

O Contrato de Gestão como instrumento gerencial

RESUMO

O trabalho em rede significa também a integração de pessoas e organizações para diminuir a burocracia e agilizar decisões.

Buscando criar mecanismos para a gestão orientada para resultados foi criada a Rede de Gestão do Estado de MS. Esta Rede tem uma coordenação centralizada na Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) com execução e suporte descentralizado em todas as secretarias tendo como resultado comprometimento e alinhamento da liderança em torno de uma estratégia única.

O Contrato de Gestão surge como o instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições com a estratégia governamental a partir da pactuação de resultados

Marley Pettengill Galvão Serra

Coordenadoria de Desempenho Institucional

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
REDE	3
DEFINIÇÃO	3
O QUE FORTALECE A REDE	3
MEMBROS DA REDE	3
SISTEMÁTICA DE GESTÃO	4
GESTÃO PARA RESULTADOS	4
MAPA ESTRATÉGICO	7
CONTRATO DE GESTÃO	8



APRESENTAÇÃO

O Governador do Estado de Mato Grosso do Sul tem como meta durante sua gestão 2015-2018 implementar um governo com princípios e valores que incluam a mobilização e participação das pessoas na condução das políticas de governo para melhoria das suas condições de vida; a integração das ações; relação harmônica e produtiva com os poderes constituídos.

Para a efetividade dessas ações há a necessidade da implantação da Gestão para Resultados - GpR que se articula ao redor de três eixos principais:

- I. Aprimorar o desempenho do governo em seu processo de criação de valor e de produção de resultados;
- II. Otimizar o sistema de prestação de contas perante a sociedade e a transparência de sua atuação; e
- III. Implantar sistemas de condução e gestão responsável que promovam a otimização contínua do desempenho dos servidores públicos como ferramenta-chave.

Buscando criar mecanismos para a Gestão de Resultados foi criada a Rede de Gestão Estratégica do Estado de MS. Esta Rede tem uma coordenação centralizada na Secretaria de Governo e Gestão Estratégica (Segov) com execução e suporte descentralizado em todas as secretarias tendo como resultado comprometimento e alinhamento da liderança em torno de uma estratégia única; responsabilidades claras na execução das ações; maior qualidade e agilidade na tomada de decisão; consistência entre decisões de curto e longo prazo; maior clareza e apoio para as Secretarias para a definição de suas prioridades e organização de suas rotinas.

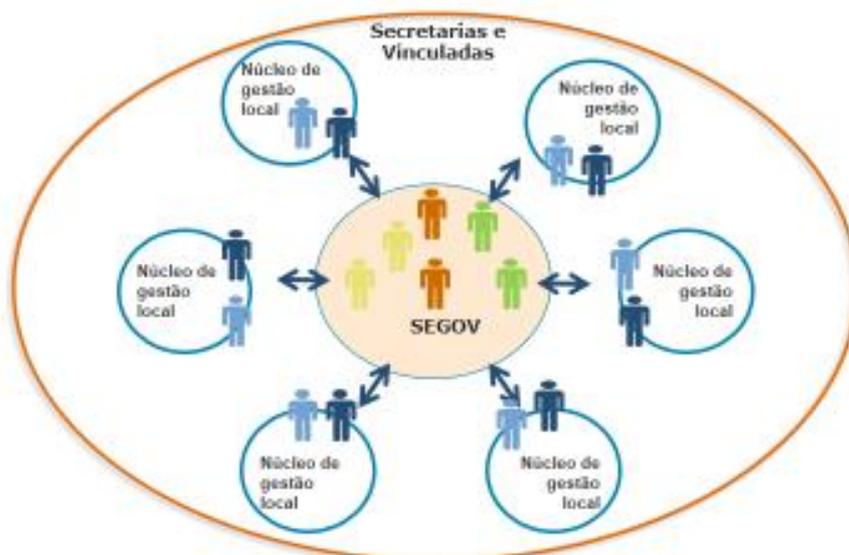


Figura 1 – Modelo da Rede de Gestão Estratégica

É importante que o processo de gestão estratégica tenha **coordenação centralizada (SEGOV)** com **execução e suporte descentralizado** (rede de gestão presente em todas as secretarias).

Na consolidação dessas ações por meio da Rede foi elaborado o PPA 2016-2019.

REDE



DEFINIÇÃO

Redes são usualmente definidas como um sistema de nós (ou nodos) e elos, termos utilizados para se descrever redes físicas, como a telefônica. Enquanto fonte ou receptora de informações, uma pessoa é um nó. Enquanto portadora de informações, fazendo uma conexão entre nós, uma pessoa é um elo. A essência do trabalho em redes reside no relacionamento pessoa-pessoa (LIPNACK & STAMPS, 1992, p. 10).

Em geral a organização em redes pressupõe compartilhar alguns objetivos em comum:

1. Intercâmbio de informações;
2. Contribuir para formação de seus membros;
3. Criar laços de solidariedade;
4. Realizar ações em conjunto.

O QUE FORTALECE A REDE

-  Tratar as pessoas com respeito e integridade;
-  Oferecer primeiro. Isso incentivará aos demais participantes a fazer o mesmo;
-  Reconhecer e agradecer os recursos recebidos;
-  Deixar tudo às claras: promover um processo de comunicação transparente;
-  Realizar ações de cultivo: encontros presenciais são importantes momentos de promover integração entre os membros da rede;
-  Incentivos a articulações regionais;
-  Encontros presenciais: reforçam os laços de confiança da rede e a tornam mais propícia a comunicação e trabalho conjunto;
-  Construção de mecanismos informativos: o objetivo é manter os participantes atentos às ações da rede. A tônica deste tipo de comunicação pode ser bastante informal e algumas notícias podem ser de caráter corriqueiro.

MEMBROS DA REDE

A Rede de Gestão Estratégica do Estado de Mato Grosso do Sul tem como participantes servidores das Secretarias. Esses servidores comprometem-se a participar das reuniões e elaborar seu programa junto aos servidores de sua pasta.

Pela sistemática de gestão com foco em resultados para garantir a execução da estratégia de governo, participam da Rede, secretários(as) adjuntos(as), pontos focais, gerentes de iniciativas, líderes de processo, setorialistas e toda a equipe da Superintendência de Gestão estratégica (SGE).

SISTEMÁTICA DE GESTÃO

GESTÃO PARA RESULTADOS

A gestão no setor público e nas organizações de interesse público vem evoluindo significativamente para se adequar a uma mudança de postura da sociedade e dos órgãos de controle.

A cobrança cada vez maior da sociedade por resultados concretos, decorrentes da aplicação dos escassos recursos públicos, tem impulsionado a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e a modernização da gestão.

O modelo de gestão para resultados visa orientar a administração pública estadual sob a lógica gerencial, ou seja, ter como foco do Governo do Estado as entregas realizadas à população. A administração pública gerencial surgiu como contraponto à administração pública burocrática, a qual corre o risco de tornar-se autocrática em procedimentos burocráticos, em detrimento da entrega de melhores resultados à população.

É fundamental definir quais resultados mudam efetivamente a realidade do público-alvo e que devem ser perseguidos pelas instituições.

Compete à Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV) a coordenação, monitoramento e integração dos programas e ações do governo, tais como o suporte às relações com os demais poderes, com outros estados, com o Governo Federal e outros países. Fica a cargo da Secretaria, a formulação, coordenação e o monitoramento de diretrizes, programas e ações além das políticas para negociações internacionais e captação de recursos financeiros destinados a programas e projetos do setor público estadual.

A execução ocorre em cada Secretaria, com o apoio técnico dos Escritórios de Projetos e Processos, do Núcleo de Inteligência em Políticas Públicas (NIPP) e da Coordenadoria de Desempenho Institucional (CDIN) da Superintendência de Gestão Estratégica

A Coordenadoria de Desempenho Institucional (CDIN) com seu time de setorialistas é a responsável direta pelo apoio às áreas finalísticas durante a execução das iniciativas pactuadas no contrato de gestão, assim como pelo monitoramento dessas e dos indicadores estabelecidos no documento. Visa atuar como agente de transformação no processo de gestão orientada para resultados coordenando os ciclos de planejamento e monitoramento do Poder Executivo Estadual e promovendo ações que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais.

A profissionalização e a valorização das pessoas constituem-se em base essencial da Gestão orientada para Resultados. Implantar esse modelo de gestão não significa somente mudar sistemas, procedimentos e organizações, mas, principalmente, criar as condições objetivas de desenvolvimento das pessoas que conduzem e participam da gestão pública.

O trabalho em rede significa também a integração de pessoas e organizações para diminuir a burocracia e agilizar decisões.

A função de fazer os projetos acontecerem não é uma responsabilidade exclusiva dos gerentes de projetos. Essa é uma função compartilhada com a linha decisória composta pelos agentes decisores dos órgãos públicos e de todos os servidores públicos.



Figura 2 – Organograma Funcional da SGE

Agente	Responsabilidades
Governador	Direcionamento Estratégico. Consistência entre curto e longo prazo. Alinhamento e compromisso da equipe de líderes. Impulso e fortalecimento da nova cultura organizacional baseada na ética, integridade, transparência, trabalho em equipe, foco em resultados e meritocracia.
SEGOV	Construção e gestão do novo modelo de planejamento e gestão estratégica. Alinhamento estratégico. Definição de prioridades, identificação de sinergias e transversalidades. Suporte e coordenação da construção da nova cultura organizacional.
Secretários	Co-construção da visão de futuro e estratégia do governo. Definição e execução de políticas públicas alinhadas com a estratégia do governo. Gerenciar e aplicar recursos financeiros, humanos e tecnológicos conforme prioridades definidas. Apoiar e fomentar nova cultura organizacional. Exemplo visível.
Ponto Focal	Acompanhar as iniciativas do contrato de gestão de sua Secretaria. Liderar os gerentes de iniciativas (projetos) e o portfólio de ações e indicadores que possibilita o alinhamento entre a performance da Secretaria e a estratégia de Governo.

Gerentes de Projeto	Executar as ações conforme planejado. Identificar questões críticas e riscos e propor soluções. Prestar informações de suas iniciativas para o setorialista durante o ciclo de monitoramento.
Rede de Gestão Estratégica	SEGOV + núcleos de gestão de cada secretaria. Implementação e gestão contínua do modelo em nível local. Coordenação e condução das atividades de gestão estratégicas dentro do órgão.

Figura 3 - Papéis e Responsabilidades

MAPA ESTRATÉGICO

Tudo nasce da estratégia, que é representada pelo Mapa do Governo.

O mapa estratégico direciona a identificação de ações de governo para aprimorar os aspectos sociais, econômicos e ambientais do Estado e também ajuda no monitoramento e na avaliação dos resultados por eixo, o que permite agir pontualmente e corrigir o curso das políticas públicas ainda a tempo de gerar bons resultados para a sociedade.

O mapa Estratégico foi construído em 2015 com a participação do Governador, de todos os Secretários de Estado, mais de 200 servidores públicos que ocupavam cargos de liderança ou técnicos, em diversos encontros que culminaram na definição da **visão de futuro** como ponto de partida para a elaboração da estratégia de governo e do Plano Plurianual (PPA 2016- 2019), a sua consolidação deverá ser apurada no final de 2019.

Cada **eixo** tem suas **diretrizes**, que, por sua vez, possuem seus programas temáticos. O PPA recebe revisões anuais que permitem a elaboração da LOA e a análise da carteira estratégia (Portfólio de processos e portfólio de projetos), que levam à elaboração do **contrato de gestão** de cada secretaria.

Por fim, todos os contratos de gestão são monitorados pela Segov, sendo que da avaliação pode gerar correções de curso (PDCA e a dinâmica da estratégia).



Figura 4 – Mapa Estratégico

CONTRATO DE GESTÃO

O Contrato de Gestão surge como o instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições com a estratégia governamental a partir da pactuação de resultados, mediante a negociação de projetos e metas entre os dirigentes dos órgãos e entidades do Poder Executivo, e monitorado pela Superintendência de Gestão Estratégica da Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica.

Contratos de Gestão são documentos firmados entre o Governador e o Secretário de cada pasta para garantir a realização das ações estratégicas de governo e o alcance dos resultados. Atualmente são 10 Secretarias, a Controladoria-Geral do Estado (CGE) e a Procuradoria-Geral do Estado (PGE) que realizam a contratualização de suas ações e metas.

O Contrato de Gestão é anual e deve estar alinhado com o Plano Plurianual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), visando garantir que haja recursos para a execução do que for pactuado.

São objetivos do Contrato de Gestão:

- Melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade;
- Melhorar a qualidade do gasto público;
- Alinhar o planejamento e as ações do contratado com o planejamento estratégico do Governo, com as políticas públicas instituídas e os demais programas governamentais, viabilizando a sua implementação;
- Dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa;
- Auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos que cumpram suas metas e atinjam os resultados pactuados.

CONTRATO DE GESTÃO QUE ENTRE SI CELEBRAM O ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL E A SECRETARIA ADMINISTRATIVA DESEMPENHO

O Estado de Mato Grosso do Sul, pessoa jurídica de direito público, inscrita no CNPJ nº 00.293.000/20, com sede na Avenida de Fátima, Bloco VIII, 6º Centro Político, nesta Capital, hereby is represented by seu Governador, Renaldo Casado, administrador, inscrito na Carteira de Identificação Profissional (CPF) nº 386.235.381-20, doravante denominado **ACORDANTE**, e a Secretaria de Desempenho, inscrita no CNPJ nº 07.023.965.210/0001-00, representada por seu titular, Carlos Alberto de Azeite, doravante denominada **ACORDADA**, celebraram o presente **CONTRATO DE GESTÃO** conforme cláusulas que seguem:

CLÁUSULA PRIMEIRA - INDICADORES

Inscrevem-se condições econômicas, sociais e ambientais do Estado. É estabelecido o seguinte:

INDICADOR	META	DESEMPENHO ANTERIOR	PRazo
Índice de transparência	10	6,2	31%
Índice de gastos de custeio e manutenção	<27,37% de 2017	32,32%	31%
Índice de comprometimento com gastos de pessoal	<60,00%	68,21%	31%
Plano de compras elaborado e entregue	1	-	5%
Ciclo de gestão de desempenho (Programa Gestão de Competências) iniciado	1	-	5%

CLÁUSULA SEGUNDA - PROJETOS E PROCESSOS

Atividade essencial do Projeto e Processo estratégico

US	Projeto/Processo	ESPECIFICIDADE	CONTRIBUIÇÃO	PRazo
SAO	Inspeção a ciclo de gestão de desempenho	Ciclo de gestão de desempenho pactuado, com o objetivo de 70% dos itens avaliados.	Realização de auditoria de desempenho	31%
SAO	Monitorar os indicadores de desempenho	Monitorar os indicadores de desempenho pactuados, com o objetivo de 70% dos itens avaliados.	Realização de auditoria de desempenho	31%
SAO	Implementar o modelo "Gestão Comprometida em Resultados"	Implementar o modelo "Gestão Comprometida em Resultados" pactuado, com o objetivo de 70% dos itens avaliados.	Realização de auditoria de desempenho	31%

Assinado em Campo Grande, 09 de junho de 2017.

RENALDO AZAMBUVA SILVA
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

CARLOS ALBERTO DE AZEITE
Secretário de Administração e Desempenho

Figura 5 – contrato de Gestão 2017