

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas**  
**Curso de Gestão Pública**

**Gabriela Silva Barbato**

**O Acordo de Resultados na Agência Reguladora de Serviços de  
Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de  
Minas Gerais**

**Belo Horizonte, MG**

**2014**

**Gabriela Silva Barbato**

**O Acordo de Resultados na Agência Reguladora de Serviços de  
Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de  
Minas Gerais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito parcial a obtenção de bacharel em Gestão  
Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Eleonora Schettini. M. Cunha

Belo Horizonte, MG

2014

## **Resumo**

Com a emergência do pensamento neoliberal, a partir da segunda metade do século XX, passa-se a questionar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Nesse período, surge a Administração Pública Gerencial no Brasil. Esta foi adotada pelos governos com o objetivo de adequar a gestão do Estado às expansões econômicas e aos avanços da globalização econômica e da competitividade. No estado de Minas Gerais, este modelo de gestão foi adotado a partir de 2003, sendo que a reforma gerencial foi denominada de “Choque de Gestão”. Várias são as estratégias e os instrumentos inerentes a esta reforma. Porém, neste trabalho enfatizamos e delimitamos a ferramenta “Acordo de Resultados” como objeto de estudo. Este instrumento de gestão estabelece um pacto de compromisso entre órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, que devem alcançar metas estabelecidas em consonância com os objetivos expressos na agenda de governo. O estudo busca compreender se o Acordo de Resultados proporcionou à Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais, obter melhores resultados finalísticos institucionais no ano de 2012. Para tanto, foram analisados indicadores, metas e produtos finalísticos institucionais pactuados na segunda etapa do Acordo de Resultados na Agência.

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Indicadores da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços .....	17
Quadro 2 - Produtos da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços .....	18
Quadro 3 – Indicadores da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira.....	19
Quadro 4 - Produtos da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira.....	19
Quadro 5 - Desempenho da Equipe da Coordenadoria de Regulação Técnico-Operacional e Fiscalização dos Serviços - Indicadores .....	22
Quadro 6 - Desempenho da Equipe da Coordenadoria de Regulação Técnico-Operacional e Fiscalização dos Serviços - Produtos .....	24
Quadro 7 - Desempenho da equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira - Indicadores.....	28
Quadro 8 - Desempenho da Equipe da Coordenadoria de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira – Produtos .....	29

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Nota correspondente ao percentual de execução da meta .....	21
Tabela 2 - Nota por desempenho.....	21

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Organograma ARSAE .....	14
------------------------------------	----

## Sumário

### Introdução

1. A Administração Pública e o modelo gerencial em Minas Gerais	7
1.1 A Reforma Gerencial no Brasil	8
1.2A Reforma Administrativa em Minas Gerais	9
2. O Acordo de Resultados na Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais	13
2.1 O Acordo de Resultados da ARSAE-MG de 2012	14
2.2. Descrição dos indicadores, metas e produtos finalísticos pactuados na 2ª etapa do Acordo de Resultados da ARSAE	16
3. A avaliação do Acordo de Resultados da ARSAE-MG / 2ª. Etapa	21
3.1 Análise dos indicadores, produtos e metas da Equipe de Regulação Técnico-Operacional e Fiscalização dos Serviços.	22
3.2 Análise dos indicadores, produtos e metas da equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação econômica Financeira.	28
4. Considerações Finais	32
Referências Bibliográficas	34

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como tema o instrumento gerencial Acordo de Resultados. Esse tema tem grande relevância no contexto atual da Administração Pública, pois é um instrumento inerente à Reforma Administrativa estadual iniciada em 2003 e possui abundantes celebrações nos órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

O Acordo de Resultados concede aos acordados a autonomia de gestão para o alcance dos resultados pactuados e, em caso de desempenho satisfatório, prêmios de produtividade. Justamente por esse fato, algumas peculiaridades instigaram a pesquisa, como a possibilidade do instrumento “Acordo de Resultados” ser apenas uma formalidade a se cumprir para que os servidores e as instituições pudessem usufruir das vantagens pecuniárias concedidas. Com base nessa hipótese, foi realizado um estudo de caso, que teve por objeto a 2ª Etapa do Acordo de Resultados na Agência Reguladora de Serviços e Abastecimentos de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais, no ano de 2012.

O estudo buscou por meio de metodologia analítica, responder à pergunta norteadora deste trabalho: “O Acordo de Resultados proporcionou a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais, no ano de 2012, obter melhores resultados finalísticos institucionais?”

Em busca de uma resposta para essa pergunta, foi realizada uma revisão bibliográfica que possibilitasse a contextualização da Administração Pública e o modelo gerencial no Estado de Minas Gerais, cuja sistematização está apresentada no primeiro capítulo. Em seguida, foi estudado, por meio de análise documental, o instrumento Acordo de Resultados na ARSAE, descrito no segundo capítulo. Posteriormente, buscou-se apresentar a descrição e a análise dos indicadores, metas e produtos finalísticos pactuados na 2ª etapa do Acordo de Resultados da ARSAE. E, finalmente, podemos concluir que a ferramenta administrativa estudada proporcionou melhores resultados finalísticos institucionais, em referência ao ano anterior.

## **1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O MODELO GERENCIAL EM MINAS GERAIS**

Este capítulo apresenta algumas reflexões sobre a administração pública, no Brasil, revendo alguns momentos históricos significativos, mas dando ênfase ao modelo gerencialista, introduzido nos anos de 1990.

No período colonial, podemos caracterizar a Administração Pública brasileira como Patrimonialista, em que o Estado era considerado como extensão da casa do rei para seus apadrinhados. Uma característica desse período e deste tipo de gestão é a corrupção e o nepotismo, uma vez que o Estado era administrado como patrimônio de quem detinha o poder, o que gerava apropriações do bem público por pessoas particulares e relações personalistas e clientelistas. Portanto, não era possível qualquer julgamento ou correção da ação pública, de modo que os súditos fossem de alguma forma, atendidos em suas demandas e/ou necessidades.

No século XIX, com o descontentamento dos súditos e as dificuldades econômicas de manter o regime monárquico, tal regime entrou em decadência, deu-se a ascensão da República. Referente a esse período republicano, especialmente a partir do governo de Getúlio Vargas na década de 1930, a administração pública brasileira, tendo como um de seus objetivos combater a corrupção e o nepotismo, adota o modelo burocrático. Entre as bases do modelo burocrático está a profissionalização do serviço público, com servidores capacitados e com progressão de carreira, o formalismo dos procedimentos, a impessoalidade e o poder exercido de forma racional-legal, com foco maior nos processos. Este modelo predominou em boa parte do século XX. Porém, as diretrizes que se baseavam no tecnicismo e no insulamento de alguns setores da burocracia, deixavam de contemplar os resultados, o que fez com que o Estado fosse perdendo o potencial para suprir as necessidades e/ou as demandas dos cidadãos. (MAFRA, 2010)

Na década de 1990, o modelo burocrático demonstrava sinais de esgotamento, sendo considerado insuficiente para atender as necessidades da gestão pública no mundo contemporâneo. Associado às ideias neoliberais de redução do tamanho do Estado e de suas funções, é elaborado o Modelo Gerencialista, difundido fortemente por agências de cooperação e de financiamento por todo o mundo. (MAFRA, 2010)

No modelo gerencial, considera-se o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos. Tem como objetivos principais atender a

duas exigências contemporâneas: adaptar-se à revisão das formas de atuação do Estado, que são empreendidas nos cenários de cada país; e atender às exigências das democracias de massa. O modelo gerencial repousa em descentralizações políticas e administrativas, a instituição de formatos organizacionais com poucos níveis hierárquicos, flexibilidade organizacional, controle de resultados, ao invés de controle, passo a passo, de processos administrativos, adoção de confiança limitada, no lugar de desconfiança total em relação aos funcionários e dirigentes e uma administração voltada para o atendimento do cidadão e aberta ao controle social. (MAFRA, 2010)

O modelo gerencial busca adequar às organizações públicas aos seus objetivos prioritários, que são os resultados. O gerencialismo tem como apoio a administração burocrática, conservando alguns dos seus princípios, embora flexibilizados, mas tem como fundamentos a admissão segundo critérios rígidos de mérito, um sistema estruturado e universal de remuneração, carreiras, avaliação de desempenho realizada constantemente e treinamento sistemático. (MAFRA, 2010)

### ***1.1 A Reforma Gerencial no Brasil***

A Reforma Gerencial no Brasil teve início em 1995, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano, fixaram-se os rumos da reforma, com a publicação do Plano Diretor e o envio para o Congresso Nacional da proposta que veio a se configurar na Emenda Constitucional 19. No primeiro momento, a reforma foi realizada no nível federal pelo Ministério da Administração Federal e Reforma – MARE, a quem foi atribuída a responsabilidade de formular políticas para a reforma do Estado, a reforma administrativa, a modernização da gestão e a promoção da qualidade no serviço público. No segundo momento, o MARE foi extinto e a gestão passou para o Ministério do Planejamento e Gestão.

De acordo como um dos principais responsáveis pela reforma, o então ministro Bresser Pereira, a reforma envolveria: a) a descentralização dos serviços sociais para estados e municípios; b) a delimitação mais precisa da área de atuação do Estado, estabelecendo-se uma distinção entre as atividades exclusivas que envolvem o poder do Estado e devem permanecer no seu âmbito, as atividades sociais e científicas que não lhe pertencem e devem ser transferidas para o setor público não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado; c) a distinção entre as atividades do núcleo estratégico, que devem ser efetuadas por políticos e altos funcionários, e as atividades de serviços, que



podem ser objeto de contratações externas; d) a separação entre a formulação de políticas e a sua execução; e) maior autonomia para as atividades executivas exclusivas do Estado que adotariam a forma de "agências executivas"; f) maior autonomia para os serviços sociais e científicos que o Estado presta, que deveriam ser transferidos para "organizações sociais", isto é, um tipo particular de organização pública não-estatal, sem fins lucrativos, contemplada no orçamento do Estado (como no caso de hospitais, universidades, escolas, centros de pesquisa, museus etc.); g) assegurar a responsabilização (*accountability*) através da administração por objetivos, da criação de quase-mercados e de vários mecanismos de democracia direta ou de controle social, combinados com o aumento da transparência no serviço público, reduzindo-se concomitantemente o papel da definição detalhada de procedimentos e da auditoria ou controle interno – os controles clássicos da administração pública burocrática – que deveriam ter um peso menor (Bresser Pereira, 1999, p. 5-30).

Atualmente, o instrumento mais poderoso para se trabalhar com resultados e modernizar o serviço público é o Contrato de Gestão, em sentido amplo e estrito. Amplo quando compreende o acordo de vontades dos atores da Administração Pública e das instituições que representam, e estrito no sentido de se fazer pactos, de se restringir ou de se focar as atividades das organizações ao previsto e acordado (BRASIL, 1995). Nesse trabalho utilizaremos o termo “Acordo de Resultados” como sinônimos para o termo Contrato de Gestão, pois ambos têm as mesmas características e objetivos.

Uma vez que a Constituição Federal de 1988 estabeleceu que estados e municípios fossem entes federados autônomos, política e administrativamente, esses passaram a ter mais autonomia para realizarem as próprias reformas administrativas. Este foi o caso do estado de Minas Gerais, que realizou sua reforma gerencial.

### ***1.2A Reforma Administrativa em Minas Gerais***

O Estado de Minas Gerais, em 1996, passava por uma crise fiscal, os servidores estavam com seus vencimentos atrasados e os cidadãos mostravam-se insatisfeitos com os serviços prestados. Para resolver esses diversos problemas, o governo que assumiu o estado em 2003 instituiu o que foi chamado de “Choque de Gestão”. De acordo com a Secretaria de Planejamento e Gestão estadual, o choque de gestão é um conjunto de propostas objetivas que permitiram a reformulação da gestão estadual, especialmente do comportamento da máquina administrativa, mediante novos valores e princípios, de forma

a se obter uma nova cultura comportamental no setor público mineiro, voltada para o desenvolvimento da sociedade (SEPLAG, 2014).

O Choque de Gestão é, hoje, compreendido como dividido em três gerações. A primeira geração ocorreu no período de 2003 a 2006, momento em que o foco da estratégia estava na estabilização do equilíbrio fiscal, econômico e financeiro do estado. A segunda geração teve início em 2007 e durou até 2010, sendo que o alicerce nesse período era os resultados incididos pelo Estado. Nesse contexto, buscou-se uma gestão eficiente, com foco na gestão setorial, e os resultados finalísticos foram monitorados e avaliados. Por fim, a terceira geração compreende 2011 a 2014 e a premissa fundamental nesse período é a chamada Governança em Rede, onde, o estado abrange e interage com os diversos atores da sociedade. (SEPLAG, 2014)

Na segunda etapa do Choque de Gestão foi dada ênfase ao instrumento “acordo de resultados”. Vilhena afirma que:

Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. É o instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais, em linha com os objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identidade com os projetos estruturadores (VILHENA, 2006, p. 95).

O Acordo de Resultados passou a ser firmado entre os dirigentes dos diversos órgãos da administração e as autoridades do governo, constituindo-se como uma estratégia relevante para a gestão estadual. O principal objetivo do Acordo de Resultados é “a definição de prioridades representadas por indicadores e metas garantindo que os resultados esperados sejam o foco de atuação das instituições e dos servidores públicos mineiro” (SEPLAG, 2014), sendo que os objetivos específicos são assim previstos<sup>1</sup>:

- Melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade;
- Alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo, viabilizando a implementação da estratégia;
- Dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual;

---

<sup>1</sup>Conforme disponível em <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados>

- Auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos.

De modo geral, a metodologia<sup>2</sup> do acordo de resultados compreende: a primeira etapa do Acordo, que é a pactuação estratégica dos grandes resultados a serem perseguidos pelo Estado, ou seja, as grandes entregas que devem ser feitas para impactar a realidade. A definição dos itens a serem pactuados nesta etapa do Acordo é feita pelo Governador, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, e apresentada ao órgão. Dentre esses itens, é definida, ainda, a Carta de Missão, que são entregas e indicadores priorizados e acompanhados pelo Governador do Estado. A primeira etapa tem como função ser um elemento do Sistema, estabelecendo os resultados estratégicos a serem alcançados, de maneira a alinhar as prioridades dos órgãos e entidades com a estratégia de governo e é uma pré-condição para a pactuação da segunda etapa.

A segunda etapa do Acordo de Resultados se configura como o desdobramento dos indicadores e ações definidos na primeira etapa por equipes de trabalho em cada órgão e entidade componente do Sistema e é feita entre os Secretários e dirigentes máximos das entidades com suas respectivas equipes, para identificar a contribuição de cada servidor para o alcance da estratégia. Como incentivos para a pactuação desta etapa, é previsto o pagamento do Prêmio por Produtividade em valores diferenciados a serem recebidos por cada equipe, além da negociação de prerrogativas para ampliação de autonomias gerenciais. Com a reformulação do modelo houve um afastamento da SEPLAG do processo de pactuação desta etapa. Sendo agora estabelecidas macro diretrizes para o desdobramento da segunda etapa, com o intuito de garantir o alinhamento do instrumento com a estratégia governamental, bem como garantir o grau de desafio para as equipes. O estabelecimento das macro diretrizes é feito através da Matriz de Aderência.

A Matriz de Aderência está prevista no Decreto 45.941/12 e visa ao estabelecimento, pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, de diretrizes a serem observadas pelos Acordados no processo de pactuação de resultados por equipe de trabalho, com o objetivo de garantir o alinhamento entre a Primeira e a Segunda etapa do Acordo de Resultados. A avaliação da Matriz de Aderência é realizada da mesma forma que a Avaliação do Acordo, pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação, e dá

origem a um fator de ponderação – o Fator de Aderência – que irá compor a nota das equipes<sup>2</sup>.

O governo do estado firmou dezenas de Acordos de Resultados, com os diferentes Sistemas estaduais<sup>3</sup> – agricultura e abastecimento, educação, saúde, trabalho e emprego – desde o ano de 2007. Dentre eles está o Acordo firmado com a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais, objeto deste trabalho, que pretende verificar se a segunda etapa do Acordo de Resultados proporcionou à Agência, no ano de 2012, obter melhores resultados finalísticos – institucionais.

---

<sup>2</sup> A nota final é obtida a partir do seguinte cálculo:  $X*N1 + Y*N2*Fa^{**}$ , sendo N1 a Nota da 1ª etapa, N2 a Nota da 2ª etapa, Fa o Fator de Aderência à Matriz, ou a nota obtida na avaliação do cumprimento das diretrizes estabelecidas, cujo valor deve estar compreendido entre 0 e 1. Os percentuais de representação das notas da 1ª e 2ª etapas na nota final das equipes (X e Y) serão definidos conforme maturidade de cada órgão, sendo o padrão 70% para a 1ª Etapa e 30% para a 2ª Etapa.

<sup>3</sup>Ver em <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados>

## **2. O ACORDO DE RESULTADOS NA AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E ESGOTAMENTO SANITÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Este capítulo apresenta a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais (ARSAE-MG), bem como aspectos considerados relevantes quanto ao Acordo de Resultados celebrados entre a Agência e o Governo estadual.

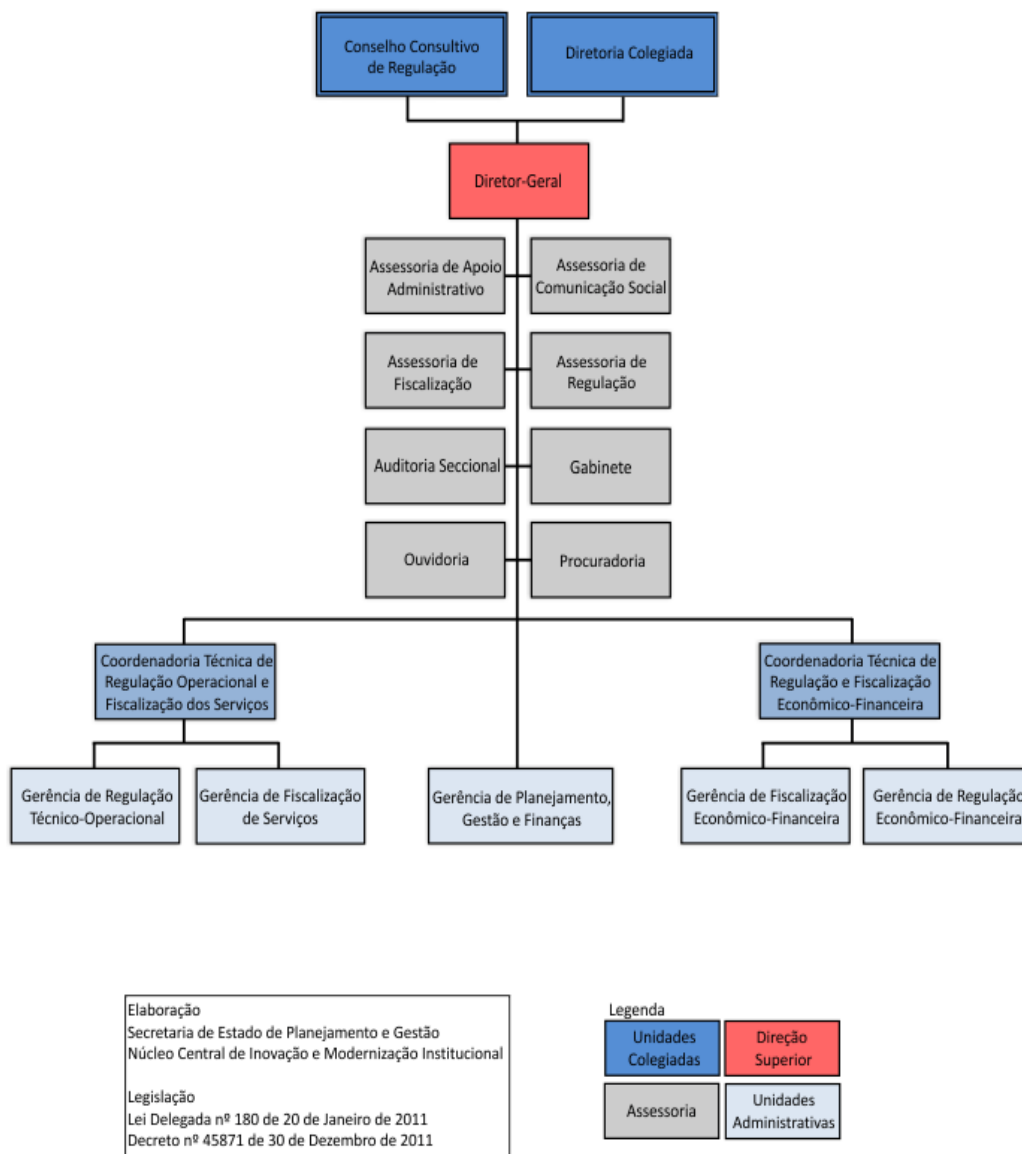
A Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais (ARSAE-MG), sediada em Belo Horizonte, Minas Gerais, foi criada pela Lei 18.309 de 03/08/2009, que também estabelece normas relativas aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. A ARSAE-MG é uma autarquia especial, vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana com prazo de duração indeterminado. Ela é caracterizada pela autonomia administrativa, financeira, técnica e patrimonial e pela estabilidade parcial dos mandatos de seus dirigentes.

A ARSAE-MG tem por finalidade “fiscalizar e orientar a prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, bem como editar normas técnicas, econômicas e sociais para a sua regulação” (LEI 18.309). Quanto às suas competências, que estão estritamente vinculadas às suas finalidades, podemos destacar o controle, a supervisão e a avaliação das ações decorrentes do cumprimento da legislação específica, relacionadas ao abastecimento de água e ao esgotamento sanitário.

Dentre seus objetivos específicos está o aprimoramento de seus canais de atendimento e relacionamento com a sociedade. Esses canais compreendem uma ampla rede de comunicação, com atendimento telefônico e presencial gratuito, sítio eletrônico, consultas e audiências públicas sob a coordenação da Ouvidoria e apoio da Assessoria de Comunicação Social. Também são objetivos específicos a colaboração na busca da universalização do acesso aos serviços de água e de esgoto e a promoção à educação da população para o uso adequado do recurso hídrico, visando ao desenvolvimento sustentável, inibindo o consumo supérfluo e seu desperdício. Destaca-se, também, a busca do equilíbrio econômico-financeiro do sistema, por meio do incentivo à eficiência e recuperação dos investimentos.

A estrutura da ARSAE pode ser vista por meio do organograma da Instituição, apresentado na Figura 1:

**Figura 1 – Organograma da ARSAE-MG**



Fonte: Disponível <http://www.arsae.mg.gov.br/institucional/25-organograma>

### 2.1 O Acordo de Resultados da ARSAE-MG de 2012

A celebração do Acordo de Resultados (AR) na ARSAE-MG se deu de forma induzida, ou seja, a Agência foi selecionada segundo a importância relativa para a

realização dos projetos estruturadores do Estado<sup>4</sup>. Uma primeira etapa do AR foi assinado em abril de 2012 e previa a finalidade e as obrigações dos que assinavam o Acordo, bem como a ampliação da autonomia da Agência, o monitoramento e a avaliação dos resultados e o pagamento de prêmios por produtividade<sup>5</sup>.

A segunda etapa do Acordo de Resultados teve por objeto a pactuação de resultados e o cumprimento de metas específicas para cada equipe de trabalho acordada em consonância com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e com o Sistema de Desenvolvimento Regional e Política Urbana, sistema esse ao qual a ARSAE é vinculada por direcionamento de suas competências. O AR do período em questão teve vigência de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012.

A ARSAE-MG tinha que cumprir as seguintes obrigações: alcançar os resultados; manter atualizados bancos de dados, quando necessário, para acompanhamento dos resultados pactuados; informar com legitimidade e assiduidade as informações para os Relatórios de Execução; prestar informações à Comissão de Acompanhamento e Avaliação do AR; controlar e relatar, quando necessário, o uso das prerrogativas para ampliação de autonomia gerencial.

Quanto ao governo (acordante), eram suas obrigações: fazer viável as metas e os produtos pactuados; supervisionar a execução do AR por meio de representantes que participariam das Comissões de Acompanhamento e Avaliação. Coube a interveniente, neste caso a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), garantir aos acordados as prerrogativas de ampliação de autonomia gerencial, orçamentária e financeira; quando necessário, aprovar as alterações de adequações no AR; providenciar a publicidade do extrato do Acordo de Resultados no Diário Oficial do Estado.

Com o objetivo de incentivar e fazer cumprir as metas pactuadas pela ARSAE-MG foram fixadas as seguintes prerrogativas para a autonomia gerencial, orçamentária e financeira:

---

<sup>4</sup>Ao iniciar a gestão 2003-2006, o governo do Estado de Minas Gerais resolveu adotar o gerenciamento de projetos como metodologia para implementação dos principais projetos desenvolvidos pelo Estado, aqueles que se caracterizariam por serem os principais vetores impulsionadores do desenvolvimento e foram chamados de Projetos Estruturadores. Os projetos Estruturadores foram aglutinados numa carteira de projetos e passaram a ser submetidos ao monitoramento e controle de um escritório de gestão de projetos, criado na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. No fim do ano de 2003, surge o programa Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado - GERAES.

<sup>5</sup>Sobre o Acordo de Resultados da ARSAE-MG para a 2ª. Etapa ver a íntegra em [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-1etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-1etapa.pdf)

- Aplicar os limites de dispensa de licitação estabelecidos no parágrafo único do artigo 24 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
- Conceder vale-transporte aos servidores em efetivo exercício da *ARSAE-MG*, exclusivamente para seu deslocamento residência-trabalho-residência, conforme regras definidas na legislação vigente.
- Conceder, como ajuda de custo pelas despesas com alimentação, vale-refeição, vale-alimentação ou vale com a dupla função alimentação-refeição, em *ticket* ou cartão, ao servidor em efetivo exercício na *ARSAE-MG*, cuja jornada de trabalho seja igual ou superior a 6 (seis) horas diárias ou 30 horas semanais.
- Os valores máximos das bolsas de estágio que poderão ser concedidas são aqueles autorizados pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças – CCGPGF.
- Cessão, Permissão ou Doação direta de materiais incorporados.
- Contratação de Serviços de Transporte sem prévia manifestação da SEPLAG.
- Contratação direta de certos tipos de seguros sem prévia autorização da SEPLAG.
- Limites diferenciados para despesas em regime de adiantamento.
- Dispensa de autorização da SEPLAG no afastamento de servidores para participação em cursos de Pós-Graduação.

## ***2.2. Descrição dos indicadores, metas e produtos finalísticos pactuados na 2ª etapa do Acordo de Resultados da ARSA-MG***

Fundamentalmente, indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificarem avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudanças etc. Por sua vez, os produtos são os desdobramentos provenientes dos indicadores. Ambos – metas e produtos – estão relacionados aos objetivos, que se referem aos interesses específicos da organização. (Planejamento em Ação, 2013)

A análise do AR da ARSAE-MG recairá sobre as ações desenvolvidas pela Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços e pela Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira. Nesse sentido, são apresentadas algumas características dessas Coordenadorias e os indicadores e produtos pactuados. A primeira tem os objetivos estratégicos de desenvolver e aprimorar



estratégias de expansão; melhoria dos serviços de saneamento básico; melhoria de processos e fluxos organizacionais. Esses objetivos são provenientes do mapa estratégico da Secretaria Estadual de Desenvolvimento Regional e Política Urbana. Cabe ressaltar que a ARSAE não possuía mapa estratégico no período de formulação do Acordo de Resultados.

A seguir são expostos os quadros de indicadores (Quadro 1) e de produtos(Quadro 2) da equipe finalística da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços.

**Quadro 1 - Indicadores da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD	NOME DO INDICADOR	Valor de Referência (VR)			Ano de Referência	PESO (%)	METAS
			2009	2010	2011			2012
Desenvolver e aprimorar estratégias de expansão e melhoria dos serviços de saneamento básico.	01	Taxa de execução de fiscalizações técnico-operacionais.	-	-	100%	2011	15%	100%
	02	Número de sedes municipais fiscalizadas quanto ao sistema de abastecimento de água.	-	-	12	2011	20%	52
	03	Número de sedes municipais fiscalizadas quanto ao sistema de esgotamento sanitário.	-	-	11	2011	15%	23
	04	Número de localidades/distritos fiscalizadas quanto aos sistemas de abastecimento de água.	-	-	2	2011	10%	23
	05	Número de localidades/distritos fiscalizadas quanto aos sistemas de esgotamento sanitário.	-	-	2	2011	10%	5

Fonte: Disponível [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf)

Os indicadores exibidos na tabela acima são indicadores formulados para mensurar o objetivo final da equipe Técnico-Operacional, ou seja, as fiscalizações in loco. Desta forma, a equipe ao pactuar esses indicadores, se propõe a realizar fiscalizações em áreas as mais abrangentes possíveis no estado de Minas Gerais. Busca, também, melhorar a qualidade de vida da população em diversas regiões, sejam elas, urbanas, rurais, distritais ou em outras localidades.

**Quadro 2 - Produtos da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD	AÇÃO	PRODUTO/MARCO	PESO (%)	PRAZO
Aprimorar e aperfeiçoar processos e fluxos organizacionais.	01	Elaboração de modelos de Relatórios de Fiscalização.	Modelos de Relatório de Fiscalização elaborados.	5%	30/05/2012
	02	Elaboração de check-lists de fiscalização de sistemas de água e esgoto.	Check-lists de fiscalização de sistemas de água e esgoto elaborado.	5%	30/06/2012
Desenvolver e aprimorar estratégias de expansão e melhoria dos serviços de saneamento básico.	03	Participar de grupos de trabalho para revisão e unificação da política de Saneamento de Minas Gerais, com definição de padrões comuns adequados às diversas necessidades.	Relatório contendo a política comum para Saneamento em Minas Gerais elaborado e assinado pelos secretários.	5%	31/07/2012
	04	Revisão da Resolução Normativa que define as condições gerais da prestação dos serviços de água e esgoto.	Nota Técnica da Resolução Normativa.	5%	30/10/2012
	05	Resolução Normativa que defina as condições de atendimento ao público aos prestadores de serviços.	Nota Técnica da Resolução Normativa.	5%	28/12/2012
	06	Realizar dois seminários de capacitação de agentes municipais na metodologia de Elaboração de Planos Municipais de Saneamento.	Seminário realizado com presença mínima de 40 municípios.	5%	31/12/2012

Fonte: Disponível [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf)

A ARSAE-MG, em sua natureza de Agência Reguladora, tem um papel essencial na garantia de que os serviços públicos sob sua regulação sejam considerados excelentes. Portanto, os produtos quatro e cinco buscam alinhar esses propósitos através das resoluções. Os produtos um e dois buscam promover a padronização das informações no momento em que se realiza a fiscalização. Este é um aspecto que facilita e melhora os serviços prestados pelos fiscais. Finalmente, os produtos três e seis são de grande importância para a Agência, à medida que oferecem capacitações a seus funcionários, sendo consequência disso servidores mais preparados para oferecer melhores serviços ao público.

A Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira realiza as fiscalizações econômico-financeiras, que podem ser caracterizadas como fiscalizações referentes a faturamento; à cobrança pelos serviços efetivamente prestados; e ao cumprimento das recomendações da revisão tarifária. A seguir são expostos os quadros de indicadores (Quadro 3) e de produtos (Quadro 4) da equipe desta Coordenadoria.

**Quadro 3– Indicadores da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD	NOME DO INDICADOR	Valor de Referência (VR)			PESO (%)	METAS
			2009	2010	2011		2012
Desenvolver e aprimorar estratégias de expansão e melhoria dos serviços de saneamento básico.	1	Número de fiscalizações econômico-financeiras realizadas.	N/D	0	2	40%	5

Fonte: Disponível [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf)

O indicador exposto acima mensura as fiscalizações voltadas à efetiva prestação dos serviços, faturamento adequado das estruturas tarifárias, cumprimento do plano de investimentos, acompanhamento de planos de saneamento, dentre outros que podem surgir a partir de demandas da sociedade. Esse indicador possui grande relevância para a equipe Econômica Financeira, pois é o resultado final de todo o trabalho e esforço da equipe.

**Quadro 4 - Produtos da Equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓD	AÇÃO	PRODUTO/MARCO	PESO (%)	PRAZO
Desenvolver e aprimorar estratégias de expansão e melhoria dos serviços de saneamento básico.	1	Revisão tarifária do SAAE/Itabira.	Nota técnica final elaborada.	15%	30/03/2012
	2	Reajuste tarifário da COPASA.	Nota técnica elaborada.	15%	30/04/2012
	3	Reajuste Tarifário da COPANOR.	Nota técnica elaborada.	10%	31/05/2012
	4	Reajuste tarifário do SAAE/Passos.	Nota técnica elaborada.	10%	31/08/2012
	5	Realizar estudo técnico para definição do conceito de uso atípico.	Nota técnica final elaborada.	10%	31/07/2012

Fonte: Disponível [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf)

Os produtos 1 ao 4 são os desdobramentos do indicador “Números de Fiscalizações Econômico-Financeira realizadas” e o produto 5 busca agregar mais conhecimento e diretrizes para melhoria das fiscalizações.

De maneira geral, a segunda etapa do Acordo de Resultados proporcionou as equipes da ARSAE-MG formular indicadores e produtos capazes de direcioná-las quanto às suas competências e levar em consideração diversos aspectos, como a capacitação dos servidores, a disseminação do trabalho realizado pela ARSAE, o número de fiscalizações, dentre outros.

No próximo capítulo, será realizada uma análise dos resultados obtidos pelas equipes finalísticas ao fim da vigência do acordo de resultados.

### 3. A AVALIAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS DA ARSAE-MG / 2ª. ETAPA

Em relação ao processo de avaliação do Acordo de Resultados, ele foi realizado por meio de relatórios de execução e reuniões conduzidas pela Comissão de Avaliação do Acordo. Esta comissão foi constituída por um representante do governo indicado pela SEPLAG, por um representante dos Acordados e um representante da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Os indicadores foram avaliados calculando-se o percentual de execução das metas previstas para cada indicador. E como mostra a tabela abaixo, foi dado o valor entre 0 a 10 à respectiva porcentagem de execução da meta.

**Tabela 1 - Nota correspondente ao percentual de execução da meta**

% de execução em relação à meta	Nota
≥ 100 %	10
95,00% até 99,99%	8
90,00% até 94,99%	6
80,00% até 89,99%	4
< 80%	0

Fonte: site da ARSAE-MG<sup>6</sup>

Em relação aos produtos, foi calculado o percentual de execução das metas previstas para cada ação em particular, conforme critério de aceitação/cálculo de desempenho definido na descrição de cada ação. A tabela 2 mostra a regra geral para o cálculo de desempenho para os casos de cumprimento integral da ação.

**Tabela 2 - Nota por desempenho**

Situação da ação	Nota
Realizada em dia	10
Até 30 dias de atraso	8
De 31 a 60 dias de atraso	7

<sup>6</sup>Disponível em [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf)

De 61 a 90 dias de atraso	6
De 91 a 120 dias de atraso	5
Acima de 120 dias de atraso	0

Fonte: site da ARSAE-MG<sup>7</sup>

Por sua vez, o cálculo da nota das equipes foi realizado com a seguinte fórmula:  $\Sigma$  (nota de cada indicador e/ou produto x peso respectivo) /  $\Sigma$  dos pesos. E cálculo da avaliação de produtividade por equipe foi realizado da seguinte maneira: Produtividade por equipe =  $0,7 N_1 + 0,3 N_2 * Fa^{**}$ , sendo “N 1” a Nota atribuída à 1ª Etapa do Acordo de Resultados, “N 2” a Nota atribuída à Equipe na 2ª Etapa do Acordo de Resultados e “Fa” o Fator de Aderência (fator de cumprimento de às macro diretrizes, determinadas pela matriz de aderência), onde  $0 \leq Fa \leq 1$ .

### ***3.1 Análise dos indicadores, produtos e metas da Equipe de Regulação Técnico Operacional e Fiscalização dos Serviços.***

Em seguida, são apresentados os quadros referentes aos relatórios da execução, contendo os resultados obtidos e as notas dadas pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Acordo de Resultados da ARSAE-MG em 2012 ao desempenho da equipe da Coordenadoria de Regulação Técnico-Operacional e Fiscalização dos Serviços. O Quadro 5, a seguir, apresenta o desempenho da Equipe em relação aos indicadores pactuados.

**Quadro 5 - Desempenho da Equipe da Coordenadoria de Regulação Técnico-Operacional e Fiscalização dos Serviços - Indicadores**

INDICADOR	Valor de Referência			Unidade Medida	Peso %	Execução no Período		Nota Estimada
	2009	2010	2011			Meta	Resultado	
01 - Taxa de execução de fiscalizações técnico-operacionais	-	-	100%	%	15%	100%	103%	10
02 - Número de sedes municipais fiscalizadas quanto ao sistema de abastecimento de água.	-	-	12	unidade	20%	52	52	10

<sup>7</sup>Disponível em [http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo\\_de\\_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf](http://www.arsae.mg.gov.br/images/documentos/acordo_de_resultados/acordo-resultados-arsae2012-2etapa.pdf)

03 - Número de sedes municipais fiscalizadas quanto ao sistema de esgotamento sanitário.	-	-	11	unidade	15%	23	25	10
04 - Número de localidades/distritos fiscalizadas quanto ao sistema de abastecimento de água.	-	-	2	unidade	10%	23	25	10
05 - Número de localidades/distritos fiscalizadas quanto ao sistema de esgotamento sanitário.	-	-	2	unidade	10%	5	5	10

Fonte: Relatório de Execução da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais- 2012

O indicador “Taxa de execução de fiscalizações técnico-operacionais” busca mensurar o percentual médio de cumprimento das fiscalizações técnico-operacionais totais realizadas pela ARSAE-MG. As fiscalizações técnico-operacionais são as viagens realizadas pelos fiscais da Agência ao Sistema de abastecimento de água ou Sistema de esgotamento sanitário de sedes municipais e de localidades/distritos. A meta estipulada era manter o percentual de 100% no total de 100 fiscalizações. Logo, a nota de execução do indicador foi 10.

O indicador “Número de sedes municipais fiscalizadas quanto ao sistema de abastecimento de água” refere-se às fiscalizações, contabilizadas por número de sedes municipais fiscalizadas. Esse indicador objetiva verificar a prestação do serviço público de abastecimento de água quanto ao desempenho técnico-operacional; a manutenção das instalações e qualidade do serviço prestado aos usuários, na área urbana do município, além de verificar o cumprimento dos Contratos de Concessão/Contrato de Programa pelo prestador de serviços. No ano de 2011, o valor de referência foi de 12 fiscalizações, em 2012 a meta passou para 52 fiscalizações. A ARSAE-MG cumpriu a meta e obteve nota 10 na execução do indicador.

Quanto ao indicador “Número de sedes municipais fiscalizadas quanto ao sistema de esgotamento sanitário” as fiscalizações também são contabilizadas por número de sedes municipais fiscalizadas. O indicador objetiva verificar a prestação do serviço público de





01 - Elaboração de modelos de Relatórios de Fiscalização.	Modelos de Relatório de Fiscalização elaborados.	30/05/2012	5%	1	30/05/2012	0	10
02 - Elaboração de check-lists de fiscalização de sistemas de água e esgoto.	Check-lists de fiscalização de sistemas de água e esgoto elaborado.	30/06/2012	5%	1	29/06/2012	0	10
03 - Criação de grupo de trabalho conjunto para revisão e unificação da política de Saneamento de Minas Gerais, com definição de padrões comuns adequados às diversas necessidades.	Relatório contendo a política comum para Saneamento em Minas Gerais elaborado e assinado pelos secretários.	31/07/2012 1	5%	1	30/08/2012 1	0	10
04 - Revisão da Resolução Normativa que define as condições gerais da prestação dos serviços de água e esgoto.	Nota Técnica da Resolução Normativa.	30/10/2012	5%	1	30/10/2012	0	10
05 - Resolução Normativa que defina as condições de atendimento ao público aos prestadores de serviços.	Nota Técnica da Resolução Normativa.	28/12/2012	5%	1	28/12/2012	0	10
06 - Realizar dois seminários de capacitação de agentes municipais na metodologia de Elaboração de Planos Municipais de Saneamento.	Seminário realizado com presença mínima de 40 municípios.	31/12/2012	5%	1	31/12/2012	0	10

Fonte: Fonte: Relatório de Execução da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais- 2012

Quanto aos produtos da equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços, o produto “Elaboração de modelos de Relatório de Fiscalização” tem por objetivo a elaboração dos modelos de relatório de fiscalização e, assim, visa a padronizar a descrição do diagnóstico das condições técnicas e operacionais dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário dos prestadores de

serviços fiscalizados pela ARSAE-MG. A construção do modelo de relatório de fiscalização foi realizada até de 30/05/2012. Sendo assim, a equipe obteve nota 10 na execução do produto.

O produto “Elaboração de check-lists de fiscalização de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário” tinha por objetivo a elaboração de check-lists de fiscalização de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Sua elaboração visa padronizar os procedimentos durante as fiscalizações de campo nos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário nos municípios, cuja regulação encontra-se submetida à ARSAE-MG. Dentro do prazo de 30/06/2012 foi formulado o check-list da Agência.

O produto “Criação de grupo de trabalho conjunto para revisão e unificação da política de Saneamento em Minas Gerais” tinha por objetivo a criação de grupo de trabalho com os atores dos diversos órgãos que trabalham com saneamento. Sua finalidade é estabelecer padrões comuns, responsabilidades e fluxos de trabalho que atendam as premissas de cada área de Governo. Vale ressaltar que a criação do grupo foi de responsabilidade da SEDRU, sendo que a ARSAE-MG apenas participou do mesmo. Portanto, dentro do prazo houve a criação dos grupos e a elaboração dos documentos contendo a política de Saneamento de Minas Gerais pelos dirigentes máximos dos diversos órgãos envolvidos. Logo, em 31/08/2012 o produto já havia sido cumprido. A nota final da execução do produto foi 10.

Quanto à “Revisão da Resolução Normativa nº 003, de 07 de outubro de 2010”, o objetivo era a revisão da Resolução que visava elaborar a diretriz regulatória a respeito das condições gerais de prestação e utilização dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. A resolução foi revisada dentro do prazo de até 30/10/2012. Assim, a nota de execução do produto foi 10.

O produto “Resolução Normativa que defina as condições gerais de atendimento ao público e aos usuários a serem providos pelos prestadores de serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário”, tinha o objetivo de estabelecer as características para a adequada prestação do serviço de atendimento presencial e telefônico colocados à disposição do público e dos usuários, a serem providos pelos prestadores de serviços regulados pela ARSAE-MG. A agência cumpriu o produto dentro da data prevista de 28/12/2012. Sendo assim, a nota de execução do produto foi 10.

Enfim, o produto “Realizar 2 seminários de capacitação de agentes municipais na metodologia de Elaboração de Planos Municipais de Saneamento” tinha o objetivo de orientar a elaboração de Planos Municipais de Saneamento no Estado a partir de uma metodologia com diretrizes capazes de ampliar e melhorar a eficiência dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Novamente, a responsabilidade da realização dos seminários era da SEDRU, sendo que a ARSAE cumpriu o produto compondo a participação nos seminários. Finalmente, a nota de execução do produto foi 10.

Prontamente, a Comissão de Acompanhamento e Avaliação deu anota total à equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Operacional e Fiscalização dos Serviços, pois as metas foram todas cumpridas em tempo hábil. Sendo assim, e conforme constatamos na descrição dos indicadores e produtos nos Quadros 1 e 2, a equipe obteve melhores resultados finalísticos em comparação ao ano anterior.

Para realizar algumas apreciações qualitativas é necessário considerar primeiramente que a Agência possui grande déficit de servidores, pois o governador não havia autorizado concurso. Segundo, na equipe técnico-operacional apenas os servidores efetivos podem fiscalizar e emitir relatórios das fiscalizações nos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Por último, e como já explicitado, a fiscalização depende da motivação do município ou de consórcio.

Percebemos que, mesmo com o número reduzido de servidores, a equipe teve um ótimo resultado na execução das ações, sendo assim, as particularidades da Agência foram superadas e não foram justificativas para um possível resultado negativo. Também é importante lembrar que a fiscalização apenas se efetiva se tiver a motivação dos municípios/localidades/distritos. Logo, acreditamos que seja necessário um projeto de publicidade para que os municípios conheçam o trabalho da Agência e os motivem a autorizar o trabalho da ARSAE-MG.

Porém devemos enfatizar que o resultado obtido pode mostrar a existência de subutilização dos servidores, ou seja, o número de funcionários existentes na equipe seria suficiente para cumprir as metas pactuadas. Assim, o prêmio de produtividade concedido proporcionalmente ao fim da vigência do AR tenha sido a real motivação para que os funcionários efetivassem o trabalho.

Não obstante, a maioria das metas dos indicadores foi superada, induzindo assim, a considerá-las pouco ousadas em seu cumprimento.

### ***3.2 Análises dos indicadores, produtos e metas da equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação Econômica - Financeira.***

No que diz respeito ao desempenho desta equipe vale primeiramente destacar que, diferente da equipe técnico operacional, as fiscalizações não são realizadas necessariamente em campo, mas sobre o prestador. Em segundo, as fiscalizações também precisam ter motivação. E, conforme já citado, elas envolvem o faturamento, a cobrança pelos serviços efetivamente prestados e o cumprimento das recomendações da revisão tarifária. Além do mais, as revisões tarifárias são realizadas em um período não inferior a 12 meses e as fiscalizações de 2 em 2 anos, salvo quando existe uma denúncia ou quando o Ministério Público intercede. Sendo assim, é de se esperar que o número de fiscalizações seja menor.

A seguir são apresentados os quadros dos relatórios da execução, contendo os resultados obtidos e as notas dadas pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Acordo de Resultados da ARSAE em 2012 ao desempenho da equipe da Coordenadoria de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira. O Quadro a seguir, apresenta o desempenho da Equipe em relação aos indicadores pactuados.

**Quadro 7-Desempenho da equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira – Indicadores**

INDICADOR	Valor de Referência			Unidade Medida%	Peso	Execução no Período		Nota Estimada
	2009	2010	2011			Meta	Resultado	
1. Número de Fiscalizações Econômico-Financeiras realizadas.	N/D	0	2	Fiscalizações	40%	5	5	100%

Fonte: Relatório de Execução da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais- 2012

O indicador pretende mensurar o número absoluto das fiscalizações. Em 2011, foram registradas 2 fiscalizações. Em 2012a meta pactuada era de 5 fiscalizações, que foi cumprida. O Quadro 8, a seguir, apresenta os resultados da equipe relacionados aos produtos pactuados:

**Quadro 8 - Desempenho da Equipe da Coordenadoria de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira – Produtos**

PROJETO AÇÃO	PRODUTO/MARCO	DATA PACTUADA	Peso	Execução no Período			Nota Estimada
				Sit. Execução	Data Realização	Dias de atraso	
Revisão tarifária do SAAE/ Itabira	Nota Técnica final elaborada	30/03/2012	15%	1	12/03/2012	0	100%
Reajuste tarifário da COPASA	Nota Técnica final elaborada	30/04/2012	15%	1	11/04/2012	0	100%
Reajuste tarifário da COPANOR	Nota Técnica final elaborada	31/05/2012	10%	1	24/05/2012	0	100%
Reajuste tarifário do SAAE/Passos	Nota Técnica final elaborada	31/08/2012	10%	4	-	-	0%
Realizar estudo técnico para definição do conceito de uso atípico	Nota Técnica final elaborada	31/07/2012	10%	1	25/05/2012	0	100%

Fonte: Fonte: Relatório de Execução da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais- 2012

O produto “Revisão Tarifária do SAAE/Itabira” tinha por objetivo elaborar a nota técnica da revisão tarifária, momento em que os custos do SAAE/Itabira foram cuidadosamente avaliados. Os reajustes e revisões tarifárias foram consubstanciados em notas técnicas emitidas pela Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira. No tempo previsto de até 30/03/2012, a nota técnica foi realizada e publicada no site da ARSAE-MG.

O segundo produto, “Reajuste Tarifário da COPASA” tinha por objetivo a elaboração da Nota Técnica do reajuste tarifário da Companhia. Esses reajustes reposicionam as tarifas conforme a inflação percebida nos custos do prestador de serviços. No prazo previsto de 30/04/2012 o produto foi entregue e a nota técnica foi publicada no site da ARSAE-MG.

O terceiro produto “Reajuste Tarifário da COPANOR” tinha por objetivo elaborar a nota técnica do reajuste tarifário da Companhia. Neste e nos outros produtos, os reajustes e revisões tarifárias são consubstanciados em notas técnicas emitidas pela Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira. Desta forma, no período previsto de até 30/05/2012 o produto foi realizado.

O quarto produto “Reajuste Tarifário do SAAE/Passos”, tinha o objetivo de elaboração da Nota Técnica do reajuste tarifário do SAAE/Passos até 31/08/2012. No

entanto, o município não realizou o pedido de reajuste tarifário, logo, a equipe da Coordenadoria Técnica de Regulação e Fiscalização Econômico-Financeira ficou impossibilitada de realizar o produto. Sendo assim, a ARSAE-MG pediu a substituição deste produto, uma vez que poderia apenas pedir a exclusão. A substituição do produto foi realizada, sendo pactuado o produto “Reajuste Tarifário da Cesama-Juiz de Fora” que, por sua vez, foi realizado em 07/11/2012.

Por fim, quanto ao último produto “Estudo técnico para definição do conceito de uso atípico”, é necessário fazer a seguinte explicação. A utilização eficiente dos recursos hídricos é um princípio básico para a sustentabilidade ambiental. Um desperdício imprevisto de água ou a existência de vazamentos ocultos em instalações internas das unidades usuárias são problemas a serem solucionados. As alterações substanciais no volume de água medido em relação ao padrão histórico de consumo das economias são consideradas como usos atípicos e devem ser caracterizadas. Portanto, faz-se necessária a elaboração de uma norma adequada para a classificação do uso atípico da água. Esta norma deve considerar o comportamento diferenciado dos clientes em distintas faixas e categorias de consumo e de fácil aplicação e entendimento. O objetivo deste produto era a elaboração de nota técnica final do estudo para a definição do conceito de uso atípico até 31/07/2012. O produto foi cumprido no prazo previsto.

Em relação aos produtos, a equipe econômico-financeira passou por um imprevisto com o indicador “Reajuste tarifário do SAAE/Passos”. Como não houve solicitação pelo SAAE/Passos, a equipe ficou impossibilitada de cumprir com a ação pactuada e conseqüentemente, se nada fosse feito perderia na produtividade do Acordo de Resultados. No entanto, a equipe se prontificou em solicitar a Comissão de Acompanhamento e Avaliação à substituição do produto para outro semelhante. Houve a substituição do indicador para “Reajuste Tarifário da Cesama-Juiz de Fora”, mas é preciso enfatizar que a CESAMA, prestadora de Juiz de Fora, conveniou-se à ARSAE-MG em 02/10/2012 e a nota técnica final de Reajuste Tarifário 2012 da CESAMA – Juiz de Fora foi concluída em 07/11/12. Desta forma, percebemos que o acordo de resultados teve grande importância nessa ocorrência, pois foi preciso rapidez para cumprir o produto no período vigente do Acordo de Resultados.

Na 2ª etapa do Acordo de Resultados, a equipe econômico-financeira também obteve a nota total na execução e, quantitativamente, a equipe obteve melhores resultados em relação ao ano anterior. Por sua vez, a equipe optou por construir apenas o indicador

“Número de fiscalizações econômico-financeiras realizadas”, logo, foram mensuradas 5 fiscalizações, mais que o dobro em referência ao ano anterior. No entanto, consideramos que seria mais relevante se esse indicador fosse calculado a partir de porcentagem de fiscalizações, pois o cálculo por meio de unidade, depois de cumprida a meta, pode gerar comodidade nos servidores e esses não buscarem por ainda melhores resultados.

Além do mais, podemos considerar que a substituição de um produto por outro tenha sido um esforço extra da equipe para cumprir o Acordo de Resultados.

Desta forma, os resultados obtidos podem novamente apontar para a subutilização de servidores. E a real motivação para a equipe efetivar os serviços seja a remuneração extra, proveniente do AR.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Acordo de Resultados é um instrumento gerencial que, em suma, busca dos órgãos públicos melhores resultados e, em contrapartida, oferece proporcionalmente prêmios de produtividade aos servidores e autonomias gerenciais aos órgãos. Inicialmente, o problema que nos instigou à pesquisa foi a possibilidade do instrumento Acordo de Resultados ser apenas uma formalidade a se cumprir para que os servidores e as instituições pudessem usufruir das vantagens concedidas. Desta forma, para a realização deste trabalho foi levantada a seguinte pergunta: “O Acordo de Resultados proporcionou a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais, no ano de 2012, obter melhores resultados finalísticos – institucionais?”.

Ao serem realizadas as análises dos indicadores, produtos e metas, podemos afirmar que o instrumento “Acordo de Resultados” proporcionou que a Agência alcançasse melhores resultados de ordem quali-quantitativa. Quantitativamente, foram apresentados melhores resultados finalísticos institucionais em comparação com os valores de referências, ou seja, nas duas equipes finalísticas foram realizadas mais fiscalizações e regulações do que no ano anterior, inclusive tendo algumas metas superadas. Qualitativamente, podemos ver que o instrumento “Acordo de Resultados” direcionou a Agência no processo de estruturação, incentivou a capacitação de servidores através de cursos e seminários e estimulou a transparência e publicidade das informações.

Além disso, podemos mencionar ações relevantes e inerentes ao Acordo de Resultados, como o fato da equipe Econômico-Financeira solicitar a substituição de um produto inviável de ser cumprido no momento, por outro que precisou de grande empenho para ser realizado; Também verificamos na equipe Técnico-Operacional a criação de modelos de relatórios e check-list para auxiliar nas fiscalizações e, conseqüentemente, obter fiscalizações com informações mais eficazes. Por fim, a criação do Mapa Estratégico da Agência para compor o próximo Acordo de Resultados.

De modo geral, no entanto, percebe-se que o Acordo de Resultados na ARSAE-MG auxiliou a Agência a prestar melhores serviços à população. Portanto, não se tratou apenas de um procedimento normativo para que a Instituição e os seus servidores pudessem usufruir das vantagens concedidas pelo instrumento. Por outro lado, também fica a questão quanto à capacidade operacional da Agência, ou seja, se o acordo e o respectivo prêmio de



produtividade foram os motivadores para os resultados alcançados, uma vez que não houve aporte de pessoal que viesse a ampliar o alcance dos resultados, indicando que talvez houvesse uma subutilização do pessoal. Mas isso demandaria outro estudo, com este objetivo.

No entanto, para melhoria do Acordo sugerimos algumas alterações nos indicadores e produtos das equipes. Seria relevante, na Equipe Técnico-Operacional, a pactuação de indicadores tendo em vista o número da população e não apenas o número de sedes/localidades, pois assim mais pessoas serão beneficiadas com a fiscalização. E no caso da equipe Econômico-Financeira, a sugestão é retirar dos produtos de reajuste tarifário o nome dos agentes fiscalizados, para evitar o caso de não solicitação, como foi o reajuste tarifário de Passos.

Contudo, há de se ressaltar as limitações do nosso trabalho. Sendo um estudo de caso realizado em um curto período de tempo, sugerimos que sejam realizados mais estudos em outros cenários e um período de tempo maior, pois assim poderemos constatar a efetividade do instrumento e aperfeiçoá-lo se necessário.

### Referências Bibliográficas

BRASIL: Constituição Federal de 1988.

BELO HORIZONTE: Lei Nº 17.600, de 1º de julho de 2008.

BELO HORIZONTE: Lei Nº 18.309, de 3 de agosto de 2009.

MINAS GERAIS: Decreto Nº 44.873, de agosto de 2008.

BRASIL: Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília. 1995.

BRESSER PEREIRA, L.C., Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER PEREIRA, L.C., Democracia Crise e Reforma: Estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso, São Paulo: Paz e Terra, 2010: 171-212.

Paula, A.P.P. de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Keinert, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1990-92). Revista de Administração de Empresas, São Paulo.

VILHENA, Renata et al. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Política da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. Pg.95-144

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
Mare (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado)  
Brasília: Brasília Presidência da República. Imprensa Oficial. September 1995.

PACHECO, Regina Silvia. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. IX Congresso Internacional de ICLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

PIERUCCINI, Janay C. O desenvolvimento de Equipes na Melhoria de Resultados Organizacionais. Dissertação de Mestrado apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Caxias do Sul, Agosto/2002.

SERRA, Alberto. Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Originalmente apresentado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD), Caracas, 2007.

Disponível online: Planejamento Estratégico  
[http://www.planejamento2.mg.gov.br/governo/choque/gestao\\_resultados/arquivos/Acordo\\_Resultados.pdf](http://www.planejamento2.mg.gov.br/governo/choque/gestao_resultados/arquivos/Acordo_Resultados.pdf) Acessado em: 20/02/2014

Disponível online: Administração pública burocrática e gerencial

[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=503](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503) Acessado em: 30/04/2014

Disponível online: ARSAE <http://www.arsae.mg.gov.br/> Acessado em: 25/03/2014

Disponível online: Planejamento em Ação

[http://www.antaq.gov.br/portal/Portal\\_Planejamento\\_Estrategico/PlanejamentoGestao\\_Indicadores\\_de\\_desempenho.asp](http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planejamento_Estrategico/PlanejamentoGestao_Indicadores_de_desempenho.asp) Acessado em: 13/04/2014

Disponível online: Choque de Gestão <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/choque-de-gestao> Acessado em: 24/04/2014

Disponível online: Acordos Celebrados <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados> Acessado em: 29/03/2014

Disponível online: Acordo de Resultado <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados> Acessado em: 14/05/2014