

Comitê de Governança, Riscos e Controles da Fundação Nacional de Saúde
Registro da Reunião nº 7

Data: terça-feira, 19 de setembro de 2018.

Local: Ed. PO 700 – Sala 219

Participantes:

Membros do Comitê:

- Marcio Sidney Sousa Cavalcante - Diretor-Executivo
- Ruy Gomide Barreira - Diretor do Departamento de Engenharia de Saúde Pública
- Leandro Mello Frota – Diretor do Departamento de Administração
- Luis Carlos Marchão - Auditor-Chefe
- Ana Salett Marques Gulli - Procuradora-Chefe

Representantes da Secretaria do Comitê:

- Elizabeth Regina Fragoso Manes – Coordenadora-Geral (substituta) da Cgpla/Direx
- Liziane Raquel Moreira – Coordenadora da Cogep/Cgpla/Direx e Gestora do Contrato nº 57/2017 - Fundação Instituto de Administração - FIA

Representantes de áreas e indicados para compor o Subcomitê:

- Antônio Carlo Batalini Brandão - Desam
- Frank Deusdará de Souza - Audit
- Lilian da Silva Capinam - Direx
- Patrícia Valéria Vaz Areal - Densp
- Renan Lange Holdorf - Direx
- Ricardo Frederico de Melo Arantes - Densp
- Rodolfo Rodriguez de Carvalho – Densp
- Rômulo Henrique da Cruz - Desam
- Rosângela Marques Barreto - Deadm

Agentes Externos:

- Cristiane Maria Costa Pereira Coutinho – SECEX/MT - TCU.

Observação: não houve designação formal de representantes do Comitê da Presidência, Chefia de Gabinete e do Departamento de Saúde Ambiental para esta reunião do Comitê.

Pauta:

- Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Funasa
- Planejamento e Estratégia
- Comunicação e Divulgação de ações

ORDEM DO DIA

A Coordenadora-Geral de Planejamento e Avaliação substituta, Elizabeth Manes, iniciou a reunião agradecendo a presença de todos, apresentou o Sr. Leandro Melo Frota, novo Diretor do Departamento de Administração e comunicou os itens da pauta, fazendo breve contextualização sobre os trabalhos do Comitê.

Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Funasa:

O servidor Renan Holdorf contextualizou sobre Governança, citando o referencial básico de Governança do TCU (2014), elencando os conceitos e práticas de governança para o entendimento dos presentes, visando o nivelamento de compreensões do novo membro do Comitê. Foram explicitadas algumas das competências do Comitê e suas atribuições.

Na sequência, foi realizada uma recapitulação com relação à Metodologia de Gestão de Riscos do MPDG, base para a elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos da Funasa. O CGRC foi informado das atividades do Subcomitê desenvolvidas no período compreendido entre as reuniões nº 6 e 7, onde o grupo debateu, em três reuniões, adaptações da metodologia do MPDG, a fim de desenvolver documentos aplicáveis à Fundação. A partir dessas discussões, o Subcomitê desenvolveu a Matriz de Riscos da Funasa, a Planilha Documentadora e a Matriz de Relacionamento. Portanto, a Funasa estará dotada, a partir de sua aprovação, de uma Metodologia e uma solução tecnológica para apoiar a implementação da Política de Gestão de Riscos.

A Metodologia da Funasa, analogamente à do Ministério do Planejamento, conta com um ciclo de etapas composto por cinco passos: Análise de Ambiente e de Fixação de Objetivos, onde são avaliados o ambiente interno e externo e a fixação dos objetivos pretendidos com o processo de Gestão de Riscos; Identificação dos Eventos de Riscos, onde são verificadas suas causas e consequências; Avaliação dos Eventos de Riscos e Controles, onde é mensurado o risco inerente, identificados e avaliados os controles atuais e mensurado o risco residual; Resposta a Risco, onde o risco residual é comparado com o apetite a risco e são propostas ações visando responder aos eventos; e Informação, Comunicação e Monitoramento, onde são coletadas e reportadas informações relevantes, acompanhadas as ações de controle e avaliada a gestão de riscos, em uma atividade contínua e independente.

O Subcomitê detalhou uma espécie de roteiro para o desenvolvimento da análise de riscos em um processo priorizado: deve-se compor o Núcleo responsável por aquele processo, com técnicos e colaboradores da área, inclusive com a participação das Superintendências; um workshop de alinhamento conceitual, onde serão tratados os conceitos de governança, riscos, controles e processos; o preenchimento da Planilha Documentadora, que é o estágio onde as etapas são realizadas; o monitoramento e comunicação, parte final do ciclo da Metodologia; e o encerramento e preparação para um novo ciclo, com a absorção de lições aprendidas e eventuais correções no processo de Gestão de Riscos.

Foi apresentada a Matriz de Riscos da Funasa, elaborada pelo Subcomitê por meio da análise de documento do MPDG e utilização da ferramenta AHP. A Matriz contempla a alocação de riscos de acordo com sua criticidade, levando-se em conta a Probabilidade e o Impacto. A Matriz se encontra na apresentação e em documento anexo. O Auditor-Chefe questionou a possibilidade de inclusão de característica de impacto relacionada à legislação. Os membros do Subcomitê arguíram que a legislação não traduziria um impacto, mas um evento de risco. Foi solicitado que o Subcomitê verifique a possibilidade da inclusão de variável de impacto relativa à legislação. O Comitê validou a Matriz de Riscos da Funasa, inclusive a adoção do peso 7 (sete) para o impacto catastrófico, ficando pendente a possibilidade de inclusão da variável de impacto “legislação”.

Algumas premissas foram repassadas ao Comitê, visando a aprovação de suas adoções: o questionário de Fixação de Objetivos da Planilha deverá ser preenchido individualmente, enquanto os demais passos serão feitos em conjunto com todos os integrantes do Núcleo.

A Planilha Documentadora foi apresentada aos integrantes do Comitê. Foi demonstrado o passo a passo de utilização da ferramenta, de acordo com o ciclo de etapas do gerenciamento de risco. O Diretor do Densp questionou a respeito de um evento de risco

cuja qualificação de algum impacto seja zero, ou seja, aquela variável de impacto não está presente no evento de risco. Foi explicado que a planilha desconsidera a variável cuja entrada seja zero, atribuindo pesos proporcionais às demais variáveis. A utilização da Planilha foi aprovada pelo Comitê.

Discutiu-se o método que a Funasa utilizará para priorizar os processos da instituição. Renan explicou que o modelo implementado pelo Ministério do Planejamento requer uma maior maturidade na documentação institucional relativa à processos e macroprocessos mapeados. Também explicou que a FIA mapeou procedimentos operacionais de diversas áreas, com alguns processos relativos à convênios, contratos e licitações já finalizados. O Subcomitê recomenda ao Comitê que seja escolhido um dos três processos para a realização de um projeto piloto, sugerindo que o processo a ser escolhido seja o de contratos, por ser um processo com complexidade de entradas e saídas mais reduzido e menos atores institucionais. Adicionalmente, o Subcomitê sugere que sejam trabalhados os processos de convênios ou de licitações. O Comitê concordou com a sugestão do Subcomitê e autorizou o início dos trabalhos no processo de contratações. Renan ressaltou a necessidade de se desenvolver documentações atualizadas relativas à Cadeia de Valor e Macroprocessos.

Renan também explicou os próximos passos relativos ao processo de Gestão de Riscos e os trabalhos do Subcomitê: os documentos que conterão detalhes sobre a metodologia e a Matriz de Riscos deverão ser elaborados pelo Subcomitê; a Secretaria do CGRC preparará Resoluções a serem aprovadas pelos membros do CGRC e assinadas por seu presidente, contendo a metodologia, a Matriz de Riscos e os processos priorizados. O Subcomitê também concentrará esforços visando dotar a Funasa de um Programa de Integridade, obrigatório por ocasião das legislações em vigor, sobretudo o Decreto nº 9.203/2018 e a Portaria CGU nº 1.089/2018.

Planejamento e Estratégia:

A senhora Liziane Raquel Moreira, Coordenadora da Cogep, realizou uma contextualização a respeito do processo de Planejamento Estratégico que a Funasa está desenvolvendo com o apoio metodológico da FIA. Foi explanado que o processo está sendo discutido de forma reiterada, uma vez que o próprio TCU já alertou com relação à deficiência no Planejamento Estratégico, com desdobramentos graves para a instituição, como a dificuldade de mensuração de resultado, desalinhamento entre áreas e análise dos custos da Funasa. Explicou que a apresentação que estava sendo exibida fora elaborada pelo Prof. Luis Guedes, da FIA, e que não seria apresentada de forma completa, uma vez que já havia sido discutida com a diretoria em reunião no dia 09 de agosto, onde foram apresentados os novos referenciais, tendo havido deliberação da diretoria no que concerne à proposta, mas com pontos a alinhar.

Liziane prosseguiu demonstrando a discussão acerca da visão de futuro da Funasa. Liziane apresentou a proposta da FIA: “Ser reconhecida nacional e internacionalmente pela transformação na vida das pessoas por meio de ações em saneamento e saúde ambiental”. Na discussão com a diretoria, verificou-se que a expressão “ser reconhecida nacional e internacionalmente” é autorreferencial, não sendo adequado a nossa instituição. Além disso, foi retirada da visão atual da Funasa o horizonte temporal, que constava da expressão “até 2030”, funcionando como uma espécie de prazo de validade. O ideal, segundo a metodologia da FIA, é que a visão seja mais concisa e facilite o entendimento pelo público interno e externo. A proposta da FIA propõe que a visão seja aspiracional e considere pessoas como chave, ao invés de saneamento, dando olhar mais humano à visão.

Foi observado que, na reunião entre a FIA e a diretoria, verificou-se que a proposta de visão e missão resultante do encontro teve os textos de visão e missão bastante parecidos,

ponto que foi observado pela consultoria, necessitando uma nova abordagem e, eventualmente, reparos no texto. Assim, a FIA realizou uma nova proposta, visando à análise dos gestores.

Liziane mostrou a proposta de missão para a Funasa, de forma a demonstrar a similaridade entre missão e visão oriundas da reunião. A missão atual da Funasa é: “Promover a saúde pública e a inclusão social o por meio de ações de saneamento e saúde ambiental”. A proposta após a deliberação da diretoria foi: “Melhorar a qualidade de vida da população com ações de saúde ambiental e saneamento”. Debateu-se a redação da missão, pesando-se os verbos “promover” e “melhorar”, bem como a retirada das expressões “saúde pública” e “inclusão social”.

Foram também apresentados os valores da instituição. A redação atual é composta apenas de palavras que, na versão apresentada pela FIA, são substituídas por frases de impacto: “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”. Segundo a consultoria, tais valores possuem aspecto declaratório e pontual, em benefício do uso no dia-a-dia e se ligam-se claramente à estratégia, visão e missão, sendo uma linguagem mais moderna e engajada.

O Auditor-Chefe questionou se a decisão a respeito dos referenciais estratégicos seria dada nesta reunião. Liziane afirmou que sim, uma vez que a ausência do Planejamento Estratégico está dificultando a instituição e lembrou qual o papel da FIA, que presta auxílio metodológico e apresenta propostas para a instituição, que devem ser escrutinadas pelos gestores da Funasa, mas não está obrigado a aceitar todo o teor da proposta da consultoria. Elizabeth lembrou que a Cgpla tem a intenção de fazer uma reunião de apresentação para toda a instituição, mas que, dada a repercussão da recente apresentação do produto da GIZ, preferiu-se não realizar a apresentação neste momento. Ressaltou, apesar disso, da importância da conclusão do processo de Planejamento Estratégico. Liziane questionou os membros acerca da conveniência de se continuar com o processo, tendo em vista os pontos questionados pela GIZ. O Diretor do Densp manifestou a necessidade de apresentar um contraponto ao produto da GIZ, visto que foram verificados pontos que, em sua opinião, podem levar a política de saneamento ao desastre caso sejam implementados. Foram discutidos pontos do documento apresentado pela equipe que presta consultoria ao TCU.

Foi retomada a discussão sobre o Planejamento Estratégico. Discutiui-se a necessidade de manutenção da expressão “integrante do SUS” na visão da Funasa, com as falas a favor do Auditor-Chefe e do Diretor do Densp. Liziane explica que a redação que excluía a expressão “integrante do SUS” havia sido construída na reunião de diretoria do dia 09 de agosto. Questionou-se o retorno da expressão “referência nacional e internacional” e se questionou a possibilidade de tal expressão ser deslocada para o final do texto. A redação final será trabalhada pela Cogep e apresentada à Presidência e Diretoria em momento oportuno.

A redação da missão foi novamente debatida, com duas versões apresentadas. Liziane explicou que a substituição da expressão “saúde pública” por “qualidade de vida” se deveu à ideia de incorporar o conceito ampliado de saúde na missão. Questionou-se o uso do verbo “promover” e “melhorar”, um em substituição ao outro, e a manutenção da expressão “inclusão social”. O Diretor-Executivo informou que se absteria de realizar qualquer alteração da proposta que havia sido discutida com a diretoria. Em contraposição, o Diretor do Densp afirmou que, então, preferia manter os referenciais atuais. O Diretor-Executivo, então, recomendou a realização de outra reunião para a discussão do tema. Renan lembrou aos presentes que o Comitê é a instância adequada para se realizar a discussão de referencial estratégico, lamentando a ausência dos demais membros. O Diretor do Densp questiona,

diante da abstenção do Diretor-Executivo, se o seu único voto seria o que decidiria a questão. Renan informou que a matéria deveria ser avaliada à luz do Regimento do CGRC. Liziane informa que, de posse das sugestões dadas na reunião, levará os insumos à FIA para a conclusão do processo. Observou-se que, dada a ausência dos demais membros do Comitê e a saída do Diretor de Administração do recinto, não estava dado o quórum mínimo para a manutenção da reunião. Debateu-se a forma de trabalho do Comitê. A Procuradora-Chefe recomendou que as discussões acerca do segundo item de pauta fossem tratadas como sugestões, a fim de não invalidar a discussão.

Liziane retomou a discussão dos valores, informando que a consultoria havia sugerido, no valor “nossa conduta é ética e transparente”, a inclusão da palavra “equânime”, o que foi rejeitado pelos participantes. A FIA ofereceu uma alternativa ao uso de tal palavra com a criação de mais um valor: “nossas ações visam oferecer mais a quem menos tem”, que comunica o mesmo sentido de equidade. Questionou-se a construção dos valores como frases com verbos na primeira pessoa do plural, e não com verbos no infinitivo, dando sentido de ação. Liziane explicou que tais valores são uma espécie de declaração, visando à internalização pelo corpo funcional da Funasa, e não uma meta. Questionou-se o uso do verbo “valorizar” para os valores, em uma possível redundância. A Procuradora-Chefe apresentou uma questão de ordem para recomendar, dado à ausência de quórum e o avançado da hora, que as sugestões fossem compiladas e que nova reunião fosse agendada, com a presença dos membros do Comitê, para a deliberação. Questionou-se a respeito do quórum da reunião do dia 9 de agosto, ao que foi informado que não se tratara de reunião do Comitê e, portanto, não caberia o questionamento. Elizabeth, pela Secretaria do Comitê, informou que incluiu o tema na pauta da reunião do Comitê por ser o foro adequado para a tomada de decisão de temas estratégicos. Renan relembra que, a partir da publicação da Instrução Normativa 01/2016, as discussões sobre Governança devem ser realizadas no Comitê, insistindo na necessidade da participação de todos os membros, conscientizando os demais membros para que participem das reuniões. O Auditor-Chefe questionou se há previsão legal para que os temas sejam tratados no Comitê, e foi informado que tanto a Instrução Normativa quanto o Decreto de Governança expõem as competências do colegiado de governança dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Debateu-se os limites de atuação do Comitê. Elizabeth sugeriu, a título de encaminhamento, a formatação de uma proposta oriunda da reunião a ser encaminhada ao Presidente e aos diretores para análise e futura apresentação.

Com relação aos objetivos estratégicos, Elizabeth lembrou que fora encaminhado aos Departamentos uma planilha solicitando o preenchimento da descrição dos objetivos já apresentados, e que ainda é necessário realizar a descrição dos objetivos 1 e 2. Liziane apresentou um objetivo estratégico cuja inclusão fora solicitada pela Coordenação-Geral de Convênios: “Adotar as melhores práticas de gestão de transferências voluntárias, de modo a privilegiar a execução de objetos que confirmam maior qualidade no investimento público”, tendo sido apresentado seu detalhamento. Recomendou-se a padronização das expressões relativas a transferências voluntárias e convênios, substituindo-as por “transferências de recursos” e “instrumentos de repasse”. Renan relembra o questionamento advindo do produto da GIZ, onde fora afirmado que a Funasa havia se transformado em mero repassador de recurso, e as implicações de se descrever um objetivo estratégico relacionado à transferência de recursos. A questão foi discutida e os presentes entenderam pertinente a inclusão do objetivo estratégico.

A representante do Tribunal de Contas da União pediu licença para se ausentar, em virtude de horário de voo, e sugeriu que as reuniões tenham definidos os horários de início e de término, visando dar objetividade às discussões. Ponderou que a presença de representante do TCU é um estímulo para que haja quórum nas reuniões e que, ainda assim,

a reunião presente já estava comprometida, preocupando-se com o funcionamento do Comitê quando não houver mais a presença do TCU.

Como último ponto do Planejamento Estratégico, foi apresentado o Mapa Estratégico da Funasa. O horizonte estratégico passou para 2018 a 2023, com a possível compatibilização com o próximo Plano Plurianual. O Mapa deve apresentar todas as referências para o estabelecimento do Planejamento Estratégico; portanto, são apresentados no Mapa as referências à Constituição Federal, princípios do SUS, do Plansab e da Saúde Ambiental. O Diretor do Densp lembrou a necessidade de inclusão de itens do Saneamento Rural. Liziane explicou que havia o entendimento de que o Saneamento Rural estaria dentro do Plansab, mas que poderia ser alterado. O Diretor do Densp informa que o Plano Nacional de Saneamento Rural deveria estar dentro da célula do Plansab. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nº 3 e 6 também compõem o Mapa Estratégico. Patrícia lembra da necessidade de incluir a Lei de Saneamento e a Lei de Resíduos Sólidos no mesmo nível dos princípios do SUS. Renan recomendou que a célula do Plansab seja reformulada, incluindo os princípios da Lei de Saneamento, Plansab e PNSR. Solicitou-se ao membro do Subcomitê indicado pelo Departamento de Saúde Ambiental que relembra a necessidade de envio das diretrizes de Saúde Ambiental à Cogep, visando à finalização do Mapa Estratégico. Apresentou-se a nova sistemática da disposição dos Objetivos Estratégicos, cujas perspectivas não são mais ligadas à divisão entre estratégico, tático e operacional, mas baseados no modelo de *Balanced Scorecard*, onde os objetivos não possuem, necessariamente, relação de hierarquia entre si, mas de causa e efeito ou de correlação. As perspectivas são: “Resultados e Sociedade”; “Processos-Chave”; “Aprendizagem e Crescimento”; e “Orçamento e Infraestrutura”. O detalhamento dos objetivos será descrito em um documento a ser apresentado para toda a instituição, de forma a tornar claros os referenciais estratégicos da Funasa para o público interno e externo, como um Guia de Referência, de forma similar ao do Tribunal de Contas da União.

Diante do avançado do horário, as demais pautas foram sobrestadas e a reunião foi encerrada.

Encaminhamentos:

- a) O Subcomitê irá preparar documento final contendo a Metodologia de Gestão de Riscos da Funasa, nos moldes do manual disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- b) O Subcomitê verificará a necessidade e possibilidade de inclusão do tema “legislação” no rol de impacto da análise de riscos;
- c) A Secretaria do Comitê preparará as Resoluções aprovando a Metodologia, a Matriz de Riscos da Funasa e a lista de Processos Priorizados;
- d) A Cogep irá compilar as contribuições dos presentes acerca do Planejamento Estratégico e apresentar ao Presidente e à Diretoria em data a ser agendada.