



# **ESTRATÉGIA E REGULAÇÃO: UM MODELO DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS (GEOR)**

**JOSÉ BENTO DA ROCHA  
LUCIVANE MADUREIRA SAMPAIO CAMARGO  
DANIEL CIARLINI PINHEIRO  
MARLA CECILIA R. CANEDO DE AMORIM**



## ESTRATÉGIA E REGULAÇÃO: UM MODELO DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS (GEOR)

José Bento da Rocha  
Lucivane Madureira Sampaio Camargo  
Daniel Ciarlini Pinheiro  
Marla Cecilia R. Canedo de Amorim

### RESUMO

Por sua atuação singular, a regulação exige fortíssimo aparato intelectual e técnico. Não se concebe um regulador que não consiga acompanhar a evolução do regulado. Assim, além de prezar pela altíssima qualificação de seus técnicos, uma agência reguladora deve se pautar em métodos de planejamento e gestão capazes de lhe oferecer vantagem competitiva, propiciando meios para enfrentar a assimetria de informações e cooperar na sua autoblindagem contra a tão perversa captura. Este trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de gestão que pretende acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar, elaborar projetos e processos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos da implementação do Planejamento Estratégico na Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal – ADASA. O modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) é descrito a partir de sua concepção e implementação, realizando ao mesmo tempo uma remontagem crítica do processo e um detalhamento do escopo de sua atuação. Objetiva-se compartilhar a visão que guiou essa iniciativa até o momento, mostrando suas conquistas e desafios.

**Palavras-chave:** Regulação. Gestão. Resultados. Estratégia. Modelo.

## 1 INTRODUÇÃO

No receituário da Nova Gestão Pública (NGP), uma das recomendações presentes é o modelo de Gestão por Resultados. Essencialmente a partir da crítica ao modelo burocrático, no qual haveria um excessivo apego às regras e procedimentos, a NGP defende a flexibilização dos meios e a orientação da organização e dos agentes públicos para o alcance de resultados.

O modelo encerraria assim, simultaneamente, valores de eficiência e de democracia. De eficiência, na medida em que supõe que não só a clareza da definição dos objetivos e a sua operacionalização em resultados permite que toda a organização se oriente em sua direção, mas também que a flexibilidade no tocante aos recursos e aos processos permite uma adequação mais racional aos fins visados. Além disso, ao focalizar essencialmente os efeitos ou a efetividade das intervenções públicas, em substituição à coordenação por procedimentos ou ao controle por meio de alguma medida de produto, o modelo ressalta o que de fato importa ao cidadão e à sociedade, que é a mudança real na condição social de interesse.

Com relação à democracia, os objetivos e resultados claros permitiriam maior “accountability”, uma vez que o estabelecimento de indicadores de resultados e de metas traria mais transparência e permitiria relações mais inequívocas de controle e sanção. Esta maior susceptibilidade ao controle público contribuiria também para a eficiência.

Neste pequeno ensaio o objetivo principal é discutir essa hipótese, ou seja, de forma sintética, a relação causal entre Gestão por Resultados e eficiência no ambiente público e especialmente da regulação. Para isso, boa parte do trabalho é dedicada à discussão teórica dos conceitos de eficiência e racionalidade, procurando incluir a dimensão regulatória e fazê-la dialogar com questões da Teoria Organizacional, de forma a permitir a elaboração de uma definição operacional de eficiência. Esta será essencial para a discussão subsequente sobre limites políticos e organizacionais à eficiência na administração regulatória.

Em seguida discutimos conceitualmente o modelo de Gestão por Resultados, à luz, principalmente, de discussões teóricas sobre regulação e implementação de políticas públicas, sobre mecanismos de coordenação e sobre indicadores de resultados. O objetivo é também operacionalizar uma concepção de Gestão por Resultados, de tal forma a permitir um diálogo com o conceito de eficiência discutido e com o caso empírico a ser analisado.

Este, por sua vez, trata-se do modelo de Gestão por Resultados, desenvolvido e atualmente utilizado pela Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal – ADASA, uma iniciativa que se apoia na experiência referência do Governo de Minas Gerais, Programa Estado para Resultado (EpR), aplicada a entidade regulatória, e pretende se tornar referência, nacional e internacionalmente reconhecida, pela aplicação abrangente de preceitos importantes da Nova Gestão Pública, dentre eles o modelo de gestão orientada por resultados.

Finalmente, então, a experiência da ADASA é descrita e analisada tendo em vista toda a discussão teórica precedente, com os objetivos de ilustrar implicações de tal discussão e contribuir para possíveis conclusões acerca da relação esperada entre gestão por resultados, eficiência e “accountability”.

De forma mais esquemática, o trabalho está organizado da seguinte forma: primeiramente apresentaremos os conceitos da Nova Gestão Pública, no Brasil materializado pela Emenda Constitucional Nº 19 de 1998, que dentre outras medidas elevou o conceito de eficiência a princípio constitucional da Administração Pública além de discutir o conceito de “accountability” e sua relação direta com os objetivos e metas da Gestão por Resultados.

Em seguida, buscando trazer à luz as discussões teóricas, apresentamos o modelo de Gestão para Resultados desenvolvido e aplicado na ADASA, experiência recente e pioneira no âmbito das Agências Reguladoras no País. O tópico apresenta a concepção do modelo, suas bases e enfatiza a elaboração e implantação da estratégia da entidade, feitas por intermédio de um planejamento estratégico corporativo, pelo foco no gerenciamento intensivo de seus projetos e na simplificação administrativa de seus processos, sempre alinhados a missão da Agência.

## **2 OBJETIVO**

O objetivo deste trabalho é mostrar as bases inspiradoras e os desafios na criação e implementação de uma Gestão por Resultados na Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico do Distrito Federal – ADASA-DF. Através deste registro dos caminhos percorridos e dos desafios encontrados, espera-se poder contribuir com outras instituições que estejam implementando ou em vias de implementar processos semelhantes.

## **3 METODOLOGIA**

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um levantamento dos registros históricos das atividades desenvolvidas, durante elaboração e implementação da Gestão por Resultados na ADASA-DF. Na sua concepção, foi realizada ampla pesquisa acerca de boas práticas no setor público em vários níveis e institucionalidades no Brasil.

## **4 GESTÃO, EFICIÊNCIA E ACCOUNTABILITY**

### **4.1 NGP a busca da Eficiência e o papel regulatório**

Presente na retórica dos movimentos pela reforma do Estado, que se iniciam na década de 80 nos países anglo-saxões, particularmente nos EUA de Reagan e na Inglaterra de Thatcher, mas que se propagam para outros países, inclusive o Brasil a partir dos anos 90, a busca de maior eficiência da Administração Pública é um dos temas cruciais. Se em sua perspectiva inicial, estas reformas propunham o Estado mínimo, transferindo grande parte da prestação dos serviços públicos ao mercado sob o argumento de que a alocação dos bens seria nele muito mais eficiente, movimentos posteriores passaram a defender a sua reconstrução, em busca de um tamanho adequado e eficiente de Estado. Assim, em que pesem algumas divergências inconciliáveis entre essas duas perspectivas, no tocante a

premissas, causas e soluções para os problemas vivenciados pelas administrações públicas, a preocupação com a eficiência das políticas e dos serviços públicos é um ponto comum (GOMES, 2009).

Segundo Neto (2013) um dos grandes marcos da evolução da administração pública brasileira foi a publicação da Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/1988, cujas mais significativas modificações que denotaram a introdução do conceito de gestão na administração pública foram as seguintes:

- a) Inserção do princípio da eficiência, que, quando interpretado em conjunto com outros dispositivos, vai mais além do valor semântico que ostenta. Note-se que o que realmente se pretende é a EFETIVIDADE, que contém em seu bojo o conceito de EFICIÊNCIA, haja vista que EFETIVIDADE significa eficiência mais eficácia. Explica-se. Por eficiência, entende-se operar, observando todos os protocolos na execução de um processo, protocolos estes que indiquem a melhor maneira de execução. Já o conceito de eficácia aproveita o princípio teleológico, através do qual se deve conceber uma finalidade ao processo a ser executado, que repercutirá em um RESULTADO. Sendo assim, a execução de qualquer processo de trabalho no âmbito da administração pública deverá ter como princípio informador a eficiência, melhor dizendo, a efetividade.

Em outras palavras, a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, também assevera que o princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: um em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições para lograr os melhores resultados; outro em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

- b) Considerando que a atividade pública tem como escopo a satisfação das necessidades do cidadão, a EC nº 19, de 1988, determinou a abertura de canais de comunicação entre o cidadão e o administrador público, ao alterar o § 3º do art. 37, que obteve a seguinte redação:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Isso posto, entende-se estarem aplainados os caminhos para a adoção de modelos de gestão voltados para a satisfação das necessidades de seus usuários (cidadãos), premissa maior para a formulação de padrões de atendimento de conformidade com as aludidas necessidades seguindo-se da adoção de metodologias de execução de processos de trabalho dedicadas à melhoria contínua (eficiência), sempre voltadas para a realização das necessidades esposadas pelo cidadão (eficácia), traduzindo-se, por conseguinte, num agir efetivo da administração pública.

## **4.2 Regulação e accountability**

### *4.2.1 A Regulação no mundo*

As Agências Reguladoras (*independent regulatory agencies or commissions*) surgiram nos Estados Unidos no fim do século XIX e ganharam corpo, “qualitativa e quantitativamente”, na década de 1930 durante a grande depressão, como instrumento do New deal de Franklin D. Roosevelt para defesa da sociedade contra o modelo liberal clássico, então em crise, (Misse – 2010).

### *4.2.2 A Regulação no Brasil*

Tecnicamente a regulação já estava presente no Brasil há muito mais tempo, mas foi evidenciada na década de 1990, por causa da reforma do aparelho do Estado. O conjunto de soluções, apresentado à época, trazia intensamente uma onda de privatizações, caracterizando um ligeiro afastamento do Estado da função de grande executor para a de fiscalizador de várias atividades. Emerge então, a

ideia de Estado Regulador, fortemente difundida pelo mundo a partir da década de 80 e que ganha força no Brasil nos anos 1990, em substituição a uma atuação que até esse período, era mais direta, focada na produção de bens e prestação de serviços (Estado Empresário).

Destarte, as agências surgem no Brasil como forma de garantia de manutenção dos contratos de concessão com as empresas privadas detentoras do direito de exploração dos serviços concedidos pelo Estado, pois, para que a privatização ocorresse, era necessário que, ao realizar a compra, o comprador tivesse garantias de que não haveria quebra de contrato por parte dos governos futuros. (Misse – 2010).

Assim, de forma simplificada e com base em diversas literaturas, podem-se listar, como sendo comuns das agências reguladoras, as funções a seguir: (i) controle de tarifas, de modo a assegurar o equilíbrio econômico e financeiro do contrato; (ii) universalização do serviço, estendendo-o a parcelas da população que dele não se beneficiavam por força da escassez do recurso; (iii) fomento da competitividade nas áreas nas quais não haja monopólio natural; (iv) zelo pelo fiel cumprimento do contrato administrativo; (v) arbitramento dos conflitos entre as diversas partes envolvidas. Ao rol citado, acrescentam-se ainda a edição de atos normativos específicos para cada setor regulado e a fiscalização do devido cumprimento destes atos e das respectivas leis específicas pelos regulados, bem como a aplicação de sanções, uma vez desrespeitadas as normas ou os contratos a que os mesmos estão submetidos.

#### *4.2.3 Accountability democrática*

Há que se pensar não só nas funções da regulação, mas também na sua razão de existir, ou seja, no porque se criar agências reguladoras, ainda mais como vencer as desconfianças naturais acerca de um ente de tão grande espectro de ação. Este amplo espectro, de órgão fiscalizador a quase legislador, suscita questionamentos sobre invasão de outras competências e quanto à legitimidade dos regramentos expedidos, uma vez que não se trata de representantes diretamente eleitos.



Relações democráticas entre Estado e sociedade baseiam-se, por princípio, nas premissas fundamentais de soberania popular e accountability democrática. Ambos os temas são estudados e discutidos na doutrina, mas enquanto o primeiro recebe considerável dedicação há bastante tempo, o segundo despertou maior interesse apenas em décadas recentes.

A necessidade e a possibilidade de controlar o poder dos governantes já são objeto de preocupação e análise dos pensadores há alguns séculos, como se pode verificar, por exemplo, nas obras de Montesquieu (1973, apud WEFFORT, 2003) e dos federalistas Hamilton, Madison e Jay (1961, apud WEFFORT, 2003), ambos do século XVIII, que tratam dos princípios de separação de poderes e mecanismos de checks and balances (freios e contrapesos). Tal preocupação deriva da crença de que os governantes, humanos que são, estão sujeitos a falhas de caráter e de competência, o que enseja necessariamente a desconfiança. Nesse sentido, afirma Woodrow Wilson, em 1887, que “todos os soberanos suspeitam de seus servos, e o povo soberano não é uma exceção à regra” (apud BEHN, 1998, p. 25).

Apesar do longo histórico do tema do controle sobre os governantes, a ênfase em accountability somente ganhou espaço na literatura de administração pública a partir do final do século XX. Dois contextos são relevantes para a compreensão desta ênfase: (i) o primeiro abrange os processos de democratização pelos quais passaram inúmeros países nas últimas décadas, e os esforços de aperfeiçoamento da democracia, de modo a torná-la efetivamente “democrática”; (ii) o segundo consiste das iniciativas de reforma do Estado, na tentativa de superar as falhas do modelo burocrático a partir do novo paradigma da gestão pública. Ambos decorrem da crescente preocupação com a proteção dos direitos republicanos e remetem à importância cada vez maior da ampliação do espaço público (BRESSER PEREIRA e CUNILL GRAU, 1999, p. 22).

## 5 REGULAÇÃO – GESTÃO E RESULTADOS

### 5.1 Estratégia e resultados

Partindo-se do conjunto de significados encontrado para a palavra regular, que pode ser resumido em sujeitar às regras ou estabelecer regras para a execução ou funcionamento (de serviço, sistema etc.), vê-se mais claramente o papel da regulação. Para Maria Silvia Zanella Di Pietro (2003), um dos conceitos de regulação é: conjunto de regras de conduta e de controle da atividade econômica pública e privada e das atividades sociais não exclusivas do Estado, com a finalidade de proteger o interesse público. (Limites da função reguladora das Agências diante do princípio da legalidade, 2003, p. 30.). Por proteger o interesse público, pode-se entender manter o equilíbrio do que se convencionou chamar de triângulo da regulação: Usuário (sociedade, por ser mais abrangente e englobar também os usuários indiretos dos serviços públicos) – Governo – Prestador.

Para cumprir seu papel, uma agência reguladora, deve se manter isenta, ou seja, não pender mais para um lado (vértice) do triângulo em detrimento de outro. Tal função só pode ser plena se a agência for autônoma em relação ao Governo e não for capturada por nenhum dos partícipes – usuários dos serviços públicos, prestadores, ou, ainda, o próprio Governo. Mesmo preservando a isenção, é de suma importância que a agência mantenha forte atenção à condição do usuário, principalmente, do de baixa capacidade de pagamento que, quase invariavelmente, é a parte mais frágil desta relação.

Apontando ainda nesta mesma direção, encontram-se razões bem convincentes nas palavras de Seroa da Mota (2004) quando argumenta que a necessidade de um marco regulatório não é só para proteger o usuário do serviço objeto de concessão. Regulação assegura também a estabilidade das regras de operação de mercado para os concessionários. Essa estabilidade significa uma governança regulatória com autonomia e sem ingerência política ou corporativa que faça valer tanto as obrigações como os direitos dos operadores dos serviços concedidos. Assim uma regulação que vise o bem-estar da sociedade não deveria distinguir prestação direta ou indireta, pública ou privada. Deveria sim garantir o

respeito aos contratos e o uso adequado dos incentivos à eficiência (inclusive os de escala ótima), à expansão dos serviços (inclusive as metas) e à modicidade tarifária (inclusive as formas de subsídios), seja lá qual for a forma de prestação dos serviços.

Desta forma, (Misse – 2010), citando Binenbojm (2008,) afirma que a autonomia assume quatro aspectos fundamentais: 1<sup>o</sup>) independência política dos dirigentes – uma vez nomeado pelo Poder Executivo e sabatinado pelo Congresso, tem cargo e mandato fixos, sendo impossível a exoneração ad nutum pelo Presidente; 2<sup>o</sup>) independência técnica decisional – ato técnico não se sujeita a recurso hierárquico impróprio, não podendo o Ministério supervisor ou mesmo o presidente rever as decisões das agências; 3<sup>o</sup>) independência normativa – fenômeno da deslegalização (para parte da doutrina que crê que o poder normativo das agências seria apto a revogar até mesmo leis anteriores) ou desregulamentação (para boa parte da doutrina que crê só ser possível a produção de regulamentos e nunca de ato genérico e abstrato com caráter de lei); 4<sup>o</sup>) independência gerencial, orçamentária e financeira ampliada – por força de rubricas orçamentárias próprias e de receitas atribuídas pela lei às agências.

Portanto, trata-se de uma área extremamente estratégica e sensível, onde a capacidade dos reguladores precisa falar por eles, não dando margem para outros questionamentos desnecessários na medida em que os mesmos sejam (tecnicamente e profissionalmente) autoridades inquestionáveis nas matérias de sua competência e haja autonomia para tomada de decisões isentas.

## **5.2 O modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR**

Baseado nos conceitos de Teoria Geral de Sistemas, Teoria Geral da Administração e Gestão da Qualidade Pública – GESPÚBLICA, mais especialmente no Programa Estado para Resultados (EpR) do Governo de Minas Gerais. O GEOR Pretende chegar a um modelo de gestão orientado a resultados levando em consideração a estratégia institucional. Portanto, este modelo de gestão pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e desenvolvimento da entidade.

O GEOR conforme apresentado, baseou-se nos pressupostos do movimento chamado de Nova Gestão Pública. Surgiu de um processo empírico, impulsionado pela consolidação do Planejamento Estratégico da entidade, restava então o desafio de implementá-lo. Neste sentido, pesquisas identificaram o Programa Estado para Resultados – EpR, instituído pela Lei delegada nº 112, de 25/01/2007 que apresentava muita semelhança nos desafios e objetivos pretendidos na modelagem de uma Gestão para Resultados da Agência, que assim como àquele órgão pretendiam obter um modelo capaz de propiciar maior eficiência, democracia e accountability.

Foi verificado desse modo, a necessidade de elaborar ou buscar um modelo de Gestão capaz de além de implantar o Plano Estratégico da Agência – PEA, implementar um sistema eficiente de monitoramento e avaliação M&A, e levando em consideração a própria cultura e estrutura da Agência: força de trabalho reduzida, capacidade de adaptação e atendimento às demandas dinâmicas, habilidade de atuar em vários setores (recursos hídricos, saneamento básico e energia) e guiada pela compreensão global do Plano Estratégico que além dos objetivos estratégicos desafiam a entidade a alcançarem a visão e cumprimento da própria missão institucional.

Um dos focos principais do modelo é o de garantir o alcance dos objetivos estratégicos, definidos no Mapa Estratégico da Agência, a partir do gerenciamento intensivo dos projetos estruturantes e associados à Estratégia. Os projetos estruturantes representam as escolhas estratégicas da entidade, onde são alocados prioritariamente os recursos elencados nos instrumentos orçamentários (LDO e LOA), que são elencados no Plano Plurianual (PPA), deles são esperados os maiores impactos da ação regulatória, portanto os resultados esperados.

O modelo de gestão é constituído de sete componentes que atuam de forma interligada e interativa. Os componentes, que podem ser vistos na Tabela 1, são representados por instrumentos administrativos consagrados, que influem e/ou recebem influência, de maneira direta ou indireta, do desenvolvimento e operacionalização do referido modelo. Os componentes, atuando como sistema interativo, em determinados momentos, transformam-se em partes integrantes do modelo de gestão, consolidando um sistema global.

Tabela 1: Modelo de gestão e seus componentes

Modelo de Gestão						
Componentes Estratégicos	Componentes Diretivos	Componentes Comportamentais	Componentes de Avaliação	Componentes de Mudanças	Componentes Tecnológicos	Componentes Estruturais
- Planejamento estratégico - Objetivos Estratégicos - Visão, Missão e Valores	- Liderança - Comunicação - Supervisão - Coordenação - Decisão - Ação	- Capacitação - Desempenho - Potencial - Comportamento - Comprometimento	- Indicadores - Acompanhamento - Controle - Aprimoramento	- Resistências - Postura para resultados - Trabalhos em equipe	- Produtos e serviços - Processo - Conhecimento - Inovação	- Estrutura organizacional - Informações gerenciais

Outro foco está nos indicadores finalísticos, que buscam mensurar o alcance dos objetivos estratégicos do Mapa Estratégico. O GEOR vale-se ainda da Agenda setorial que é composta por um conjunto de prioridades elencadas para solucionar gargalos estruturais que impactam negativamente a execução das ações programadas.

O GEOR tem como principais objetivos:

- Viabilizar a ação coordenada do Estado nas áreas de resultados definidas no PEA;
- Alinhar as ações estratégicas da Agência, de forma a proporcionar a atuação articulada das unidades de negócio e suporte, dos encarregados da gestão de projetos estruturadores e projetos associados e demais servidores;
- Incentivar o alcance dos objetivos e metas das suas unidades, projetos estruturadores e projetos associados;
- Acompanhar e avaliar os resultados das ações/projetos implementadas pela Agência em ciclos e horizontes bem definidos;
- Oferecer conhecimento público das metas e resultados relacionados à gestão estratégica da Agência, de forma a contribuir para o seu controle social.

Para cumprir os objetivos estabelecidos, foram definidos os seguintes focos de atuação do GEOR:

- Apurar e avaliar os indicadores finalísticos, com o objetivo de monitorar e captar as mudanças para a sociedade produzidas pela atuação regulatória;

- Gerenciar restrições relevantes, por meio do acompanhamento seletivo dos principais marcos e metas dos projetos estruturadores e da Agenda setorial;
- Realizar análise estratégica da carteira de projetos estruturadores;
- Apoiar a implementação dos projetos estruturadores, por meio da alocação e desenvolvimento dos reguladores;
- Comunicação interna e externa do alcance da Estratégia; e
- Avaliar os resultados alcançados pelos projetos estruturadores.

O modelo propõe a concepção de 04 (quatro) frentes de atuação em uma estrutura interna capaz de organizar e manter o M&A do GEOR, quais sejam:

- Comitês de Resultados – Os Comitês representaram uma instância gerencial estratégica de monitoramento intensivo baseado em resultados na qual os stakeholders do sistema de M&A se reúnem para discutir o progresso das áreas de resultados do PEA.
- Gestão Estratégica – A essa equipe caberá estabelecer o cronograma anual dos Comitês de Resultados e organizar a sua realização. Serão realizadas reuniões gerenciais, com programação ordinária e possibilidade de realização sempre que necessária, nas quais se apresentam o andamento dos projetos estruturadores e das ações que integram a Agenda setorial, bem como a evolução dos indicadores finalísticos. Ao final das reuniões será pactuado o plano de ação, documento que consiste em um conjunto de ações estratégicas, com foco na implementação das políticas planejadas em cada área de resultados, que indica oportunidades, gargalos, medidas corretivas, responsáveis e prazos para executá-las.
- Gestão de Indicadores – Tem como objetivo estabelecer um sistema efetivo de monitoramento e avaliação das ações regulatórias, por meio de indicadores capazes de mensurar as mudanças produzidas pela regulação e de avaliações de impacto, em parceria com os diversos órgãos do Estado e Sociedade. Essas atividades darão origem ao Caderno de Indicadores, publicação que irá representar um marco no modelo, explicitando a métrica utilizada no sistema de M&A da ADASA e compartilhando os desafios inerentes à estruturação do modelo.

O Caderno trará uma descrição detalhada, fórmula de cálculo, fonte, periodicidade e dados estatísticos de todos os indicadores monitorados pela GEOR, bem como informações sobre suas possibilidades de aplicação, seus limites e suas limitações. Além disso, permite o aprimoramento do sistema de M&A, com a criação da Avaliação Executiva de Indicadores (AEI), cujo objetivo é fornecer uma visão integrada e sistematizada da maturidade da carteira monitorada em relação ao seu desenho, ao processo de coleta de dados e ao seu uso como forma de accountability, bem como revelar possibilidades de melhoria dessa métrica.

- Avaliação Executiva de Projetos – A Avaliação Executiva de Projetos (AEP) é uma metodologia adotada pelo governo de Minas Gerais, recepcionada pelo GEOR cujo objetivo é levantar, de maneira sistemática, informações sobre a qualidade dos projetos em suas fases de concepção, planejamento, gerenciamento e resultados. Busca, por meio de um diagnóstico da capacidade institucional, organizacional e de gestão dos projetos, evidenciar as melhores práticas e subsidiar a tomada de decisões acerca do portfólio de projetos e fornecer elementos para melhorar sua execução.

## 6 CONCLUSÕES

O modelo GEOR surge da necessidade de implementar a estratégia da ADASA, bem como de imbuir essa de um modelo de gestão mais orientado pelos resultados. A estratégia, traçada no PEA 2012-2020, não consiste apenas na boa execução dos atuais Projetos da entidade, elencados no PPA 2012-2015, mas esses representam o ponto de partida fundamental. Dado o alinhamento entre os instrumentos formais de planejamento, PEA, PPA e LOA, garantir uma boa execução dos planejamentos de curto e médio prazo é condição fundamental para a devida implementação da estratégia de longo prazo.

Nesse sentido, uma das ações de curto prazo que o GEOR deve ser preocupar é com a execução dos projetos, principalmente, com a carteira de Projetos Estruturantes. Alinhado e tomando como informações essenciais, o trabalho

de monitoramento e avaliação, o GEOR realiza esse apoio no curto prazo por meio da realização dos Comitês de Resultados e da gestão e cobrança dos planos de ação, bem como alocando e apoiando os reguladores envolvidos nesses projetos.

No entanto, além das iniciativas até o momento vislumbradas, cabe ainda, o GEOR para se consolidar um sistema de M&A produzindo e adquirindo indicadores de resultados além dos indicadores finalísticos e de projetos, além de fomentar o aperfeiçoamento desses. Para tanto, o investimento na produção de séries históricas, e na captura e tratamento de dados torna-se imprescindível para este processo.

Pode-se afirmar que a instituição de um modelo de gestão estruturada, como o apresentado neste trabalho, para as agências reguladoras além do planejamento estratégico, pode elevar a consciência do próprio regulador com relação a seu papel na estruturação do Estado e melhoria da prestação de serviços públicos e em última instância no aperfeiçoamento da ação regulatória. Fazendo deste processo uma instituição ad hoc que se insere indiscutivelmente nos resultados que se esperam de uma gestão de um governo transparente, interessado na preservação do estado de direito e capazes de prover as condições de uma vida digna e de qualidade a seus governados.

Muito do que não se consegue fazer em uma instituição, principalmente entidades jovens como as agências reguladoras brasileiras, não é por falta de planejamento, mas por vezes de foco e a incapacidade de executar o que foi programado. Este modelo, por ora proposto, visa impulsionar a transformação de grandes ideais em resultados espetaculares, em contraposição à realidade mais presente que é de se desviar no meio do caminho e comprometer projetos extremamente promissores, em, ao contrário do pretendido, fontes de fracasso, desmotivação, má aplicação de recursos e resultados sem significância ou inexistentes.

Por fim, vale dizer que esse trabalho se propôs a descrever a elaboração e implementação do GEOR, realizando ao mesmo tempo uma remontagem crítica do processo e um detalhamento do escopo de atuação do modelo. A intenção com isso foi compartilhar a visão que guiou essa iniciativa até o momento, sabendo que muitos desafios foram vencidos e outros tantos estão por vir.



## 7 REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio H. H. **Presidencialismo de Coalizão: O Dilema Institucional Brasileiro**. Em TAVARES, José A. G. **O Sistema Partidário na Consolidação da Democracia Brasileira. Coleção Brasil 2010**, Instituto Teotônio Vilela, 2003. (Texto publicado originariamente em Dados, Revista de Ciências Sociais, vol. 31, nº 1, 1988).

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente**. Em BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, P. (orgs) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

ATKINSON, Helen. **Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?** Management Decision, Emerald, Vol 44, n 10, p. 1441-1460, 2006.

CAMPOS, E. S. Gestão por resultados em Minas Gerais: análise crítica do modelo em construção à luz da experiência internacional. In: VII ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 7, 2008, Ouro Preto. Anais eletrônicos... Disponível em: <[http://www.eg.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=568&Itemid=210](http://www.eg.fjp.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=568&Itemid=210)>. Acesso em 20 de maio de 2013.

COUTINHO, André Ribeiro, KALLÁS, David, **Gestão Estratégica: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

GAETANI, Francisco. **Estratégia e Gestão de Mudanças de Gestão Pública**. Em LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Aníbal (orgs.) Gestão Pública no Brasil Contemporâneo, Fundap, 2005.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Lei Delegada no 112 de 25 de janeiro de 2007. **Dispõe sobre a organização e a estrutura da administração pública do poder executivo do estado e dá outras providências**. Minas Gerais, Belo Horizonte, 26 jan. 2007. p. 1, col. 1. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 28 maio de 2013.

MINTZBERG, H.; B. AHLSTRAND e J. LAMPEL (2000) **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman.

SILVA, Michelle Althoff da. **Planejamento estratégico e gestão de projetos: a sinergia que faz a diferença**. 2010. 73 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SILVA, I. L.; DRUMOND, R. B. **A Necessidade da Utilização de Sistema de Custos e de Indicadores de Desempenho na Administração Pública.** In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4. 2004, São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/128.pdf>>. Acesso em 08 fev. 2013.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil.** Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/download\\_estrategia\\_e\\_gestao.html](http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/download_estrategia_e_gestao.html)>. Acesso em: 12 fev. de 2013.

8- SAIANI, C. C. S. e TONETO JUNIOR, R. **Evolução do acesso a serviços de saneamento básico no Brasil (1970 a 2004).** Econ. soc. [online]. 2010, vol.19, n.1, pp. 79-106. ISSN 0104-0618.

9-SEROA DA MOTA, R. – **A urgência de uma política nacional para o saneamento, Revista Desafios.**

TOSCANO, T. C.; BARRENCE, A. V. dos S. **A evolução da gestão de projetos em Minas Gerais: o Escritório Central de Projetos e o gerenciamento intensivo.** Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 13., 2008, Buenos Aires, Argentina. Anais... Buenos Aires 2008.

---

## AUTORIA

**José Bento da Rocha** – Farmacêutico, formado pela Universidade Estadual de Goiás – UEG, é Mestre em Gestão e Regulação de Serviços Públicos de Saneamento Básico pela ENSP/FIOCRUZ, Especialista em Controle de Tráfego Aéreo pela Escola de Especialistas da Aeronáutica – EEAR, Pós-Graduado em Direito Administrativo, com ênfase em Gestão Pública, Regulador de Serviços Públicos, atualmente é Coordenador de Monitoramento de Projetos – ADASA-DF.

Endereço eletrônico: bentorochoa2003@yahoo.com.br

**Lucivane Madureira Sampaio Camargo** – Possui graduação em Arquivologia (UNB), Especialização em Gestão Estratégica, Conhecimento e Inovação (ESAB). Atualmente é Servidora Pública do GDF (EPPGG) e Coordena a área de Planejamento Estratégico da ADASA-DF. Tem Experiência na Área de Ciência da Informação, Administração de Empresas e Administração Pública com ênfase em Gestão de Acervos, Planejamento e Gestão de Projetos.

Endereço eletrônico: lucivanescamargo@gmail.com

**Daniel Ciarlini Pinheiro** – Possui graduação em Engenharia de Telecomunicações pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Especialização em Sistemas Mínero-Metalúrgicos pela Universidade de Ouro Preto – UFOP, Mestrado em Engenharia de Telecomunicações pelo Nagoya Institute of Technology – Japão, e é atualmente Regulador de Serviços Públicos da ADASA-DF, lotado na Superintendência de Planejamento e Programas Especiais da ADASA-DF.

**Marla Cecilia R. Canedo de Amorim** – Administradora, formada pela Pontifícia Universidade Católica – PUC/GO. Pós-graduada em Gestão Pública, pela Universidade Estácio de Sá – RJ. Reguladora de Serviços Públicos da ADASA/DF, atuando na área de Planejamento Estratégico da Agência. Tem conhecimentos na área de Orçamento e Finanças, Planejamento e Gestão de Pessoas.