

Qualidade nos gastos públicos: um enfoque no Programa Agir, do Ministério Público-RS

LAIANE FLORES

(IFF-SVS) laianeflores@hotmail.com

ROSELAINÉ LEAL VILA NOVA

(IFF-SVS) roselealnova@hotmail.com

CRISTIANO MARTINS VIEIRA

(IFF-SVS) cristiano.vieira@iffarroupilha.edu.br

MARISTIANE MELO DOS SANTOS

(IFF-SVS) mary5_melo@hotmail.com

ROGÉRIO REOLON ANÉSE

(IFF-SVS) rogerio.anese@iffarroupilha.edu.br

Resumo: No Brasil, a Administração Pública necessita de sérias modificações para que alcance a qualidade nos gastos públicos, pois, atualmente, constata-se um grande desperdício na aplicação dos recursos públicos, o que causa um impacto negativo nas finanças públicas nacionais. Neste cenário, o presente estudo tem por objetivo analisar a implantação do Programa Atitudes que Geram Integração e Resultados (AGIR) no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, e a partir de pressupostos, comparar a economia dos recursos, analisando os ganhos individuais e coletivos relacionados à economicidade dos recursos do referido Ministério. O programa baseia-se na prática da Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), que auxilia no processo de alocação de recursos na fase de elaboração do orçamento; além disso, conta com o trabalho em conjunto dos responsáveis por promotorias e sedes administrativas com especialistas de rubricas. Com isso, promove a responsabilidade compartilhada, a racionalização dos gastos e incentiva a sustentabilidade no ambiente interno da Instituição. Entendendo-se o custo como uma das dimensões da qualidade total de um serviço, ressalta-se que houve uma considerável redução de despesas, sendo que até setembro de 2013 foram economizados 4.3 milhões. Para o encaminhamento metodológico da pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa e caracterizou-se como um estudo de caso com a utilização de pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: Gestão matricial. Qualidade nos gastos públicos. Sustentabilidade. Economia.

Quality in public spending: a focus on Program Act of Public Prosecutor-RS

Abstract: In Brazil, public administration needs serious modifications for it to reach the quality of public spending, because currently there has been a big waste in the implementation of investment expenditure, what do cause a negative impact on national public finances. In this scenario, the present study aims to analyze the implementation of the Programme Attitudes That Create Integration and Results (ACT) under the Public Ministry of Rio Grande do Sul and from assumptions, compare the resource economy, analyzing the individual and collective gains related to economy of resources of that Ministry. The program is based on the practice of Matrix Management Expenses (MME), which helps in the resource allocation process in the preparation of the budget, in addition, has the responsibility of working together by prosecutors and administrative offices with specialists lines. With that promotes shared responsibility, rationalization of expenditure and encourages sustainability in the built environment Institution. Understanding the cost as one of the dimensions of the overall quality of a service, it is noteworthy that there was a considerable reduction in costs, and up to September 2013 were 4.3 million saved. For the routing of methodological research adopted a qualitative approach and was characterized as a case study using literature searches.

Keywords: Matrix management. Quality of public spending. Sustainability. Economy.

INTRODUÇÃO

Segundo Catelli e Santos (2004, pág. 423), nas duas últimas décadas vem crescendo, nas sociedades democráticas de economias avançadas e emergentes, a demanda pelo melhor uso possível dos recursos arrecadados pelo governo. Os autores evidenciam ainda o surgimento da postura do governo empreendedor, voltado para o cidadão como cliente, buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia na gestão pública por resultados, orientada por processos de avaliação contínua e de qualidade.

No Brasil, a Administração Pública necessita de sérias modificações para que alcance a qualidade nos gastos públicos, pois, atualmente constata-se um grande desperdício na aplicação dos recursos públicos, causando um impacto negativo nas finanças públicas nacionais. Diante dessa relevância, a melhoria da qualidade do gasto público redonda em melhorar a eficiência desse gasto, ou seja, estimular e incentivar padrões sustentáveis no ambiente de trabalho em que se busque com o menor custo possível, gerar o máximo de economicidade.

De acordo com o Manual do Gestor Público (2011, p. 42) o princípio da economicidade está comumente relacionado à ideia de custo-benefício, ou seja, impõe ao agente público o dever de obter o melhor atendimento ao interesse público, consumindo, para isso, a menor quantidade de recursos públicos, para que se possa otimizar os gastos, gerando maiores benefícios à Administração Pública e aos cidadãos, através de investimentos em outros serviços.

A partir desse contexto, o estudo busca analisar a implantação do Programa AGIR (Atitudes que geram integração e resultados) no âmbito do Ministério Público no Estado do Rio Grande do Sul e verificar as principais práticas de gestão aplicadas para diminuir o gasto público, comparando a economia dos recursos após a utilização do programa e seus benefícios no referido Ministério, no que diz respeito à economicidade dos recursos disponíveis. Deste modo, considerando os objetivos estabelecidos, o estudo busca evidenciar respostas ao seguinte questionamento:

A fim de obter as informações para a ambientação necessária à compreensão da temática, este trabalho foi elaborado a partir de uma revisão bibliográfica sobre os conceitos relacionados à Administração Pública, eficiência, qualidade e controle nos gastos públicos. O estudo também conta com uma seção de metodologia de pesquisa e outra seção que descreve o Programa Atitudes que Geram Integração e Resultados (AGIR) do Ministério Público, na qual analisa-se a influência dessas ações na redução dos gastos públicos nessa Instituição. Além disso, o resultado das análises e as considerações finais acerca do referido trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração pública caracteriza-se por ser o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades básicas da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, entre outras. Em um outro aspecto, administração pública é a gestão dos interesses públicos de ordem geral ou coletiva, por meio da prestação de serviços públicos de qualidade e eficientes perante às demandas da sociedade (Brasil Escola 2010). De acordo com Maximiano (2006, p. 26) a administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Consoante a essa concepção, Di Pietro (2006, p.67), fomenta que administrar não significa somente prestar e executar o serviço, mas também governar e dirigir, exercendo a vontade com o objetivo para obtenção de um bom resultado. Com isso, garante-se uma administração com bons resultados e aplicação dos recursos disponíveis.

EFICIÊNCIA, QUALIDADE NOS GASTOS PÚBLICOS

A Administração Pública atua por meio de seus órgãos e seus agentes, os quais são incumbidos do exercício das funções públicas da atividade administrativa, tendo o gestor público o dever de acompanhar, controlar e principalmente, ao final do processo, fiscalizar os gastos públicos da Instituição gerida.

No que diz respeito aos gastos públicos, Lima (2007, p. 07) fomenta que fazer de modo certo é ser eficiente. Tal capacidade implica em organizar racionalmente as operações do processo, de forma a empregar da melhor maneira possível os recursos disponíveis, como tempo, dinheiro, conhecimento, energia, instalações e equipamentos. Nesse sentido, eficiência significa fazer o máximo com os recursos disponíveis, sendo uma condição necessária para que a administração possa obter maior crescimento e desenvolvimento econômico, mais oportunidades de trabalho, menos violência e desigualdades sociais, colaborando com uma vida mais longa e recompensadora para sua população.

Conforme Meirelles (2000, p. 610) o controle na Administração Pública define-se como: “[...] a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta do outro.” Nesse sentido, uma boa gestão do gasto público faz-se necessária a redução de desperdícios nas Instituições, havendo a possibilidade do aumento dos recursos disponíveis para o Estado atender melhor a população nas mais diversas formas: desde a manutenção e o aparelhamento dos hospitais públicos à aquisição de viaturas para as instituições de segurança pública. Womack e Jones (1998, p.3), conceituam desperdício da seguinte forma:

Desperdícios são erros que exigem retificação, produção de itens que ninguém deseja, acúmulo de mercadorias no estoque, etapas de processamento que na verdade não são necessárias, movimentação de funcionários e transporte de mercadorias de um lugar para outro sem propósito, grupos de pessoas em uma atividade posterior que ficam esperando porque uma atividade não foi realizada dentro do prazo, e bens e serviços que não atendem a às necessidades do cliente.

Dentro desse contexto, Maximiano (2006) diz que a eficiência pode ser compreendida como a utilização eficaz dos recursos disponíveis, ou seja, ter um melhor aproveitamento dos mesmos, reduzindo desperdícios e gerando a máxima transformação em produtos finais. Isso só é possível se houver engajamento dos componentes da organização para o seu efetivo sucesso, obedecendo o princípio da eficiência conforme previsto no artigo 37 da CF/88 através da EC n. 19, cujos fatores preponderantes voltam-se, fundamentalmente, à forte orientação para a ação, focalização no cliente, trabalho participativo, valorização do servidor, comunicação franca e aberta, envolvimento total, foco no processo e melhoria contínua, comprometimento da alta direção, abordagem sistêmica e atuação baseada em fatos. Tudo isso implica na eficiência e na qualidade dos gastos públicos.

Considerando-se que a finalidade de uma gestão de qualidade é tornar os processos mais eficientes, melhorar os resultados e reduzir gastos e desperdícios nos órgãos públicos, nos quais os aprimoramentos dos programas de qualidade necessitam ser contínuos, é objetivo do governo coibir o desperdício e racionalizar o gasto público, tendo como finalidade de tornar os processos mais eficientes, melhorar os resultados das organizações e o bem-estar dos servidores. Vale ressaltar que são contínuos os aprimoramentos dos programas de qualidade, bem como o controle em estrito cumprimento aos princípios explícitos e implícitos da Constituição Federal, que asseguram o domínio das ações do estado e dos gestores públicos, principalmente no que tange aos gastos relacionados ao orçamento público.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Silva e Menezes (2000) definem quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica: em relação aos objetivos, à forma de abordagem, a sua natureza e aos procedimentos adotados pelo pesquisador.

Em relação aos objetivos propostos, Gil (1999) observa que, quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada do tipo descritiva, pois, conforme o referido autor, por possibilitar a demonstração da preocupação do pesquisador com a atuação e/ou utilização praticados resultados, de forma que se tem a preocupação de esquematizar o roteiro e descrever cada parte do trabalho.

Através do estabelecimento do objetivo geral e dos específicos, constatou-se a necessidade de buscar na literatura existente, textos e dados que auxiliassem no entendimento das diversas práticas de gestão que priorizassem a redução de gastos, voltadas para o setor público, bem como dos ganhos individuais e coletivos à Instituição, de forma a atingir os objetivos propostos no presente trabalho.

Quanto à natureza, o presente estudo enquadra-se no nível de pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (1994), é aquela utilizada para responder a questões particulares, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado.

De acordo com Trivinõs (1995) a interpretação dos resultados surge da percepção de um fenômeno dentro de um contexto. A abordagem qualitativa da análise feita nesse estudo, em relação aos procedimentos adotados, a pesquisa pode ser por considerada um estudo de caso. Nesse sentido, Gil (2010) considera esse como uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

ANÁLISE DO PROGRAMA AGIR E GMD

O Programa Atitudes que Geram Integração e Resultados (AGIR) e o “Gerenciamento Matricial de Despesas” (GMD), no âmbito do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, foram instituídos pelo provimento nº 19/2013, com o objetivo de identificar os gastos por órgão, racionalizar as despesas e reconhecer as melhores práticas administrativas e sugestões para economia de recursos públicos e ambientais. Abaixo, no gráfico 01, observa-se a evolução das despesas totais no âmbito do Ministério Público no período de 2008 à 2011.



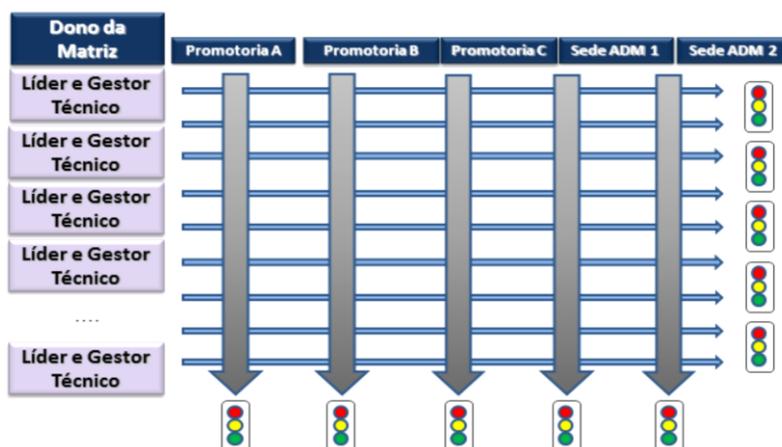
Fonte: Intranet Ministério Público/RS
GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DAS DESPESAS TOTAIS

A própria Constituição Federal consagra como princípios norteadores da Administração Pública a publicidade, a eficiência e a sustentabilidade, dentre outros. Contudo, a necessidade de atingir os objetivos estratégicos de assegurar os recursos necessários, qualificar a gestão e melhorar a estrutura orgânica, disponibilizando informações para a tomada de decisões, fez-se ao ser instituído um modelo de Gerenciamento Matricial de Despesas, o GMD, um software, com o objetivo de identificar os gastos por órgão, racionalizar a despesa e reconhecer as melhores práticas administrativas.

Sendo assim, o objeto do GMD constitui-se por conhecer os fatos geradores de despesas e suas peculiaridades por órgão da Instituição; identificar e difundir as melhores práticas administrativas para gestão responsável e sustentável dos recursos, seja na sua utilização ou no planejamento das compras; instituir metas e elaborar planos de ação para racionalização de despesas; utilizar indicadores de desempenho visando identificar oportunidades de racionalização de gastos, bem como as melhores práticas administrativas; implementar sistemática de acompanhamento de despesas para identificar as diferenças positivas ou negativas quanto às metas estabelecidas visando adotar medidas corretivas e premiar os órgãos que cumprirem as metas e implementarem os planos de ação.

De acordo com Andrade e Marçola (2010), o Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) é um instrumento gerencial utilizado para o planejamento e controle do orçamento anual. Sua implantação é baseada em três princípios, sendo eles: o controle cruzado, que refere-se a todas as despesas orçadas com o acompanhamento realizado por duas pessoas. Uma delas será a Gestora da entidade ou unidade (Ex. Promotoria) e a outra pessoa será a Gestora de uma conta ou rubrica específica (Ex. Serviços de Terceiros), assegurando que haja conhecimento do local de trabalho e do tipo de gasto específico para realizar o gerenciamento das diferentes rubricas de despesas; o desdobramento dos gastos, que implica para a definição das metas, todas as despesas devem ser detalhadas até o nível de atividades e de Promotorias ou Unidades Administrativas, e acompanhamento sistemático, que visa instituir uma dinâmica de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas e definindo ações corretivas para os desvios.

Cada Unidade Administrativa deve ter o seu gestor, que são os membros ou servidores responsáveis por cada promotoria de Justiça, com a função de identificar os principais gastos, apresentando relatórios para correção ou redução dos gastos, e principalmente, assumir as metas negociadas e planejadas pelos Gestores dos Programas como demonstra o esquema da Figura 1:



Fonte: Intranet Ministério Público/RS
FIGURA 1: ESQUEMA MATRICIAL DO GMD

O GMD tem como premissa a análise detalhada das despesas (valores, itens lançados), as metas de otimização específicas para cada área e os desafios compatíveis com o potencial de ganho. Nesse sentido, as entidades de cada uma das Sedes Administrativas e Promotorias do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, constituem as unidades da estrutura organizacional definidas para serem trabalhadas no projeto de gerenciamento matricial de despesas. Assim sendo, cada uma destas Entidades é responsável por administrar suas despesas visando atingir as metas estabelecidas pelo programa. O desdobramento de despesas por entidade permite uma gestão local das mesmas, atribuindo à entidade autoridade para gerenciar seu orçamento e ter responsabilidade pelo resultado desta gestão.

PARÂMETROS E INDICADORES UTILIZADOS

Os parâmetros são os critérios utilizados para tornar comparáveis as despesas realizadas entre as diferentes sedes administrativas ou promotorias. É o fator gerador da despesa, que influencia diretamente os gastos nas áreas, considerando sua produtividade.

A definição dos parâmetros, assim como as comparações, é feita individualmente para cada rubrica. Sendo assim, na rubrica de materiais de consumo (papel e suprimentos de impressora) o critério de comparação é a entrância, sendo esta final- cidade de grande porte, intermediária- médio porte, e entrância inicial- cidades de pequeno porte, conforme a justificativa do volume e distribuição do trabalho por Promotorias. Já os indicadores baseiam-se no resultado da divisão do gasto ou do recurso envolvido pelo parâmetro escolhido, permitindo a comparação do desempenho das diferentes entidades. Esses indicadores são utilizados para a comparação entre as unidades, definição da meta e, a partir disso, indicar as oportunidades de otimização. Podem ser utilizados também para acompanhar

a evolução histórica de um dos gastos. Além disso, devem ser comparados aos indicadores apurados em outros Estados, ou até mesmo na iniciativa privada.

Dos 103 Municípios do Rio Grande do Sul com sedes Administrativas e Promotorias do Ministério Público, cinco (05) são considerados entrância final, cinquenta e oito entrância intermediária (58) e quarenta e oito (48) entrância inicial.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO DO PROGRAMA

Na fase inicial temos o planejamento que define as metas de otimização de despesas com base nas análises feitas para cada rubrica pelo gestor de pacote, buscando desta forma definir metas justas e atingíveis de acordo com o desempenho de cada um. Para que este objetivo seja alcançado, é necessária a conclusão de algumas etapas, que definem os meios e métodos utilizados a fim de atingir as metas pré estabelecidas para evitar desperdícios em cada sede administrativa do Ministério Público, como mostra a figura 2:



Fonte: Intranet Ministério Público/RS
FIGURA 2: FASES DO PLANEJAMENTO DO PROGRAMA

Na fase da elaboração dos planos de ação foram construídas formas alternativas de economizar recursos a fim de alcançar as metas. Na tabela 1, há exemplos são desenvolvidas ações para alcançar as mesmas.

| Rubrica | Onde | O que? | Como? | Responsável | Início Previsto | Término Previsto |
|---------------------|--------------|---|--|-------------|-----------------|------------------|
| Correios | Promotoria A | Substituir envios de SEDEX por Carta Registrada. | Enviando correspondências com menos de 500g por esta modalidade. | Pedro | 17/12/2012 | 13/02/2013 |
| Material de Consumo | Promotoria B | Imprimir preto e branco nas impressoras Lexmark e não nas Phaser. | Regrando as promotorias através de ordem de serviço. | João | 17/12/2012 | 21/12/2012 |
| Telefonia | Promotoria C | Colocar senhas nos ramais. | Solicitando à Unidade de Telefonia a programação dos ramais. | Maria | 02/01/2013 | 21/12/2012 |
| Água | Promotoria D | Implementar leitura diária do hidrômetro. | Definindo horário, responsável e planilha de controle. | Paulo | 02/01/2013 | 28/02/2013 |

Fonte: Intranet Ministério Público
TABELA 1: EXEMPLO DE PLANO DE AÇÃO

ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA AGIR/ GMD

O gerenciamento das metas negociadas é realizado através da matriz de acompanhamento, que está inserida no software. Este contém as rubricas trabalhadas no projeto e no seu interior estão as metas de cada unidade organizacional em cada rubrica, bem como as despesas realizadas e os desvios.

Definidas e negociadas as metas, inicia-se a etapa de controle das despesas, que ocorre basicamente através da execução dos planos de ação estabelecidos, para se alcançar o nível de gasto proposto e do controle das despesas realizadas.

Através de reuniões mensais, definidas em agenda prévia, será avaliado o desempenho de cada entidade e de cada pacote (análise de desvios em relação à meta), sendo três as ferramentas de controle utilizadas nesta fase: a matriz de acompanhamento, o gráfico de controle e o relatório “3 gerações” ou Relatório 3G que conforme o exemplo na Tabela 2.

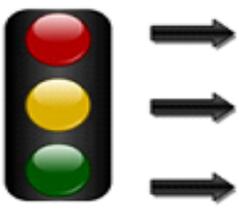
O relatório 3G serve para identificar e corrigir os desvios, levantando suas causas e propondo ações corretivas para que as metas sejam atingidas. De acordo com a cor dos faróis, quando o farol estiver vermelho significa que os gastos estão acima da meta prevista, neste caso será necessário elaborar um plano de ação com algumas medidas para reduzir os gastos que estão acima da média.

Quando o farol estiver amarelo significa que é para tomar cuidado, pois os gastos estão se aproximando do limite estabelecido. Já, o farol verde indica que os gastos estão dentro da normalidade, conforme demonstração.

| | Novembro/2013 | | | | Dezembro/2013 | | | |
|-----------------------|---------------|----------|--------|-------|---------------|----------|--------|-------|
| | Meta | Relatado | Desvio | Farol | Meta | Relatado | Desvio | Farol |
| Serviços de terceiros | 257,00 | 255,00 | - 2,00 | ● | | | | |
| Utilidades | 163,00 | 162,96 | - 0,04 | ● | 45,90 | 46,00 | 0,10 | ● |
| Água e esgoto | 40,00 | 42,96 | 2,95 | ● | 45,90 | 46,00 | 0,10 | ● |
| Energia Elétrica | 123,00 | 120,00 | - 3,00 | ● | | | | |

Fonte: Intranet Ministério Público/RS

TABELA 2: EXEMPLO DA MATRIZ DE ACOMPANHAMENTO (RELATÓRIO 3G)

| | |
|---|--|
|  | Farol vermelho: valor realizado acima da meta prevista (100%) |
| | Farol Amarelo: valor realizado na faixa de 95,01% a 99,99% da meta prevista; |
| | Farol Verde: valor realizado até 95% da meta prevista. |

Fonte: Intranet Ministério Público/RS

FIGURA 4: SIGNIFICADO DAS CORES DO FAROL

PRINCIPAIS PLANOS DE AÇÃO ADOTADOS NO MINISTÉRIO

A Constituição Federal, em seu artigo 225, salienta que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. Deste modo o Ministério Público, aderiu à prática da sustentabilidade e as contratações passaram a observar critérios e práticas de sustentabilidade.

Algumas práticas de sustentabilidade já implantadas:

- manutenção de veículos (licenciamento ambiental);
- aquisição de produtos de limpeza (biodegradáveis);
- aquisição de insumos de informática (adequado recolhimento de cartuchos vazios);
- aquisição de papel (selo CERFLOR);
- obras (luminárias de alto rendimento; caixas acopladas nos sanitários; telhas sem amianto; projetos arquitetônicos visando ao aproveitamento da iluminação/ventilação natural);
- aquisição de sacos de lixo (reciclados);
- aquisição de lápis (madeira de reflorestamento).

Os contratos levam em consideração o tempo de vida útil do produto, a competitividade e a viabilidade econômica.

A produção e o consumo sustentável têm um ideal em comum: reduzir o impacto dos processos produtivos

sobre o meio ambiente e implementar o desenvolvimento econômico-social. A produção sustentável ocorre quando a indústria adota as melhores alternativas para minimizar custos ambientais e sociais, durante a extração, produção e descarte dos produtos. Já o consumo sustentável passa pela escolha de produtos que utilizam menos recursos naturais na produção, na utilização e no descarte. Para isso é necessário mudar alguns hábitos e escolher alternativas que provoquem menos impactos no meio ambiente. Acima de tudo, o consumo sustentável é uma mudança de valores-busca o bem-estar em lugar do status e a qualidade de vida em lugar de bens materiais.

A partir dessa premissa, foram elaboradas algumas sugestões para a economia dos recursos públicos, como por exemplo a utilização de SEDEX apenas para envio de conteúdo realmente urgente, realizando o agrupamento das correspondências em um mesmo envelope, inclusive para as sedes do Ministério Público em Porto Alegre (segurar por uns dias para acumular se não for urgente). Em relação à energia elétrica a equipe de trabalho foi orientada a ligar as luzes apenas das salas em uso e não esquecer de desligá-las ao sair, desligar também o monitor ao sair por um período maior, como almoço ou audiência e ainda, manter desligados todos os computadores ao encerrar o expediente, inclusive o estabilizador.

Em relação aos serviços de telefonia, dar preferência para ligações de fixo para fixo. Para ligações para telefone móvel, usar o telefone celular do plantão e para a comunicação interna, o e-mail e o spark. Além disso, deve-se manter um relatório particular e atualizado de todos os registros de ligações particulares feitos do Ministério.

No uso das impressoras, deve-se evitar a impressão na Phaser (colorida) e sempre que possível, imprimir em preto e branco, frente e verso e no modo rascunho. Deve-se também, efetuar a revisão do texto na tela do computador antes de imprimir, para que não hajam erros nos documentos, evitando assim uma nova impressão.

RESULTADOS DO PROGRAMA AGIR

A prática da descentralização administrativa implementada através do Programa Agir contribuiu para a otimização dos gastos realizados pela Instituição. Entendendo-se o custo como uma das dimensões da qualidade total de um serviço, ressalta-se que houve uma considerável redução de despesas, conforme observa-se no gráfico abaixo, até setembro de 2013 foram economizados 4.3 milhões, os dados de 2014 ainda não foram compilados.

com telefone, luz, água e copos plásticos, foi a divisão do controle dessas informações. Antes existia uma central, em Porto Alegre, que exercia esta função. Agora cada unidade tem acesso aos seus gastos e também responsabilidade de mantê-los no nível reajustado transmitindo mais eficiência à gestão administrativa.

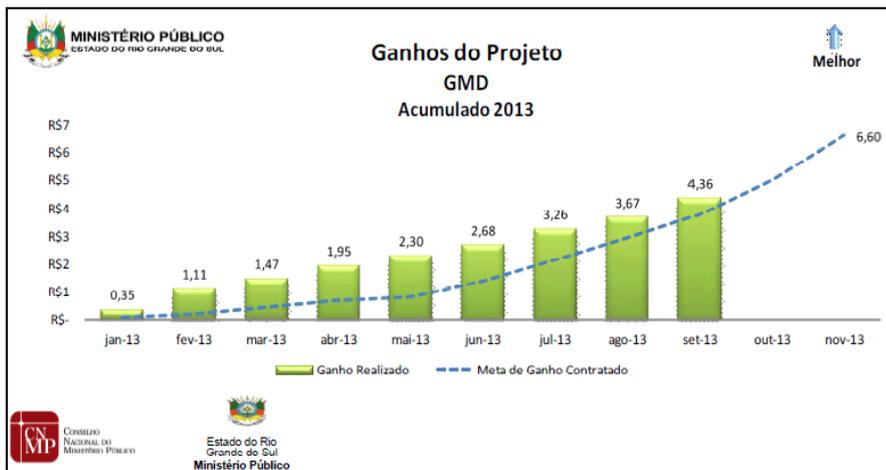
A Administração Pública brasileira necessita de sérias modificações para o alcance da qualidade nos serviços que presta à sociedade, a começar pela mudança de cultura de grande parte de seus gestores que ainda hoje caminham a passos lentos na análise, acompanhamento e controle dos atos de gestão, relegando o interesse da coletividade e negligenciando o zelo pelo patrimônio público, provocando, desta forma, sérios desequilíbrios nas finanças públicas ao gerar mais gastos do que os recursos lhes permitem, é preciso fazer mais com menos recursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao adotar o Programa AGIR, o Ministério Público do Rio Grande do Sul modernizou a gestão, promoveu a descentralização administrativa e assegurou a racionalização dos gastos. A iniciativa baseou-se na prática da Gestão Matricial de Despesas (GDM), com o trabalho conjunto de responsáveis por promotorias e sedes administrativas com especialistas de rubricas, objetivando realizar ações de melhoria em cada local.

Avalia-se que o programa possui efeito multiplicador, uma vez que é possível que outros Estados e Instituições o adotem para controle e redução de suas

despesas e otimização dos gastos de recursos. Com isso, os objetivos do Programa foram alcançados e satisfatórios, pois, ainda no ano de 2013, o programa racionalizou e/ou reduzir grande parte das despesas internas, contribuindo para atingir a meta de economia de 07 milhões até o final do exercício de 2013. Em contrapartida, a principal dificuldade encontrada na implantação do programa foi a mudança na cultura organizacional, pois, os servidores tinham que abandonar a forma passiva de só pedir materiais de suprimento e colaborar para o melhor aproveitamento dos recursos. Desta forma, houve muitos ganhos para a Instituição como: a mudança de hábito dos servidores, o engajamento da grande maioria em buscar formas alternativas para reduzir gastos e, principalmente, a redução de 07 milhões de reais no ano de 2013, nas despesas totais utilizando os recursos públicos com controle, eficiência e qualidade.



Fonte: Intranet Ministério Público/RS
GRÁFICO 02 – RESULTADOS ALCANÇADOS EM 2013

Esses recursos serão utilizados em investimentos para a própria Instituição, dentre eles o projeto de virtualização do processo extrajudicial, que resultará em inúmeros benefícios para o Ministério Público do Rio Grande do Sul e para a sociedade, principalmente em termos de agilidade e transparência no andamento dos expedientes.

A implementação da prática objetivou reforçar na Instituição a cultura do estabelecimento de metas e foco nos resultados. Estes novos paradigmas na dimensão administrativa refletiu nos processos finalísticos, levando à uma Instituição mais eficiente, focada na prestação de serviços rápidos e de qualidade para a comunidade.

Depois de uma análise em cada uma das 190 promotorias do estado, foram identificados pontos de oportunidades e colocadas metas para melhoria. Uma das ferramentas para a mudança na gestão interna, que engloba gastos

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1998.

BRASIL ESCOLA. **Administração Pública**. Disponível em: <http://www.brasile scola.com/politica/administracao-publica.htm>. Acessado em: 20 mai. 2014.

CATELLI; SANTOS. **RAP**, Rio de Janeiro, v.38, n.3, p. 423-49, Maio/Jun. 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública**: a trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MANUAL DO GESTOR PÚBLICO. **Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE)**. 2.ed. Porto Alegre: Companhia Rio-Grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

MARÇOLA, J. A.; ANDRADE, J. H. **Gerenciamento matricial de despesas na área de operações**: proposta de implantação em uma empresa metalúrgica de grande porte. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXX., p. 01-14, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_739_15235.pdf. Acesso em: 09 jun. 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MILESKI, Hélio Saul. **Efeitos da Reforma Administrativa sobre a Remuneração dos Agentes Públicos**. Recife-PE, julho de 1999.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

TRIVINÔS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOMACK, James P.; JONES, Daniela T. **A mentalidade enxuta nas empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.