

**AVANÇA  
FUNASA**

**FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE**

Planejamento  
Institucional

**2018 - 2023**

RELATÓRIO DE  
AVALIAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA

Ciclo 2  
Maio a Agosto  
de 2022



Brasília/DF - 2022

# RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Quadrimestre 2 – maio a agosto de 2022

## 1. INTRODUÇÃO

Em cumprimento à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, que versa sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a Funasa, por meio da Portaria nº 1.651, de 31 de março de 2022, atualizou seu Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia e o seu Plano Estratégico Institucional para o período de 2018-2023.

A Avaliação da Estratégia da Funasa ocorre quadrimestralmente e considera os resultados observados para os indicadores-chaves das iniciativas estratégicas constantes nos Planos Diretores dos Departamentos, sejam elas na forma de processos ou projetos, bem como dos Planos Específicos.

As informações prestadas no monitoramento dos Planos Diretores subsidiam não somente a elaboração deste Relatório de Avaliação da Estratégia, mas também à prestação de contas da gestão para a sociedade.

A produção deste Relatório visa conferir uma visão crítica no que se refere aos resultados alcançados em relação aos atributos quantitativos e qualitativo aferidos no monitoramento dos Planos Diretores, de modo a demonstrar se a estratégia empregada está sendo implementada conforme planejado.

Cabe aos titulares dos órgãos responsáveis pelo monitoramento dos Planos Diretores prestar informações que contextualizem sobre o resultado apurado, bem como dos eventos e ações que favoreceram ou comprometeram os resultados, até mesmo descrevendo e indicando as ações corretivas a serem adotadas pelo órgão, de modo a se alcançar os resultados inicialmente estabelecidos.

Destaca-se que o presente Relatório é apoiado, também, pelo Painel Estratégico Institucional, onde são demonstrados os desempenhos das iniciativas estratégicas do tipo processo e do tipo projeto, tal como, das metas ou entregas intermediárias que compõem o Plano Operacionais das Unidades. O Painel para cada ciclo está disponível na aba Gestão Estratégica no endereço eletrônico da Funasa na Internet (<http://www.funasa.gov.br/web/guest/resultados-e-desempenho-da-gestao-exercicio-2022>).

No ano de 2018 foi aprovado o Plano Estratégico 2018-2023 da Funasa, definindo nova Missão Institucional, Visão de Futuro, Valores, Perspectivas e Objetivos Estratégicos. A partir de tal definição, buscou-se construir e implementar um arcabouço documental que traduzisse os esforços da Instituição em níveis táticos e operacionais. Esse processo culminou na Portaria Funasa nº 6.168, de 31 de dezembro de 2020, com a aprovação dos Planos Diretores 2021-2023 e Planos Operacionais para 2021.

Nesse sentido, no ano de 2021, a Instituição concentrou esforços na realização do primeiro ciclo de monitoramento dos Planos Diretores e Planos Operacionais das Unidades Operacionais e, por meio da Portaria nº 1.651, de 31 de março de 2022, a primeira revisão das iniciativas dos Planos Diretores, com um total de 34 iniciativas em andamento e 3 concluídas. Nesse mesmo mês, foram aprovados os Planos Operacionais das Unidades da Presidência e das unidades Descentralizadas, assim como o modelo de monitoramento para o Plano de Desenvolvimento de Pessoas e o Plano de Comunicação Institucional.

A aprovação desses Planos marcou a utilização de uma nova metodologia para a seleção, implementação e monitoramento das iniciativas e objetivos estratégicos. Atualmente, os resultados quantitativos são apurados respeitando a lógica de utilização de um indicador-chave para cada iniciativa estratégica e de indicadores complementares para as atividades ou metas intermediárias.

Cada indicador empregado é fruto do consolidado dos resultados apurados por cada Unidade Operacional, estando eles disponibilizados e atualizados na Planilha de Monitoramento de cada Plano Diretor ao final de cada ciclo de monitoramento do Plano Operacional para aquele período de referência.

A prestação de informações qualitativas referente aos campos “Análise sobre o Resultado Apurado, Causas e impedimentos para a execução das iniciativas e Desafios remanescentes e próximos passos para o ciclo subsequente” é apoiada pelo Relatório Consolidado de Execução dos Planos Operacionais, oriunda das análises qualitativas produzidas pelas Unidades Operacionais da Presidência e Descentralizadas.

## **2. REFERENCIAL ESTRATÉGICO**

### **2.1. [Mapa Estratégico da Funasa \(2018-2023\)](#)**

O Mapa Estratégico da Funasa para o horizonte 2018-2023 é visualizado na figura abaixo. Nele são inscritos os artigos da Constituição Federal relacionados à saúde e ao saneamento, a Missão Institucional, Visão de Futuro, Valores, Perspectivas e Objetivos Estratégicos.

# MAPA ESTRATÉGICO FUNASA 2018 - 2023

## CONSTITUIÇÃO FEDERAL

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 196. A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

Art. 200. Ao sistema único de saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei: IV - participar da formulação da política e da execução das ações de saneamento básico.

## MISSÃO:

Promover a saúde pública e a inclusão social por meio de ações de saneamento e saúde ambiental.

## VISÃO:

A Funasa, integrante do SUS, contribuindo para as metas de universalização do saneamento no Brasil, será referência nacional e internacional nas ações de saneamento e saúde ambiental.

## VALORES:

- Agimos sempre com excelência
- Valorizamos a integração e o trabalho em equipe
- Nossa conduta é ética e transparente
- Pensamos e agimos de forma sustentável
- Valorizamos todos os saberes
- Oferecemos mais a quem menos tem.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### RESULTADO E SOCIEDADE

- 1 Ampliar o acesso às ações e serviços de saneamento e saúde ambiental com vistas à promoção da saúde
- 2 Contribuir para a redução dos fatores de riscos à saúde ocasionados pelas condições inadequadas de saneamento e saúde ambiental

### PROCESSOS - CHAVE

- 3 Promover ações de educação em saúde ambiental visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento das instâncias gestoras do SUS
- 4 Promover ações de apoio à promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano conforme padrões de potabilidade da legislação vigente
- 5 Fortalecer a gestão dos municípios com vistas à sustentabilidade das ações de saneamento e saúde ambiental
- 6 Coordenar o Programa Nacional de Saneamento Rural
- 7 Avaliar os resultados das ações de saneamento e saúde ambiental promovidas pela FUNASA
- 8 Adotar as melhores práticas de gestão de instrumentos de repasse de modo a privilegiar a execução de objetos e conferir maior qualidade ao investimento público

ODS 3 Saúde e Bem-Estar ODS 6 Água potável e Saneamento

### APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

- 9 Promover o fortalecimento institucional e a atuação em regime de parceria e cooperação nacional e internacional
- 10 Implementar ações para capturar, socializar e gerir o conhecimento
- 11 Garantir a qualidade e disponibilidade da Informação
- 12 Adotar boas práticas de Governança Institucional, Gestão de Riscos, Controle e Integridade
- 13 Promover a gestão estratégica e participativa visando, em especial, aprimorar o processo de tomada de decisões
- 14 Simplificar e desburocratizar os processos de trabalho da FUNASA
- 15 Aperfeiçoar a Comunicação Institucional
- 16 Adotar práticas de gestão de pessoas que visem captar, desenvolver, reconhecer e promover o bem-estar dos servidores e colaboradores

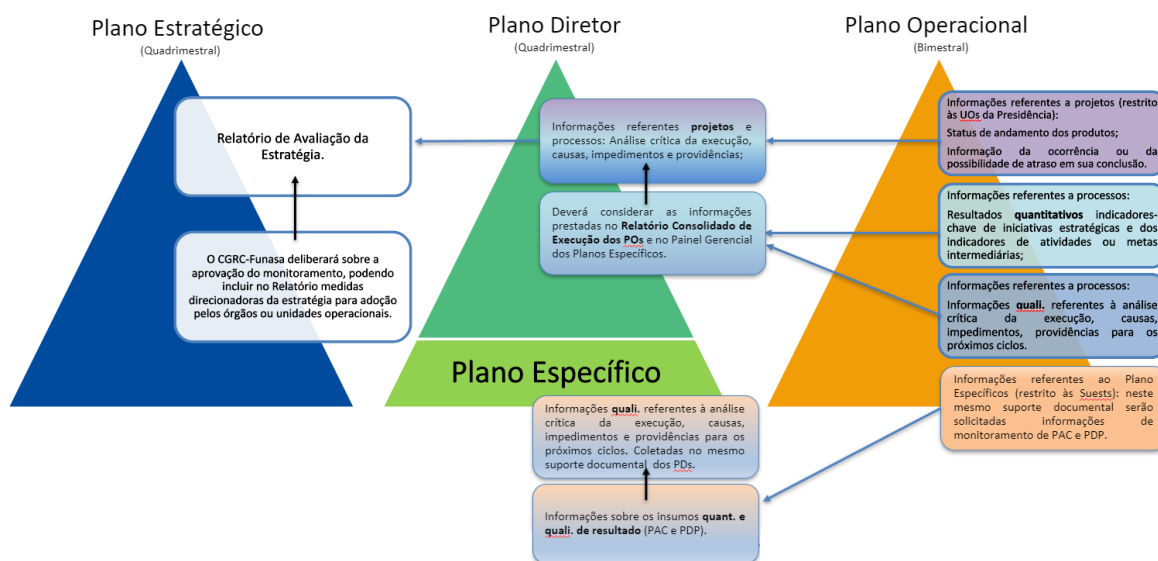
### ORÇAMENTO E INFRAESTRUTURA

- 17 Aprimorar a Infraestrutura da FUNASA
- 18 Aprimorar a Gestão Orçamentária e Patrimonial da FUNASA

## 2.2. Planejamento Estratégico Institucional

O Planejamento Institucional da Funasa é subdividido em 3 níveis: o Plano Estratégico, sintetizado no Mapa Estratégico e com indicador dado pela média de execução das iniciativas estratégicas a ele vinculadas; os Planos Diretores, contendo iniciativas estratégicas de processo e de projeto; e os Planos Operacionais, contendo a medição dos indicadores-chave das iniciativas estratégicas - inclusive de forma localizada, junto às Suests – e indicadores ou metas intermediárias. Ainda, os Planos Específicos contemplam ações de suporte para o cumprimento dos demais planos institucionais e daquelas oriundas das próprias unidades responsáveis.

Abaixo, apresenta-se o modelo de relacionamento entre os planos institucionais:



### 3. METODOLOGIA

A Portaria nº 1651, de 31 de março de 2022 que atualiza o Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia e o Plano Estratégico Institucional da Funasa para o período de 2018-2023 prevê em seu conteúdo que o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC-Funasa) incluirá em sua pauta, quadrimestralmente, a análise dos resultados observados neste Relatório de Avaliação da Estratégia.

A mensuração dos resultados apurados para avaliação da estratégia se dará sob a ótica dos Objetivos Estratégicos, podendo ser demonstrados neste relatório, também, de maneira desagregada por meio de iniciativas estratégicas ou até mesmo por meio de Planos Diretores.

A verificação dos resultados dos Objetivos Estratégicos será dada pela média aritmética da execução percentual das Iniciativas Estratégicas a eles vinculadas, enquanto que a verificação dos resultados apurados para cada Iniciativa Estratégica respeitará a relação de desempenho entre a meta inicialmente estipulada e o resultado apurado naquele ciclo de referência.

As metas de execução média por Objetivo Estratégico deverão ser fixadas anualmente pelo CGRC-Funasa por meio de Resolução, considerando-se como linha de base os resultados obtidos em exercícios anteriores.

Atualmente, para este ciclo de monitoramento, o CGRC-Funasa ainda não publicou a Resolução que define metas para os objetivos estratégicos, contudo, a portaria ora supracitada prevê que diante da ausência desta Resolução deverá ser considerado satisfatório o percentual de execução média igual ou superior a 70%. Por convenção, estabeleceu-se uma segunda faixa de análise, considerada de desempenho mediano, quando a execução atinge valores iguais ou superiores a 50% do pactuado, porém inferiores a 70% da meta.

Com base em tal definição, todas as figuras do presente relatório retiradas da plataforma PowerBI seguem um esquema de cores que denota a execução das iniciativas, conforme a figura abaixo:

Legenda:

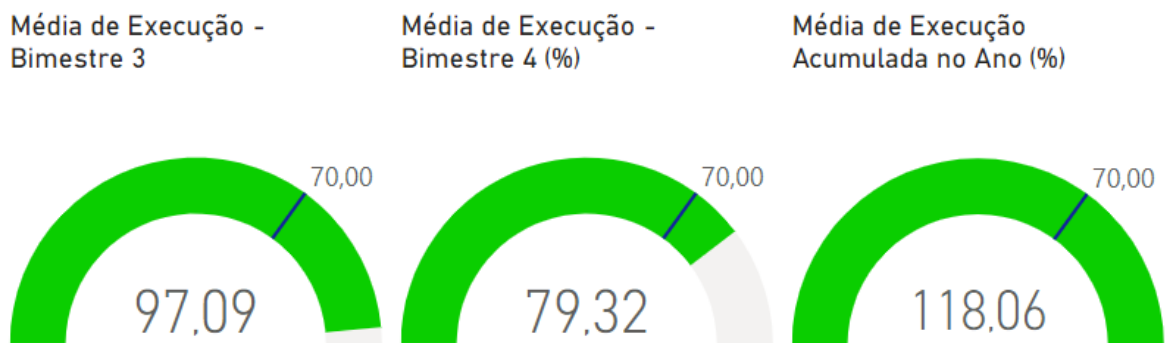
- Execução  $\geq$  70%
- Execução  $\geq$  50% e  $<$  70%
- Execução  $<$  50%
- Não monitorado no período
- Projeto deveria estar concluído
- ou ✓ Projeto concluído

A avaliação do desempenho da estratégia deve contar, sobretudo, com a percepção dos membros do CGRC-Funasa em relação aos resultados apresentados, demonstrados na forma de encaminhamentos e recomendações para os departamentos executarem a fim de melhorarem o andamento das iniciativas estratégicas.

Por fim, importante informar acerca de uma limitação do presente relatório: uma vez que as unidades podem reportar resultados ocorridos em bimestres anteriores, os resultados bimestrais apresentados neste relatório levam em consideração as informações prestadas quando do final de cada ciclo, podendo divergir dos resultados atualmente consignados. Essa diferença, no entanto, está contabilizada no desempenho anual, cujo valor sempre será o mais atualizado.

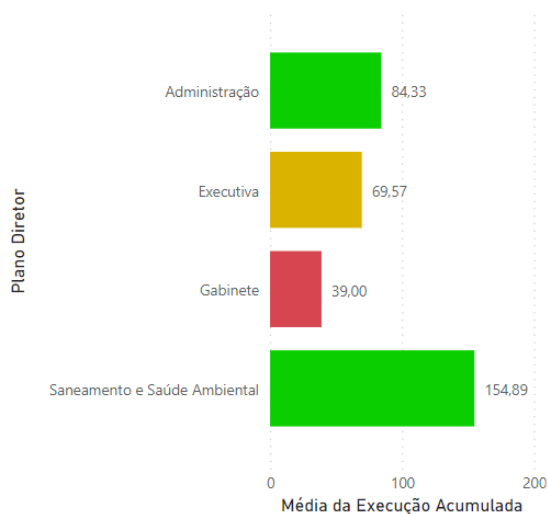
#### 4. RESULTADOS GLOBAIS DA ESTRATÉGIA

O resultado global do Plano Estratégico Institucional para o terceiro e quarto bimestre, e o acumulado anual é apresentado na figura abaixo:

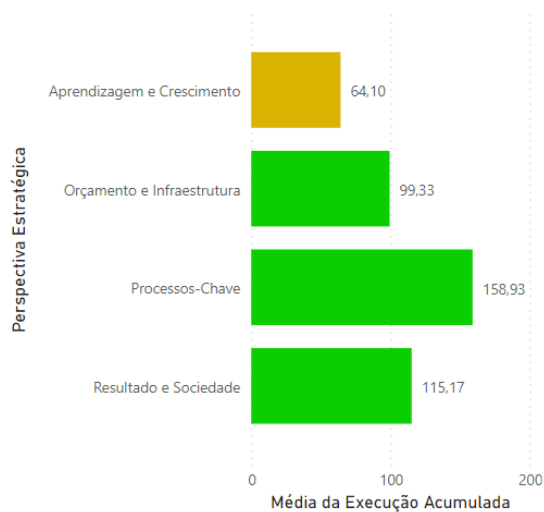


Abaixo, seguem as totalizações do resultado acumulado anual por Perspectiva Estratégica, Objetivos Estratégicos e Plano Diretor:

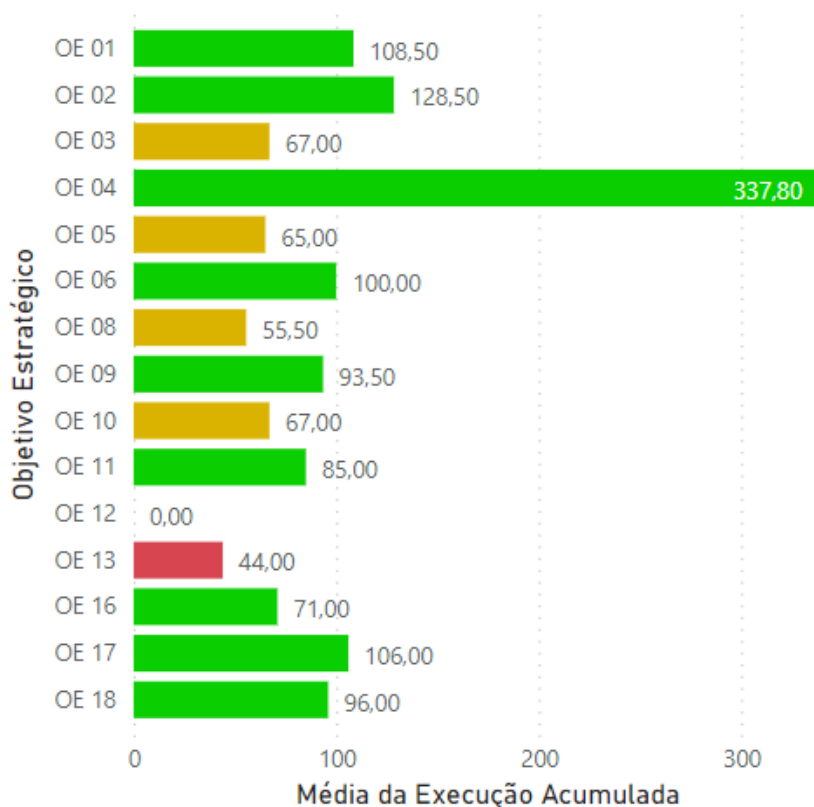
Análise por Perspectiva, Objetivo e Plano Diretor



Análise por Perspectiva, Objetivo e Plano Diretor



Análise por Perspectiva, Objetivo e Plano Diretor



O processo de monitoramento do Plano Estratégico Institucional (acumulado anual) possui um percentual satisfatório de execução, registra-se um acréscimo de 9,77% em relação ao quadrimestre anterior (2º quadrimestre: 118,06%, ante 107,55% do 1º quadrimestre). Verifica-se que neste quadrimestre houve a ocorrência de revisões dos indicadores-chaves para as IE01.2F, IE01.3F, IE01.4F e IE08.5E.

As alterações realizadas, em sua maior parte, diziam respeito a modificações nos indicadores e procedimentos de cálculo, o que pode a curto prazo ter gerado estranhamento em relação ao preenchimento dos campos monitorados, resultando em atrasos nos prazos estipulados.

De acordo com as informações obtidas pelo monitoramento da estratégia, verifica-se que três das quatro perspectivas estratégicas possuem andamento satisfatório, sendo apenas a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento constando com andamento levemente abaixo da média

Nota-se que o desempenho das iniciativas estratégicas integrantes do OE 04 contribuiu fortemente para a performance da perspectiva Processos-Chave, ultrapassando a execução do OE em 237%. Destaca-se que dos demais cinco OE integrantes desta perspectiva, quatro obtiveram resultados abaixo da meta, estando o OE 08 significativamente abaixo do esperado, indicando potencial risco ao alcance dos resultados esperados até mesmo para 2023, enquanto que o OE 07 não possui metas para o período.

Ao se analisar a perspectiva Aprendizagem e Crescimento, que agrupa os OE de 9 a 16, verifica-se que os objetivos têm demonstrado execução insatisfatória nos OEs 12 e 13, enquanto o OE 10 possui andamento regular.

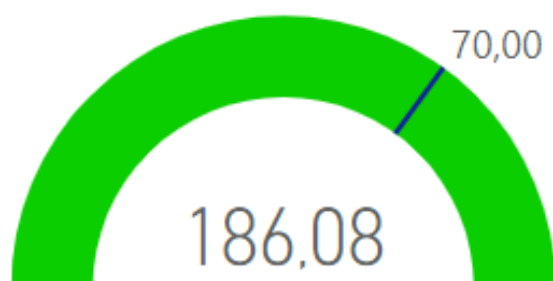
Por fim, a perspectiva Orçamento e Infraestrutura, que agrupa os OE 17 e 18, possui poucas iniciativas vinculadas e, embora esteja com andamento satisfatório, mudanças de andamento em uma iniciativa podem prejudicar o andamento de toda a perspectiva.

O desempenho demonstrado nas perspectivas é refletido nos Planos Diretores, uma vez que o Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental agrupa o maior número de iniciativas que compõem os objetivos que apresentaram resultados satisfatórios. Por outro lado, como o Plano Diretor do Gabinete possui poucas iniciativas, o andamento insatisfatório de uma iniciativa gera reflexo em todo o andamento do Plano.

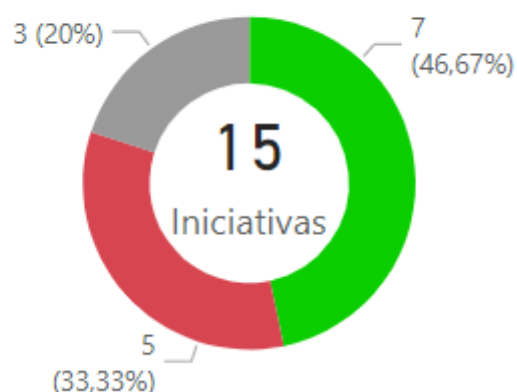
Quando analisados exclusivamente os processos, verifica-se o seguinte desempenho:



### Média de Execução Acumulada no Ano (%)



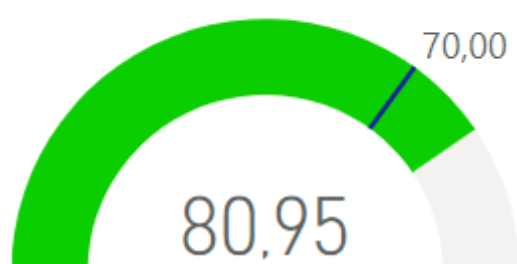
### Status das Iniciativas

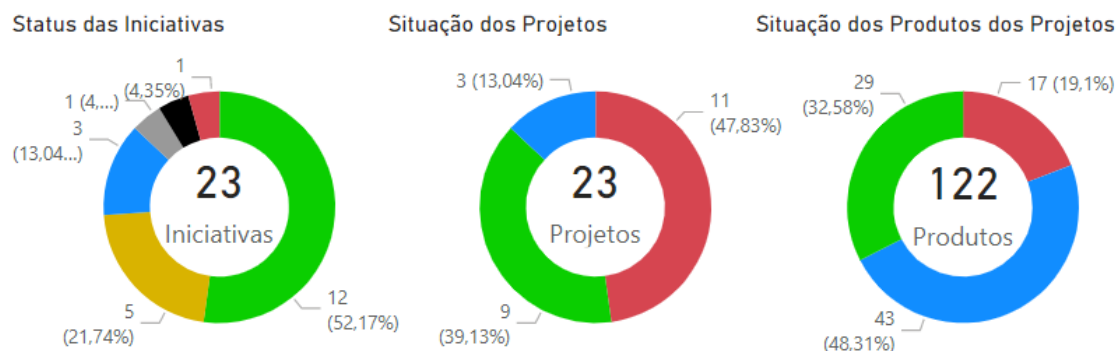


Em relação ao *status* das iniciativas, pode-se observar que OE 7, 14 e 15 encontram-se como não monitorados, fato que se justifica devido o OE 7 não possuir meta prevista para o período, conforme citado anteriormente, já o OE 14, que possui apenas uma IE, está, ainda sem avanços em relação a seu estado atual, encontrando-se em revisão.

O objetivo estratégico 15 possuía uma IE do tipo processo, que se transformou em Plano Específico, atualmente não possuindo nenhum outro tipo de representação. Analisando-se exclusivamente os projetos, tem-se o seguinte:

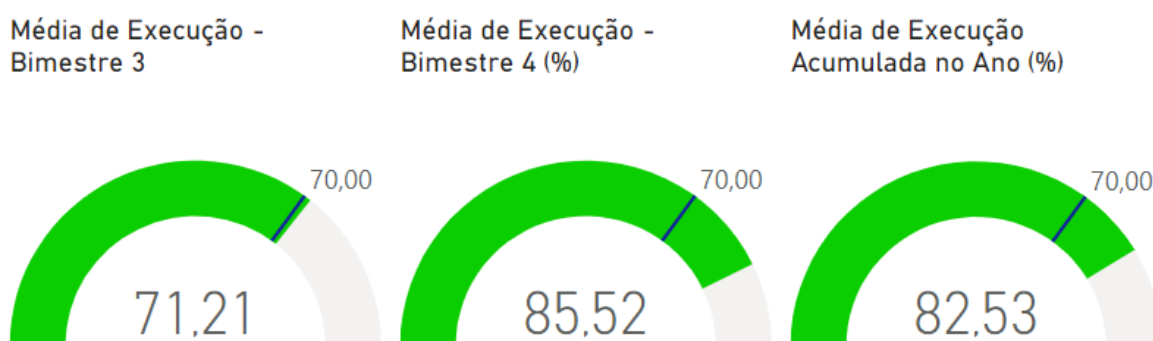
### Média de Execução Acumulada no Ano (%)





Ao se analisar o desempenho dos projetos, verifica-se que, embora a execução esteja satisfatória para o período se considerados os percentuais planejados de conclusão, verifica-se a ocorrência de atrasos consideráveis nas entregas de 17 produtos em 11 projetos. Assim, faz-se necessário o reforço das ações de projeto, inclusive com a alocação de recursos suficientes para seu desenvolvimento.

Por fim, verifica-se que o Objetivo Estratégico 04 teve execução muito superior à meta, o que distorce o resultado global. Abaixo, apresentamos os resultados globais, descontando-se o referido OE:

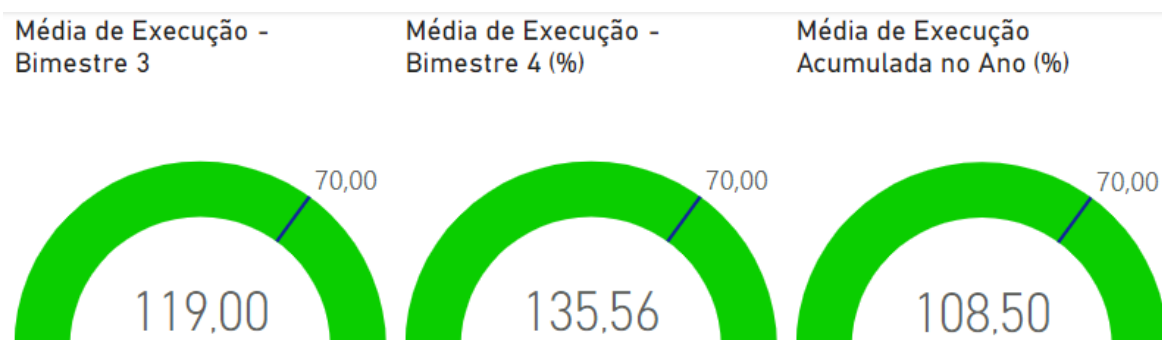


Analisando-se os números acima apresentados, é importante destacar que, apesar de o desempenho permanecer satisfatório quando comparado à meta global de 70% estipulada, a execução média ainda está 17,47% aquém do atingimento pleno das metas para o período, o que merece atenção da Administração para o desbalanceamento da execução das Iniciativas Estratégicas.

## 5. RESULTADOS POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **OE 01 - Ampliar o acesso às ações e serviços de saneamento e saúde ambiental, com vistas à promoção da saúde;**

O Objetivo Estratégico 01 conta com 5 iniciativas estratégicas, sendo 4 oriundas de processos e 1 projeto. A figura abaixo sintetiza a média de execução das iniciativas estratégicas



Abaixo, segue a consolidação de resultados por iniciativa estratégica do objetivo:

Status	Plano Diretor	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador da Iniciativa	Unidade	Meta Anual	Acumulado Anual	Acumulado Bimestre 3	Acumulado Bimestre 4	% Acumulado Anual
●	Gabinete	OE 01	IE01.1G Revisar e disponibilizar portfólio de ações da Funasa aos parlamentares	Percentual de avaliações positivas da cartilha	%	50,00	N/A	N/A	N/A	
●	Saneamento e Saúde Ambiental	OE 01	IE01.2F Aumentar o número de domicílios com condições adequadas de acesso à infraestrutura de abastecimento público de água potável	Quantidade de domicílios urbanos atendidos por rede de distribuição de água	Qtd	11.682,00	11134	8119	5713	143,00
●	Saneamento e Saúde Ambiental	OE 01	IE01.3F Aumentar o número de domicílios com condições adequadas de acesso à infraestrutura de esgotamento sanitário	Quantidade de domicílios urbanos atendidos por rede de coleta de esgoto	Qtd	14.561,00	8551	4142	2110	88,00
●	Saneamento e Saúde Ambiental	OE 01	IE01.4F Aumentar o número de domicílios urbanos atendidos por coleta direta de resíduos sólidos	Quantidade de domicílios urbanos atendidos por coleta direta ou indireta de resíduos sólidos pela Funasa	Qtd	139.167,00	51694	1949	3527	56,00
Status	Plano Diretor	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica		% Previsto	% Realizado	Produtos Concluídos	Produtos em Andamento	Produtos com Atraso	Unidade Gerente
●	Saneamento e Saúde Ambiental	OE 01	IE01.1F Elaborar e implementar diretrizes de atuação conjunta no campo de saneamento e saúde ambiental		30,00	44,00	0	1	0	COPSR

A Iniciativa Estratégica IE01.1G não possui meta para o presente quadrimestre, não interferindo no desempenho do objetivo. Já as Iniciativas IE01.2F e IE01.3F obtiveram execução satisfatória, enquanto que a IE01.4F obteve execução mediana.

Destaca-se que para estas IE houve solicitações de alteração de atributos das iniciativas, das quais as mais relevantes foram a delimitação do campo de acompanhamento e monitoramento, onde anteriormente considerava-se para a IE01.2F o “número de domicílios com condições adequadas de acesso à infraestrutura de abastecimento público de água potável” e para IE01.3F o “número de domicílios com condições adequadas de acesso à infraestrutura de esgotamento sanitário”, ou seja, considerava-se a execução ampla, de urbano e rural. Após a revisão foi delimitado o universo apurado para “domicílios urbanos atendidos por rede de distribuição de água” e de “infraestrutura adequada de rede coletora de esgoto”, respectivamente.

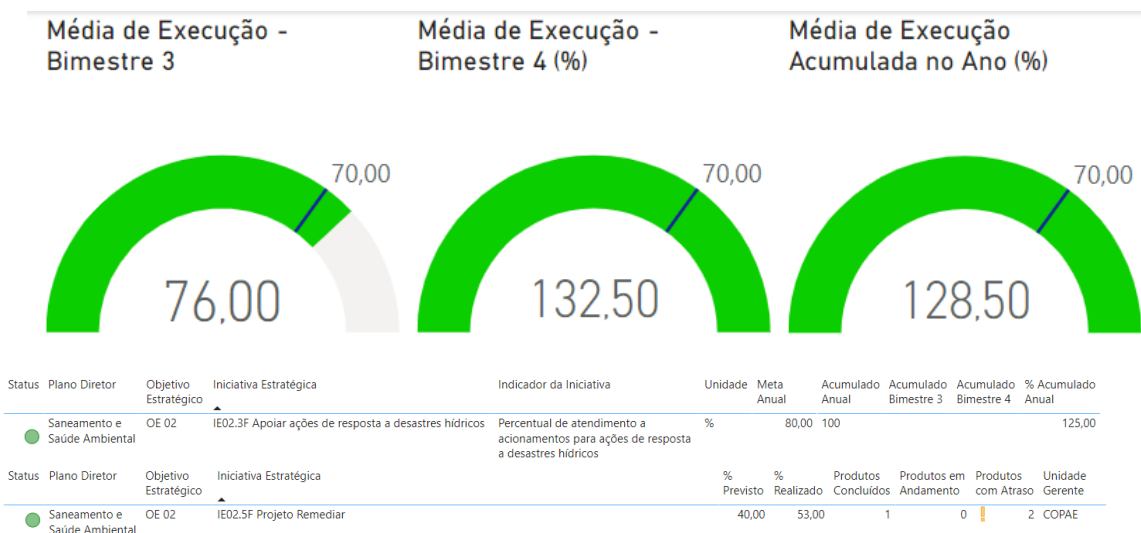
Mesmo diante da revisão de alguns atributos das iniciativas, em nenhum momento a meta acumulada anual foi repactuada, em especial com relação à IE01.2F. Diante deste cenário, entende-se haver a necessidade de repactuação para metas mais desafiadoras e específicas para este público (urbano).

Assim, os ajustes realizados, apesar de contribuírem com o detalhamento esperado para o entendimento das iniciativas estratégicas, limitaram a representatividade da execução dos serviços da Funasa nos eixos do saneamento, em áreas rurais e comunidades tradicionais. Dessa forma, os responsáveis pelo Plano Diretor (em especial o Departamento de Engenharia de Saúde Pública) devem observar a necessidade urgente de elaboração de uma Iniciativa Estratégica por meio da qual possam executar e, especialmente, demonstrar os resultados da execução nesse recorte da política pública.

No que tange a IE01.1F, única iniciativa do OE 01 classificada como projeto, registra-se não haver impedimentos observados no período que comprometam a sua execução, salvo desafios remanescentes quanto a avaliação de disponibilidade orçamentária para a reanálise da proposta a ser construída para realização de Experiência-Piloto de implementação do Programa Saneamento Brasil Rural – PSBR.

- **OE 02 - Contribuir para a redução dos fatores de riscos à saúde ocasionados pelas condições inadequadas de saneamento e saúde ambiental;**

O Objetivo Estratégico 02 conta com 2 iniciativas estratégicas, sendo 1 oriunda de processos e 1 projeto. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas



Verifica-se que as iniciativas se encontram com execução satisfatória. Com relação ao projeto da IE02.5F, não existem produtos com andamento esperado no presente momento, embora o projeto esteja em execução. Recomenda-se, portanto, uma revisão dos produtos, de forma a corresponderem adequadamente ao progresso da iniciativa.

- **OE 03 - Promover ações de educação em saúde ambiental visando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento das instâncias gestoras do SUS;**

O Objetivo Estratégico 03 conta com 3 iniciativas estratégicas, sendo 1 oriunda de processos e 2 projetos. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas



Verifica-se que a IE03.3F encontra-se com execução insatisfatória para este quadrimestre. Contudo, a área técnica registra recentes avanços, mesmo não sendo compatibilizados para este monitoramento, em razão da solicitação de alteração dos prazos ter ocorrido em período posterior a este ciclo de referência - em fato, tais alterações serão efetivadas apenas para o próximo exercício. As alterações propostas ocorreram tendo em vista a ampliação do escopo dos produtos a serem entregues, com a adição de mais uma parceria, que está em fase de celebração de TED com a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), instituição de ensino superior federal, com o objetivo de implementação de ações estruturantes de educação em Saúde Ambiental em municípios de dois estados.

A formalização das parcerias consideradas nos produtos da IE03.3F guarda relação de predecessão com outro produto listado nos entregáveis da IE03.4F - a capacitação do quadro técnico da Funasa -, podendo impactar diretamente na execução desta última iniciativa.

Por fim, ambos os projetos estão com produtos atrasados apesar de estarem com andamento promissor, merecendo atenção por parte da unidade gerente e dos responsáveis pelo Plano Diretor.

O processo constante da IE03.1F teve execução abaixo do esperado para o período, com o fomento a 48 projetos, que atenderam a 48 municípios com a implementação de projetos e ações de educação em saúde ambiental para área rurais. Essa execução foi reportada pela unidade apenas

no 4º bimestre e, assim, não consta do Painel do 3º bimestre, observando-se a data de extração das informações.

Importante destacar que o saldo orçamentário para a Ação Programática 6908 – Fomento às Ações de Educação em Saúde Ambiental foi executado inteiramente, impossibilitando o fomento a novos projetos. Espera-se para o próximo quadrimestre que o estado do Ceará implante 64 projetos em 64 municípios, por meio da execução de emendas parlamentares, viabilizando a execução da meta definida para este ano.

- **OE 04 - Promover ações de apoio à promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano conforme padrões de potabilidade da legislação vigente;**

O Objetivo Estratégico 04 conta com 5 iniciativas estratégicas, sendo 2 oriundas de processos e 3 projetos institucionais. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas.



Houve uma execução expressiva nas iniciativas estratégicas de processos e, ainda, verifica-se que não houve o estabelecimento de metas para o quarto bimestre do ano, o que eleva ainda mais a execução anual. As razões para tal variam, sendo que as discussões sobre os resultados estão disponíveis no monitoramento do Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental.

Por outro lado, os três projetos contam com produtos em atraso, o que deve ser verificado pela unidade operacional. De acordo com o Plano Diretor, a iniciativa IE04.11F já deveria ter sido concluído desde março de 2022 e, apesar do atraso, registram-se avanços, dado que o produto “elaboração de Portaria de revisão” da Portaria nº 190, de 27 de fevereiro de 2014, encontra-se

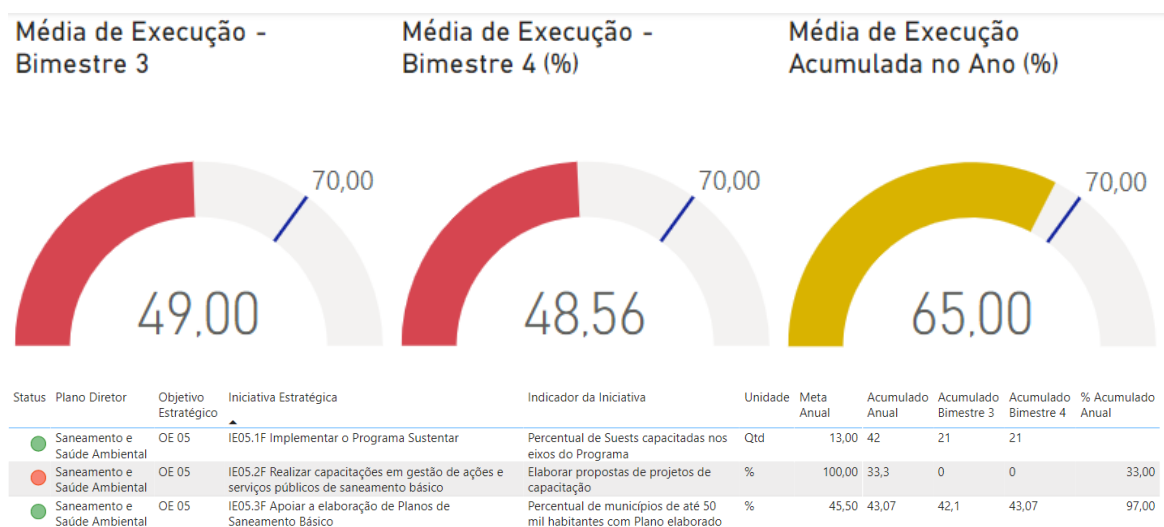
com a minuta finalizada, aguardando compatibilização com o Regimento Interno, para posterior publicação e divulgação - assim sendo, essa iniciativa deverá ter sua finalização repactuada.

O caso mais grave trata-se da IE04.02F, uma vez estar pendente da elaboração do produto “Documento sobre as boas práticas de laboratórios da Funasa”. Tal elaboração está vinculada à contratação de consultoria especializada, prevista para acontecer até novembro de 2022, para tão somente iniciar-se a produção do documento em questão. Nota-se risco razoável em não se cumprir os prazos para este entregável, considerando a exposta necessidade de 33 meses para a sua elaboração e conclusão.

Por fim, com relação à IE04.01F, a área responsável informa que a minuta do TED com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) está elaborada, aguardando parecer jurídico para a celebração dentro do prazo de execução. No entanto, tendo em vista que os demais produtos da IE têm como predecessor o TED formalizado, recomenda-se atenção para o efetivo cumprimento do cronograma do projeto.

- **OE 05 - Fortalecer a gestão dos municípios com vistas à sustentabilidade das ações de saneamento e saúde ambiental;**

O Objetivo Estratégico 05 conta com 3 iniciativas estratégicas, todas oriundas de processos. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas.



A Iniciativa IE05.1F não possui meta para o período, portanto não foi contabilizada na média de execução.

A Iniciativa IE05.2F está com atraso, uma vez que 100% das propostas de projetos de capacitação já deveriam estar elaborados. A área responsável pela iniciativa justificou o atraso da iniciativa detalhando que não se conseguiu, até o presente momento, estrutura e instituir uma plataforma

digital de ensino à distância. Tendo em vista a complexidade de tal proposta, é importante que a unidade avalie a iniciativa estratégica, inclusive no sentido de providenciar sua revisão, avaliando, inclusive, se a iniciativa não deveria ser executada, inicialmente, sob a ótica de um projeto que visasse estruturar a instituição para a realização de tais capacitações.

Ainda sobre a IE05.2F, importante destacar que o indicador-chave consta com meta zerada para o ano de 2022. No entanto, a iniciativa está em execução, contando com uma atividade sendo realizada pela unidade operacional responsável pela iniciativa. Assim, utilizou-se o indicador de tal atividade para representá-la no painel, contabilizando sua execução para a média do objetivo.

- **OE 06 - Coordenar o Programa Nacional de Saneamento Rural;**

O Objetivo Estratégico 06 conta com 2 iniciativas estratégicas, todas oriundas de projetos. Ambos os projetos estão concluídos, conforme informações da unidade. Assim, não existem iniciativas estratégicas atualmente ativas para o presente Objetivo Estratégico.

Verifica-se que, no presente momento, não existe nenhuma iniciativa estratégica por meio da qual a unidade consiga realizar a efetiva coordenação do Programa, ou que tenha por objetivo avançar na institucionalização do programa. A conclusão do programa faz com que o Objetivo apareça no Painel Estratégico Institucional com desempenho de 100%, mas a inexistência de uma iniciativa estratégica de processo que demonstre a efetiva coordenação, ou a de uma iniciativa de projeto que amplie a capacidade institucional de coordenação, demonstram que esse Objetivo não pode ser considerado plenamente cumprido, ressalvado melhor juízo da área técnica competente.

A Administração deverá observar o fato, cotejando com as atividades desenvolvidas na COPSR, uma vez que esta unidade central de Planejamento verifica que existem atividades sendo desenvolvidas no âmbito do Programa Saneamento Brasil Rural, para que a unidade possa formalizar os projetos ou processos sob sua gerência junto ao Planejamento Institucional.

- **OE 07 - Avaliar os resultados das ações de saneamento e saúde ambiental promovidas pela Funasa;**

O Objetivo Estratégico 07 conta com apenas uma iniciativa estratégica, sendo essa um projeto com um produto em andamento inicial. Cabe à Administração verificar a necessidade do estabelecimento de mais iniciativas estratégicas, uma vez que este Objetivo está sem resultado no período.



Ainda, importante frisar que a IE07.1F - Desenvolver metodologia de Avaliação de Impacto na Saúde das ações de Saneamento e Saúde Ambiental – tem como escopo a definição de uma metodologia. Assim, verifica-se que, ao final do PEI Funasa 2018-2023, caso o projeto seja totalmente cumprido, apenas a metodologia seria entregue. Assim, o Objetivo não poderia ser considerado cumprido ao final do plano estratégico.

Assim sendo, importante que as áreas finalísticas possam efetuar esforços no sentido de dotar a Fundação de algum modelo, ainda que simplificado, de avaliação dos resultados das ações, com base em indicadores menos complexos que os de impacto.

- **OE 08 - Adotar as melhores práticas de gestão de instrumentos de repasse de modo a privilegiar a execução de objetos e conferir maior qualidade ao investimento público;**

O Objetivo Estratégico 08 conta com 4 iniciativas estratégicas, sendo um processo, retomada do sobrestamento em maio deste ano, e 3 projetos. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:



Este é o Objetivo Estratégico com o menor resultado acumulado, seja nos bimestres, seja no acumulado anual. Verifica-se que o esforço relativo ao suporte à produção de indicadores, oriundo do Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental, está sem execução e com dois produtos atrasados. Já os demais, oriundos do Plano Diretor da Diretoria Executiva, têm execução de 66%, ou seja, pouco abaixo do nível satisfatório.

Para o primeiro quadrimestre de monitoramento PD a iniciativa IE08.5E foi sobrestada, dado que, na ocasião, não se tinha atualizada a informação do quantitativo de analistas e do passivo de prestação de contas a serem analisadas. Para o segundo quadrimestre, já de posse dessas informações, a iniciativa foi retomada, estabelecendo como meta a análise de um instrumento por analista por semana.

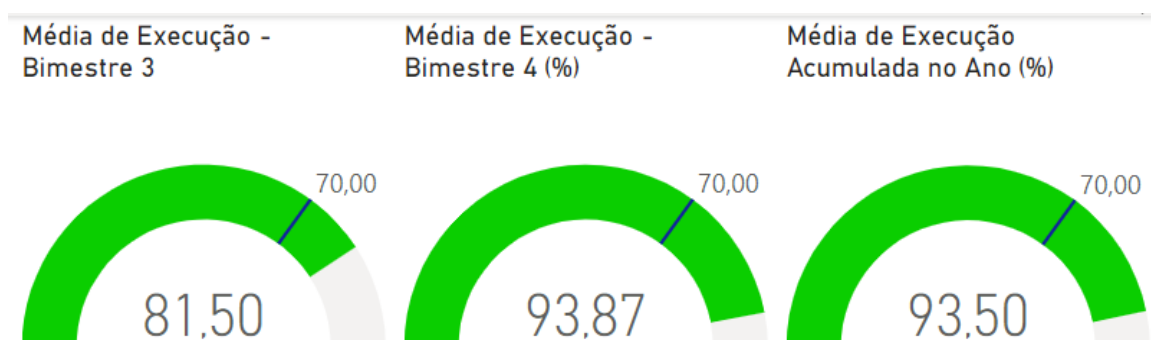
Esta Copla não recebeu informações da área de negócio acerca de eventual comunicação, por meio de nota explicativa ou outro expediente, das alterações realizadas nos atributos da iniciativa às Superintendências Estaduais. Assim, recomenda-se a realização de tal comunicação sempre que houver alterações nas iniciativas.

Importante relatar que os resultados do 3º bimestre foram revisados pelas unidades no monitoramento 4º bimestre, elevando a execução daquele período. Conforme consta da metodologia deste relatório, as informações bimestrais aqui informadas levam em consideração os valores apresentados quando do monitoramento de cada bimestre, sendo que a diferença está retratada no valor acumulado anual.

No que diz respeito a IE08.2E, apesar do baixo desempenho apresentado (15,84%), houve, mesmo que não previsto inicialmente, a substituição de alguns formulários disponíveis no sítio da Funasa, os quais contemplam requisitos administrativos de celebração de convênios e instrumentos de repasse. Houve também, a exclusão de itens relativos ao atesto de regularidade junto ao Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS/MDR) e ao Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos (SINIR/MMA).

- **OE 09 - Promover o fortalecimento institucional e a atuação em regime de parceria e cooperação nacional e internacional;**

O Objetivo Estratégico 09 conta com 3 iniciativas estratégicas, sendo um processo e dois projetos. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:



Status	Plano Diretor	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador da Iniciativa	Unidade	Meta Anual	Acumulado Anual	Acumulado Bimestre 3	Acumulado Bimestre 4	% Acumulado Anual
	Saneamento e Saúde Ambiental	OE 09	IE09.2F Apoiar estudos e pesquisas aplicáveis e sustentáveis nas áreas de saneamento e saúde ambiental.	Quantidade de Relatórios de Monitoramento do andamento de Pesquisas apoiadas pela Funasa (Edital 03/2021)	Qtd	1,00	0	0	0	

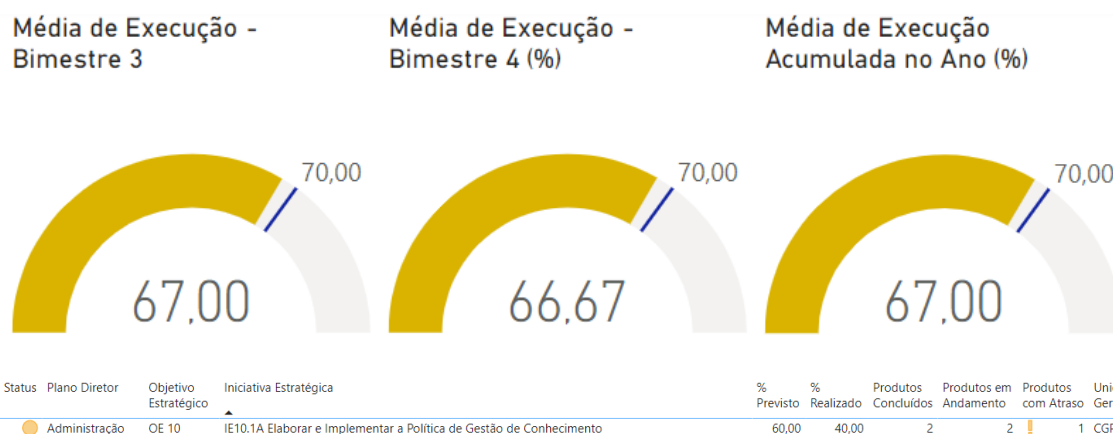
Status	Plano Diretor	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	% Previsto	% Realizado	Produtos Concluídos	Produtos em Andamento	Produtos com Atraso	Unidade Gerente
●	Executiva	OE 09	IE09.1E Implementar e implantar Política de Cooperação Técnica Internacional	64,00	70,00	4	1	0	COTEC
●	Gabinete	OE 09	IE09.2G Implementar Procedimentos para a Formalização de Cooperação Técnica Nacional e afins	55,00	43,10	1	1	0	ASPRES

O processo objeto da IE09.2F possui meta programada apenas para dezembro deste ano. Assim, essa iniciativa permanece como não monitorada.

Com relação aos projetos, ambos estão com produtos concluídos ou em andamento, sendo que a IE09.1E encontra-se com andamento acima do satisfatório (aproximadamente 110%), enquanto a IE09.2G está com um produto em andamento, observando-se um avanço em relação ao relatório anterior.

- **OE 10 - Implementar ações para capturar, socializar e gerir o Conhecimento;**

O Objetivo Estratégico 10 conta com uma única iniciativa estratégica de projeto. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:



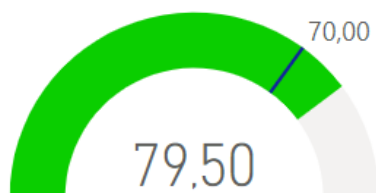
O projeto encontra-se com andamento mediano e existe um produto com atraso no presente projeto – a unidade solicitou a repactuação de tal produto, uma vez ter verificado que o mesmo só poderá iniciar após a conclusão de outras entregas, e essa revisão será efetivada para o próximo exercício.

A Administração deverá verificar a possibilidade de novas iniciativas para tal objetivo, uma vez que apenas este projeto está contribuindo para todo o escopo do Objetivo.

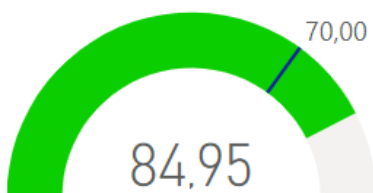
- **OE 11 - Garantir a qualidade e disponibilidade da Informação;**

O Objetivo Estratégico 11 conta com duas iniciativas estratégicas de projeto. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:

Média de Execução -  
Bimestre 3



Média de Execução -  
Bimestre 4 (%)



Média de Execução  
Acumulada no Ano (%)



Status	Plano Diretor	Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	% Previsto	% Realizado	Produtos Concluídos	Produtos em Andamento	Produtos com Atraso	Unidade Gerente
●	Administração	OE 11	IE11.2A Implementar Política de Gestão da Informação	87,00	63,28	4	1	2	CGMTI
●	Administração	OE 11	IE11.3A Implementar o Plano de Transformação Digital como Plano Estratégico, em consonância com a Política de Gestão da Informação.	53,00	51,50	1	6	1	CGMTI

Embora com andamento em nível satisfatório, constam dois produtos em atraso na Iniciativa IE11.2A e um na IE11.3A, dentre eles a migração do Portal da Funasa na Internet para a plataforma *gov.br*, o que ocasiona reflexo em outras iniciativas estratégicas.

Ainda, importante destacar que a unidade realizou alterações nas informações de cadastro da iniciativa – em especial as informações relativas a prazos - de forma não autorizada no suporte de monitoramento, o que, por um lado, pode demonstrar a necessidade de revisão dos prazos dos produtos e do projeto em si.

- **OE 12 - Adotar boas práticas de Governança Institucional, Gestão de Riscos, Controle e Integridade;**

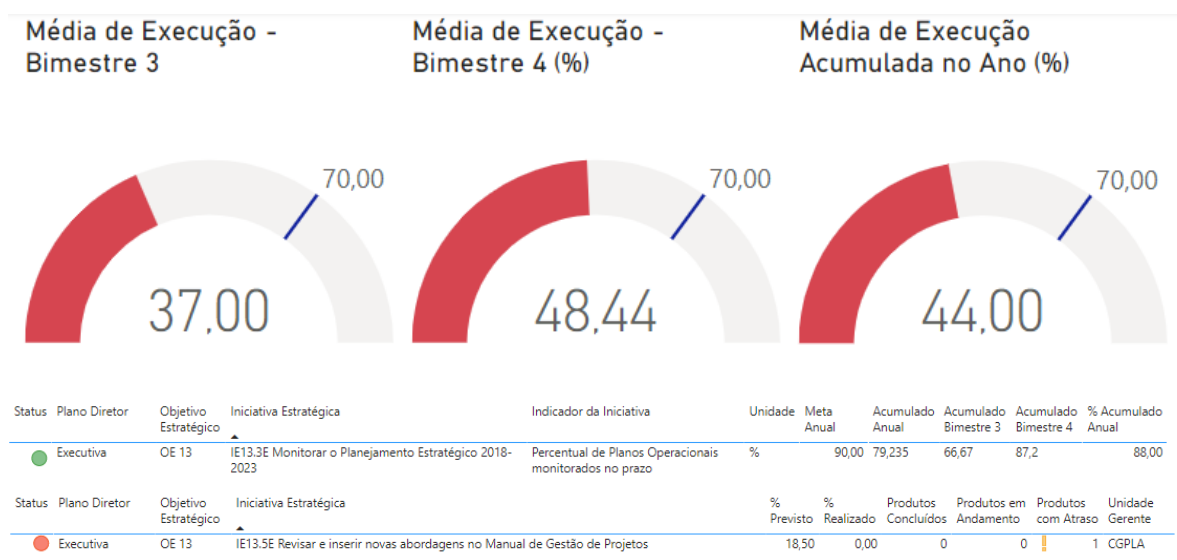
O Objetivo Estratégico 12 conta com apenas uma iniciativa estratégica, sendo essa um processo - trata-se da avaliação de serviços prestados pela Funasa, cujas metas não foram alcançadas para o segundo ciclo de monitoramento dos Planos Diretores em virtude de dois eventos, o defeso eleitoral/2022, que impôs instabilidade na plataforma de Conselhos de Usuários/CGU, por conta de restrições legais temporárias, e a migração do site da Funasa para Gov.br, cabendo vigilância quanto aos atos preparatórios de tal processo. Considerando o defeso eleitoral, a CGU prorrogou os prazos para que as entidades do executivo federal apresentassem informações quanto a avaliação de serviços.

Por fim, cabe à Administração verificar a necessidade do estabelecimento de mais iniciativas estratégicas, uma vez que este Objetivo está sem resultado no período.

- **OE 13 - Promover a gestão estratégica e participativa visando, em especial, aprimorar o processo de tomada de decisões;**

O Objetivo Estratégico 13 conta com duas iniciativas estratégicas, sendo um processo e um projeto.

As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:



A execução do projeto IE13.5E ficou prejudicada para este ciclo em virtude de a atividade “Documento técnico de análise sobre a adaptação de ferramentas em uso na Funasa ou a necessidade de aquisição de ferramenta para a gestão de projetos” não ter sido iniciada. A área técnica responsável pelo acompanhamento reporta não haver equipe suficiente para dar cumprimento às suas competências como escritório de projetos e área de planejamento, para tanto, iniciou a avaliação da viabilidade da contratação, consultoria prestada pela Organização dos Estados Ibero-americanos – OEI como forma de superar a dificuldade. Há indícios de comprometimento no cronograma de todos os entregáveis para 2022 e consequentemente 2023, considerando que a referida contratação ainda não foi efetivada.

- **OE 14 - Simplificar e desburocratizar os processos de trabalho da Funasa;**

Não há Iniciativas Estratégicas ativas para este Objetivo em 2022. A Administração deverá avaliar a situação dado que, parte da estratégia, não está sendo realizada.

Cabe avaliar se existem esforços institucionais no âmbito do programa TransformaGov que precisam ser monitorados e que possam ser considerados iniciativas estratégicas no âmbito da simplificação e desburocratização de processos.

- **OE 15 - Aperfeiçoar a Comunicação Institucional;**

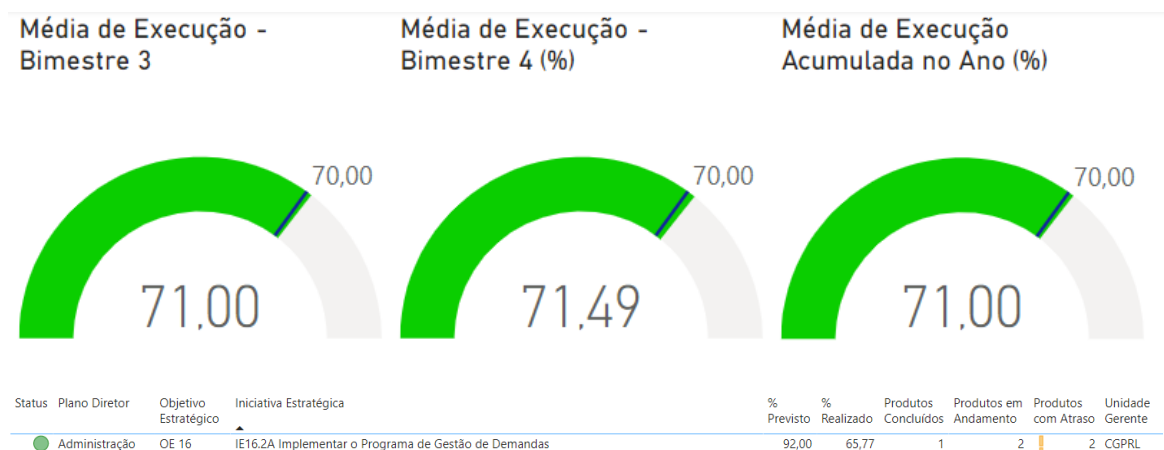
Não há Iniciativas Estratégicas ativas para este Objetivo em 2022. Importante ressaltar que existe um Plano Específico de Comunicação Institucional sendo monitorado no âmbito do PEI.

Assim, os esforços de comunicação institucional estão contabilizados naquele Plano Específico, detalhado na seção 7.4 deste relatório.

A Administração deverá avaliar a situação, verificando a possibilidade da adição de novas iniciativas estratégicas. Ainda, a unidade de planejamento e avaliação observará a possibilidade de o resultado do Plano de Comunicação Institucional contribuir diretamente com o resultado do Objetivo Estratégico para o próximo quadrimestre, fazendo com que a execução do plano contribua diretamente com o resultado institucional.

- **OE 16 - Adotar práticas de gestão de pessoas que visem captar, desenvolver, reconhecer e promover o bem-estar dos servidores e colaboradores;**

O Objetivo Estratégico 16 conta com uma iniciativa estratégica de processo. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:



A presente iniciativa está atrasada, tendo em vista a quantidade elevada de produtos atrasados, e a execução percentual é marginalmente superior ao satisfatório. Importante destacar que o Programa de Gestão de Demandas possibilita, inclusive, a realização de trabalho híbrido e totalmente remoto, além do trabalho presencial controlado por demandas, sendo importante fator para a atração de servidores de outros órgãos e entidades.

- **OE 17 - Aprimorar a Infraestrutura da Funasa;**

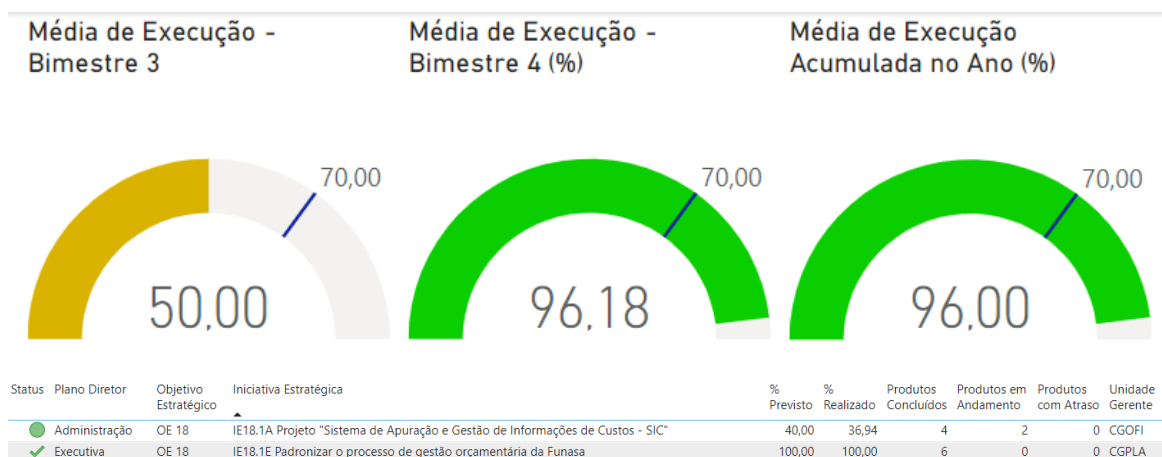
O Objetivo Estratégico 17 conta com uma iniciativa estratégica de projeto. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:



O projeto da IE17.1A está com andamento satisfatório, sendo sua execução superior ao planejado. Estima-se que o projeto deverá ser concluído em 2022, então a Administração deve estar atenta à possibilidade de atrasos no último quadrimestre, inclusive com vistas à eventual prorrogação do projeto.

- **OE 18 - Aprimorar a Gestão Orçamentária e Patrimonial da Funasa.**

O Objetivo Estratégico 18 conta com duas iniciativas estratégicas, ambas sendo projetos –sendo um já concluído. As figuras abaixo sintetizam a execução das iniciativas estratégicas:

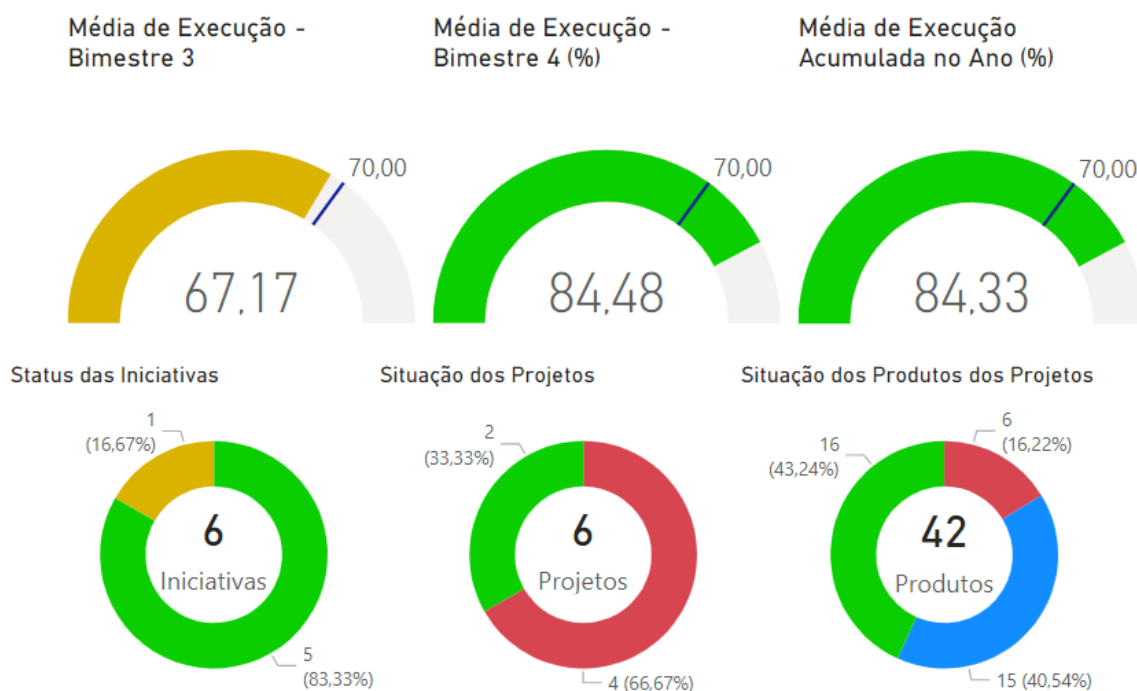


Em termos de projetos ainda não concluídos, verifica-se a IE18.1A, já repactuada do ano passado. Assim, para o ciclo analisado, não existiam produtos a iniciar, executar ou concluir. No entanto, tal assunto tem sido objeto de intenso debate na Instituição, tendo em vista as determinações legais e acórdãos de cortes de contas sobre o tema. Recomenda-se que a Administração avalie a necessidade de impulsionar o projeto, minimizando riscos de diversas categorias.

## 6.RESULTADOS POR PLANOS DIRETORES

### 6.1. Plano Diretor de Administração

O Plano Diretor de Administração é composto por 6 iniciativas, sendo todas de projeto. Desses, 4 estão com desenvolvimento satisfatório e um andamento insatisfatório. Ainda, 5 dos 6 projetos contam com produtos em atraso, sendo 9 produtos atrasados até o momento, de um total de 42 produtos, com mais 17 em andamento e 5 concluídos.



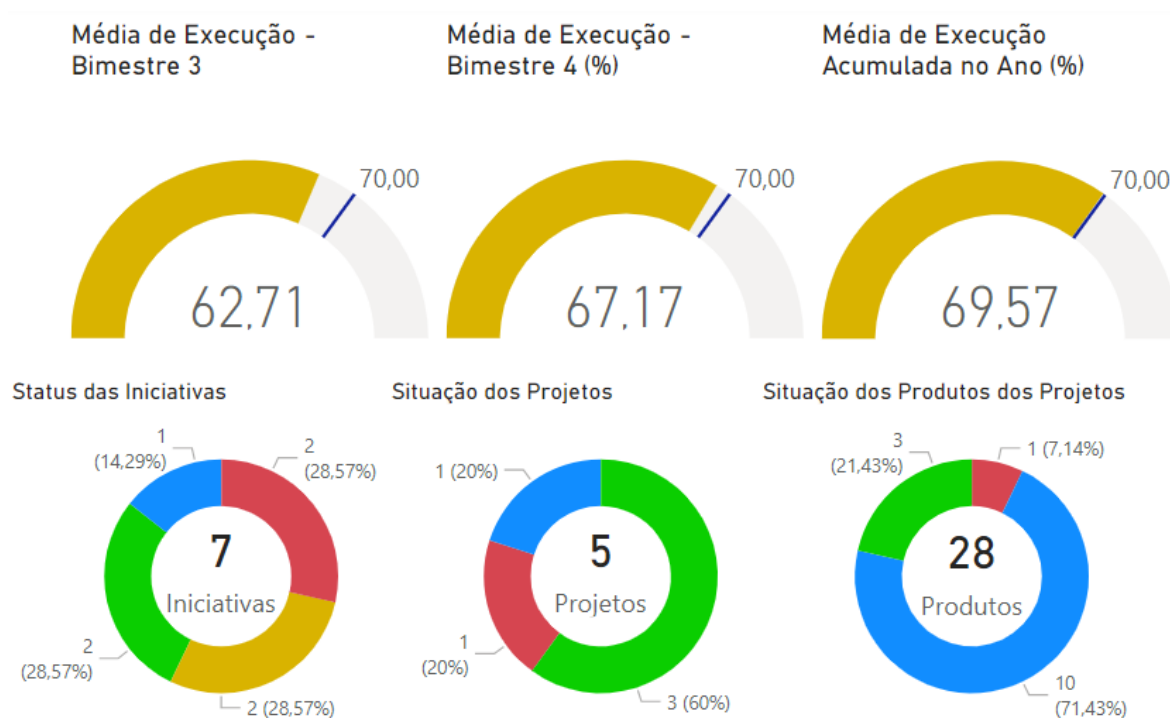
Além de monitorar os cinco projetos que contam com atraso, recomenda-se vigilância quanto ao projeto constante da IE16.2A – Implementar o Programa de Gestão de Demandas -, que se encontra com execução marginalmente satisfatória (71%), de acordo com as regras de monitoramento definidas, uma vez que foi alcançado apenas 65,77% de execução da meta até o momento, sendo que a meta de execução neste momento é de 92%, com dois produtos em atraso – e, note-se, o Programa ainda não se encontra em execução na Instituição.

### 6.2. Plano Diretor da Diretoria-Executiva

O Plano Diretor da Diretoria-Executiva é composto por 8 iniciativas, sendo 2 processos e 6 projetos. Desses, 1 foi concluído ainda em 2021 (IE18.1E), 1 está com desenvolvimento satisfatório (IE09.1E), 3 com andamento crítico (IE08.2E, IE08.6 e IE13.5) com apenas 15,84% para as duas primeiras e 0%



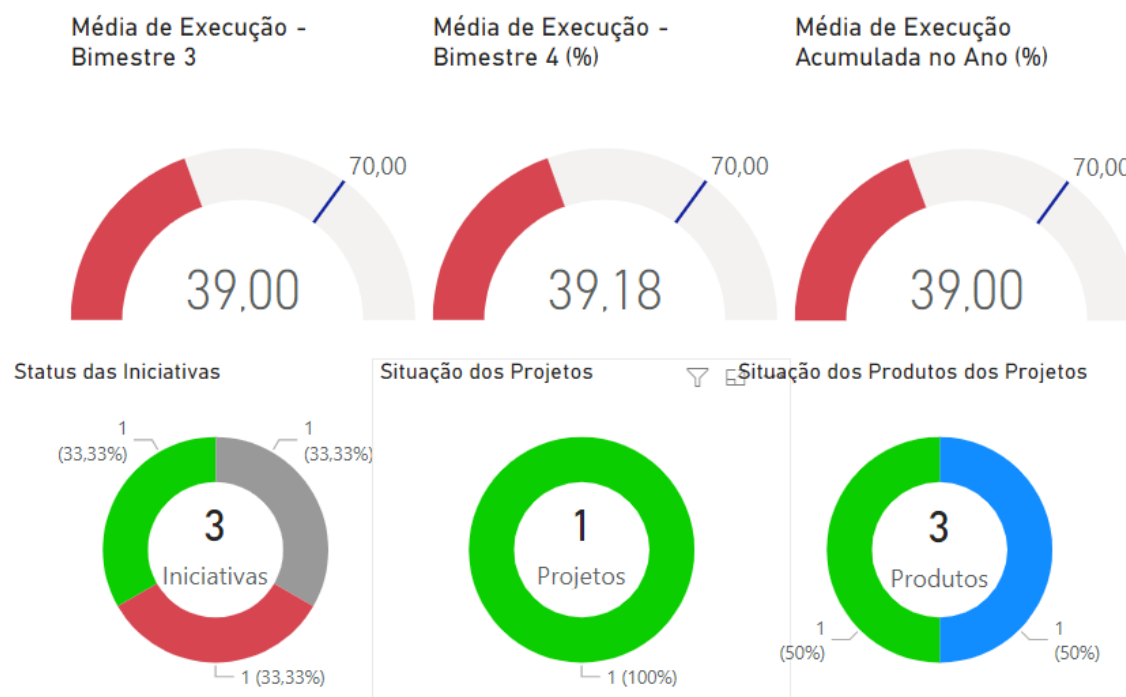
de execução para a última. Por fim, observa-se que a IE13.1 segue sem avanços no processo de revisão, merecendo atenção da Administração. Dos projetos monitorados, há um total de 28 produtos, destes, 3 estão em andamento, 1 em atraso, 10 concluídos, estando os demais sem início previsto para este quadrimestre.



Embora esteja com andamento acima do esperado, o projeto referente à IE09.1E - Implementar e implantar Política de Cooperação Técnica Internacional – possui um produto em atraso. Já as IEs 08.2E e 08.6E estão com andamento marginalmente abaixo do satisfatório, o que indica a necessidade de reforço em tal projeto. Por fim, note-se o atraso no projeto da iniciativa IE13.5E, que ainda não foi iniciado.

### 6.3. Plano Diretor do Gabinete da Presidência

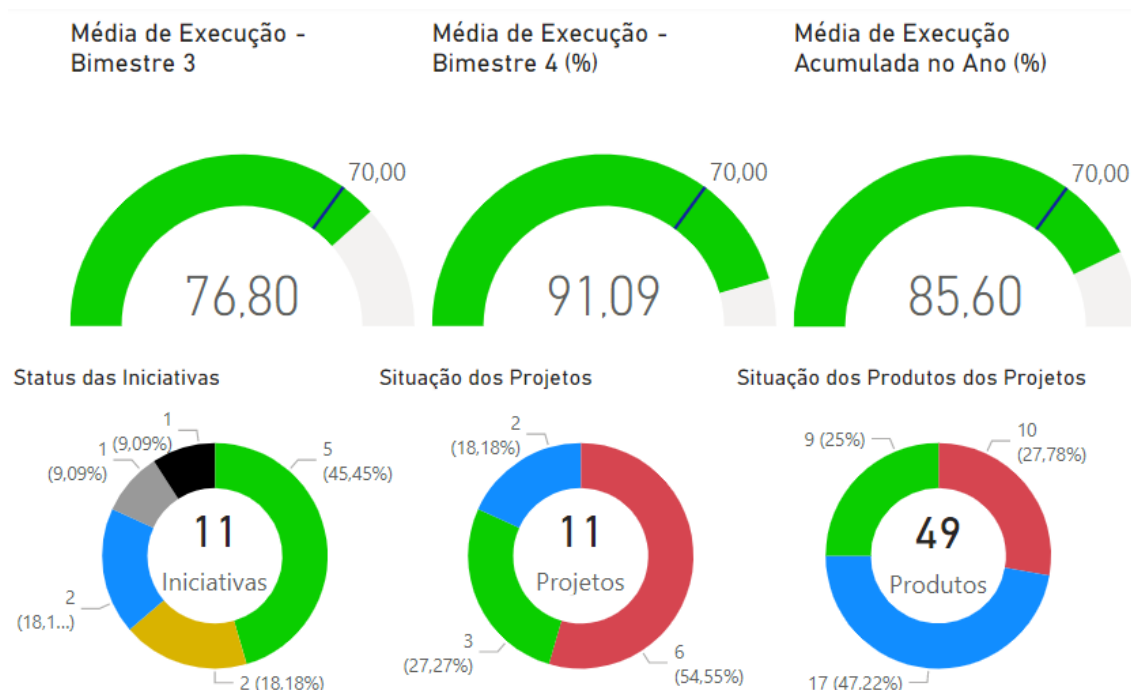
O Plano Diretor do Gabinete da Presidência é composto por 3 iniciativas, sendo 2 processos e 1 projeto. Dos processos, o da IE12.2G não alcançou a meta estipulada para os bimestres de referência, enquanto que o processo – IE01.1G - não apresenta metas definidas para o período. Já o andamento do projeto está reportado em 43,10%, com normalização dos dois produtos em identificados em atraso no ciclo anterior.



#### 6.4. Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental

O Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental é composto por 22 iniciativas, sendo 11 processos e 11 projetos. Dos processos, 8 estão com andamento satisfatório, um levemente abaixo da média e 2 sem metas para o período. Para os projetos, são dois concluídos (com 17 produtos entregues), 5 com andamento satisfatório (6 produtos em atraso), dois com andamento regular (2 produtos em atraso) e um projeto em andamento, mas com conclusão em atraso (2 produtos em atraso), que totalizam 10 produtos com atraso.

Ressalvam-se as informações exaradas pelo Departamento de Engenharia de Saúde Pública no âmbito do monitoramento do Plano Diretor para este quadrimestre, tendo em vista que as informações não foram validadas pela autoridade máxima do órgão.



Impende destacar os projetos IE03.4F - Aperfeiçoar a implementação e execução do Programa de Fomento às ações de Educação em Saúde Ambiental – e IE04.02F - Projeto de fomento à estruturação de laboratórios para análises de qualidade da água para consumo humano -, cuja execução frente à meta não ultrapassa 60%. Ainda, o projeto da IE04.11F - Revisar e/ou atualizar a Portaria nº 190, de 27 de fevereiro de 2014, já deveria estar concluído, mas está pendente de dois produtos, não havendo avanços desde o quadrimestre anterior, exigindo atenção da Administração. Por fim, dos 11 projetos do Plano, seis contam com produtos em atraso.

Já nos processos, é importante destacar a execução muito acima da meta das IEs 04.09F e 04.10F, respectivamente relacionadas as ações de promoção e proteção da qualidade da água para consumo humano em comunidades rurais/especiais e em sedes de município, assim como a execução insatisfatória da IE01.4F - Aumentar o número de domicílios urbanos atendidos por coleta direta de resíduos sólidos. Ainda, as Iniciativas IE01.2F e 01.3F não tiveram seu monitoramento qualitativo realizado no âmbito do Plano Diretor.

## 7.PLANOS ESPECÍFICOS

### 7.1. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC):

O PDTIC foi aprovado pela Funasa em maio de 2022, todavia, ainda não sendo monitorado à luz do Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia da Funasa. Entende-se como ponto

prioritário para o próximo quadrimestre a inclusão do monitoramento e acompanhamento deste Plano Específico, sob responsabilidade de Coordenação-Geral de Modernização e Tecnologia de Informação (CGMTI/Deadm), na sistemática apresentada.

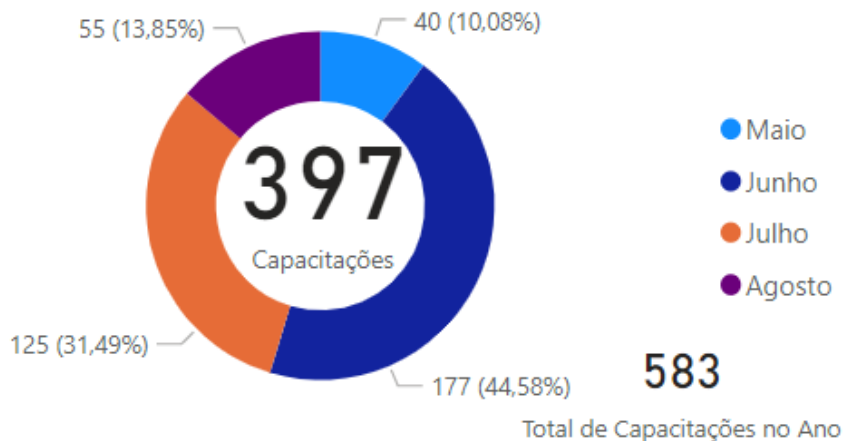
### 7.2. Plano Anual de Contratações (PAC):

Embora o Plano Anual de Contratações tenha sido aprovado para o ano de 2022, não foi possível estabelecer uma forma de medição de tal plano junto à CGPRL no início do ciclo. Assim, remanesce como desafio a realização de tal compatibilização, permitindo a análise do Plano Específico neste Relatório.

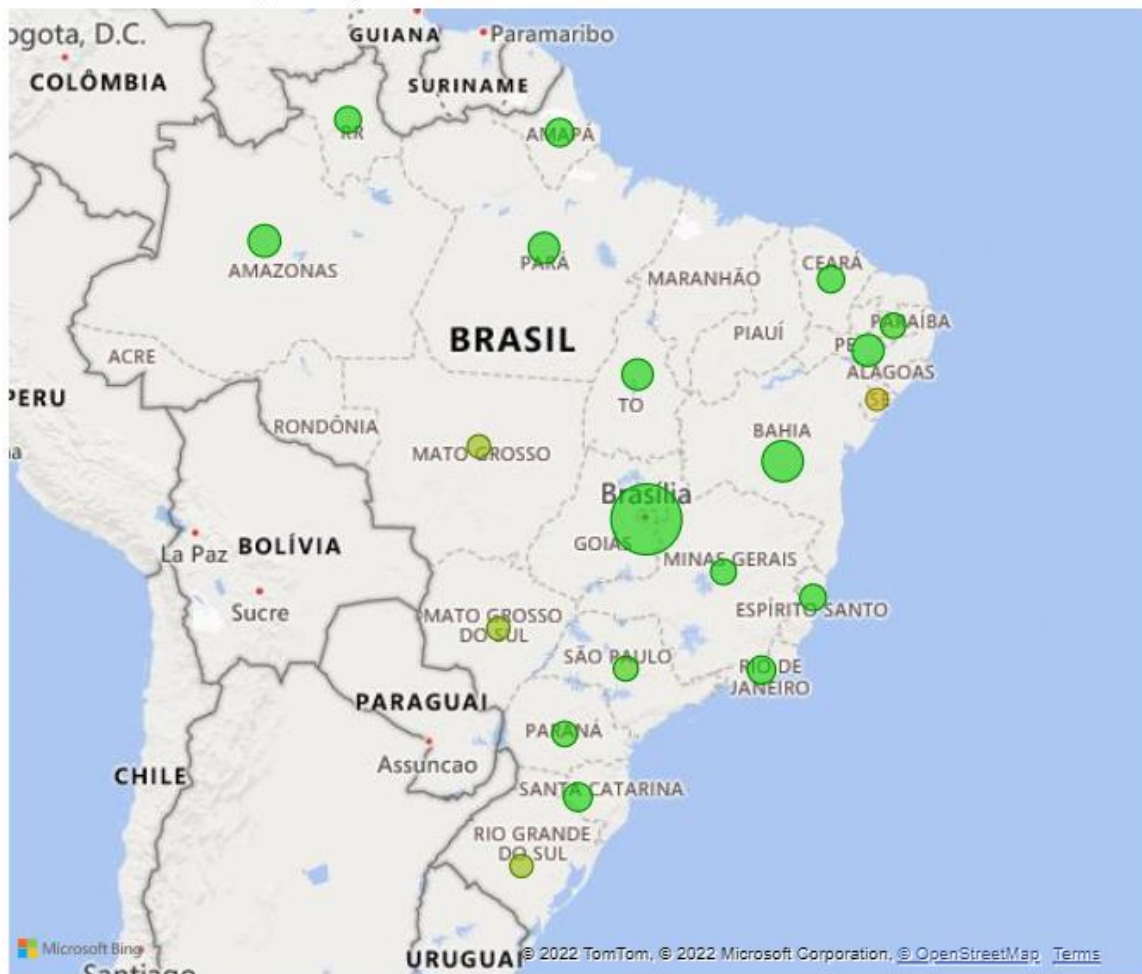
### 7.3. Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP):

No acumulado do ano de 2022 até o final de agosto, foram executadas capacitações cujo total de participações somou 387 pessoas, contabilizando-se a Presidência e todas as Superintendências Estaduais, representando um incremento de 115% em relação ao resultado do ciclo anterior. Abaixo, seguem imagens que representam tais números:

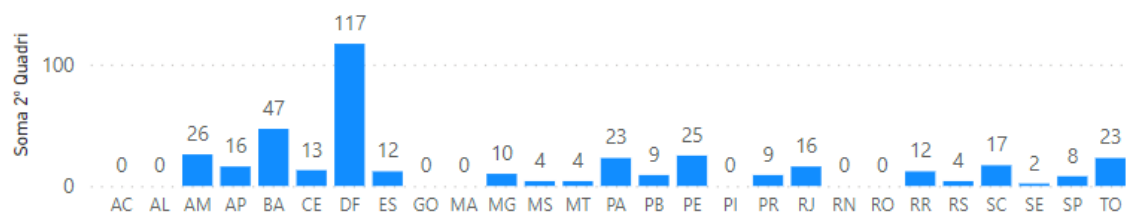
#### Participações em Capacitações



## Quantidade de Capacitações



## Participações por Unidade



Com relação ao desempenho das Suests no Plano de Desenvolvimento de Pessoas, importante destacar as seguintes informações:

- As Suests do Acre e do Piauí não possuem informações de PDP válidas para todos os meses do presente exercício;
- As Suests do Maranhão, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Sergipe não apresentaram informações válidas para o terceiro bimestre (maio e junho);
- As Suests do Maranhão, Paraíba, Rondônia e São Paulo não apresentaram informações válidas para o quarto bimestre (julho e agosto); e

- As demais Suests que aparecem com zero (0) no gráfico reportaram não terem tido servidores capacitados no período.

#### 7.4. Plano de Comunicação Institucional (PCI):

O PCI para o ano de 2022 conta com 38 iniciativas relacionadas às demandas e necessidades de comunicação institucional. Tal plano é gerenciado pela Coordenação de Comunicação Social e de Cerimonial - COESC. Um quadro-resumo sobre as ações de comunicação é apresentado abaixo:

Métricas Plano	Resultado Apurado	Quantidade Planejada	Percentual
Ações Concluídas	0	32	0%
Ações em Andamento	19	6	317%
Ações em Atraso	34	Percentual do Total	89,47%

Importante ressaltar a grande quantidade de ações em atraso, assim como a inexistência de ações concluídas no período. Tal situação deve ser acompanhada pela Coesc e pela Administração, incluindo a necessidade de diligenciar as áreas demandantes, para que as ações possam efetivamente ser executadas.

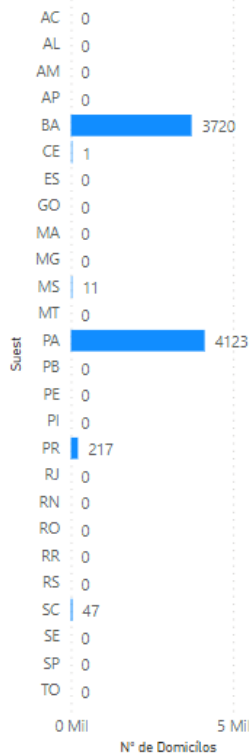
#### 7.5. Plano de Gestão de Integridade (PGI):

O PGI para o período de 2022 a 2023 ainda foi aprovado pela Funasa em 30 de agosto, por meio da Portaria Funasa nº 4.487. Assim, a análise do Plano Específico deverá ser realizada para o último quadrimestre do ano.

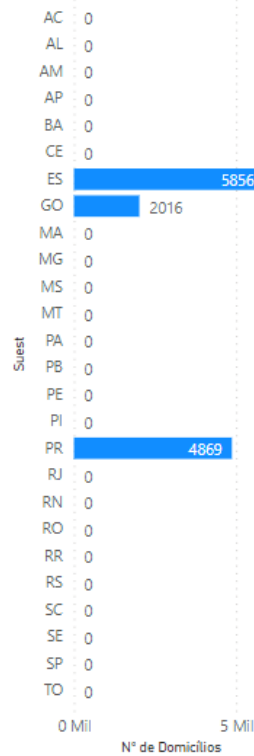
### 8. EXECUÇÃO POR SUEST

Neste quadrimestre, foi possível apresentar os dados relativos à execução das unidades descentralizadas. Os dados são referentes a quatro iniciativas estratégicas que possuem indicadores-chave monitorados nas Suests, sendo os três primeiros relativos ao Objetivo Estratégico 01 e o último, referente ao OE 08.

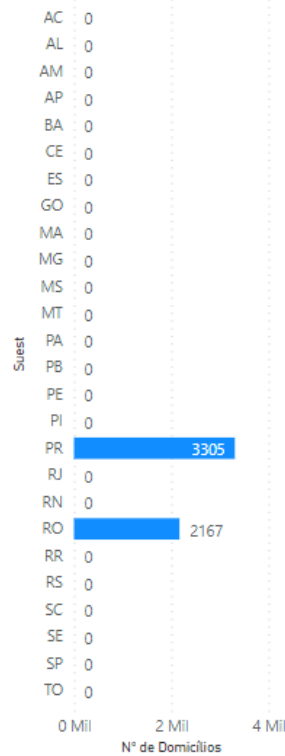
IE01.2F - Domicílios Atendidos



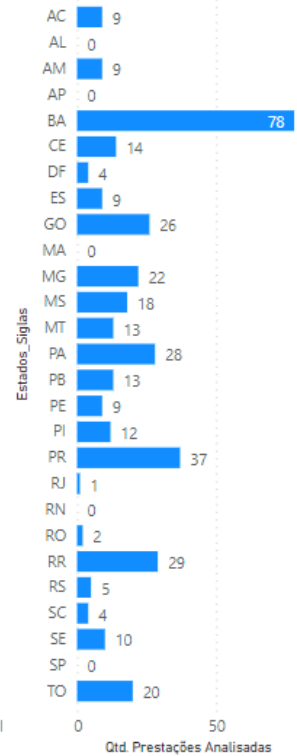
IE01.3F - Domicílios Atendidos



IE01.4F - Domicílios Atendidos



IE08.5E - Prestações de Contas Analisadas



## 9. PROCESSO DE MONITORAMENTO E PONTOS DE APRENDIZADO

O monitoramento dos Planos Operacionais para os bimestres 3 e 4 teve uma adesão de 84,6% das unidades, quando somadas as estruturas da Presidência e as 26 Superintendências, totalizando 39 unidades operacionais com planos ativos. Três Superintendências (AL, PB e SP – 11,5% do total) não realizaram o monitoramento de suas atividades no terceiro bimestre e duas (AL e SP – 7,7% do total) não o fizeram no quarto bimestre, enquanto todas as unidades da Presidência enviaram suas informações em ambos os monitoramentos.

Com relação ao nível de ajustes, tivemos a seguinte distribuição:

- No terceiro bimestre do ano, 13 superintendências possuem alguma informação ainda pendente de ajuste – 50% do total -, número que se mantém para o quarto bimestre, o que representa um grande avanço com relação aos dois primeiros bimestres do ano, onde a quantidade de superintendências que necessitavam de ajustes era de 19 e 22 Suests, respectivamente. Reforça-se a necessidade contínua tanto de capacitação na ferramenta utilizada – *Sharepoint* – quanto de um maior grau de interação entre as áreas técnicas da Presidência e das Superintendências.

- Na Presidência, 3 unidades operacionais estão com informações pendentes de ajuste no 3º bimestre, enquanto apenas uma unidade ainda necessita de ajustes no quarto bimestre. Os números estão em linha com as observações do último quadrimestre.

Por fim, com relação ao monitoramento dos Planos Diretores, verificou-se o seguinte:

- Os Planos Diretores de Administração, da Diretoria-Executiva e do Gabinete da Presidência foram monitorados, sem necessidade de ajustes; e
- O Plano Diretor de Saneamento e Saúde Ambiental foi monitorado parcialmente, necessidades de ajuste em 3 iniciativas, de um total de 22 iniciativas, ante um total de 6 iniciativas pendentes de ajuste no quadrimestre anterior.

Abaixo, apresentamos alguns achados desta unidade de Planejamento e Acompanhamento, visando uma maior compreensão das dificuldades e avanços que foram obtidos nestes primeiros dois quadrimestres:

**Pontos positivos:**

- Houve aprimoramentos em iniciativas (IE01.2F, IE01.3F, IE01.4F; IE03.1F; e IE08.5E), com a produção de notas informativas;
- Houve redução nos prazos de monitoramento dos Planos Diretores, tendo em vista a grande integração de tais planos com os Planos Operacionais;
- Houve uma maior adesão tanto por parte das unidades operacionais (9,77% superior) quanto por parte dos órgãos responsáveis pelos Planos Diretores no monitoramento dos dois bimestres, refletindo em um menor número de pendências de ajustes;
- O presente relatório incorporou, como inovação frente ao relatório anterior, o detalhamento de execução de quatro iniciativas monitoradas nas Superintendências Estaduais, permitindo uma maior visão das ações das unidades descentralizadas na execução da estratégia organizacional.

**Oportunidades de aprimoramento:**

- Existem Objetivos Estratégicos com nenhuma ou apenas uma iniciativa estratégica - notadamente os Objetivos Estratégicos 06, 07, 10, 12, 14, 15, 16, 17 e 18 - o que deve



motivar uma análise por parte da Administração sobre a necessidade de registro de novas iniciativas;

- Existem projetos e atividades sendo realizadas na Funasa sem que constem do Planejamento Institucional, fato que precisa ser corrigido – destaque para as ações em áreas rurais e especiais, execução de Melhorias Sanitárias e de Melhorias Habitacionais;
- Baixo nível de detalhamento do acompanhamento das iniciativas estratégicas no monitoramento do Plano Diretor – muitas unidades não se utilizaram do Relatório Consolidado Operacional -, inviabilizando a construção de um Relatório de Avaliação da Estratégia rico de apontamentos;
- Em relação às entregas dos projetos, registra-se atrasos devido à falta de definição de elementos básicos, como a criação de Grupos de Trabalho;
- Com o objetivo de conseguir construir uma sistemática de monitoramento da estratégia, esta Copla não conseguiu prover adequadamente serviços relacionados ao Escritório de Monitoramento de Projetos, uma vez que a equipe é bastante reduzida;
- Atrasos na elaboração/revisão dos Planos Específicos - parte deles foram aprovados durante este quadrimestre e, ainda que em andamento, carecem de compatibilização com o Planejamento Estratégico;
- Ausência de avanços no processo de revisão das iniciativas estratégicas assim classificadas – existem projetos que foram realocados, mas que até o presente momento não foram revisados pelas novas áreas gerentes e, portanto, estão parados;
- Ocorrência de revisões dos indicadores-chaves ao longo do período de monitoramento dos Planos Operacionais e Diretores, impactando na construção de uma série histórica;
- Necessidade a área técnica responsável pelas iniciativas comunicarem as demais unidades operacionais sobre eventuais alterações nos atributos das iniciativas – em especial, note-se a iniciativa IE08.5E;
- Algumas Suests apresentam baixo comprometimento em realizar o monitoramento das atividades, em especial as que possuem interface com o Plano Nacional de Saúde (IE03.1F, 04.09F e 04.10F);
- Ainda sobre as Suests, várias destacaram força de trabalho insuficiente para acompanhar e realizar o monitoramento em várias etapas, como exemplo emitir parecer conclusivo para que as prestações de contas sejam analisadas com mais celeridade;
- Deve-se avançar para a visualização de todos os indicadores monitorados pelas Superintendências Estaduais neste relatório e no Painel, de forma a possibilitar uma melhor visualização da execução de tais unidades na estratégia da instituição;

- Observou-se que ao menos uma iniciativa estratégica não foi monitorada devido ao não preenchimento da área responsável - as IEs 01.2F e 01.3F, que tiveram extensas alterações, não foram monitoradas no Plano Diretor, não sendo possível inferir se as alterações implementadas beneficiaram ou não a execução da estratégia;
- Ainda, verificou-se que um órgão não procedeu à validação dos dados do Plano Diretor, o que precisa ser corrigido;
- Atualmente não existe alinhamento entre as iniciativas estratégicas e as ações orçamentárias;
- Denota - se ainda a necessidade contínua de capacitação tanto na ferramenta utilizada – *Sharepoint* – quanto um maior grau de interação entre as áreas técnicas da Presidência e das Superintendências.

## 10. ENCAMINHAMENTOS E RECOMENDAÇÕES

Como encaminhamentos e recomendações, esta unidade de Planejamento e Avaliação pontua as seguintes propostas:

- Dar ampla visibilidade ao presente Relatório e aos Painéis Estratégicos Institucionais ao corpo de dirigentes e gerentes e ao corpo técnico da Funasa, em especial às Superintendências Estaduais, de forma a ampliar o sentimento de colaboração e pertencimento de tais gestores e servidores nos resultados institucionais;
- Comunicar as unidades descentralizadas sobre a importância da aderência à sistemática, em especial para as Suests que estão recorrentemente silenciosas ou que não realizam os ajustes necessários após a avaliação da Copla;
- Recomendar que os órgãos responsáveis pelas iniciativas estratégicas adotem medidas de contingência para a correção das causas e impedimentos observados no monitoramento das iniciativas estratégicas dos Planos Diretores, para as iniciativas com desempenho inferior a 70% da meta estipulada, bem como para aquelas com produtos em atraso, descrevendo tais medidas no próximo monitoramento;
- Determinar a revisão ou descontinuidade das Iniciativas Estratégicas IE02.1F - “Implementar metodologia de avaliação “ex ante” da Política Pública de Saneamento e Saúde Ambiental”; IE13-1E - “Definir Recorte da Atuação da Funasa na Política de Saneamento”; IE14.1A - “Realizar o mapeamento e modelagem dos Processos de Trabalho”; bem como descontinuar a IE08.1G - “Aderir ao Modelo de Excelência em Gestão

de Transferências”, tendo em vista a alteração de tal programa na Administração Pública Federal e a adesão da Funasa ao TransformaGov;

- Determinar a elaboração de Iniciativa Estratégica por meio da qual as áreas finalísticas possam executar e monitorar os resultados referentes à execução de intervenções estruturais em áreas rurais e comunidades tradicionais, bem como para as ações de Melhorias Sanitárias Domiciliares e, após avaliação, de Melhorias Habitacionais para o Controle da Doença de Chagas;

#### **11. DELIBERAÇÕES DO CGRC-Funasa**

- Adotar as sugestões de deliberação da unidade técnica, por unanimidade.
- Representante das Suests recomendou a realização de uma reunião com a participação de todos superintendentes no dia 1º de novembro, às 15h30, para a demonstração dos resultados e reforço sobre o engajamento das unidades, aprovado por unanimidade.