

# **MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E POR RESULTADOS: CASO PRÁTICO NA COMPANHIA DE GESTÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ (COGERH)**

Denilson Marcelino Fidelis  
Silvana Martins Rodrigues Dourado  
Marcos Antonio Martins Lima  
Marcus Alexandre Muniz



## **MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E POR RESULTADOS: CASO PRÁTICO NA COMPANHIA DE GESTÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DO CEARÁ (COGERH)**

Denilson Marcelino Fidelis  
Silvana Martins Rodrigues Dourado  
Marcos Antonio Martins Lima  
Marcus Alessandre Muniz

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é apresentar e discutir um modelo de gestão estratégica e por resultados para a COGERH tomando como base metodológica o Programa de Desenvolvimento e Sustentabilidade Organizacional (PRODESO), um processo de gestão pública estratégica com os seguintes projetos: (1) diagnóstico estratégico da instituição; (2) planejamento e gestão estratégica (PGE); (3) acordo de avaliação & gestão (AAG); e (4) fóruns de avaliação & gestão (FAGs). Estes projetos, paralelo a uma reformulação do atual plano de cargos, carreiras e salários, permitiram a aprendizagem da gestão por resultados e que fosse efetivamente implantado um modelo de gestão pública com princípios, avaliação de resultados através dos FAGs, com a criação de uma cultura de acompanhamento mensal de indicadores e metas por parte dos gestores. Como consequência deste modelo de gestão, foi definido um modelo de reconhecimento/valorização e remuneração variável, a partir das metas corporativas, setoriais e individuais, considerando o orçamento e os indicadores de resultados da Companhia. Como principais resultados pode-se destacar: 47 recomendações e 7 soluções rápidas no projeto de diagnóstico estratégico; no projeto de planejamento e gestão estratégica obteve-se na leitura de cenários e mapeamento do ambiente externo: 52 cenários e 90 impactos, 17 oportunidades, 13 ameaças, no mapeamento de ambiente interno: 15 pontos fortes e 16 pontos fracos, revisão de valores, visão de futuro e missão institucional; no projeto acordo de avaliação e gestão foi gerado um mapa estratégico inédito na COGERH, com 21 objetivos estratégicos; e foram validados 9 indicadores corporativos e 16 projetos estruturadores. Finalmente, no projeto fóruns de avaliação & gestão foram realizados 15 fóruns até o momento (2011-2012). Estes resultados demonstram um grande avanço na COGERH para evoluir de um planejamento operacional a um planejamento e uma gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão por resultados. Remuneração variável.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública brasileira passou, até o presente momento, por 3 (três) principais modelos históricos de gestão. O primeiro foi a administração patrimonialista, em que o patrimônio privado da família real e o patrimônio público se fundiam em um só. O segundo modelo foi a administração burocrática que surge com a República e traz consigo normas rígidas de procedimentos administrativos, distinguindo o patrimônio público do patrimônio particular do governante. O último principal modelo é o que se pratica atualmente, denominado administração pública gerencial que requer uma postura empreendedora em todas as esferas do serviço público.

Essa nova administração pública, porém, ainda é um desafio a ser plenamente conquistado no Brasil, pois ainda se convive com algumas práticas dos modelos anteriores. É um desafio presente no nosso País implantar uma gestão transparente e integradora, com agilidade e eficácia das ações do Estado, com orientação para resultados em função do cliente-cidadão, com estilo de gerência com espírito de liderança, com a participação do cidadão na gestão, com uma cultura de avaliação das políticas públicas e com a responsabilidade fiscal.

Neste contexto, a gestão pública, no nível estadual, vem aprimorando e adotando métodos de gestão focados em estratégias e em resultados. Uma moderna metodologia de gestão de estratégica e de resultados aplicadas à área pública compreende o objeto principal deste artigo.

A Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará – COGERH foi criada em 1993 com a missão de gerenciar os recursos hídricos de domínio do Estado e da União (por delegação), promovendo seu uso racional, social e sustentado.

Vinculada à Secretaria de Recursos Hídricos (SRH) do Governo do Estado do Ceará, a COGERH foi pioneira, no Brasil, desenvolvendo um modelo de gerenciamento integrado, descentralizado e participativo, associando aspectos qualitativos e quantitativos, considerando as fases aérea, superficial e subterrânea do ciclo hidrológico.



A Companhia vem evoluindo, desde 2004, o seu processo de gestão. Inicialmente com o planejamento estratégico institucional e posteriormente com a realização de planejamentos operacionais anuais, como forma de revisão desse planejamento inicial. Para conduzir este processo, a Companhia conta com uma Gerência de Planejamento e Controle (GEPLAN) e com consultoria externa.

## **2 OBJETIVOS**

O objetivo deste artigo é apresentar e discutir a metodologia utilizada para o avanço da Companhia no desenvolvimento e na implantação de um modelo de gestão estratégica e por resultados, acompanhado de um modelo de remuneração baseada em produtividade dos seus empregados e das áreas internas.

Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

- (1) Realizar um diagnóstico estratégico na COGERH, envolvendo as estruturas, avaliação e gestão estratégica, envolvendo a análise dos processos de planejamento operacionais realizados desde 2004;
- (2) Desenvolver e implantar processo de planejamento e gestão estratégica na COGERH, tomando-se por base as informações e os resultados obtidos no diagnóstico estratégico;
- (3) Desenvolver processo de remuneração variável na COGERH, tomando-se por base as informações e os resultados obtidos no diagnóstico estratégicos e nos demais projetos realizados.

## **3 METODOLOGIA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA E POR RESULTADOS NA ÁREA PÚBLICA**

O Programa de Desenvolvimento e Sustentabilidade Organizacional (PRODESO) é um processo de gestão estratégica também aplicada à área pública, composto pelos seguintes projetos: (1) diagnóstico estratégico da instituição; (2) planejamento e gestão estratégica (PGE): construindo ou reformulando valores, negócio, missão, visão de futuro e objetivos estratégicos; (3) acordo de avaliação & gestão (AAG): mapa estratégico, indicadores e metas corporativas; e (4) fóruns de avaliação & gestão (FAGs).



Estes projetos, paralelo a uma reformulação do atual plano de cargos, carreiras e salários, permitiram a aprendizagem da gestão por resultados e que fosse efetivamente implantado um modelo de gestão pública na COGERH com princípios, avaliação de resultados através dos FAGs, com a criação de uma cultura de acompanhamento mensal de indicadores e metas por parte dos gestores.

Como consequência deste modelo de gestão, foi definido um modelo de reconhecimento e remuneração variável, a partir das metas corporativas, setoriais e individuais, considerando-se o orçamento e os indicadores de resultados da Companhia.

O projeto (1) diagnóstico estratégico buscou conhecer a situação e os procedimentos atualmente adotados na gestão estratégica da COGERH, através da observação direta, entrevistas, coleta e análise de informações junto às Gerências de Planejamento e Controle (GEPLAN) e de Recursos Humanos (GERHU), também por meio de contato com amostra de empregados e gestores, inclusive com a Diretoria (BERTI, 2001).

O diagnóstico procurou conhecer a realidade atual e os vários aspectos das dimensões planejamento e pessoas, subsistemas, políticas, processos e procedimentos. A produção do diagnóstico tem o propósito de uma construção conjunta por consultoria externa e equipe representativa de empregados da COGERH, através da conjunção de percepções sobre o ambiente atual da Companhia, bem como na análise de informações disponibilizadas pelas áreas internas. Para tanto, uma abordagem participativa e dialógica foi utilizada, a fim de promover uma leitura diagnóstica consistente, além de sugerir propostas de solução que estejam sintonizadas com as reais necessidades da organização. O produto deste diagnóstico estratégico foi validado pela Diretoria.

Para cumprir este objetivo, foram desenvolvidos instrumentos de diagnósticos tendo como base de referencial, principalmente, elevar a sustentabilidade e a melhoria do desempenho organizacional, em dois aspectos principais: (1.1) planejamento e gestão estratégica; e (2.2) sistema de informações estratégicas.



O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos gestores para a situação no qual o futuro tende a ser diferente do passado. Este processo busca demonstrar que a organização tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que se possa exercer alguma influência neste futuro.

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (PADILHA, 2001).

O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela organização independentemente de vontades específicas individuais. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Sendo um exercício sistemático, o planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a organização. Verificou-se que, na Companhia, foi elaborado, com suporte de consultoria externa, o planejamento estratégico no ano de 2004. Foi constatado que a COGERH dispõe de princípios ou valores do seu comportamento organizacional; de uma missão institucional e de uma visão de futuro, porém que precisavam ser revisadas (COGERH, 2004).

A universalização dos instrumentos de gestão ampliou a oferta hídrica e permitiu a sustentabilidade da Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Estado. Com a interiorização das atividades da Companhia, as Gerências estão plenamente



estruturadas, atuando nas Bacias Hidrográficas como unidades de planejamento e de integração das Políticas Públicas do Estado. O avanço tecnológico alcançado permite que os principais sistemas hídricos sejam monitorados e operados de forma remota e em tempo real. O sistema de controle, operação e manutenção implantado pela COGERH garante ao Estado segurança em sua infraestrutura hídrica.

A COGERH possui um corpo funcional capacitado, experiente, bem dimensionado e valorizado. O banco de dados produzidos pelos diversos setores permite acesso remoto aos dados e tem concorrido para tornar possível a disponibilização de informações para a sociedade e para melhoria de desempenho dos processos internos e da operação dos sistemas hídricos.

O aperfeiçoamento da legislação dos Recursos Hídricos, com a contribuição da Companhia, confere segurança à implantação das políticas de Recursos Hídricos. A implementação do gerenciamento da qualidade de água, em parceria com instituições diversas, contribui para a melhoria da qualidade hídrica de nossos mananciais. A COGERH é reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência no Gerenciamento dos Recursos Hídricos.

O projeto (2) planejamento e gestão estratégica (PGE) foi composto por 4 (quatro) etapas principais: (2.1) leitura de cenários/mapeamento do ambiente externo; (2.2) mapeamento do ambiente interno; (2.3) elaboração e análise da matriz SWOT; e (2.4) definição dos focos e dos objetivos estratégicos da Companhia no período 2011-2014.

A etapa (2.1) compreendeu a leitura de cenários e o mapeamento do ambiente externo (oportunidades e ameaças). A metodologia adotada aborda os fundamentos de Hitt et al. (2008), sendo o cenário mapeado a partir de 3 (três) ambientes: (2.1.1) ambiente geral; (2.1.2) ambiente do setor; e (2.1.3) ambiente do concorrente.

O primeiro ambiente geral (2.1.1) é composto por 6 (seis) segmentos: (1) segmento econômico; (2) segmento demográfico; (3) segmento político/jurídico; (4) segmento sociocultural; (5) segmento tecnológico; e (6) segmento global (HITT et. al., 2008).



O (2.1.2) segmento ou ambiente do setor é um conjunto de fatores que influencia diretamente uma organização e suas ações e reações competitivas: a ameaça de novos entrantes; o poder dos fornecedores; o poder dos compradores; a ameaça dos produtos substitutos; e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Ou seja, as cinco forças competitivas de Porter (1995), preconizando que quanto maior for a capacidade de uma organização influenciar favoravelmente o ambiente do seu setor, maior será sua probabilidade em obter retornos acima da média.

O (2.1.3) segmento ou ambiente do concorrente pode ser analisado a partir da análise da concorrência, que é a forma como as organizações obtêm e interpretam as informações sobre os seus concorrentes. Entender o ambiente da concorrência da organização complementa os “insights” fornecidos estudando os ambientes geral e do setor. Assim, entender o ambiente competitivo pode ser fundamental para a sobrevivência e o crescimento da organização. Este ambiente do concorrente é analisado nos seguintes aspectos: objetivos futuros; estratégia atual; premissas; capacitações; e reações.

Em resumo, a análise do ambiente geral concentra-se no futuro, a análise do ambiente do setor concentra-se nos fatores e nas condições que influenciam a lucratividade de uma organização no âmbito do setor e a análise da concorrência direciona-se à previsão da dinâmica das ações, reações e intenções dos concorrentes.

Para a etapa (2.2) mapeamento do ambiente interno, foram considerados como fontes de consulta da consultoria e da Equipe de representantes das áreas internas, os seguintes aspectos: (1) o projeto de diagnóstico estratégico realizado no primeiro momento do programa na COGERH com os seus fatores críticos de sucesso (FCS), pontos fortes e pontos fracos; (2) o planejamento estratégico realizado em 2004 (ambiente interno, com seus pontos fortes e pontos fracos); e (3) o mapeamento realizado em encontro de trabalho no projeto PGE intitulado ambiente ideal para a COGERH.

A etapa (2.3) elaboração e análise da matriz SWOT foi realizada através de encontros de trabalho com todos os gestores e convidados da COGERH, com o objetivo de gerar a etapa seguinte, ou seja, a (2.4) definição dos focos e dos objetivos estratégicos da Companhia no período 2011-2014.





O projeto (3) acordo de avaliação & gestão (AAG) permitiu a definição dos focos e objetivos estratégicos, tendo nos campos de resultados: econômico/financeiro; cliente/sociedade; processos e tecnologia; pessoas e aprendizado; e responsabilidade socioambiental. Este projeto gerou, pela primeira vez na COGERH, o seu mapa estratégico (Figura 1, a seguir) com indicadores e metas corporativas (KAPLAN; NORTON, 2004).



Figura 1: Mapa Estratégico da COGERH

Fonte: IAG (2011).

O projeto (4), fóruns de avaliação & gestão (FAGs), são reuniões executivas baseadas em metodologia de modelo de gestão com princípios e dinâmica própria de funcionamento que respeita a cultura organizacional e com modelo de avaliação visando ao seu aprimoramento contínuo, bem como ao crescimento dos profissionais que fazem parte deste fórum estratégico de decisões e acompanhamento de resultados corporativos.

Este modelo de gestão estratégica e de resultados permitiu integrar a gestão de resultados institucionais (sistêmicos) e setoriais (Diretorias ou macroáreas) aos resultados individuais (metas e indicadores individuais), gerando o modelo de gestão, Figura 2, a seguir, e o mecanismo de reconhecimento financeiro.





Figura 2: Modelo de Gestão COGERH  
Fonte: IAG (2011).

A remuneração variável (RV) é um sistema de remuneração do resultado cuja premissa básica para reconhecimento e recompensa é o alcance dos objetivos desejados. São recompensas em forma de dinheiro que não se incorporam ao salário, pagas com base no desempenho, resultados alcançados, produtividade etc.

O modelo de remuneração variável proposto para a COGERH tem como fundamento a gestão de resultados nos níveis corporativos, setoriais e individuais e está baseado em uma abordagem objetiva de resultados. O modelo será apurado de janeiro a dezembro, ou seja, com duração de 12 (doze) meses, sendo pago na folha de abril do ano subsequente, devido a necessidade de fechamento de indicadores, balanço e outras informações do ciclo operacional da Companhia e que somente são disponibilizadas com o encerramento do exercício.

#### 4 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados demonstram que o programa alavancou muitas melhorias na gestão da Companhia. Dentre os principais resultados destacam-se:



<b>Projeto do PRODESO</b>	<b>Resultados gerados</b>
(1) Diagnóstico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 47 recomendações e 7 soluções rápidas</li> </ul>
(2) Planejamento e gestão estratégica (PGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leitura de cenários e mapeamento do ambiente externo: 52 cenários, 90 impactos, 17 oportunidades e 13 ameaças;</li> <li>▪ Mapeamento de ambiente interno: 15 pontos fortes e 16 pontos fracos, revisão de valores, visão de futuro e missão institucional.</li> </ul>
(3) Acordo de avaliação e gestão (AAG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mapa estratégico inédito na COGERH, com 21 objetivos estratégicos; e foram mapeados 9 indicadores corporativos, e 16 projetos estruturadores.</li> </ul>
(4) Fóruns de avaliação & gestão (FAGs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 15 fóruns até o momento (2011-2012); e</li> <li>▪ Percentual de frequência de participantes (diretores, assessores e líderes de indicadores) acima de 90%.</li> </ul>

Quadro 1: Resultados Gerados com os Projetos do PRODESO na Cogersh  
 Fonte: IAG (2011).

Estes resultados foram fundamentais para o êxito do programa, porém os resultados decorrentes das metas e indicadores corporativos, setoriais e individuais são os mais relevantes para a continuidade da gestão estratégica na COGERH.

As metas para os indicadores corporativos precisam ser definidas para 2012 e ainda poderão ser revistas na hipótese da superveniência de fatores que tenham influência significativa e direta na sua consecução, desde que a COGERH não tenha dado causa a tais fatores, dependendo de validação administrativa da Diretoria da COGERH.

O monitoramento mensal das metas corporativas é realizado durante os Fóruns de Avaliação e Gestão (FAGs) corporativos, no qual o Presidente, os Diretores e os líderes de indicadores corporativos estarão analisando os resultados, suas causas e definindo ações para superação de desafios no atingimento das metas.



Os 9 (nove) indicadores corporativos estão distribuídos em 4 (quatro) campos de resultados, conforme a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, que corresponde a um modelo de gestão de desempenho da organização considerando-se as perspectivas ou campos de resultado: econômico-financeiro; sociedade-mercado; processos-tecnologia; e pessoas-aprendizagem (KAPLAN; NORTON, 1997).

No campo de resultado econômico-financeiro são 4 (quatro) indicadores: sustentabilidade econômico-financeira; lucratividade; receita de captação de recursos; e inadimplência geral. No campo de resultado sociedade-mercado têm-se 2 (dois) indicadores: satisfação do cliente externo; e gestão participativa. No campo de resultado processos-tecnologia são também 2 (dois) indicadores: segurança de barragens; e atualização do estado trófico dos açudes. E, finalmente, no campo de resultado pessoas-aprendizagem têm-se 1 (hum) indicador: horas de capacitação por empregado.

Os indicadores setoriais foram mapeados por macroárea da COGERH, ou seja, na Presidência, na Diretoria de Planejamento (DIPLAN), na Diretoria Administrativo-financeira (DIAFI) e na Diretoria e Operações (DIOPE). Cada uma das macroáreas teve os seus indicadores setoriais mapeados considerando-se as suas gerências componentes, tendo a participação dos seus respectivos diretores, gestores e nomeados.

As metas para os indicadores setoriais foram validadas pela Diretoria da COGERH para 2012 e, ainda, poderão ser revistas na hipótese da superveniência de fatores que tenham influência significativa e direta na sua consecução, desde que a macroárea não tenha dado causa a tais fatores, dependendo de validação administrativa da Diretoria da COGERH.

O monitoramento mensal das metas setoriais é realizado durante os Fóruns de Avaliação e Gestão (FAGs) setoriais a serem desenvolvidos e implantados em cada macroárea, no qual os Diretores e seus Gerentes estarão analisando os resultados, suas causas e definindo ações para superação de desafios no atingimento das metas.



Macroárea	Quantidade de indicadores	
	Total na macroárea	Por área interna
Presidência	4	Assessoria Jurídica (1); Assessoria de Comunicação (1); Gerência de Auditoria Interna (1); e Assessoria de Projetos Especiais (1).
DIPLAN	8	GEPRO (1); GETIN (3); GEPLAN (2); GIOFI/GERÊNCIAS REGIONAIS (1); e GERHI/GERÊNCIAS REGIONAIS (1).
DIAFI	8	GESUP (3); GEFIN (1); GERHU (3); e GECOM (1).
DIOPE	6	Gerencia Regional das Bacias Metropolitanas (1); GESIN/GERÊNCIAS REGIONAIS (2); GEDOP/GERÊNCIAS REGIONAIS (2); e GETEC (1).
Total	26	

Quadro 2: Quantidade de Indicadores Setoriais COGERH

Fonte: IAG (2011).

No caso das Gerências Regionais, os indicadores setoriais estão dentro das Diretorias DIPLAN e DIOPE. O modelo de variável, para os empregados lotados em Gerências Regionais, terá 8 (oito) indicadores setoriais componentes, são eles: DIPLAN (2): Eficiência na fiscalização; e Participação na gestão de recursos hídricos isolados; e os 6 (seis) indicadores setoriais da DIOPE: Eficiência na distribuição de água; Recuperação das estruturas de barragens; Recuperação dos equipamentos hidro, eletro e mecânicos; Atualização das cotas dos açudes; Campanha de amostra de qualidade da água; e Ampliação e manutenção de correção preventiva e corretiva dos sistemas de automação e instrumentação.

Os indicadores individuais compreendem um processo formado por 3 (três) fases: (1) planejamento; (2) acompanhamento; e (3) avaliação. Os indicadores e metas individuais devem ser elaborados, de forma objetiva, pelo gestor imediato em conjunto com cada empregado da sua área, utilizando-se como referência o Mapa Estratégico, os objetivos estratégicos da Companhia, e os indicadores setoriais da sua unidade (gerência) e da sua macroárea relativos ao ano de desempenho, bem como a rotinas fundamentais da sua área.



Os indicadores individuais, através de seus resultados visam ao acompanhamento e a avaliação objetiva do desempenho ao final do período, das principais metas a serem alcançadas por cada empregado na sua unidade dentro da sua macroárea (Diretoria).

Uma Comissão de Remuneração Variável, formada por 1 (um) representante de cada macroárea e os gestores da GEPLAN e GERHU, deverá ser instalada e terá a função de validar tecnicamente as metas individuais pactuadas entre diretores/gestores e empregados e submetê-las à Diretoria da Companhia para a sua validação administrativa.

É também papel desta mesma Comissão realizar processo de calibração (ajustamento, se necessário) sobre a avaliação feita pelos gestores/diretores sobre os indicadores individuais de cada empregado.

O acompanhamento mensal das metas individuais é realizado, sistematicamente, ao longo do período de janeiro a dezembro, pelos gestores/diretores de cada área interna, em conjunto com o empregado avaliado, de forma a acompanhar a gestão de resultados com a evolução do cumprimento das metas definidas para os seus indicadores individuais.

Poderá haver renegociações de metas durante o período de realização das metas, desde que validada tecnicamente pela Comissão de Remuneração Variável e validada administrativamente pela Diretoria da COGERH.

## **5 CONCLUSÕES**

O presente artigo teve como objetivo essencial apresentar e discutir a metodologia utilizada para o avanço da Companhia no desenvolvimento e na implantação de um modelo de gestão estratégica e por resultados, acompanhado de um modelo de remuneração baseada em produtividade dos seus empregados e das áreas internas; sendo plenamente atingido. Todos os objetivos específicos também foram atingidos.



O modelo de remuneração será alvo de implantação efetiva ao longo do ano de 2012, para aplicação em 2013.

A gestão estratégica e por resultados integra o planejamento à execução, tornando-se um modelo de gestão efetivo para a melhoria do desempenho e da sustentabilidade da Companhia.

Os fatores críticos de sucesso para o pleno êxito do modelo de gestão estratégica e por resultados, bem como do modelo de remuneração variável na COGERH são os seguintes:

- A Companhia deverá desenvolver projeto para a implantação dos FAGs setoriais, em cada Diretoria (macroárea), a fim de tornar efetivo o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação dos indicadores e metas setoriais;
- A Companhia deverá desenvolver projeto para a implantação e acompanhamento do modelo de remuneração variável, a fim de tornar garantir o êxito do modelo e a realização das metas corporativas, setoriais e individuais. Estas últimas devendo desenvolver, na COGERH, uma capacitação para todos os gestores no modelo de gestão de resultados, com a definição e acompanhamento sistemático de indicadores e metas individuais;
- O modelo de remuneração variável da COGERH deverá ser implantado com o apoio permanente de amplo plano de comunicação interna, a fim de disseminar o modelo entre todos os colaboradores, como condição efetiva para o seu pleno êxito; e
- A integração do modelo de remuneração variável com o planejamento estratégico da COGERH é extremamente relevante, pois vai consolidar o enfoque estratégico desta remuneração flexível. Embora o modelo seja flexível prevendo mudanças em regras, inclusão ou exclusão de indicadores e metas de desempenho, a mudança de direcionamento poderá impactar na filosofia e resultados esperados.



## 6 REFERÊNCIAS

ALBERGARIA, Ariane, R. **Remuneração variável no setor público**: estudo de caso sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Saúde de Minas Gerais sobre o prêmio por produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social. Dissertação de mestrado em Administração, Belo Horizonte: FACE-UFMG, 2010).

ASSIS, Luis Otávio Milagres de; REIS NETO, Mário Teixeira. **Remuneração variável no setor público**: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (GESTÃO.Org), v. 9, n. 3, set-dez/2011, p. 585-614.

BERTI, Anélio. **Diagnóstico empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Ícone, 2001.

COGERH, Planejamento estratégico. Fortaleza, 2004.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados**: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas. São Paulo: atlas, 1999. 174p.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Estratégia empresarial**: o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização . 2 ed. Tradução: All Tasks. São Paulo: Thomson Learning, 2008. 415p.

IAG – Instituto de Avaliação & Gestão. **Relatórios finais PRODESO**: Programa de Desenvolvimento e Sustentabilidade Organizacional. Fortaleza: IAG, 2011.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 504p.

MILKOVICH, George T.; NEWMAN, Jerry M. **Compensation**. 4th ed. Boston: IRWIN Homewood. 636p.

MIRANDA, José Gláudis de. **Planejamento estratégico, participativo e Balanced Scorecard**: um guia teórico-prático e objetivo da aplicação dessas técnicas para o desenvolvimento e sucesso das empresas, dos órgãos públicos e das instituições sem fins lucrativos. João Pessoa: Ed. Univesitária/UFPB, 2002.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. ("The Core Competence of the Corporation"). "Harvard Business Review". V.68, n. 3, p. 79-91, Mai./Jun.1990.





---

**AUTORIA**

**Denilson Marcelino Fidelis** – Gerente de Planejamento e Controle da COGERH.

Endereço eletrônico: [denilson.fidelis@cogerh.com.br](mailto:denilson.fidelis@cogerh.com.br)

**Silvana Martins Rodrigues Dourado** – Gerente de Recursos Humanos da COGERH.

Endereço eletrônico: [silvana.martins@cogerh.com.br](mailto:silvana.martins@cogerh.com.br)

**Marcos Antonio Martins Lima** – Consultor Sênior, Instituto de Avaliação & Gestão (IAG).

Endereço eletrônico: [marcos.a.lima@terra.com.br](mailto:marcos.a.lima@terra.com.br)

**Marcus Alexandre Muniz** – Consultor Especialista, Instituto de Avaliação & Gestão (IAG).

Endereço eletrônico: [marcus.a.muniz@live.comxx](mailto:marcus.a.muniz@live.comxx)

