



**ConGpR**

I Congresso Nacional de  
**Gestão Pública  
para Resultados**

**A GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS NO  
SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DA COGERH**

Paulo Henrique Studart Pinho - COGERH  
Paulo César de Sousa Batista - UECE  
Fátima Evaneide Barbosa de Almeida - UECE  
Roger Bezerra Castelo - COGERH  
Ubirajara Patrício Alvares da Silva - COGERH  
Giselle Maria Maia Cavalcante Plutarco - COGERH

# Introdução

---

A Gestão para Resultados (GpR) aplicada ao setor público:

É um modelo direcionado à melhoria da eficiência na utilização dos recursos e da qualidade dos serviços públicos oferecidos, a partir da adoção de princípios oriundos do setor privado, tais como:

- ❖ foco em resultados;
- ❖ visão estratégica;
- ❖ visão compartilhada;
- ❖ busca da excelência nos serviços (Kusek e Rist, 2004; Serra, 2007; Milanesi, 2018)

# Objetivos

---

- ✓ Analisar a experiência de planejamento estratégico e gestão para resultados da Cogerh, ocorrida nos últimos 14 anos, entre 2005 a 2019.

# Metodologia

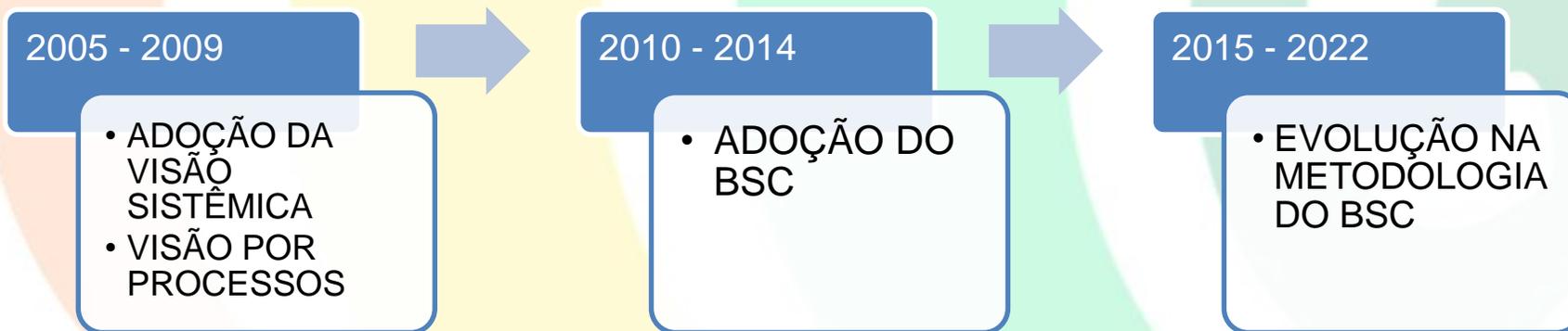
---

- ✓ Pesquisa qualitativa, com o objetivo de analisar com profundidade e longitudinalmente a experiência da implantação da GpR na Cogerh;
- ✓ Estudo de caso descritivo, estratégia de pesquisa de largo uso no campo da administração e consagrada pela contribuição de Yin (2001);
- ✓ Coleta de informações - pesquisa documental e entrevistas com gestores e técnicos da companhia que vivenciaram ou vivenciam o desenvolvimento da ferramenta;
- ✓ Categorias de análise: os fundamentos teóricos que influenciaram a implantação, os benefícios para a empresa, a cronologia da evolução do planejamento e da GpR na empresa, o processo de implantação da GpR, e as possíveis contribuições para outras organizações engajadas em processos semelhantes.

# Resultados e Discussão

Desde a criação da Cogerh em 1993, a Diretoria de Planejamento adotou o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão.

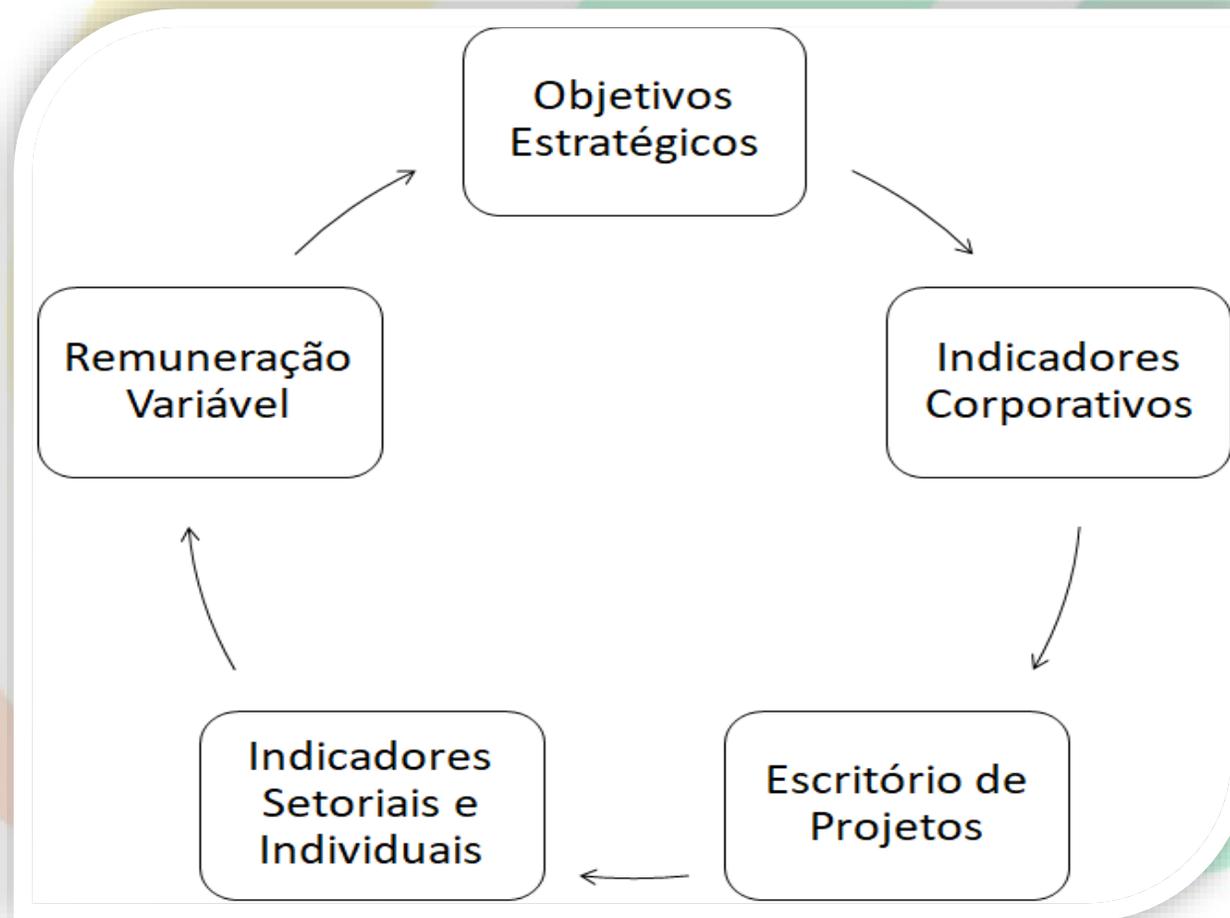
A partir de 2005 iniciaram-se os ciclos mais participativos de elaboração do Planejamento Estratégico.



**Atualmente está sendo elaborado o Plano Estratégico 2020 - 2050**

# Resultados e Discussão

## O Modelo de Gestão para Resultados da Cogerh



# MAPA ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico 2015-2022



## MISSÃO

Gerenciar os recursos hídricos no Ceará, promovendo o acesso à água e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

## VISÃO

Ser reconhecida pela sociedade cearense como instituição de excelência no gerenciamento dos recursos hídricos.

## VALORES

Ética, compromisso, transparência, qualidade, responsabilidade socioambiental, valorização dos Recursos Humanos, integração, descentralização e participação.

## ECONÔMICO / FINANCEIRO

GARANTIR A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO FINANCEIRA DA COMPANHIA

## SOCIEDADE / MERCADO

AMPLIAR A REGULIZAÇÃO DE USO DA ÁGUA E FORTALECER A POLÍTICA DE COBRANÇA

DESENVOLVER E APRIMORAR MECANISMOS QUE PROMOVAM A GESTÃO PARTICIPATIVA

FORTALECER A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM INSTITUCIONAL

EMPODERAR E FORTALECER OS ORGANISMOS DE BACIA DO CEARÁ

## PROCESSOS/ TECNOLOGIA

APRIMORAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL DOS SISTEMAS HÍDRICOS

PROMOVER A OTIMIZAÇÃO DO USO RACIONAL DA ÁGUA

GARANTIR A SEGURANÇA DA INFRAESTRUTURA HÍDRICA

DESENVOLVER ESTUDOS, PESQUISAS E PROJETOS DE NOVAS TECNOLOGIAS E EVENTOS HIDROLÓGICOS EXTREMOS E SEUS IMPACTOS

DESENVOLVER, ESTUDAR E AMPLIAR A GESTÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS CORPOS HÍDRICOS SUPERFICIAIS E SUBTERRÂNEOS PARA GARANTIR A SEGURANÇA DA OFERTA HÍDRICA

APRIMORAR A GESTÃO LOGÍSTICA, PATRIMONIAL E DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

DESENVOLVER A CULTURA DE PLANEJAMENTO, PROJETOS, PROCESSOS E CONTROLE

## APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO

PROMOVER A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

DESENVOLVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO

## O Mapa Estratégico da Cogerh

# Resultados e Discussão

---

**O modelo de monitoramento é composto das seguintes ações:**

- i) Reuniões do FAG (Fórum de Avaliação e Gestão) Corporativo, que acompanha metas e indicadores de desempenho do nível estratégico;
- ii) Reuniões do FAG Setorial, que monitora metas e indicadores de desempenho de cada Diretoria;
- iii) Reuniões de Monitoramento de Projetos Estratégicos; e
- iv) Monitoramento dos Compromissos estabelecidos em cada reunião, controlados através de um sistema específico.

# Resultados e Discussão

---

Em 2019, a Cogerh acumulava uma experiência de nove anos de utilização de FAG, totalizando:

**108** FAG Corporativos,

**42** FAG Setoriais e

**30** FAG Regionais realizados.

Todos os Fóruns de Avaliação e Gestão (FAG) são realizados com elevado nível de participação de gestores e técnicos e com um ambiente produtivo para a identificação e solução de problemas.

# Resultados e Discussão

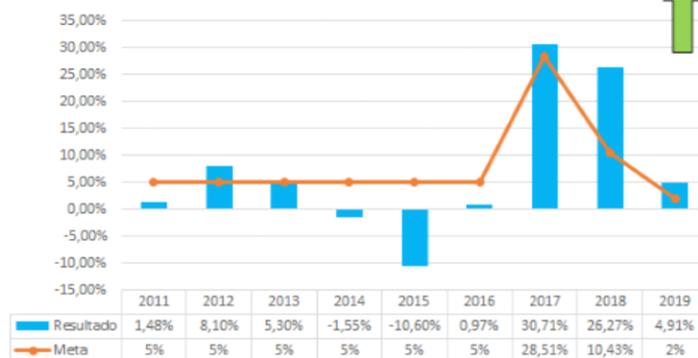
## Linha do Tempo das Realizações do FAG

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	12ºFAG CORPORATIVO	24ºFAG CORPORATIVO	36ºFAG CORPORATIVO	48ºFAG CORPORATIVO	60ºFAG CORPORATIVO	72ºFAG CORPORATIVO	84ºFAG CORPORATIVO	96ºFAG CORPORATIVO	108ºFAG CORPORATIVO
						6ºFAG SETORIAL	18ºFAG SETORIAL	30ºFAG SETORIAL	42ºFAG SETORIAL
							6ºFAG REGIONAL	18ºFAG REGIONAL	30ºFAG REGIONAL
NÚMERO DE INDICADORES CORPORATIVOS MONITORADOS	08	08	13	13	10	11	11	11	10
% DE RESULTADOS MELHOR OU IGUAL À META	25,0%	87,5%	84,6%	76,9%	50,0%	63,6%	90,9%	90,9%	100%

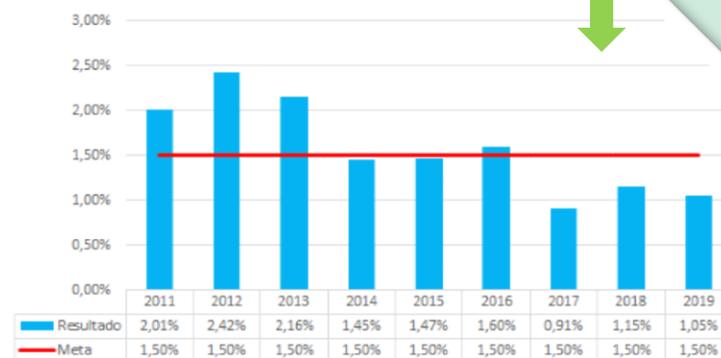
# Resultados e Discussão

## Painel de Indicadores da GpR da Cogerh

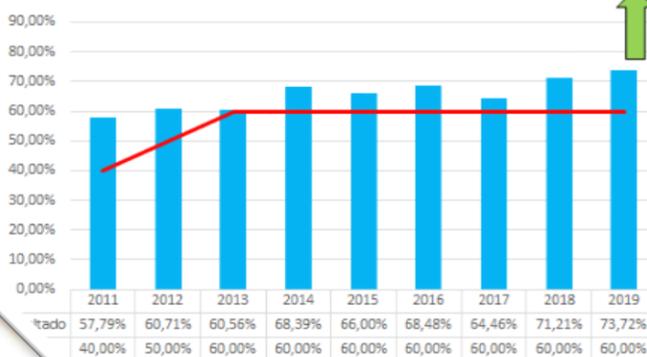
Lucratividade: Resultados x Metas



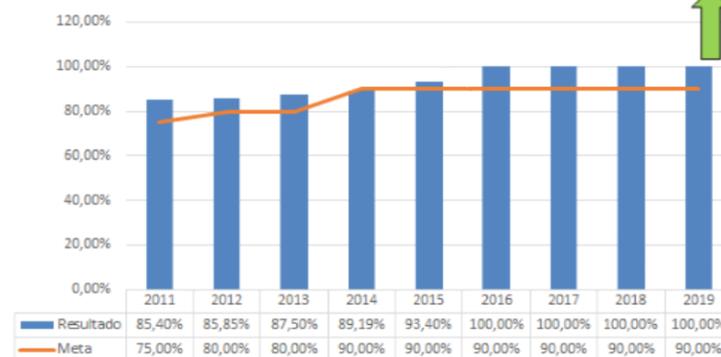
Inadimplência: Resultados x Metas



Gestão Participativa: Resultados x Metas



% de açudes com estado trófico: Resultados x Metas



# Conclusões

---

- ✓ A experiência da Cogerh se notabiliza pelo compromisso da organização na adoção contínua do planejamento estratégico e na GpR, ao longo de 14 anos, com o envolvimento de gestores de todos os níveis hierárquicos e de seu corpo técnico;
- ✓ Constantes atualizações dos planos estratégicos nesse período e introdução de inovações em cada plano, incluindo a adoção da GpR;
- ✓ Investimento em sistemas e na manutenção de um modelo de acompanhamento sistemático e abrangente;
- ✓ O sistema de monitoramento pode ser, portanto, considerado o grande diferencial da experiência da GpR e o ponto que pode servir de *benchmarking* e aprendizado para outras organizações.

# Conclusões

---

- ✓ Prospectivamente, dentre os novos desenvolvimentos a serem introduzidos pela Cogerh em seu modelo de gestão estratégica planejada e para resultados podem ser mencionados:
  - Metodologias de decisão e de priorização de projetos;
  - Avaliação de riscos de atividades e de projetos, associada ao modelo de Governança Corporativa;
  - Identificação das capacidades centrais da organização e suas implicações para a gestão interna do conhecimento.

# Referências

---

COGERH. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, 2018. Aprovada na 125ª Reunião do Conselho de Administração de 2/12/2019.

COGERH. Plano de Negócios e Gestão Estratégica 2020.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUSEK, J. Z. AND R. C. RIST. Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, 2004.

MAKÓN, M. El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24 al 27 de octubre.

# Referências

---

MILANESI. A. La Gestión por Resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina, 2018.

SERRA, A. Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público: BID-CLAD, 2007.

VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. Editora Atlas. 2ª. Edição. São Paulo, 2006.

YIN, R.K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi – 2ª Edição. Porto Alegre, 2001.