

CONTRATOS DE GESTÃO E O CENTRO DE INTELIGÊNCIA NA GOVERNANÇA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DO MATO GROSSO DO SUL

Thaner Castro Nogueira¹

Mateus Boldrine Abrita²

Leandro Sauer³

Claudioney de Matos Ramos⁴

Bruna Ribeiro Diniz Campos⁵

Giorgia dos Santos Cara Vilela⁶

Kemilly Mary de Souza Moraes⁷

Rodrigo Ferrada Benavides⁸

Cléria Saionara Batista Martins⁹

Resumo: Um desafio de grande relevância tanto para a sociedade em geral quanto para os órgãos governamentais reside na disparidade que frequentemente se estabelece entre as demandas apresentadas e a capacidade de entrega. Dessa forma, a alocação de esforços e recursos deve ser bem orientada e direcionada de modo que as tomadas de decisão gerem impactos positivos e significativos para a sociedade. Nesse sentido é fundamental que os governos tenham um bom sistema de governança e fontes de dados confiáveis. Em Mato Grosso do Sul, o Contrato de Gestão pelo papel de sistema de governança e gestão e o Centro de Inteligência é o que o subsidia informações confiáveis para desenvolver políticas com maior eficácia e eficiência. Sendo assim, o presente artigo apresenta elementos importantes da administração pública em Mato Grosso do Sul, abordando tanto suas implementações prévias quanto os desenvolvimentos mais recentes, bem como, discute a concepção e

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela UCDB, MBA em Gestão Empresarial pela FGV, atualmente mestrando em Desenvolvimento Local no PPGDL UCDB. Secretário Executivo de Gestão Estratégica e Municipalismo (SEGEM/SEGOV-MS).

² Graduado em Ciências Econômicas pela UFMS, mestre em Ciências Econômicas pela UEM e doutor em Economia pela UFRGS, pós-doutoramento em andamento na ESAN-UFMS. Coordenador de Estudos, Análise e Gestão de Riscos (CEARE/SID/SEGEM/SEGOV-MS).

³ Graduado em Matemática pela UFMS, aperfeiçoamento em Estatística Matemática pelo IMPA-RJ, mestre em Engenharia Elétrica pela PUC-Rio, doutor em Engenharia Elétrica pela UNICAMP e Pós-doutor em Administração pela FEA-USP. Superintendente de Inteligência de Dados (SID/SEGEM/SEGOV-MS).

⁴ Graduado em Administração pela UFMS, mestre em Administração pela UFMS. Coordenador de Dados e Informações (CDI/SID/SEGEM/SEGOV-MS).

⁵ Graduada em Engenharia Química pela UFMG, MBA em Gestão Escolar pela USP-Esalq, mestranda em Administração Pública pelo PROFIAP-UFMS. Trainee em Gestão Pública na Coordenadoria de Estudos, Análise e Gestão de Riscos (CEARE/SID/SEGEM/SEGOV-MS).

⁶ Graduada em Administração pela UCDB, especialização em Administração Pública pela UniCesumar. Analista de Planejamento e Orçamento na Superintendência de Inteligência de Dados (SID/SEGEM/SEGOV-MS).

⁷ Graduanda em Ciências Econômicas pela UFMS. Estagiária na Coordenadoria de Estudos, Análise e Gestão de Riscos (CEARE/SID/SEGEM/SEGOV-MS).

⁸ Graduado em Ciências Econômicas pela UFPR, especialização em Desenvolvimento Econômico pela UFPR, em Planejamento e Análise de Investimentos pela FAE e em Gestão Estratégica pela UFSC, MBA em Gestão para a Excelência pela FATEC, mestre em Administração de Empresa pela Unap. Superintendente de Planejamento, Estratégia e Governança (SEPLAG/SEGEM/SEGOV-MS).

⁹ Graduada em Administração de Empresas pela FRNL, MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV, Pós em Gestão Pública pela INSTEAD e mestranda em Desenvolvimento Local no PPGDL UCDB. Coordenadora de Monitoramento das Ações Estratégicas (CMAE/SEPLAG/SEGEM/SEGOV-M).

a evolução dos Contratos de Gestão em Mato Grosso do Sul e a criação do Centro de Inteligência. Após as análises considera-se que o Contrato de Gestão implementado pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul em 2015 trouxe mudanças significativas na gestão pública, com foco na entrega de resultados mensuráveis à sociedade, uma delas foi a conclusão do Bioparque Pantanal, obra iniciada em 2011 que foi retomada em 2019 e finalizado em 2022. Destaca-se, ainda, que a criação do Centro de Inteligência GOVMS representa um avanço notável na governança pública do estado. A capacidade de unificar dados de diferentes setores e fornecer informações estratégicas baseadas em evidências permite que os gestores tomem decisões informadas em tempo real.

Palavras-chave: Contrato de gestão. Governança. Inteligência de dados.

MANAGEMENT CONTRACTS AND THE INTELLIGENCE CENTER IN THE GOVERNANCE OF PUBLIC POLICIES IN MATO GROSSO DO SUL

Abstract: A challenge of great relevance both for society in general and for government agencies lies in the disparity that is often established between the demands presented and delivery capacities. Thus, the allocation of efforts and resources must be well guided and directed so that the decision-making generates positive and meaningful impacts to society. In that regard, it is fundamental that the governments have a good governance system and reliable data sources. In Mato Grosso do Sul, the Management Contract takes on the role of governance and management system, and the Intelligence Center is what provides reliable information to develop policies with higher effectiveness and efficiency. Therefore, the present article presents important elements of public administration in Mato Grosso do Sul, covering both its previous implementations and the most recent developments, as well as discuss the conception and evolution of Management Contract in Mato Grosso do Sul and the creation of Intelligence Center. After the analysis, it is considered that the Management Contract implemented by the Government of State of Mato Grosso do Sul in 2015 brought significant changes on public management, focused on delivering measurable results to society, one of which was the conclusion of Bioparque Pantanal, project initiated in 2011 that was recommenced in 2019 and finished in 2022. It is also noteworthy that the creation of Intelligence Center GOVMS represents a notable advance in the state's public governance. The ability to unify data from different sectors and provide evidence-based strategic information allows managers to make informed decisions in real time.

Keywords: Management Contract. Governance. Intelligence Center.

INTRODUÇÃO

Um desafio de grande relevância tanto para a sociedade em geral quanto para os órgãos governamentais, reside na disparidade que frequentemente se estabelece entre as demandas apresentadas e a capacidade de entrega. Neste contexto, é crucial destacar o papel essencial desempenhado pelos Contratos de Gestão e o Centro de Inteligência.

Os Contratos de Gestão estabelecem parâmetros claros para o alcance das metas estipuladas, definindo responsabilidades e prazos que impulsionam a ação efetiva. O Centro de Inteligência, por sua vez, serve como uma plataforma centralizada para coleta, análise e disseminação de dados relevantes, possibilitando uma tomada de decisão baseada em evidências sólidas. Ambos os elementos, os Contratos de Gestão e o Centro de Inteligência, agem de forma sinérgica para potencializar o impacto positivo das políticas públicas em todo o estado de Mato Grosso do Sul. Sendo o primeiro uma ferramenta de governança estipulada e o segundo o instrumento de monitoramento dessa ferramenta, bem como seus impactos na sociedade.

Desse modo, este artigo tem como objetivo central apresentar elementos importantes da administração pública em Mato Grosso do Sul, abordando tanto suas implementações prévias quanto os desenvolvimentos mais recentes. A hipótese é que os Contratos de Gestão e a atuação do Centro de Inteligência desempenham papéis significativos na governança das políticas públicas deste estado. Para atingir esse propósito, o trabalho está estruturado em 6 seções, incluindo esta introdução e considerações finais. Primeiramente, examinaremos a importância das políticas públicas e a necessidade de indicadores bem definidos. Em seguida, discutiremos a concepção e a evolução dos Contratos de Gestão em Mato Grosso do Sul, destacando um caso de sucesso de entrega de valor para a sociedade.

POLÍTICAS PÚBLICAS E A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

Embora não se encontre um consenso entre os pesquisados para o termo política pública, a sua maioria indica como sendo uma intervenção do poder público com objetivo de resolver um problema social e/ou melhorar o bem-estar da sociedade. (SECHI *et al.*, 2019; DIAS & MATOS, 2015). Dessa maneira, as políticas públicas são fundamentais para garantir o bem-estar da sociedade e o desenvolvimento sustentável de um país. Elas têm o poder de criar oportunidades, reduzir desigualdades, proteger o meio ambiente e promover o acesso a serviços essenciais, como saúde, educação e moradia. Portanto, é crucial que os governos invistam em bons sistemas de governança e instrumentos de avaliação e monitoramento que trabalhem em conjunto com a sociedade civil para gerar boas políticas públicas e alcançar resultados significativos e duradouros.

O uso de indicadores e dados é fundamental para a tomada de decisão em políticas públicas e tem ganhado destaque nos últimos anos, pois fornece informações mais precisas e confiáveis sobre a situação social, econômica e ambiental de uma região ou país. Com base nesses dados, é possível identificar questões chave, problemas e oportunidades, avaliar a

eficácia de políticas existentes e definir prioridades para futuras intervenções. Alinhado a essas perspectivas, Hoffmann e Gianluppi (2016) caracterizam os indicadores como instrumentos que permitem inferir sobre características e dimensões de situações problemáticas e demandas sociais, permitindo avaliar os resultados de uma ação.

Nesse sentido, a definição de bons sistemas de indicadores é tarefa de grande impacto em todo o ciclo de uma política pública, desde o diagnóstico inicial para o seu desenho até a sua avaliação em que deverá indicar sua continuidade, mudança ou extinção. Jannuzzi (2005 e 2006) aponta que existem certas propriedades que são desejáveis no que se refere aos indicadores, no sentido de serem mais adequadas. Algumas delas são: relevância social, validade, confiabilidade, cobertura, sensibilidade, especificidade, inteligibilidade de sua construção e comunicabilidade, factibilidade para obtenção e periodicidade na atualização, desagregabilidade e historicidade. O autor destaca que dificilmente um indicador terá todas essas propriedades, sendo papel do pesquisador ou tomador de decisões definir a relevância de cada uma delas no contexto a ser avaliado, de forma que o sistema escolhido possa representar da melhor forma a realidade estudada.

O uso de indicadores permite que as decisões sejam baseadas em evidências, aumentando a transparência e a legitimidade do processo de formulação de políticas públicas. Dessa forma, a adoção de uma abordagem de tomada de decisão e orientação de políticas públicas baseada em dados, pode ajudar a potencializar o impacto positivo e garantir que elas atendam às necessidades e demandas adequadas da população com economicidade, eficácia e eficiência.

Entretanto, nesse contexto, é relevante destacar a complexidade de mensurar a eficiência na gestão pública, sendo necessário reconhecer as limitações de alguns instrumentos e analisar seus resultados como referências para a evolução das práticas de gestão, políticas públicas e ações, mas não tomando-os como uma verdade absoluta. Apesar de existirem outros indicadores e organizações, dois importantes institutos emergem como referência no quesito de eficiência na gestão pública. O *ranking* de eficiência dos estados e municípios da Folha e o *ranking* de competitividade dos estados do Centro de Liderança Pública (CLP), que em 2019 lançou uma edição em parceria com a Tendências Consultoria Integrada e a *Economist Intelligence Unit*.

A complexidade dos desafios inerentes à gestão cresce continuamente, ao mesmo tempo em que o contribuinte necessita e cobra resultados eficientes, sobretudo considerando a revolução da indústria 4.0 e da era digital. Por isso, é importante um contínuo cuidado e empenho com a eficiência na gestão pública.

CONTRATO DE GESTÃO E O MONITORAMENTO EM TEMPO REAL DO CENTRO DE INTELIGÊNCIA “GOVMS” NO MATO GROSSO DO SUL

De acordo com Oliveira (2003), os contratos de gestão na administração pública brasileira obtiveram suporte da legislação federal no ano de 1991. A Emenda Constitucional n. 19, datada de 4 de junho de 1998, introduziu o contrato de gestão na esfera constitucional,

conferindo-lhe um enfoque especial no contexto da chamada nova contratualização administrativa. Neste contexto, o contrato de gestão é devidamente situado. Mediante uma abordagem comparativa que analisa experiências estrangeiras similares ao contrato de gestão brasileiro, com ênfase em países como França, Inglaterra, Itália e Estados Unidos, busca-se avaliar a sua aplicabilidade no contexto nacional.

Luedy *et al.* (2012) fizeram um estudo sobre o contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. Os autores concluem que as estratégias e transformações organizacionais resultantes da aplicação da contratualização geraram efeitos significativos no modelo de gestão. Isso incluiu melhorias no desempenho hospitalar, o estabelecimento de critérios de monitoramento e avaliação, além de modificações na estrutura organizacional que promoveram uma gestão mais descentralizada e participativa. Em resumo, é possível concluir que as mudanças decorrentes do contrato de gestão tiveram um impacto positivo nos indicadores de desempenho, resultando em maior eficiência e efetividade. Além disso, demonstraram a viabilidade da integração das políticas de saúde e educação, evitando a fragmentação das políticas públicas.

Para Matte *et al.* (2021), um “Sistema de Governança e Gestão” pode ser definido como um “conjunto de mecanismos de liderança e estratégia implementado nos diferentes níveis da gestão do Executivo estadual”. E ter um bom Sistema é fundamental para evitar a fragmentação de políticas públicas e entregar resultados à sociedade.

Nesse sentido, o Governo do estado de Mato Grosso do Sul, no ano de 2015, realizou uma reorganização significativa em sua estrutura administrativa, introduzindo contratos de gestão em todas as Secretarias como parte de uma estratégia para aplicar metodologias de gestão orientada por resultados. Naquela época, foram estabelecidos temas prioritários, que incluíam a conclusão de obras inacabadas, o aumento da competitividade do estado, bem como a melhoria da saúde fiscal e da infraestrutura logística estadual. O Programa Contrato de Gestão desempenhou um papel crucial ao estabelecer metas mensuráveis e entregas tangíveis para a sociedade.

Os resultados desses contratos de gestão são avaliados semestralmente em reuniões de alto nível, envolvendo a liderança máxima do governo estadual e o governador, a fim de realizar ajustes e tomar decisões que exijam coordenação entre diversas Secretarias. Ao final de cada ano, os contratos de gestão de cada Secretaria são avaliados, apresentados em formato de nota global em uma escala de 0 a 10 e analisados quanto à sua evolução ao longo do tempo. Todos esses contratos, revisões semestrais e avaliações anuais são formalmente assinados pelo Governador e os Secretários de Estado, além de serem publicados no site oficial do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul e amplamente divulgados na imprensa, fortalecendo assim o controle social e a continuidade do programa.

Os contratos de gestão têm sido uma ferramenta essencial para modernizar a governança e a gestão pública no Estado de Mato Grosso do Sul. Eles contribuíram para otimizar os gastos públicos, transformando a saúde fiscal do estado e criando um ambiente favorável para investimentos e crescimento. Além disso, esses contratos fornecem indicadores de desempenho que avaliam a eficácia das ações planejadas pelo governo, traduzindo as condições econômicas, sociais e ambientais do estado em relatórios acessíveis e, aumentam a transparência e a legitimidade do processo, garantindo que as políticas atendam às

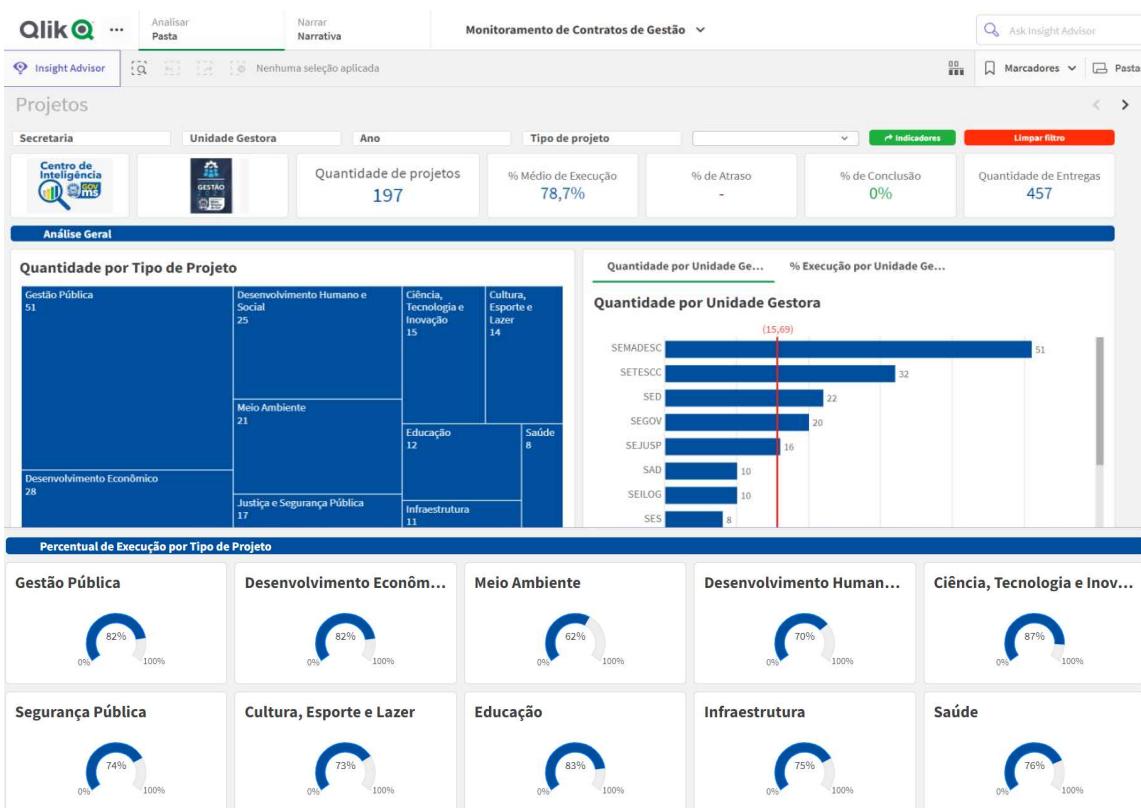
necessidades e demandas da população com eficácia, eficiência e economicidade, como evidenciado pela evolução no *ranking* de competitividade dos estados.

Uma grande conquista deste importante instrumento de gestão, foi que o contrato de gestão do estado do MS, ficou entre as melhores práticas de gestão do país no Prêmio Excelência em Competitividade organizado pela organização Centro de Liderança Pública. Foram avaliadas mais de 150 iniciativas e o contrato de gestão foi um dos grandes vencedores da edição de 2023, na categoria “Destaque Boas Práticas” (CLP, 2023).

Em 2023, como ampliação da abrangência do programa, as agências, fundações e outras unidades similares ligadas às Secretarias passaram a realizar seus próprios contratos, substituindo o método anterior em que seus projetos e programas eram incluídos na unidade gestora superior. Acredita-se que esse modelo poderá fortalecer ainda mais o controle social das ações.

Além disso, mais recentemente, o programa de gestão orientada por resultados ganhou maior robustez com a criação do Centro de Inteligência GOVMS, onde as áreas temáticas do governo são apresentadas em painéis de *Business Intelligence* (BI) conectados aos diversos sistemas de informação, compreendendo alguns eixos e vários temas transversais, além de indicadores SMART de resultados (exemplo de um dos relatórios no anexo). Esses painéis desempenham um papel crucial na definição de políticas públicas e na tomada de decisões estratégicas, tanto para o governador quanto para o Conselho de Governança.

Figura 1 – Fragmento ilustrativo do painel de monitoramento em tempo real dos contratos de gestão



Fonte: Elaboração própria (2023)

O Centro de Inteligência GOVMS, surge da necessidade da gestão pública contemporânea em construir uma abordagem transversal para as políticas públicas, fundamentada em dados e evidências, visando atender às demandas complexas da sociedade. Assim como muitas outras unidades federativas, o MS, deparou-se com a necessidade de integrar uma vasta quantidade de dados dispersos entre diferentes órgãos, a fim de embasar suas estratégias de governo. A crescente disponibilidade de dados, embora uma vantagem, trouxe consigo o desafio da falta de integração entre as unidades administrativas do poder público. O objetivo de promover políticas públicas mais eficazes, baseadas em informações precisas e correlacionadas em diversas áreas, requer uma abordagem inovadora.

O Centro de Inteligência GOVMS, foi criado com a visão de unificar dados de 4 eixos governamentais e 29 temas setoriais, além de indicadores de resultados, provenientes de aproximadamente 530 sistemas de informação. Esse centro tornou possível a geração de informações estratégicas de maneira rápida e precisa, apoiando a tomada de decisões embasadas em evidências em diversas políticas públicas e dando ainda mais robustez nas ações do contrato de gestão.

O MS, assim como muitas outras regiões, enfrenta desafios sociais, econômicos, ambientais e institucionais nos seus 79 municípios. A solução para esses desafios reside em dados provenientes de inúmeros sistemas de informação presentes nas 37 unidades gestoras do Estado. No entanto, a falta de integração entre essas unidades e a estrutura organizacional setorial limitam o planejamento de políticas públicas, que frequentemente se restringem aos bancos de dados de cada órgão. No cenário atual, com o aumento exponencial de dados, de acordo com IBM (2008) estima-se que o mundo gere 2,5 quintilhões de dados diariamente em 2008, o desafio não é apenas definir políticas públicas transversais, mas também utilizar essa massa de dados de forma eficaz para otimizar o uso dos recursos públicos em benefício da sociedade. Além disso, os recursos humanos tornam-se escassos, tornando a tecnologia da informação e a inteligência artificial alternativas essenciais para melhorar a produtividade dos servidores públicos.

Portanto, a criação de um Centro de Inteligência governamental oferece a oportunidade de utilizar dados de forma automatizada, embasando decisões em evidências apresentadas em painéis integrados de *Business Intelligence* (BI). Essa abordagem reduz a dependência de relatórios demorados e suscetíveis a erros humanos, permitindo que os gestores atendam às necessidades da população com eficiência, eficácia e efetividade. Além disso, o uso de análises preditivas, impulsionado pela inteligência de dados, torna-se uma ferramenta valiosa em um cenário de mudanças constantes e complexas.

O objetivo principal do Centro de Inteligência GOVMS é construir painéis de inteligência de dados para auxiliar na formulação de políticas públicas transversais municipalizadas em Mato Grosso do Sul, integrando bancos de dados diversos. Para que desse modo possa: Aprimorar a governança estadual; Automatizar a geração de informações através de BI e inteligência artificial; Possibilitar análises em tempo real em qualquer lugar e horário; Unificar a base de dados do governo estadual; Garantir eficiência na definição de políticas públicas transversais; Estabelecer parâmetros gerenciais com indicadores; Otimizar os recursos

humanos do Governo do Estado de MS, potencializando o uso dos servidores públicos em outras atividades estratégicas.

Desse modo, o Centro de Inteligência GOVMS representa um avanço significativo na governança pública de Mato Grosso do Sul. Ao integrar dados tratados e fornecer informações estratégicas baseadas em evidências, ele capacita os gestores a tomar decisões mais informadas e eficazes. Isso não apenas otimiza o uso dos recursos públicos, mas também contribui para a construção de políticas públicas mais alinhadas com as necessidades da sociedade. À medida que o mundo continua a gerar dados em ritmo acelerado, a inteligência de dados e a automatização se tornam fundamentais para enfrentar os desafios complexos que os estados enfrentam. O Centro de Inteligência GOVMS é um exemplo inspirador de como a tecnologia pode impulsionar a administração pública em direção a um futuro mais eficiente e orientado por evidências.

ROTEIRO DE ATIVIDADES DO CONTRATO DE GESTÃO MS

Primeiramente, é fundamental destacar, antes de delinear as etapas do contrato de gestão, que alguns dos principais *stakeholders* neste processo incluem, primordialmente:

- i) **Sociedade:** todas as atividades, projetos, metas e ações têm como objetivo fundamental a entrega eficiente, eficaz e transparente para a sociedade.
- ii) **Governador:** figura central na coordenação e articulação transversal entre as distintas secretarias e unidades gestoras;
- iii) **Secretários de Estado, Secretário Executivo, ou algum cargo de alta gestão equivalente:** desempenham um papel fundamental nesse processo, uma vez que são responsáveis pela coordenação da gestão assertiva e proativa dos projetos e entregas.
- iv) **Setorialistas e avaliadores:** localizados na Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo da Secretaria de Estado de Governo (SEGEM), desempenham um papel crucial na articulação entre esta e todas as unidades gestoras;
- v) **Gerentes:** alocados nas unidades gestoras, são encarregados de conceber os projetos e apresentar resultados e desafios;
- vi) **Pontos focais:** alocados nas unidades gestoras, desempenham um papel substancial na facilitação da comunicação interna dentro das unidades gestoras e das secretarias.

Obviamente, todos os colaboradores, gestores e a sociedade são fundamentais partes interessadas nesse instrumento de gestão e governança, mas estes atores mencionados acima são a face mais aparente nesse processo. Na Figura 2 podemos observar essa relação entre os atores do processo, e suas relações entre os níveis operacional, tático e estratégico até o ano de 2022:

Figura 2 – Atores do contrato de gestão e respectivas rodadas de monitoramento (até 2022)

	GOVERNADOR	SECRETÁRIO	SETORIALISTA	PONTO FOCAL	GERENTE
Nível Estratégico		Renúnia de Gestão Executiva Bimestralmente			
Nível Tático				Reunião por Secretaria Mensalmente	
Nível Operacional				Rodada de Feedback por iniciativa Mensalmente	Alimentação do sistema Continuamente

Fonte: Elaboração própria (2023)

Em 2023, com o amadurecimento das equipes na execução dos contratos de gestão, houve modificações na periodicidade e uma grande efetividade nas reuniões de acompanhamento. Essas alterações podem ser observadas na Figura 3.

Figura 3 – Atores do contrato de gestão e respectivas rodadas de monitoramento (a partir de 2023)

	GOVERNADOR	SECRETÁRIO	SETORIALISTA	PONTO FOCAL	GERENTE
Nível Estratégico		Reunião Geral dos Contratos de Gestão (RGCG) Quadrimestralmente			
Nível Tático				Reunião Estratégica Setorial (RES) Bimestralmente	
Nível Operacional				Reunião de Acompanhamento de Projetos e Indicadores (RAPI) Mensalmente	Alimentação do sistema Continuamente

Fonte: Elaboração própria (2023)

A partir da Figura 2 e da Figura 3 fica bastante evidente que o processo do instrumento de gestão e governança do contrato de gestão possui vários momentos de encontros e aprimoramentos contínuos. Este ciclo anual pode ser melhor verificado na Figura 4:

Figura 4 – Ciclo anual do contrato de gestão



Fonte: Elaboração própria (2023)

Na Figura 4 é possível verificar um diagrama do ciclo anual do contrato de gestão, este diagrama demonstra de forma mais objetivas os elementos do contrato de gestão como seleção de indicadores e metas, confecção e assinatura dos contratos, monitoramento contínuo e avaliação final anual. Essa lógica de funcionamento pode ser resumida pelos sete passos a seguir:

Passo 1: Oficinas com os *stakeholders* das secretarias e unidades gestoras para levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Neste estágio inicial, é crucial envolver os principais interessados, incluindo representantes das secretarias e unidades gestoras, em oficinas de trabalho, conduzidas por servidores da SEGEM. Durante essas sessões, o foco é identificar as forças internas da administração pública, como recursos e capacidades, bem como as fraquezas e limitações que podem impactar o desempenho. Além disso, é importante analisar as oportunidades externas e as ameaças que podem surgir no ambiente político, econômico e social.

Passo 2: Reuniões técnicas para definição das metas, projetos prioritários e indicadores de monitoramento das entregas

Após a identificação das áreas críticas de atuação, é hora de estabelecer metas claras e mensuráveis para melhorar o desempenho e alcançar resultados significativos. As reuniões

técnicas desempenham um papel fundamental na definição de projetos prioritários que contribuem para atingir essas metas. Além disso, é importante estabelecer indicadores específicos para cada projeto, de modo que o progresso possa ser monitorado de forma eficaz. Nesta etapa é fundamental alinhar as entregas, projetos e ações em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Passo 3: Assinatura dos contratos de Gestão entre a Governadoria e as Unidades Gestoras

Com as metas e projetos definidos, é essencial formalizar o compromisso entre a Governadoria e as Unidades Gestoras por meio da assinatura dos contratos de gestão. Estes contratos devem ser documentos claros que estabelecem responsabilidades, prazos e expectativas claras para todas as partes envolvidas. Todos os contratos são assinados pelos responsáveis pelas pastas (Secretários de Estado, Secretário Executivo, ou algum cargo de alta gestão equivalente) como seu compromisso de entrega para a sociedade.

Passo 4: Inserção dos dados e informações no sistema de gerenciamento do estado

Para garantir que o processo de monitoramento seja eficaz, é crucial que os dados e informações relevantes sejam inseridos no sistema de gerenciamento do estado de forma precisa e oportuna. Isso exige um compromisso firme com a coleta e registro de dados confiáveis, que servirão de base para avaliar o progresso e tomar decisões informadas.

Passo 5: Monitoramento do andamento dos projetos, das entregas e dos indicadores em tempo real, por meio de *Business Intelligence Dashboards*.

A tecnologia desempenha um papel crucial na gestão eficaz. Utiliza ferramentas de *Business Intelligence* e *Dashboards* para criar painéis de controle que ofereçam uma visão clara e em tempo real do desempenho dos projetos, entregas e indicadores-chave. Essas ferramentas ajudam a identificar desvios rapidamente, permitindo uma resposta imediata. Além disso, gera relatórios SMART (definir) que colaboram para visualização rápida e clara do andamento dos projetos.

Passo 6: Ciclos de reuniões de *feedback*.

Os ciclos de acompanhamento e *feedback* acontecem em três níveis de diferentes momentos e envolvendo diferentes *stakeholders*. No nível operacional, mensalmente, é realizada a Reunião de Acompanhamento de Projetos e Indicadores (RAPI), em que o setorialista da Unidade Gestora se encontra com o gerente de projetos ou de indicadores para

discutir o progresso e desempenho. No nível tático, acontece a cada dois meses a Reunião Estratégica Setorial (RES), envolvendo o Secretário de Estado, diretores vinculados e lideranças convocadas de uma área específica. Sob a coordenação do setorialista e do ponto focal, essa reunião analisa avanços e gerenciamento de riscos relacionados aos contratos de gestão das Unidades Gestoras. Por fim, no nível estratégico, a Reunião Geral dos Contratos de Gestão (RGCG), que ocorre pelo menos a cada quatro meses e é coordenada pela Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo (SEGEM), reúne o governador, secretários e lideranças convocadas para tomar decisões estratégicas em relação aos projetos e indicadores dos contratos de gestão.

Passo 7: Anualmente ocorre a Avaliação Final dos Contratos de Gestão com as lições aprendidas, desafios e restrições enfrentadas. Com o desenvolvimento de ações corretivas no insucesso ou padronização e compartilhamento dos casos de sucesso.

Por fim, a avaliação anual dos contratos de gestão é uma oportunidade para uma revisão aprofundada de todo o processo. Ela inclui a análise de lições aprendidas ao longo do ano, dos desafios enfrentados e das restrições encontradas. Com base nessa avaliação, a administração pública pode desenvolver ações corretivas em caso de insucesso e promover a padronização e compartilhamento dos casos de sucesso para impulsionar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. É pertinente mencionar que as avaliações também são publicizadas no site institucional, tornando o processo ainda mais transparente.

Esta cartilha em sete passos abrange os principais elementos envolvidos na implementação de contratos de gestão no Estado, demonstrando a importância de um processo bem estruturado para melhorar a governança e o desempenho do setor público. Ela serve como um guia abrangente para gestores e equipes envolvidas na busca por uma administração pública mais eficiente e transparente. Ao definir ações, metas, indicadores e entregas alinhadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável pactuados nas Nações Unidas alinham o MS com a agenda global, que fomenta a cooperação internacional, o compartilhamento de boas práticas e a procura de soluções e recursos para desafios internacionais.

AVANÇOS CONCRETOS POR MEIO DO CONTRATO DE GESTÃO: O CASE BIOPARQUE PANTANAL

Diversos foram os avanços, projetos e entregas que perpassa pelos contratos de gestão, apenas para citar um exemplo, temos um *case* emblemático. Um caso concreto da significância dos contratos de gestão é a conclusão do Bioparque Pantanal em 2022. A obra foi iniciada em maio de 2011 e foi paralisada em 2015, ficando conhecida por ser uma das maiores obras inacabadas no estado de Mato Grosso do Sul.

Em 2019, por meio do programa Obra Inacabada Zero, foram reiniciadas as tratativas para sua conclusão. O contrato de gestão teve um papel fundamental nesse processo: o compromisso do Secretário de Estado de Infraestrutura (SEINFRA) com cada etapa do processo.

No contrato de 2019 foi registrado o projeto denominado “Conclusão das Obras no Aquário do Pantanal” que tinha como entrega até dezembro do respectivo ano a emissão da licitação e ordem de serviço para recomeço das obras do Aquário do Pantanal.

Em 2020, o mesmo projeto foi continuado pela SEINFRA, porém, com a meta de 50% de execução da obra.

Em 2021, a meta de conclusão avançou para 70%.

E finalmente, em 2022, previsto para junho, a conclusão da obra.

Renomeado para Bioparque do Pantanal, o empreendimento foi inaugurado em maio de 2022, como o marco final do Programa Obras Inacabadas Zero, e contempla o maior aquário de água doce do mundo. O empreendimento tem fomentado o turismo em Campo Grande/MS, sendo citado como um dos 50 destinos extraordinários do mundo pela revista americana “Time”. Em consequência desse fluxo, são gerados mais empregos e alimentando o comércio local.

Nesse cenário, o Centro de Inteligência GOVMS aparece recentemente como instrumento de registro do impacto do empreendimento, bem como na ferramenta geradora de informações em tempo real para tomada de decisão da gestão do Bioparque. No relatório emitido em 04 de dezembro de 2023, o Bioparque já havia recebido 601.831 visitantes, contemplando todas as unidades federativas do Brasil, 3.436 municípios brasileiros e 120 países diferentes. Por meio do painel construído, é permitido que a gestão possa controlar o fluxo de visitantes, os principais países, estados e municípios de origem, bem como o número de pessoas com deficiência (PCDs) que acessam o Bioparque diariamente, possibilitando a formulação de ações para torná-lo mais atrativo e inclusivo.

CONSIDERAÇÕES

O propósito deste trabalho foi apresentar elementos cruciais da administração pública em Mato Grosso do Sul, abordando tanto suas implementações prévias quanto os desenvolvimentos mais recentes. A hipótese é que a atuação do Centro de Inteligência desempenha papéis significativos na governança das políticas públicas deste estado.

Após as análises considera-se que o Contrato de Gestão implementado pelo Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, em 2015, trouxe mudanças significativas na gestão pública, com foco na entrega de resultados mensuráveis à sociedade. Esses contratos se mostraram cruciais para otimizar os gastos públicos, melhorar a saúde fiscal e fortalecer a infraestrutura logística, tornando o estado mais competitivo. Além disso, ao tornar públicas as metas e avaliações, promoveu a transparência e o controle social, garantindo que as políticas atendessem às necessidades da população de maneira eficaz.

A criação do Centro de Inteligência GOVMS representa um avanço na governança pública do estado. A capacidade de unificar dados de diferentes setores e fornecer informações estratégicas baseadas em evidências permite que os gestores tomem decisões informadas em tempo real. Esse centro não apenas simplifica o acesso a informações críticas, mas também impulsiona a administração pública em direção a uma abordagem mais eficiente e orientada por dados, essencial para enfrentar os desafios complexos que o estado enfrenta. À medida que o mundo continua a gerar dados em um ritmo acelerado, a inteligência de dados e a automatização se tornam recursos fundamentais para construir políticas públicas alinhadas com as necessidades da sociedade. Portanto, o Contrato de Gestão e o Centro de Inteligência GOVMS buscam modernizar a gestão pública e promover políticas mais eficazes.

Como limitação do trabalho e sugestões de pesquisas futuras, tem-se a necessidade de uma inclusão mais efetiva da sociedade nas avaliações dos indicadores e resultados dos projetos do contrato de gestão. É bem verdade que com o Plano Plurianual a população é consultada sobre suas demandas e sugestões, então essa participação está sendo considerada, entretanto, é importante desenvolver uma governança mais participativa neste processo em relação ao contrato de gestão. Por ser uma temática bastante complexa seria muito importante a contribuição da academia neste debate para encontrar soluções que sejam ao mesmo tempo participativas e eficientes.

REFERÊNCIAS

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA – CLP. **Prêmio Excelência em Competitividade 2023**, São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://rankingdecompetitividade.org.br/premio>. Acesso em: 04 dez. 2023.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

HOFFMANN, Juliana Feliciati; GIANLUSSI, Luciana Dal Forno. A qualificação dos indicadores no Plano Plurianual 2016-2019. **Revista Estudos de Planejamento**, Porto Alegre, n. 5, p. 61-80, 2016. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4253>. Acesso em: 04 dez. 2023.

International Business Machines Corporation (IBM), “**DeveloperWorxs**”. Disponível em: <https://newsroom.ibm.com/5-Things-to-Know-About-IBMs-New-Tape-Storage-World-Record>. Acesso em: 04 set. 2024.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/222/227>. Acesso: 04 dez. 2023.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. Campinas: Editora Alínea, 2006.

LUEDY, Almerinda; MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; RIBEIRO JÚNIOR, Hugo. Gestão pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. **Organizações & Sociedade**, v. 19, p. 641-659, 2012.

MATTE, Izabel et al. Sistema de Governança e Gestão com Foco em Resultados. **Revista Estudos de Planejamento**, Porto Alegre, n. 17, p. 2-27, 2021. Disponível em: <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/estudos-planejamento/article/view/4471/4143>. Acesso em: 04 dez. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV). **Contratos de Gestão 2016-2023**. Disponível em: <https://www.segov.ms.gov.br/gestao-para-resultados/>. Acesso em: 04 dez. 2023.

MELLO-THÉRY, Neli Aparecida de. **Território e gestão ambiental na Amazônia**: terras públicas e os dilemas do Estado. São Paulo: Annablume, 2011.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de. **O contrato de gestão na administração pública brasileira**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001472478>. Acesso em: 26 set. 2023.

Organização das Nações Unidas (ONU). **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU; 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

SECCHI, Leonardo, COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Vladimir. **Políticas Públicas:** conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3rd ed. São Paulo: Cengage, 2019.

STEINBERGER, Marilia. Território, ambiente e políticas públicas espaciais. *In: _____.*
Território, ambiente e políticas públicas espaciais. Brasília: Paralelo 15 e LGE Editora, 2006. p. 29-82.

ANEXOS

Figura 5 – Página de disponibilização para a sociedade dos contratos firmados entre o governador e as secretarias, com os principais projetos, ações (entregas), indicadores e metas no período de 2016 até 2023.

The screenshot shows the official website of the State of Mato Grosso do Sul's Government (SEGOV). At the top, there is a navigation bar with links to 'SEGOV', 'PLANEJAMENTO E GESTÃO', 'REDE DE GESTÃO ESTRATÉGICA', 'CARTA DE SERVIÇOS', and 'CONTRATOS DE GESTÃO'. The logo of the State of Mato Grosso do Sul is also present. Below the navigation bar, the page title 'Gestão para resultados' is displayed, followed by a large green header bar with the text 'CONTRATOS DE GESTÃO'. Underneath this, there is a section titled 'Anos Base' listing years from 2016 to 2023. A note below the list states: 'Os Contratos de Gestão consistem em acordos assinados anualmente entre o Governador e os Secretários de Estado, nos quais são estabelecidos indicadores e metas a serem atingidos, assim como projetos e processos a serem executados pelos órgãos e entidades.' Another note below that says: 'Além disso, avaliações são lançadas anualmente onde são analisados os cumprimentos às metas e iniciativas estabelecidas nos contratos.'

Anos Base

2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023

Fonte: MATO GROSSO DO SUL (2023)

Figura 6 – Demonstração da página da disponibilização dos contratos e suas respectivas avaliações anuais, neste caso um exemplo de 2017, existem avaliações para todos os anos.

Contratos de Gestão

Os Contratos de Gestão consistem em acordos assinados anualmente entre o Governador e os Secretários de Estado, nos quais são estabelecidos indicadores e metas a serem cumpridos, assim como projetos e processos a serem executados pelos órgãos e entidades.

Abaixo se encontram os Contratos de Gestão assinados em 2017 pelo Governador e pelos Secretários de Estado de cada Secretaria. Além disso, se encontram os relatórios relativos à Avaliação do cumprimento dos contratos de gestão.

SEDHAST: Original | Avaliação

SEFAZ: Original | Avaliação

SEGOV: Original | Avaliação

SEINFRA: Original | Avaliação

SEJUSP: Original | Avaliação

SEMAGRO: Original | Avaliação

SES: Original | Avaliação

PGE: Original | Avaliação

SAD: Original | Avaliação

SED: Original | Avaliação

SECC: Original | Avaliação

CGE: Original | Avaliação

Fonte: MATO GROSSO DO SUL (2023)

Figura 7 – Disponibilização pelo portal da Segov dos contratos de 2023 expandido para além das secretarias, para as Unidades gestoras do estado.

Contrato de Gestão 2023

Os Contratos de Gestão consistem em acordos assinados anualmente entre o Governador e os Secretários de Estado, nos quais são estabelecidos indicadores e metas a serem atingidos, assim como projetos e processos a serem executados pelas órgãos e entidades.

Além disso, avaliações são lançadas anualmente onde são analisados os cumprimentos às metas e iniciativas estabelecidas nos contratos.

CGE: original | Avaliação

PGE: original|Avaliação

CASA CIVIL: original|Avaliação

SAD: original |Avaliação

AGEPREV: original |Avaliação

ESCOLAGOV: original |Avaliação

SEAD: original |Aditivo |Avaliação

SED: original |Avaliação

UEMS: original Avaliação

SEFAZ: original |Avaliação

SEGOV: original |Aditivo |Avaliação

AGEMS: original |Aditivo |Avaliação

FERTEL: original |Aditivo |Avaliação

SEILOG: original|Aditivo |Avaliação

AGESUL: original |Aditivo|Avaliação

AGEHAB: original |Aditivo|Avaliação

SANESUL: original |Aditivo|Avaliação

SEJUSP: original |Aditivo|Avaliação

DETRAN: original |Aditivo|Avaliação

AGEPEN: original |Aditivo|Avaliação

SEMADESCC: original |Aditivo |Avaliação

AEMS: original | Aditivo | Avaliação

AGRAER: original |Aditivo |Avaliação

FUNDEC: original |Aditivo |Avaliação

AGRO: original |Aditivo |Avaliação

MASUL: original |Aditivo |Avaliação

JUCEMS: original |Aditivo |Avaliação

MSGAS: original |Aditivo |Avaliação

FUNTRAB: original |Aditivo |Avaliação

SES: original | Aditivo |Avaliação

SETESCC: original |Aditivo|Avaliação

FUNDESPORTE: original |Aditivo|Avaliação

FCMS: original |Aditivo|Avaliação

Fonte: MATO GROSSO DO SUL (2023)

Figura 8 – Fragmento do relatório SMART



Recebido em: 12/12/2023

Aceito em: 19/08/2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14019733>