



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V**

**CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PABLO ALENCAR CABRAL BERNARDO**

**GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ADOÇÃO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL DA CAGEPA**

**JOÃO PESSOA  
2023**

PABLO ALENCAR CABRAL BERNARDO

**GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ADOÇÃO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL DA CAGEPA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

**Orientador:** Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira

**JOÃO PESSOA  
2023**

B523g Bernardo, Pablo Alencar Cabral.  
Gestão pública por resultados [manuscrito] : um estudo de caso sobre a doação de indicadores de desempenho na área comercial da CAGEPA / Pablo Alencar Cabral Bernardo. - 2023.  
22 p.  
Digitado.  
Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.  
"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Mottanogueira, Departamento de Administração e Economia - CCSA. "  
1. Gestão pública. 2. Gestão por resultados. 3. Indicadores de desempenho. 4. CAGEPA. I. Título  
21. ed. CDD 351

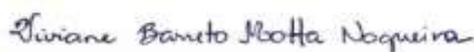
PABLO ALENCAR CABRAL BERNARDO

GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ADOÇÃO DE INDICADORES DE  
DESEMPENHO NA ÁREA COMERCIAL DA CAGEPA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Aprovada em: 22/09/2023.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Dra. Francinete Fernandes de Sousa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao Senhor meu Deus que, embora o coração falho queira insistir que estou só, nunca me desamparou.

“Para os gestores, a dinâmica do conhecimento impõe um imperativo claro: cada organização tem de incorporar a gestão da mudança na sua própria estrutura.” (Peter Drucker)

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGEPA	Companhia de Água e Esgotos da Paraíba
DCM	Diretoria Comercial
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão Pública</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão por Resultados</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão Pública por Resultado</b> .....	<b>11</b>
<b>2.4</b>	<b>Indicadores de Desempenho e Administração Pública</b> .....	<b>12</b>
<b>2.5</b>	<b>Situação Atual das Companhias Públicas de Saneamento</b> .....	<b>13</b>
<i>2.5.1</i>	<i>Marco Legal do Saneamento Básico</i> .....	<i>13</i>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Pesquisa</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Cenário do Estudo</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1</b>	<b>Breve Histórico</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2</b>	<b>Indicadores</b> .....	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>Medidas Adotadas para Atingimento dos Indicadores</b> .....	<b>18</b>
<i>4.3.1</i>	<i>Ações de Cobrança</i> .....	<i>18</i>
<i>4.3.2</i>	<i>Ações de Faturamento</i> .....	<i>18</i>
<i>4.3.3</i>	<i>Ação de Micromedição</i> .....	<i>19</i>
<i>4.3.3</i>	<i>Ações Operacionais</i> .....	<i>19</i>
<b>4.4</b>	<b>Resultados Alcançados</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Referências</b> .....	<b>22</b>

**GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS:  
um estudo de caso sobre a adoção de Indicadores de Desempenho na Área  
Comercial da CAGEPA**

**PUBLIC MANAGEMENT FOR RESULTS:  
a case study on the adoption of Performance Indicators in the Commercial Area of  
CAGEPA**

Pablo Alencar Cabral Bernardo<sup>1\*</sup>  
Viviane Barreto Motta Nogueira<sup>2\*\*</sup>

**RESUMO**

No Brasil, os serviços de distribuição de água e saneamento básico, em sua grande maioria são prestados por operadores públicos, considerando a realidade atual dessas entidades e o Novo Marco Legal do Saneamento que, entre outras coisas, institui metas a serem atendidas até o final de 2033. O presente artigo busca analisar os resultados obtidos pela Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA com a implementação, em uma de suas áreas técnicas, da Gestão por Resultados, a fim de verificar se os resultados coletados foram satisfatórios para o órgão, do ponto de vista administrativo, e quais foram as dificuldades encontradas no processo de implantação de modo que seja viável averiguar a adoção da mesma metodologia em toda Companhia. Com uma pesquisa documental, de modo a verificar e estudar documentos internos da Diretoria Comercial da CAGEPA que regem a Gestão Pública por Resultados ali adotadas, bem como a pesquisa quantitativa como mecanismo de acurácia dos resultados e bibliográfica, na definição de conceitos chave de Gestão Pública por Resultados, o presente trabalho analisa dados e os correlaciona com a teoria da administração pública gerencial. Por fim, a pesquisa apresenta os resultados da aplicação do modelo de Gestão Pública por Resultados com a adoção de Indicadores de Desempenho pela Área Comercial da Companhia e os frutos econômicos e administrativos colhidos, demonstrando a viabilidade da Administração Pública Gerencial.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Resultados. Indicadores. CAGEPA.

**ABSTRACT**

In Brazil, the vast majority of water distribution and basic sanitation services are provided by public operators, considering the current reality of these entities and the New Sanitation Legal Framework which, among other things, establishes goals to be met by the end 2033. This article seeks to analyze the results obtained by Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA with the implementation, in one of its technical areas, of Management by Results, in order to verify whether the results collected were satisfactory for the body, from an administrative point of view, and what were the difficulties encountered in the implementation process so that it is viable to investigate the adoption

---

<sup>1\*</sup> Pablo Alencar Cabral Bernardo é advogado, servidor público estadual, pós-graduando em Gestão em Administração Pública e Mestrando em Direito. [pabloalencarcber@gmail.com](mailto:pabloalencarcber@gmail.com);

<sup>2\*\*</sup> Viviane Barreto Motta Nogueira é Professora Doutora da Universidade Estadual da Paraíba. [vivianemotta@servidor.uepb.edu.br](mailto:vivianemotta@servidor.uepb.edu.br).

of the same methodology throughout the Company. With documentary research, in order to verify and study internal documents from CAGEPA's Commercial Directorate that govern Public Management by Results adopted there, as well as quantitative research as a mechanism for accuracy of results and bibliography, in defining key concepts of Public Management by Results, this work analyzes data and correlates them with the theory of managerial public administration. Finally, the research presents the results of the application of the Public Management by Results model with the adoption of Performance Indicators by the Company's Commercial Area and the economic and administrative fruits harvested, demonstrating the viability of Managerial Public Administration.

**Keywords:** Public Management. Results. Indicators. CAGEPA.

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública Gerencial, idealizada como uma nova forma de gerir a máquina pública, ainda que exista fruto da percepção do cidadão de que o modelo anterior não atende as necessidades da sociedade civil (BRESSER; SPINK, 1998), carece de estímulos no Brasil.

Sob esse enfoque, a Gestão Pública brasileira, permanece seguindo o modelo da administração pública burocrática, onde a preocupação com processos internos extremamente rígidos é dominante por ser entendido como mecanismo de prevenção à corrupção (BRESSER; SPINK, 1998), inserindo-se no rol as companhias estaduais de saneamento básico.

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) é uma sociedade de economia mista do Governo do Estado da Paraíba, acionista majoritário com mais de 99% das ações, responsável pelo abastecimento de água há mais de 200 cidades, totalizando um volume de mais de 2 milhões de pessoas (CAGEPA, 2023), sem contar a população atendida com tratamento do esgoto sanitário.

Com o advento da Lei Federal número 14.026/2020, chamada de Marco Legal do Saneamento Básico, as companhias estaduais, incluindo a CAGEPA, viram-se confrontadas a adotar um modelo de gestão voltado para buscar por resultados, uma vez que a nova legislação estabelece metas que, não atingidas, põe em xeque a existência das entidades enquanto órgãos públicos.

A CAGEPA, no entanto, antes mesmo da promulgação da Lei, passou a adotar algumas práticas da Gestão por Resultados, adotando metas e indicadores para uma área específica da empresa, a Diretoria Comercial, responsável por toda gestão dos clientes, incluindo faturamento e arrecadação, a partir de 2015.

Para Soler e Araújo (2022), Gestão por Resultados é uma metodologia que é “(...) focada em processos, a gestão por resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização.”

Dessa forma, a questão central deste estudo busca respostas para a seguinte problemática: Quais resultados alcançados pela Diretoria Comercial da CAGEPA após a implementação da Gestão por Resultados em suas ações?

O presente artigo busca analisar os resultados obtidos pela Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), enquanto membro da Administração Pública no Estado da Paraíba, com a implementação, em uma de suas áreas técnicas, da Gestão por Resultados, a fim de verificar se os resultados colecionados foram satisfatórios para o órgão, do ponto de vista administrativo, e quais foram as dificuldades encontradas no

processo de implantação de modo que seja viável averiguar a adoção da mesma metodologia em toda Companhia.

Este estudo apresenta também as ações que foram adotadas pela Diretoria Comercial da CAGEPA para efetiva implantação e alcance dos Indicadores e, principalmente, quais os ganhos percebidos pela companhia, enquanto Administração Pública, de modo que se possa listar e detalhar ações bem como conhecer os resultados alcançados pela CAGEPA e os reflexos internos, diante da condição de órgão público.

Socialmente, a pesquisa revela-se importante por duas razões: por se tratar de uma entidade pública, a CAGEPA não tem como objetivo de suas atividades, a aquisição de lucros para os seus acionistas, até o presente momento e, portanto, todo o superávit existente é revertido em melhorias nas redes de abastecimento de água e esgotamento sanitário, para a população. Além do mais, havendo resultados positivos, na condição de partícipe da Administração Pública, é possível haver mais eficiência na prestação dos serviços.

Esse trabalho também visa contribuir academicamente com as discussões em torno da eficácia da administração pública gerencial, contribuindo com dados reais para apuração das consequências de se adotar uma maneira menos burocrática de administrar a *res* pública para os administradores e para os administrados, em decorrência lógica.

Em nossa vivência profissional na CAGEPA é possível perceber que o presente estudo pode servir como balizador para ações estratégicas dos mais diversos setores existentes na companhia e, de maneira geral, dominar os atos e decisões gerenciais, direcionando toda a cadeia de produção e prestação de serviços para um melhor desempenho econômico e operacional.

Este artigo desenvolve-se, em sua fundamentação teórica, com tópicos sobre Gestão Pública e Gestão Pública por Resultados à luz de Luiz Carlos Bresser-Pereira, James Vieira, entre outros, teoria sobre Indicadores e o estabelecimento do atual cenário legal do Saneamento Básico no Brasil. Na metodologia, explicita-se os métodos de pesquisa selecionados bem como situa-se sobre o estudo de caso. Ao final, Apresentam-se os resultados da pesquisa e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão Pública**

Para Vieira (2023), “a Gestão Pública não é sinônimo de Administração Pública, de Direito Público, de Economia do Setor Público, de Políticas Públicas, de Finanças Públicas, nem se resume ao setor público do Estado. A Gestão Pública é tudo isso e muito mais!”.

Sob essa ótica, descreve-se Gestão Pública como, através do sucesso ou fracasso dela, um mecanismo de desenvolvimento da sociedade e que de tão complexa que é, por vezes, não se encontram conceitos fechados e a ela são dadas definições vagas do tipo “arte do Estado” (VIEIRA, 2023).

Para Vieira (2023)

“(…) a Gestão Pública é um empreendimento cooperativo. Quem exerce a Gestão Pública trata de resolver coletivamente, por meio da cooperação obtida de forma coercitiva ou voluntária, os problemas sociais. Trata-se de garantir os benefícios da ação coletiva - as iniciativas conjuntas de pessoas e grupos que atuam com o propósito de alcançar objetivos comuns - e mitigar os custos do oportunismo daqueles que desejam aproveitar desses benefícios comuns sem contribuir para a sua provisão.” (Vieira, 2023, p. 42)

Carneiro e Menicucci (2011) afirmam que o termo Gestão Pública é confundido por alguns com Administração Pública e, por outros, com “o rompimento com a administração pública tradicional e a adoção de ferramentas de gestão do mundo dos negócios”. Com essa última visão, coaduna-se Santos e Catelli (2004) ao atribuir o título de Governo Empreender para uma nova forma de se administrar a máquina pública.

Portanto, tem-se que Gestão Pública não se restringe, a forma e as regras em torno da administração do Estado mas abrange, além dela, o escopo de atuação do Estado, determinando as áreas onde serão desenvolvidas atividades públicas, inclusive as normas e indicadores dessa ação.

Além disso, não se pode, de acordo com Vieira (2023), trabalhar conceitos e regras da Gestão Pública sem envolver os gestores públicos já que, para o autor, conceituar Gestão Pública precisa “contribuir para liberar seus profissionais dos quadros de referência tradicionais, restritivos e ortodoxos.”

O autor afirma que o “gestor público é o profissional dedicado ao estudo dos problemas sociais com o propósito de resolvê-los - inclusive preveni-los - e assim promover o desenvolvimento da comunidade política”. (Vieira, 2023, p. 22)

A atividade desse profissional, na ótica de Vieira (2023), não é tão simples como se imagina já que os problemas sociais, embora possam ser quantificados, são mais complexos do que “uma simples questão quantitativa” pois, exatamente por envolver a coletividade em suas consequências, possui elementos políticos e, só a partir da caracterização da natureza desses problemas, é que se define se tal situação é relevante ou não para toda a comunidade.

Vieira (2023) continua e explica que

“O critério, politicamente relevante, não exige, por exemplo, que o problema tenha impacto (positivo ou negativo) ou que envolva a maioria dos cidadãos. Não é uma questão quantitativa (consenso) ou qualitativa (conhecimento). A definição de um problema “público” sempre será uma questão política para a comunidade.” (Vieira, 2023, p. 25)

Assim, Vieira (2023) conclui que “A Gestão Pública é orientada para a resolução de problemas sociais que ocorrem em determinada comunidade política (policy), entre as quais a mais importante, atualmente, é denominada Estado.”

Considerando o ensinamento de Vieira (2023), de que a Gestão Pública deve ser voltada para solucionar os problemas sociais, cada problema, portanto, tem uma causa e uma ou várias possíveis soluções. Neste sentido, além do planejamento da ação pública, direcionada a resolver tal problema, os estudiosos das últimas décadas têm se debruçado sobre uma nova forma de fazer Gestão Pública, que está, agora, voltada a resultados.

## 2.2 Gestão por Resultados

Holstein (2017) afirma que Gestão por Resultados “é um modelo de administração focado em ações que possam levar ao alcance das metas e objetivos, baseado no comprometimento máximo dos profissionais, o que nem sempre é comum no ambiente empresarial.”

Para o autor

“No geral, pode-se dizer que a gestão por resultados se trata de uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, favorecendo a tradução dos objetivos e o gerenciamento responsável. Ela também promove uma maior eficiência na organização. O seu foco se encontra na efetividade e na flexibilização dos

processos, ajudando a combater o costume de normas e procedimentos e promovendo mais eficiência, eficácia e responsabilidade na administração.” (Holstein, 2014, p. 144)

Holstein (2014) explica que um dos pontos mais importantes de uma gestão direcionada para resultados são os profissionais envolvidos em todo o processo daquela organização uma vez que, é através dele, que se pode alcançar o atingimento das metas e, a partir da adoção de objetivos e metas, com indicadores de avaliação, a equipe torna-se mais motivada e sente-se responsável pelo alcance dos resultados.

### 2.3 Gestão Pública por Resultados

Visto que, entre outras atribuições, também diz respeito a Gestão Pública a administração do Estado, incluindo seus programas e projetos e as instituições que os executam, também se põe que essa administração requer todos os recursos necessários a fim de alcançar os fins para os quais são e estão instituídos.

Araújo (2007), ao estabelecer que a administração decorre, necessariamente, do modelo de Estado vigente em um determinado local, num determinado período, lembra que a Administração Pública, portanto, não é estática e, com isso, surgem novas concepções à medida que o tempo vai passando.

Nesse sentido, a Administração Pública tem sofrido pressões para mudança de rota no sentido de se tornar mais eficiente e eficaz o que, para Araújo (2007), tem sofrido influência da Nova Gestão Pública e tem contribuído para a “fragmentação da estrutura monolítica da Administração Pública.”

Sob esse prisma, ganha enfoque a Gestão por Resultados que, para Bresser (1997) está inserido no escopo da administração pública gerencial, eventual substituta da administração pública burocrática, que existe para “proteger o patrimônio público contra os interesses dos *rent-seeking* ou da corrupção aberta.” (Bresser, 1997)

O autor, que foi Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado no Governo de Fernando Henrique Cardoso, defendeu que era necessário “reconstruir o Estado” (Bresser, 1997), de modo que a administração pública se torna-se mais moderna, eficiente e “compatível com o capitalismo competitivo”, de modo a atender as expectativas dos cidadãos no governo. Para Bresser (1997), a percepção da população sobre a ineficiência do Estado tem demandado a urgência na reforma do Estado.

Bresser (1997) explica que

“Algumas características básicas definem a administração pública gerencial. É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau real ainda que limitado de confiança; como estratégia serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o que se faz o controle sobre os órgãos descentralizados é o contrato de gestão.” (Bresser, 1997)

Considerando, portanto, que a Administração Pública, componente da Gestão Pública, tem sido direcionada a modernizar-se em busca de uma melhor qualidade na prestação dos serviços públicos, algumas organizações têm buscado inserir os conceitos e estratégias da Gestão por Resultados das empresas privadas nas entidades públicas.

Dessa maneira, é possível encontrar casos de programas, projetos ou até mesmo rotinas administrativas na esfera pública, aplicando, entre outras medidas, o estabelecimento de Indicadores de Desempenho que, apurados, conseguem refletir o cenário atual de determinado projeto/ação administrativa e, com eles, gestores públicas

vão em busca de alternativas para as dificuldades vivenciadas ou até mesmo opções de aperfeiçoamento.

Segundo Zucatto et al. (2009), a utilização de Indicadores “está relacionado à necessidade de tomar decisões sobre fatos, garantindo-se um processo de gestão sobre as variáveis internas e externas da organização.”. Para os autores, o uso de indicadores é fundamental na administração pública justamente por oportunizar transparência.

## 2.4 Indicadores de Desempenho e Administração Pública

Para Fischmann e Zilber (2000), o mundo moderno, globalizado, competitivo, exige que executivos e gestores tomem decisões cada vez mais assertivas e, para isso, precisam ter o maior nível de certeza e segurança nas informações que recebem. É com essa finalidade que surgem sistemas avaliativos da performance e desempenho de uma instituição. Junto a eles, surgem os indicadores de desempenho.

Ao defender a transição da administração pública burocrática para gerencial, Bresser (1996) afirma que, nesse modelo, há a necessidade de se manter um excessivo mecanismo de controle sobre o desempenho dos órgãos públicos, através de indicadores de desempenho voltados ao alcance de metas embora, para o autor, seja difícil definir critérios e conceitos para indicadores na Administração Pública.

Prandini (2017) define indicadores de desempenho como a junção de fatos relevantes sobre as pessoas e procedimentos operacionais de modo que, ao se unirem, tornam-se instrumento de tratamento através de “equações matemáticas, para que, sob fórmulas previamente definidas, possam ser calculados regular e sistematicamente, estabelecendo correlações entre duas ou mais variáveis(...)”.

É importante salientar, lembra Prandini (2017) que indicadores de desempenho na Administração Pública não devem servir apenas como banco de dados mas, e mais enfaticamente, como subsídio que leve a melhor gestão da máquina pública o que corrobora com os ensinamentos de Bresser (1996) e Fischmann e Zilber (2000). Além disso, indicadores de desempenho, quando inseridos na seara da Gestão Pública, devem auferir os resultados das decisões tomadas também com base neles.

Filho, Pacheco e Pereira (2021) esclarecem que

“Os indicadores de desempenho são ferramentas úteis para a gestão pública, pois revelam a situação atual da organização e produzem subsídios que permitam a promoção de melhorias. Existem diversos tipos de indicadores e para identificar quais devem ser utilizados, é necessário criar métodos de monitoramento e avaliações, considerando as atividades realizadas pelo setor que se pretende avaliar, posto que cada setor tem as suas particularidades.” (Filho, Pacheco e Pereira, 2021)

Os autores acima mencionados estabelecem que os indicadores de desempenho, em primeira monta, devem estar vinculados aos objetivos e metas anteriormente definidos pela organização e, após isso, deve-se passar a fase de identificação de problemas e definição e acompanhamento dos indicadores através de mecanismos, que podem ser sistemas.

Por fim, Filho, Pacheco e Pereira (2021) ainda ressaltam que, para funcionar bem, os indicadores devem ser definidos “adequadamente e estarem entrelaçados com os objetivos estratégicos constantes no planejamento organizacional.”.

Assim, considerando os ensinamentos sobre indicadores de desempenho, resta evidente seu entrelaçamento com metas previamente estabelecidas, o que ocorreu recentemente no segmento de saneamento básico no Brasil, setor em que a CAGEPA, objeto deste estudo, encontra-se inserida.

## **2.5 Situação atual das Companhias Públicas de Saneamento no Brasil**

### *2.5.1 Marco Legal do Saneamento Básico*

A Lei Federal nº 14.026 de 2020, chamada de Marco Regulatório do Saneamento, estabelece um novo regramento legal sobre a prestação do serviço de saneamento básico e altera algumas regras referente a forma de prestar o serviço, além de determinar diretrizes sobre os operadores do saneamento básico.

Uma importante determinação da nova legislação é o estabelecimento de uma meta quanto a quantidade de brasileiros que devem ter acesso a água tratada e esgotamento sanitário num espaço de tempo: até o final de março de 2033, 99% da população brasileira precisa ter acesso a água potável e, no mesmo prazo, 90% ao esgotamento sanitário.

De acordo com o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), mantido pelo Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional do Brasil (2023), cerca de 84% da população do país tem acesso rede de água e 55% a rede de esgoto e mais de 90% das instituições operadoras compõe a Administração Pública.

A Lei Federal nº 11.445/2007, conhecida como Lei do Saneamento, em seu artigo 10º, previa que a prestação de serviços por entidade que não compusesse a administração do titular do serviço poderia ser realizada através de contrato de concessão. Assim, os Municípios, titulares dos serviços essenciais - enquadrando-se, aqui, o saneamento básico - de acordo com o artigo 30, V, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2023) - concediam autorização a outros membros da administração pública para operar, mediante Concessão, os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário em seus territórios e para sua população.

Ocorre que o Marco Regulatório do Saneamento, alterou os termos da Lei do Saneamento para, nos casos em que a entidade não compor a administração do titular (Município), a concessão se dará através de prévio processo licitatório, ou seja, veda-se a prestação de serviços de maneira direta pela companhia estadual a municipalidade podendo, a partir de agora, qualquer instituição, inclusive privada, participar da licitação e obter a autorização para operação. (BRASIL, 2023)

O Marco Regulatório ainda proíbe a celebração de contratos de programa, convênios ou quaisquer outros instrumentos (BRASIL, 2023) e, com isso, coloca as companhias públicas no mesmo nível de disputa e competitividade de empresas privadas do setor já que, no novo modelo, para prestar os serviços de saneamento básico é necessário participar de uma licitação promovida pelo Município.

Neste contexto, encontra-se a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba, entidade da Administração Pública Indireta do Estado da Paraíba, objeto de estudo deste trabalho.

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1 Pesquisa**

A presente pesquisa levou em consideração, preliminarmente que, por se tratar de um estudo de caso com mensuração de resultados, era necessário adquirir dados sensíveis do objeto, ou seja, da Diretoria Comercial da CAGEPA, o que foi solicitado e autorizado pelo Diretor Comercial, através de requerimento oficial. Assim, foi possível coletar informações com gestores da Área Comercial, inclusive documentos, como o Manual de Indicadores de Desempenho. Outros dados foram percebidos de maneira pública, através do sítio eletrônico da CAGEPA bem como da nossa vivência prática profissional por mais de 7 anos nesta área da Companhia.

Em relação ao objetivo, a pesquisa realizada neste estudo é aplicada de modo que se pretende, a partir dela, contribuir com dados e conceitos existentes na CAGEPA, enquanto Administração Pública, na geração de conhecimento com aplicação prática e, assim, proporcionar a solução de problemas.

Embora o presente trabalho apresenta dados, a pesquisa, quanto ao método, é qualitativa já que se analisa os dados e as informações oriundas da Diretoria Comercial da CAGEPA, em conjunto com os conceitos ensinados de Gestão Pública por Resultados, Administração Pública Gerencial e Indicadores de Desempenho, como forma de compreender a adoção de um novo modelo de Gestão Pública na prática. Por ser qualitativa, a pesquisa aqui desenvolvida também é exploratória já que descreve, com alguma precisão, a atualidade da implantação de indicadores de resultados na CAGEPA.

### 3.2 Cenário de Estudo

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba nasceu em julho de 1972, resultado da unificação das antigas companhias SANECAP - Saneamento da Capital e SANESA - Saneamento de Campina Grande, embora os primeiros sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário remontam às décadas de 1910 e 1920, respectivamente. (CAGEPA, 2023)

A CAGEPA é uma sociedade de economia mista estadual, vinculada à Secretaria de Estado da Infraestrutura e Recursos Hídricos, tendo o Governo do Estado da Paraíba como maior acionista, detentor de 99,98% das ações ordinárias. Atualmente é dividida em 6 Gerências Regionais, sendo: Litoral (cidade sede: João Pessoa), Borborema (cidade sede: Campina Grande), Brejo (cidade sede: Guarabira), Espinharas (cidade sede: Patos), Rio do Peixe (cidade sede: Sousa) e Alto Piranhas (cidade sede: Cajazeiras). (CAGEPA, 2023)



Fonte: CAGEPA, 2023

Fazem parte do escopo da prestação de serviços o abastecimento de água (captação, adução, tratamento e distribuição), esgotamento sanitário (coleta, tratamento e

reintegração do produto ao meio ambiente), além da rotina administrativa que vai do atendimento ao cliente até a elaboração dos projetos, execução de obras, etc. (CAGEPA, 2023)

Sua área de atuação abrange 225 localidades, sendo 201 cidades e 24 distritos no Estado da Paraíba, atendendo uma população estimada de 2,8 milhões de pessoas com abastecimento de água e 1,2 milhão com esgotamento sanitário. (CAGEPA, 2023)

De acordo com o Relatório de Administração e Sustentabilidade, a CAGEPA obteve, em 2022, um resultado econômico positivo de R\$ 81.225 milhões, representando um acréscimo de 9,99%, comparado com o ano anterior, resultado da implementação do reajuste tarifário (8,34%) e ações administrativas voltadas a micromedição, acompanhamento das anormalidades de consumo e campanhas de negociação de débitos.

O custo operacional acompanhou a elevação da receita e cresceu 20,18% comparado a 2021, saindo de aproximadamente R\$ 515 milhões para R\$ 618 milhões, tendo como principais elementos para o crescimento um plano de demissão voluntária, reajustes nos combustíveis, aumento nos preços dos produtos químicos, a exemplo do cloro, e da tarifa de energia elétrica.

A estrutura administrativa do órgão é composta, além dos Conselhos de Administração e Fiscal, 6 (seis) Diretorias: Presidência, Administrativa e Financeira, Comercial, Operação e Manutenção, Expansão e a recém criada Diretoria de Novos Negócios, Inovação e Meio Ambiente.

Esse artigo se dedicará a estudar as ações gerenciais da Diretoria Comercial, responsável por todas as etapas do relacionamento da CAGEPA com seus clientes que, nos últimos anos, especialmente a partir de 2015, estabeleceu metas para incremento na arrecadação da Companhia e, mediante os resultados obtidos, estendeu a prática.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Breve Histórico**

A Diretoria Comercial (DCM) da CAGEPA é o departamento, a nível de Diretoria, responsável por toda gestão dos clientes da Companhia, desde o atendimento ao público até ações de cobrança de débito, inclusive judiciais. Em seu organograma, compõe a Diretoria Comercial as Gerências de Relações com Cliente, Cobrança, Suporte Comercial, Micromedição e Gestão e Estratégia Comercial, tidas como Gerências Normativas.

Considerando a divisão administrativa e operacional da CAGEPA em Gerências Regionais, cada uma delas possui, em seu quadro hierárquico, uma Subgerência Comercial que, de maneira geral, representa a Diretoria Comercial a nível de Regional. Tais Subgerências Comerciais são diretamente vinculadas à Gerência de Suporte Comercial. Assim, as Gerências Normativas e as Subgerências Comerciais são os setores responsáveis pela implantação de regras e políticas comerciais na CAGEPA.

Até janeiro de 2015, a CAGEPA registrava déficit mensal em sua arrecadação e, com isso, o Governo do Estado fazia aportes mensais de R\$5 milhões, de modo a garantir a operação dos sistemas de água e esgotamento sanitário. Esse cenário passou a se alterar quando, após troca de comando na Diretoria Comercial, estabeleceu-se metas mensais de arrecadação, em valores.

O modelo adotado foi copiado da iniciativa privada do segmento de energia elétrica, de onde vinha o novo Diretor e que determinou, em um primeiro momento, uma meta geral de arrecadação que seria, prioritariamente, atingida a partir de ações administrativas e/ou judiciais de recuperação de débitos.

De início, as Gerências Normativas e Subgerências Comerciais foram convocadas a participar de reuniões de modo a se estabelecer, inicialmente, a meta em valores e quais

ações seriam adotadas, considerando os recursos disponíveis naquele momento. Desta forma, foram realizadas várias reuniões presenciais na Capital do Estado ou na sede de algum Regional, até se determinar a meta geral de arrecadação, ou seja, o valor que deveria ser arrecadado ao final do mês.

Ao passo que a meta foi definida, partiu-se para definir as ações a serem adotadas pelos gestores e empregados a fim de viabilizar a arrecadação almejada. A partir deste trabalho, a gestão da Área Comercial percebeu que vários itens impactavam diretamente na arrecadação da empresa, não apenas o débito existente. Com isso, detectou-se as atividades comerciais que mais impactavam na arrecadação da Companhia e, de modo a facilitar o atingimento da meta e a definição das ações a serem realizadas, criou-se Indicadores específicos para cada uma destas atividades.

O trabalho desenvolvido pelos Gerentes, Subgerentes e pelo Diretor Comercial sagrou, em 2019, um Manual de Indicadores de Desempenho da Área Comercial institucionalizando, a partir de 2020, os Indicadores bem como, com seu atingimento, uma medida de valorização dos empregados envolvidos, com premiações.

Em 2020, as premiações restringiam-se à entrega de certificados de reconhecimento, dada a ausência de recursos para tal. A partir de 2021, a nova gestão da DCM reformulou os indicadores, alterando fórmulas e inserindo novos itens, melhorando as premiações e, a partir desta política interna, criando um evento anual, chamado Convenção CAGEPA, para empregados que, além de anunciar os resultados dos Indicadores, apresenta as novidades implementadas no ano anterior.

## 4.2 Indicadores

O Manual de Indicadores de Desempenho tem como objetivo, como o próprio documento diz, “manter o foco de propósitos e a otimização dos recursos humanos, na área comercial, para obter os resultados estratégicos da Companhia.”

Cada indicador possui um “peso” específico que, somados, totalizam 100 (cem) pontos. O valor do peso é definido pela Diretoria que, ao avaliar a importância do Indicador para a CAGEPA, confere a quantidade que entende pertinente.

Os Indicadores definidos em 2019 e seus respectivos pesos foram:

<b>INDICADOR</b>	<b>PESO</b>
Indicador de Faturamento (IF)	24
Efetividade da Arrecadação (AF)	20
Indicador de Débito (ID)	17
Indicador de Suspensão no Fornecimento (IC)	09
Indicador de Micromedição (IM)	09
Indicador de Águas Desligadas (AD)	10
Indicador de Leitura Real (IL)	08
Indicador de Horas Extras (Ih)	02
Indicador de Diárias Realizadas (DR)	01

Em 2021, os Indicadores foram reformulados, passando a ser:

<b>INDICADOR</b>	<b>PESO</b>
Indicador de Faturamento (IF)	24
Indicador da Arrecadação (IA)	20
Indicador de Débito (ID)	17
Indicador de Suspensão no Fornecimento (IC)	09
Indicador de Micromedicação (IM)	12
Indicador de Águas Desligadas (AD)	10
Indicador de Leitura Real (IL)	08

Todos os Indicadores acima apresentados são aferidos a partir da comparação com o comportamento do mesmo item ou de outro item no mês anterior ou no mesmo mês do ano anterior, que pode ser acrescido de um percentual previamente estabelecido que considera, entre outras coisas, o crescimento do item na comparação dos 2 meses.

Assim, por exemplo, no caso do Indicador de Faturamento em agosto de 2023, o faturamento deste mês será comparado com o faturamento do mês de agosto de 2022 acrescido de 2% (dois por cento), que representaria o crescimento do faturamento de agosto/23 em comparação a agosto/22 e outros 2% (dois por cento), relativos a reajuste tarifário. Essa equação, de divisão, determinará quantos por cento o faturamento de agosto/23 foi eficiente em relação a agosto/22, ou seja, as ações relativas ao faturamento da empresa foram bem empregadas no mês estudado.

Cada indicador possui um escalonamento referente ao percentual atingido que reflete, necessariamente, no peso a ser atribuído àquele Indicador. No exemplo citado acima, ao atingir 100% (cem por cento) de eficiência no Indicador do Faturamento em agosto/23, tem-se 24 pontos. Caso atinja 95% (noventa e cinco por cento), o peso será menor e assim, sucessivamente, até que se tenha um percentual que não pontue.

**Indicador de Faturamento (IF)** - Percentual extraído da divisão do faturamento líquido do mês pelo faturamento líquido do mesmo mês no anterior, acrescido de percentual;

**Efetividade de Arrecadação (EA)** - Percentual extraído da divisão da arrecadação total realizada no mês pelo faturamento líquido do mês anterior;

**Indicador de Débito (ID)** - Percentual extraído da divisão do débito acumulado do período, em reais, pelo faturamento do mês anterior;

**Indicador de Suspensão no Fornecimento (IC)** - Percentual extraído da divisão do número de cortes realizados no mês, por débito, pelo número de imóveis com débito pendente;

**Indicador de Micromedicação (IM)** - Percentual extraído da divisão do número de ligações ativas com hidrômetro pelo número total de ligações ativas;

**Indicador de Águas Desligadas (AD)** - Percentual extraído da divisão do número de ligações desligadas pelo número de ligações cadastradas;

**Indicador de Leitura Real (IL)** - Percentual extraído da divisão do número de leituras não realizadas no mês pelo número de leituras no mês.

Com a reformulação de 2021, alterou-se também a abrangência dos Indicadores, que passaram a medir localidades (cidades), Subgerências Comerciais e as Gerências Regionais. Dentre as 5 (cinco) melhores cidades do Regional, ou seja, aquelas que alcançarem a melhor pontuação, 3 (três) serão premiadas. Além disso, também são premiadas as 2 (duas) melhores Subgerências Comerciais bem como Gerências Regionais. As premiações variam entre relógios, caixas de som, TV, celulares, etc.

Os vencedores são anunciados, bem como a premiação entregue, em evento realizado no ano seguinte onde também ocorre a exposição de várias palestras cujos temas são diretamente vinculados à Diretoria Comercial e suas atividades.

### **4.3 Medidas Adotadas para Atingimento dos Indicadores**

#### *4.3.1 Ações de Cobrança*

A Gerência de Cobrança, responsável pela normatização das regras referente a cobrança de débitos dos clientes inadimplentes da CAGEPA, atua em 3 (três) frentes: Cobrança a Clientes Particulares, Cobrança a Órgãos Públicos e Cobrança Judicial. A partir de uma régua de cobrança, que define cada ação a ser adotada considerando o tempo do débito, cada um desses segmentos define as ações que serão adotadas pelas Subgerências Comerciais.

De início, tem-se que a Cobrança Judicial é a última medida a ser adotada, exauridas todas as tentativas administrativas e, por isso, no presente estudo, pouco se tem sobre as Cobranças Judiciais da CAGEPA, especialmente depois da implantação dos Indicadores de Desempenho, uma vez que, por se tratar de processos em andamento no Poder Judiciário, o lapso temporal para resolução do conflito não torna possível incluir o resultado dessa Ação de Cobrança nos Indicadores.

Também a Cobrança aos Órgãos Públicos não está inserida na conferência dos Indicadores especialmente pela dificuldade legal na realização da suspensão do fornecimento dos serviços, especialmente em serviços essenciais como escolas e unidades de saúde, e pela dificuldade na realização da negociação dos débitos frente ao histórico de inadimplência das prefeituras.

Portanto, quanto a débito, se analisa apenas a Cobrança aos Clientes Particulares e, para atingimento dos Indicadores, são ações administrativas de cobrança: inclusão do nome do devedor nos serviços de proteção ao crédito, incluindo comunicados prévios através de e-mail e SMS; notificação extrajudicial; telecobrança (via WhatsApp); visita ao imóvel do inadimplente; protesto em cartório; suspensão do fornecimento e campanhas de negociação de débito, inclusive com cartão de crédito.

#### *4.3.2 Ação de Faturamento*

A principal ação administrativa adotada quanto ao faturamento foi a automatização da leitura dos hidrômetros (medidores de água) e a implantação de um sistema confeccionado pelo então Ministério das Cidades. Para se ter dados mais reais e consolidados em relação as leituras, que é o principal instrumento de faturamento, pois é a partir dela que se é possível descobrir quantos metros cúbicos aquele imóvel (cliente) consumiu no mês, foi contratada uma empresa que realiza a leitura e, ao mesmo tempo que entrega a fatura ao cliente, no ato da leitura, a mesma já está registrada em sistema.

### 4.3.3 Ação de Micromedição

Como explicado no item anterior, a partir da leitura do hidrômetro se é possível definir o faturamento da Companhia. Assim, o hidrômetro é um dos principais equipamentos de uma empresa que trabalha com distribuição de água pois, em perfeito estado de funcionamento, o faturamento é mais real e certo. Assim, a CAGEPA adotou, para o alcance dos Indicadores, uma política de Movimentação de Hidrômetro, ou seja, substituição de hidrômetros antigos ou com suspeita de mau funcionamento e instalação de novos hidrômetros em ligações de água não hidrometradas.

### 4.3.4 Ações Operacionais

A partir da institucionalização dos Indicadores de Desempenho, foi possível perceber que os serviços “de campo”, ou seja, aqueles realizados no hidrômetro, localidade ou imóvel do cliente, tinham forte impacto no faturamento e arrecadação da empresa uma vez que, não executados de acordo com os prazos e regras estabelecidas, colaboraram para a inadimplência.

Por isso, ações de fiscalização foram incentivadas, inclusive com premiação para os empregados que encontrassem irregularidades executadas pelos clientes para ter acesso a rede de água de forma clandestina; contratação de mão de obra para execução, principalmente, dos serviços de corte (suspensão no fornecimento) e movimentação de hidrômetro tendo, como principal ação da área operacional da DCM, a execução de contrato de performance, onde a empresa contratada é remunerada pelos resultados que a CAGEPA consegue apurar na sua arrecadação.

## 4.4 Resultados Alcançados

Com o estabelecimento de uma meta de arrecadação mensal e, após isso, a adoção de Indicadores de Desempenho para medir a eficiência das atividades administrativas comerciais da CAGEPA, foi possível perceber, como primeiro resultado, um maior engajamento dos empregados da área Comercial, seja na área gerencial, otimizando os recursos disponíveis e criando soluções auxiliares para tomada de decisão.

Para executar as ações definidas e já mencionadas no item 4.3, foi necessário que os gestores da DCM, além de melhor organizar sua gestão administrativa, com delegação de funções, por exemplo, estabelecessem estratégias que viabilizassem o atingimento das metas bem como os melhores resultados em relação aos Indicadores definidos.

A partir de 2015, com o estabelecimento de uma meta mensal de arrecadação, até 2022, a eficiência da arrecadação, ou seja, percentual do que se arrecadou em comparação ao que se faturou, saltou de 85,82%, em 2015, para 96,25% em 2022, ou seja, para se cumprir a meta, através das ações adotadas e apresentadas nos itens anteriores, a CAGEPA conseguiu evoluir substancialmente ao ponto de arrecadar quase 100% do que fatura em um mês.

Especificamente quanto à arrecadação e faturamento, instrumentos comerciais relativos ao caixa da Companhia tem-se que, de maneira ponderada, entre 2017 e 2022, houve um crescimento de 7,3% em relação ao faturamento e 11% em relação a arrecadação, tendo sucessivas arrecadações históricas, ou seja, marcas nunca antes atingidas, inclusive com arrecadações mensais na casa das centenas de milhares de reais.

A meta de arrecadação e os Indicadores oportunizaram um fato histórico em 2022 quando, pela primeira vez em seus mais de 50 anos, a CAGEPA arrecadou, no acumulado de janeiro a novembro, mais de 1 (um) bilhão de reais, se transformando em uma empresa

bilionária, estando no rol das 1000 (mil) maiores empresas do Brasil. Esse número já havia sido atingido no ano anterior (2021) mas em relação ao faturamento.

A eficiência na arrecadação, especialmente, oportunizou que a CAGEPA iniciasse um processo de transformação administrativa a fim de cumprir, preferivelmente, as metas estabelecidas pelo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/20). Assim, foi possível:

- inovar em processos de automação na distribuição de água;
- executar obras de expansão da rede de abastecimento e coletora de esgotamento sanitário;
- aquisição de financiamento internacional pela Agência Francesa de Desenvolvimento no importe de 50 milhões de euros (aproximadamente R\$ 265 milhões);
- incentivar a qualificação dos empregados com o pagamento de incentivos educacionais por titulação da especialização, mestrado e doutorado;
- recomposição da folha salarial

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou analisar os resultados obtidos pela Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA), com a implementação, em uma de suas áreas técnicas, da Gestão por Resultados, a fim de verificar se os resultados colecionados foram satisfatórios para o órgão, do ponto de vista administrativo, e quais foram as dificuldades encontradas no processo de implantação de modo que seja viável averiguar a adoção da mesma metodologia em toda Companhia.

A questão que se apresenta como problema é: quais resultados alcançados pela Diretoria Comercial da CAGEPA após a implementação da Gestão por Resultados em suas ações?

Com os resultados obtidos, foi possível perceber que a institucionalização de uma política de Gestão por Resultados, ainda que isolada em um único setor, trouxe avanços significativos para a CAGEPA, enquanto Administração Pública, especialmente quanto a mudança do *status quo* de seus empregados que passaram a engajar-se cada vez mais no processo de reformulação da empresa.

Neste sentido, o presente trabalho evidencia, através do caso específico da CAGEPA, que a transição da administração pública burocrática para a gerencial, com a aplicação de novos modelos de gestão, incluindo softwares e programas institucionalizados, é benéfico para o órgão que assim decide fazer e traz resultados positivamente expressivos que auxiliam a instituição na busca pela eficiência na prestação do serviço público.

A adoção dos Indicadores de Desempenho como sendo um mecanismo de Gestão por Resultados na CAGEPA, viabilizou que o órgão, ao ser reestruturar interna e administrativamente, adotasse uma série de medidas e ações que, ao cabo, beneficiam a população atendida uma vez que, com a melhoria dos fluxos dos processos e mais dinheiro em caixa, tem sido possível para Companhia aperfeiçoar suas atividades, com mais tecnologia e engajamento.

Além do mais, embora possa se considerar uma medida isolada dentro da Companhia de mais de 50 anos e com quase 3.000 empregados, a institucionalização e, mais que isso, a percepção de que a adoção dos Indicadores trouxe resultados expressivos e palpáveis, a certa medida, o trabalho desenvolvido na Área Comercial faz com que outros setores da CAGEPA iniciem um trabalho de organização das suas áreas temáticas e afins de modo a direcionar toda atuação da Companhia para administração pública gerencial.

Importante destacar que o presente trabalho, embora traga contribuição do ponto de vista prático, refere-se a apenas uma iniciativa da adoção da administração pública gerencial na atualidade, num relativo curto espaço de tempo e com alterações ao longo desse tempo e que, por isso, não pode servir como sentença final acerca da aplicabilidade da Gestão Pública por Resultados no Brasil. Outras pesquisas que versem sobre, entre outros, programas institucionais e/ou softwares de gestão bem como a eficácia desse novo modelo na vida da população deverão compor um arcabouço cada vez maior sobre o tema a fim de subsidiar agentes e gestores públicos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. M. M. da S.; SOLER, O. **Aplicação dos conceitos de governança, gestão por resultados e planejamento estratégico situacional relacionados ao processo de aquisição de medicamentos e materiais hospitalares: revisão integrativa.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.8, n. 2, p. 13770-13784, 2022. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/44405/pdf>. Acesso em 18 ju. 2023

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasil. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em 16 jun. 2023

BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/114026.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/114026.htm). Acesso em 13 ago. 2023

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Estratégia e estrutura para um novo Estado.** J. Polit. Econ. 17 (3) Jul/Sep. 1997. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rep/a/5GLG9Nj8PTg5nzpXDh9Nmmy/?lang=pt#>. Acesso em 20 jun. 2023

BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. **Gestão do Setor Público: Estratégia e Estrutura para um novo Estado.** Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. Disponível em <http://bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia&Estrutura.pdf>. Acesso em 27 jun. 2023

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. **Gestão Pública no Século XXI: As Reformas Pendentes.** Texto para Discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 2011. Disponível em <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/214/1/Gestão%20pública%20no%20século%20XXI%20as%20reformas%20pendentes.pdf>. Acesso em 17 jul. 2023

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Mensuração a criação de valor na gestão pública.** RAP, Rio de Janeiro 38, maio/jun 2004. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544/5128>. Acesso em 02 jul. 2023

CONFERÊNCIA DA UNED, A. Coruña, Espanha, 2007. **Avaliação da Gestão Pública e Administração Pós Burocrática.** Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em 30 jul. 2023

FILHO, F. de S. P.; PACHECO, I. B. G.; PEREIRA, R. R. **Indicadores de desempenho como ferramenta na gestão da qualidade no serviço público.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 7, n. 9, p. 88049-88067, 2021. Disponível em [efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Russlana-Pereira/publication/355085259\\_Indicadores\\_de\\_desempenho\\_como\\_ferramenta\\_na\\_gestao\\_da\\_qualidade\\_no\\_servico\\_publico\\_Performance\\_indicators\\_as\\_a\\_tool\\_in\\_quality](https://www.researchgate.net/profile/Russlana-Pereira/publication/355085259_Indicadores_de_desempenho_como_ferramenta_na_gestao_da_qualidade_no_servico_publico_Performance_indicators_as_a_tool_in_quality)

management\_in\_public\_service/links/61c0de701d88475981055dd0/Indicadores-de-desempenho-como-ferramenta-na-gestao-da-qualidade-no-servico-publico-Performance-indicators-as-a-tool-in-quality-management-in-public-service.pdf. Acesso em 04 set. 2023

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um Sistema de Controle**. Rev. Adm. Mackenzie, jan/dez 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ram/a/HchNLVz8rHYRBL Cz4KwGn8F/?lang=pt#>. Acesso em 02 set. 2023

HOLSTEIN, J. **O papel da liderança na gestão para os resultados**. Revista FAE, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 138-150, jan./jun. 2017. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/124/436>. Acesso em 01 ago. 2023

PRANDINI, E. R. **Indicadores de Desempenho na Administração Pública**. SSRN, 2020. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3603753](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3603753). Acesso em 02 set. 2023

VIEIRA, J. B. **Fundamentos da Gestão Pública**. Editora UFPE, Recife, 2023.

ZUCATTO, L. C.; SATOR, U. M.; BEBER, S.; WEBER, R. **Proposição de Indicadores de Desempenho na Gestão Pública**. ConTexto, Porto Alegre, v.9, n. 16, 2º semestre, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11701/6909>. Acesso em 12 ago. 2023