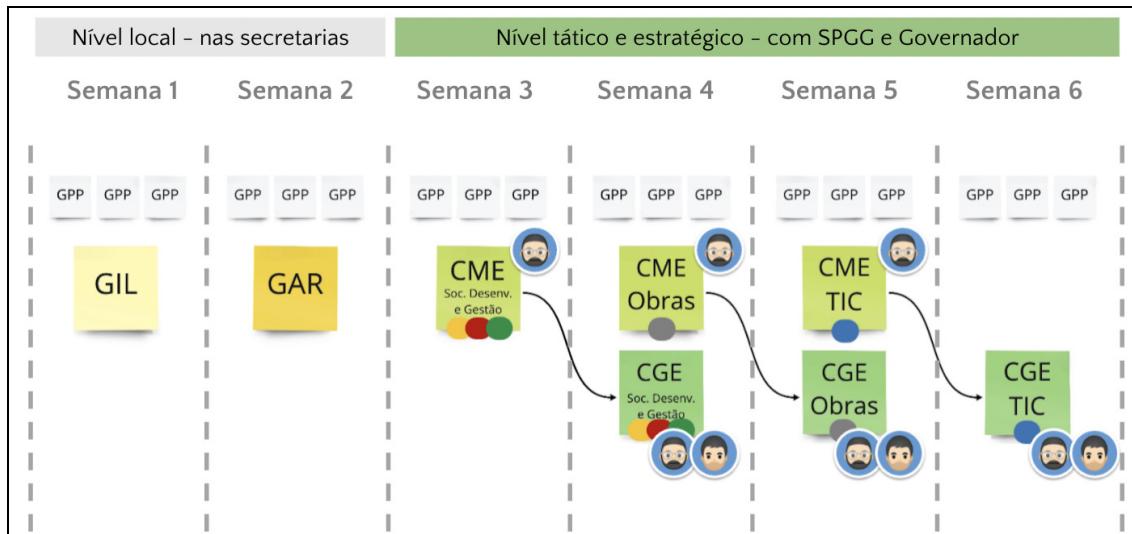
Tais Projetos são elaborados com o apoio de **metodologias de gerenciamento de projetos**, com estabelecimento de metas, indicadores e cronogramas. Eles estão submetidos ao monitoramento intensivo pela SPGG, sendo reavaliados quanto ao seu andamento a cada ciclo de monitoramento, a fim de garantir a resolução de dificuldades, o gerenciamento de riscos e o alcance das metas.

#### Atuação do Sistema de Governança e Gestão no acompanhamento estratégico

Para auxiliar na estruturação e no monitoramento, os Projetos Estratégicos são cadastrados no Sistema de Monitoramento Estratégico – SME. O SME é alimentado pelos Gerentes de Projeto e pelas equipes de Projeto dos órgãos responsáveis pela execução, incluindo, além de dados sobre a evolução das metas, informações acerca de **riscos e pontos de atenção**. Essas informações, após conferidas e organizadas pela equipe da SPGG, são então apresentadas nas reuniões de monitoramento pelos Secretários responsáveis.

O acompanhamento estratégico é realizado em ciclos de seis semanas ao longo do ano. As primeiras duas semanas em nível local, nas secretarias, e as semanas seguintes em nível tático e estratégico, com a SPGG e o Governador (Figura 12).

Figura 12 – Ciclos de monitoramento estratégico



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE/SPGG

A **semana 1** é reservada para a **Gestão Interna Local** dos órgãos. Essa reunião é coordenada pelo Secretário de Estado de cada pasta e conta com a participação do próprio Secretário, da equipe local da Secretaria e de suas entidades supervisionadas. Ela tem a função de formular e acompanhar a execução da sua estratégia, refletida no Acordo de Resultados e nas ações do Plano Plurianual.

Na **semana 2** deverão ocorrer as reuniões de **Gestão do Acordo de Resultados – GAR**. A GAR tem o papel de acompanhar a execução dos projetos constantes no Acordo de Resultados e é coordenada pelo Secretário de Estado de cada pasta, com a participação do Secretário, da equipe do órgão e de entidades supervisionadas, com o apoio da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Nessa reunião, são discutidos os indicadores de projetos estratégicos, com foco nos **riscos** ou **pontos de atenção** que serão levados a instâncias superiores para informação ou tomada de decisão. São realizadas através do **Sistema de Monitoramento Estratégico – SME**, o qual se consolidou como fonte de informação de projetos estratégicos, sendo utilizado no Governo do Estado há diversas gestões.

Ao longo do processo, são realizadas reuniões de **Gestão de Projetos Prioritários – GPP** para acompanhar Projetos Estratégicos da organização. São coordenadas pelo Gerente do Projeto, contando com a participação da equipe transversal do projeto, e também com o apoio da Secretaria de Planejamento Governança e Gestão. A reunião de Gestão de Projetos Prioritários pode tanto ocorrer para preparação de uma pauta para a reunião de GAR, como sob demanda para alinhar equipes ou dirimir dúvidas em projetos estratégicos.

Essas três reuniões (Figura 13) no nível operacional são responsáveis por prover informações para as demais instâncias do Sistema.

Figura 13 – Gestão de projetos em cada Secretaria



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

Na **semana 3** é realizada a primeira reunião do **Comitê de Monitoramento Estratégico – CME** (Figura 14), com a organização da SPGG, com a **temática dos Projetos Estratégicos**, onde são avaliados todos os projetos estratégicos com metas no Acordo de Resultado, através de seus indicadores de acompanhamento, exceto os que fazem parte das temáticas de Obras ou TIC.

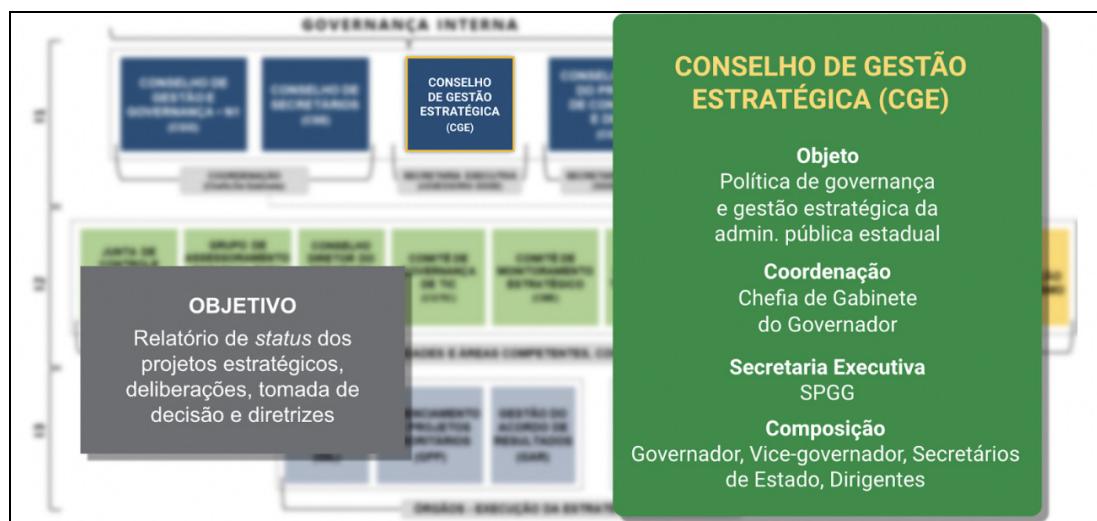
Figura 14 – Comitê de Monitoramento Estratégico



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

A **semana 4** trará a primeira reunião do **Conselho de Gestão Estratégica – CGE**, com o Governador (Figura 15), que é preparada pela reunião de CME ocorrida na semana 3. Ainda na semana 4 deve ocorrer a reunião **temática de Obras e Infraestrutura** do **Comitê de Gestão Estratégica – CME**, liderada pela SPGG e com a participação dos órgãos que possuem obras em seu portfólio estratégico.

Figura 15 – Conselho de Gestão Estratégica



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

A **semana 5** é reservada para a reunião **temática de obras e infraestrutura** do **Conselho de Gestão Estratégica – CGE** com o Governador. Essa reunião é preparada pela CME de Obras e Infraestrutura da semana 4. A semana 5 também é reservada para a reunião **temática de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC** do **Comitê de Monitoramento Estratégico – CME**, em que serão tratados todos os indicadores de projetos relacionados com aquisição, desenvolvimento, manutenção, customização ou evolução de *software* e/ou aquisição de produtos ou serviços de TIC.

Na **semana 6** é realizada a reunião do **Conselho de Gestão Estratégica –CGE** com o Governador, com a Temática de TIC, encerrando o ciclo.

As reuniões do Comitê de Monitoramento Estratégico –CME e do Conselho de Gestão Estratégica –CGE são focadas em gestão de riscos e pontos críticos dos projetos, sendo a existência de risco de não atingimento de metas o critério principal para que um indicador seja apresentado na reunião. Os relatórios de *status* são padronizados, seguindo um modelo *One Page Report* e trazendo informações de *status*, execução física, análise qualitativa, análise de riscos e planos de ação para respostas aos riscos. Isso permite que as reuniões sejam assertivas, ágeis e eficientes.

Os indicadores de projetos são analisados em reuniões de CME e CGE temáticas (Figura 16), permitindo que assuntos correlatos sejam analisados em conjunto, com o colegiado adequado, como a temática de **obras e infraestrutura**, envolvendo as secretarias que participam da elaboração de projetos ou fiscalização, licitação, etc. e a temática TIC, que avalia os indicadores que envolvem TIC, valendo-se dos agentes que atuam na governança, gestão ou operação de TIC.

Figura 16 – Temáticas das Reuniões de Monitoramento



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

Além disso, como será demonstrado a seguir, a organização de reuniões temáticas permite que os indicadores sejam analisados por equipes multidisciplinares com membros especializados nas áreas, como a equipe de engenheiros e arquitetos para analisar indicadores de Obras ou a equipe do Departamento de Governança de TIC, para analisar indicadores envolvendo tecnologia da informação.

Para exemplificar a forma como outros colegiados se relacionam com o sistema, temos: a Junta de Controle Orçamentário e Financeiro – JUNCOF, que delibera sobre os limites da destinação orçamentária, regras para excepcionalização de pagamentos e outras definições (Figura 17) e o Grupo de Assessoramento Especial para Política de Pessoal – GAE, que estabelece as diretrizes de governo para política de pessoal (Figura 18), coordenados pela Secretaria da Fazenda; e o Comitê Integrado de Transparência, também coordenado pela Secretaria da Fazenda, com apoio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul– PROCERGS, que delibera sobre as políticas de transparência governamental (Figura 19).

Figura 17 – Junta de Controle Orçamentário e Financeiro



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

Figura 18 – Grupo de Assessoramento Estadual para Política de Pessoal



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

Figura 19 – Comitê Integrado de Transparência



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE, ASCOM/SPGG

O Sistema é complementado por outras instâncias de deliberação e tomada de decisão, como o Conselho de Governança e Gestão (apelidado de N1) em que participam semanalmente o Governador, Vice-Governador, Secretaria de Planejamento, Governança e

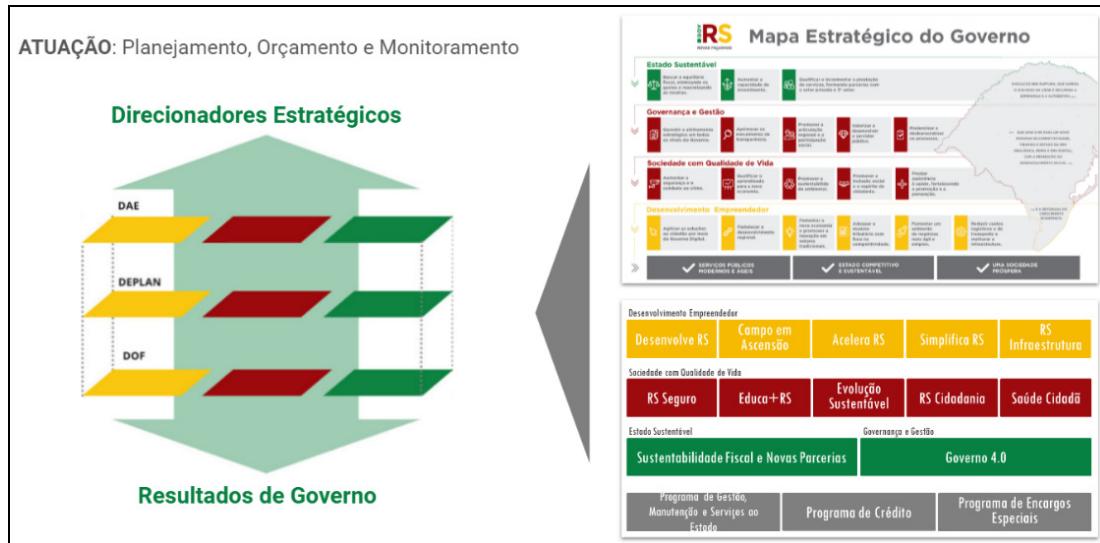
Gestão, Secretaria da Fazenda, Procuradoria-Geral do Estado e Casa Civil, para deliberar sobre temas estratégicos; ou a reunião de Conselho de Secretários – CSE, que se reúne mensalmente para que haja um alinhamento entre o Governador e todos os secretários, independentemente de sua temática. Na reunião do CSE os secretários podem apresentar pautas positivas e realizações de suas Pastas.

### **Estrutura da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão**

Outro fator de sucesso para a implementação do modelo de governança foi a fusão da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável pelos processos de PPA, LDO e LOA, com a Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, responsável pelo Sistema de Governança e Gestão, pelo Acompanhamento Estratégico e pelo Acordo de Resultados, tornando-se a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – SPGG. Isso contribuiu para que houvesse um total alinhamento entre estratégia e orçamento. A fusão das diferentes equipes e departamentos em uma Subsecretaria de Planejamento também permitiu que as equipes fossem organizadas de maneira matricial e interdepartamental para atuar em todos os processos de planejamento e monitoramento, possibilitando que dessem melhor suporte aos órgãos e secretarias para que atinjam seus resultados.

A organização interna da secretaria acontece da forma como segue. A partir dos eixos do Mapa Estratégico do Estado, os Departamentos agruparam suas divisões de forma a sobrepor os servidores que se relacionam com outros órgãos (setorialistas ou assessores de governança) com a mesma estrutura. Assim, foi possível criar grupos de setorialistas que atendem os mesmos órgãos e projetos (Figura 20).

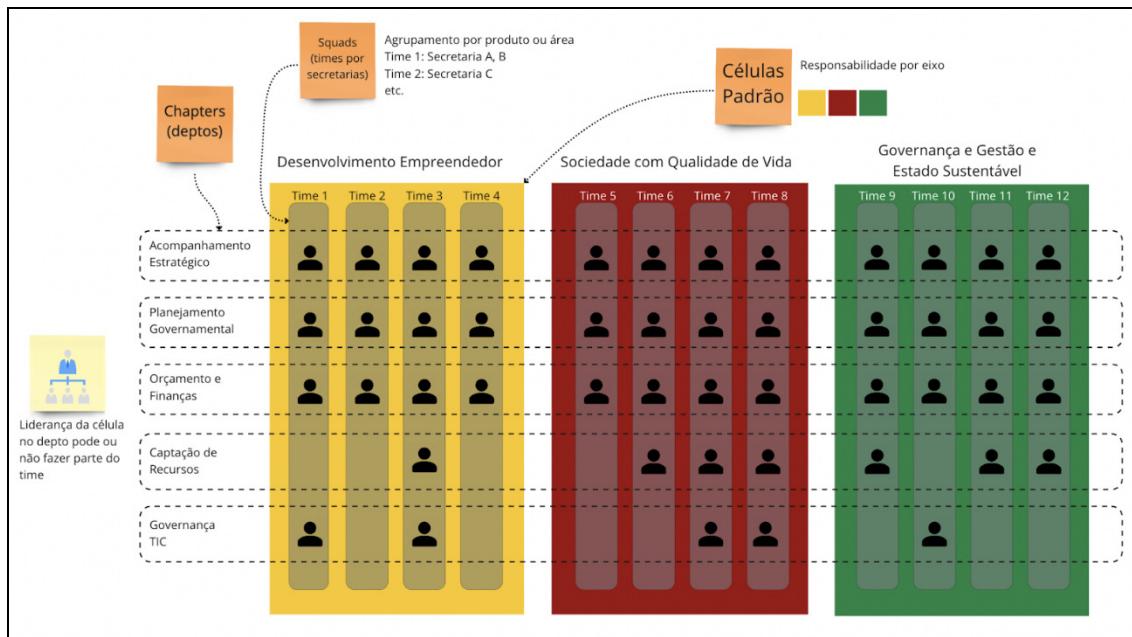
Figura 20 – Operacionalização (Conceito de Estruturação)



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: , SUPLAN/SPGG

Essas **células-padrão** organizaram-se no que já é conhecido como **modelo Spotify** (Figura 21), em que as equipes se agrupam de forma matricial sobre os assuntos, reduzindo a burocracia interdepartamental.

Figura 21 – Organização Matricial - Modelo Spotify



Fonte: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Elaboração: DAE/SPGG

Nesse formato, técnicos dos departamentos de Acompanhamento Estratégico – DAE, Planejamento Governamental – DEPLAN, Orçamento e Finanças – DOF, Captação de Recursos – DECAP e Governança e Inovação de TIC – DGTIC e os demais membros da SPGG e vinculadas podem reconhecer suas equipes de trabalho, e os integrantes da rede das Secretarias (Coordenadores de Gestão, Gerentes de Projeto, especialistas em Planejamento e Orçamento, gestores e operadores de TIC) têm mais facilidade de encontrar seus pares na SPGG para realizar os processos do monitoramento estratégico.

Uma vez tendo alinhado os processos e pessoas da rede interna da Subsecretaria de Planejamento, foi instituída por decreto a Rede de Planejamento, Governança e Gestão. Esta, constituída por um conjunto de servidores vinculados aos órgãos e entidades do Executivo estadual, tem a função de acompanhar os diferentes processos da administração pública.

Entre os processos que devem ser elaborados, acompanhados e revisados pelo grupo estão o do Plano Plurianual (PPA), do orçamento do Estado, instrumentos de repasse, operações de crédito, doações e cooperação técnica, viabilidade de captação de recursos e monitoramento de projetos estratégicos e de tecnologia da informação.

A Rede também deve monitorar a participação da sociedade nos instrumentos de planejamento, de Consulta Popular e de apoio à implementação de políticas para o desenvolvimento regional, além da elaboração de estudos e de pesquisas socioeconômicas, produção e análise de estatísticas e dados.

Os membros da Rede serão indicados pelas secretarias e seus respectivos órgãos vinculados. A coordenação, a orientação e o gerenciamento da Rede de Planejamento, Governança e Gestão ficam a cargo da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), sendo mantida internamente pela subsecretaria de Planejamento (SUPLAN).

## Resultados obtidos

Dentre os principais resultados obtidos, cumpre destacar a melhoria no atingimento das metas devido ao monitoramento contínuo e controle de riscos dos projetos.

Considerando todos os 969 produtos do PPA 2020-2023 com meta para 2020, o percentual de atingimento das metas foi de 57,9%, contra 31% em 2019. Uma melhoria de 86% na assertividade. Nos indicadores estratégicos, houve uma melhora de 49% (53% de atingimento em 2019 versus 79% em 2020), mesmo sendo um ano atípico impactado fortemente pela pandemia.

Dentre os resultados, destacam-se:

- reformas administrativa e previdenciária, reduzindo o déficit previdenciário em R\$ 1 bilhão, e as despesas em mais de R\$ 300 milhões, o que levou à melhoria do fluxo de caixa, sendo possível colocar o pagamento do funcionalismo em dia após 57 meses;

- melhora do resultado orçamentário de um déficit de R\$ 3,4 bilhões em 2019, para déficit de R\$ 597 milhões em 2020 e superávit de R\$ 2 bilhões no primeiro quadrimestre de 2021, como resultado da reforma administrativa e rigor fiscal. Também houve melhora no resultado primário, de um déficit primário de R\$ 437 milhões em 2019, para superávit primário de R\$ 2,9 bilhões em 2020 e R\$ 2,8 bilhões no primeiro quadrimestre de 2021;
- ampliação da eficiência da máquina pública, modernização do controle interno e transparência.
  - revogação de 18.430 decretos considerados obsoletos;
  - simplificação no processo de abertura de empresas, agora em média 3 dias e 17 horas, com a implantação do registro automático na Junta Comercial e a integração de 411 municípios do Estado à RedeSimples;
  - centralização dos serviços digitais ao cidadão através do portal unificado rs.gov.br aprimorando a relação do Estado com os cidadãos, centralizando os serviços digitais em uma única plataforma. Em 2020, foram disponibilizados mais 230 serviços totalmente digitais (eram 95 serviços em 2019, um aumento de 142%) de um total de 424 serviços disponíveis no portal, correspondendo a 55% de digitalização, com 3,21 milhões de acessos/mês;
  - desestatização da CEEE-D, transferindo para a iniciativa privada um passivo de cerca de mais de R\$ 3 bilhões;
  - rearranjo fiscal permitiu o lançamento de um plano de investimentos de R\$ 1,3 bilhão para obras em rodovias;
  - conclusão do leilão de Concessão da RSC-287, que proporcionará a duplicação da rodovia que liga a Grande Porto Alegre à região Central;
  - conclusão da ERS-118, principal obra rodoviária do Governo do Estado, iniciada há 14 anos, mas com diversas interrupções;
  - conclusão de 9 acessos municipais, ligando cidades do interior a grandes corredores rodoviários;
  - reconhecimento do RS como zona livre de aftosa sem vacinação;
  - retomada do ritmo normal da obra da Barragem do Arroio Jaguari, iniciada em dezembro de 2008, e que tem a previsão de ser finalizada em maio de 2022;
  - inauguração da Penitenciária Estadual de Sapucaia do Sul (600 vagas) em agosto de 2020, cuja área de construção é de mais de 8,8 mil m<sup>2</sup>, e da Penitenciária Estadual de Bento Gonçalves (420 vagas) em outubro de 2019, cuja área de construção é de mais de 5,6 mil m<sup>2</sup>;
  - inauguração da nova sede da Delegacia de Polícia de Guaíba em outubro de 2020, ação do Programa RS Seguro, Programa Transversal e Estruturante de Segurança Pública, que contempla os 23 municípios mais violentos do Estado;

- início das obras de ampliação e aparelhamento do Aeroporto de Passo Fundo;
- investimento de R\$ 11 milhões para a perfuração de poços e o pagamento de horas-máquina para recuperação de estradas, voltados ao enfrentamento da estiagem e mitigação dos danos causados pelos meses de seca, com recursos do Tesouro e do orçamento da Assembleia Legislativa;
- construção de 1.397 açudes em propriedades de agricultura familiar entre janeiro de 2019 e outubro de 2020; perfuração de 106 poços em comunidades no interior do Estado; entrega de 339 *kits* de irrigação a pequenos produtores; e conclusão de mais de 150 microaçudes até dezembro;
- desde o começo da pandemia de COVID-19, o Rio Grande do Sul ampliou em 106% o número de leitos de Unidades de Terapia Intensiva – UTI para pacientes adultos atendidos pelo Sistema Único de Saúde – SUS, de 933 leitos UTI adulto SUS em março para 1.913 em dezembro.
- distribuição de 865 respiradores para hospitais gaúchos, garantindo atendimento para pacientes do SUS, sendo 230 respiradores comprados pelo Governo do Estado, e 635 fornecidos pelo Ministério da Saúde, além do conserto de 168 respiradores, com auxílio de empresas e organizações da iniciativa privada;
- entrega de equipamentos para escolas, em parceria com o Ministério da Educação e com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, beneficiando 32 mil estudantes, 3 mil professores e 75 escolas em Cachoeira do Sul e Santa Maria (todas as escolas estaduais e metade dos estabelecimentos de ensino das redes municipais) com investimento de R\$ 2,7 milhões, sendo: 823 *notebooks*, 80 *kits* de robótica e 72 *kits makers* (conjunto de ferramentas e acessórios para construção de diversos projetos, entre eles os de robótica);
- entrega de 50 mil *Chromebooks* para professores regentes de classe e coordenadores pedagógicos das 2,4 mil escolas da Rede Estadual de Ensino, sendo prevista para 2021 a entrega de mais 70 mil unidades para uso compartilhado dos alunos.

### **Fatores Decisivos para o Sucesso do Sistema**

Constata-se que alguns fatores contribuem de forma decisiva para o sucesso do Sistema e para que o mesmo possa ser replicado. Esses fatores consistem em:

- **participação efetiva da alta gestão** nas deliberações e encaminhamentos que irão orientar as ações corretivas a serem verificadas no ciclo de monitoramento consecutivo;
- **empoderamento e *accountability*** dos gerentes de projetos;
- implementação de um método que dê suporte ao sistema e na difusão de uma **metodologia robusta** de gerenciamento de projetos;

- **alinhamento da estratégia com todos os instrumentos de planejamento –** Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual;
- **estruturação de indicadores** de acompanhamento e de resultados dos projetos, com pontos de checagem periódicos;
- **realização de reuniões temáticas** a cada ciclo de monitoramento, desde o nível da gestão local até o nível estratégico;
- **capacitação da rede** de gestores e servidores que realizam a gestão local em cada secretaria, responsáveis pela entrega das políticas públicas, e **divulgação ampla da metodologia** de gerenciamento de projetos;
- **foco na gestão de riscos** que possam impactar os resultados propostos; na **segregação de responsabilidades** entre os colegiados da governança, com responsabilidades claras e distribuição de poder decisório;
- **estabelecimento de um escritório de projetos** estratégico que dá suporte à rede e alinha os procedimentos;
- **alinhamento das redes internas da Secretaria**, que atuam nos processos correlacionados, e **reflexo na organização das redes** dos demais órgãos que respondem aos processos.

### **Considerações finais**

O principal fator para o sucesso do Sistema de Governança e Gestão foi a estruturação de uma estratégia bem definida, com diretrizes claras de governo. Além disso, outro fator de sucesso para a implementação do modelo de governança foi a fusão da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, responsável pelos processos de PPA, LDO e LOA, com a Secretaria de Governança e Gestão Estratégica, responsável pelo Sistema de Governança e Gestão, pelo Acompanhamento Estratégico e pelo Acordo de Resultados, tornando-se a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Isso contribuiu para que houvesse um total alinhamento entre estratégia e orçamento.

A fusão das diferentes equipes e departamentos em uma Subsecretaria de Planejamento também permitiu que as equipes fossem organizadas de maneira matricial e interdepartamental para atuar em todos os processos de planejamento e monitoramento, possibilitando que dessem melhor suporte aos órgãos e secretarias para que atinjam seus resultados, tornando-se o embrião do que depois veio a ser instituído através do Decreto da Rede de Planejamento, Governança e Gestão.

Além disso, a SPGG, através de seu Sistema (subsecretarias e órgãos vinculados), também é responsável pela realização centralizada de licitações, pela política de gestão de pessoas do Estado, pela administração do patrimônio, pela gestão e administração de serviços transversais para outras secretarias (como *carsharing*, sistemas transversais de apoio à gestão,

serviços de TI) e pela estratégia e execução de TIC do Estado, assim como o auxílio no planejamento e desenvolvimento de projetos estratégicos de governo. Através de sua estrutura, a SPGG auxilia os demais órgãos na estruturação e execução de sua estratégia, atuando como um órgão transversal, com alinhamento com as demais secretarias-meio, como Fazenda, Casa Civil, Procuradoria-Geral, que apoiam os processos de governança e dão suporte às demais instâncias do sistema.

Número 17

Sistema de governança e gestão com foco em resultados