

Comitê de Governança, Riscos e Controles da Fundação Nacional de Saúde
Registro da Reunião nº 13/2019 - Ordinária

Data: 04/12/2019 – de 09h00 às 11h30

Local: Ed. PO 700 – Sala 219 – 2º andar.

Participantes:

Membros do Comitê:

- Márcio Sidney Sousa Cavalcante – Diretor Executivo
- Paulo de Barros Lyra Filho – Chefe de Gabinete - Substituto
- Thiago Schmitt Vieira Machado – Diretor do Departamento de Administração - Representante
- Ana Salett Marques Gulli – Procuradora-Chefe
- Deborah Silva Figueiredo Roberto – Diretor do Departamento de Saúde Ambiental
- Ruy Gomide Barreira – Diretor do Departamento de Engenharia

Representantes da Secretaria do Comitê:

- Elizabeth Regina Fragoso Manes – Servidora da Cgpla/Direx
- Renan Lange Holdorf – Servidor da Cgpla/Cgpla/Direx

Superintendentes Convidados:

José Ronaldo Bayma Craveiro – Suest Acre
Jean Jack Cavalcante Gomes – Suest Alagoas
Girleene Picanço Chucre – Suest Amapá
João Antonio Maciel Maia – Suest Bahia
Wenderson de Souza Monteiro – Suest Amazonas
Marlos Costa de Andrade – Suest Ceará
Nilton José de Andrade – Suest Espírito Santo
Karlus Heduardo Martins Costa de Araújo – Suest Goiás
Maura Jorge Alves de Melo Ribeiro - Suest Maranhão
Francisco Holanildo Silva Lima – Suest Mato Grosso
Jair Leite Viana – Suest Mato Grosso do Sul
Francisco Sergio Abucater Lima – Suest Minas Gerais
Mauro Rodrigues Bastos – Suest Pará
Virginia Veloso Borges – Suest Paraíba
José Inácio S. Filho – Suest Pernambuco
José R. Cardoso da Silva – Suest Piauí
Jorge Oliveira dos Santos – Suest Rio de Janeiro
Karla Viviane Silveira da Silva – Suest Rio Grande do Sul
Celio Lopes de Araujo Junior – Suest Rondônia
Douglas Maia da Silva – Suest Roraima
Adenor Piovesan – Suest Santa Catarina
Eduardo Anastasi – Suest São Paulo
Maria Luiza Carvalho Ribeiro Felix – Suest Sergipe
Fabiano Pineiro Miranda – Suest Tocantins

Agente Externo:

- Diones Gomes da Rocha – Auditor Federal de Controle Externo/TCU

PAUTA:

- Sistema de Monitoramento de Avaliação por Indicadores - Avaliação de Desempenho mediante utilização de indicadores

ORDEM DO DIA

O sr. Paulo Lyra deu início a reunião fazendo uma breve explicação da pauta e agradecendo a presença do representante do Tribunal de Contas da União, o Sr. Diones, que por sua vez retribuiu o agradecimento, lembrando que já vem acompanhando a Funasa há algum tempo, pretendendo vislumbrar o aperfeiçoamento do modelo de negócio e os meios utilizados para alcançar os objetivos estratégicos. Aproveitou a oportunidade para informar que havia enviado um questionário por e-mail aos superintendentes, com prazo de resposta até o dia 14/12/2019, para coletar informações que não foram possíveis por meio de observação e nem por requisição aos membros do CGRC.

O representante da Secretaria do Comitê, o sr. Renan, iniciou a apresentação da Sistemática de Monitoramento e Avaliação por Indicadores - SMAI contextualizando à demanda legal, Portaria nº 7.553/2018, que institui o Sistema de Planejamento e Gestão da Estratégia e aprova o Plano Estratégico para o período de 2018-2023.

Dentre as competências do CGRC relativas ao SMAI estão a proposição de indicadores que serão utilizados como metas de desempenho institucional, que levem em conta, também, a percepção ou nível de satisfação dos parceiros, inclusive para fins de pagamento da gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - GDPGPE e da Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - GDPST devidas aos servidores do quadro de pessoal da Fundação Nacional de Saúde – Funasa, da Gratificação de Desempenho de Atividade de Cargos Específicos - GDACE e da Gratificação de Desempenho de Atividade em Infraestrutura – GDAIE.

O sr. Renan recapitula que foram analisados o rol de 7 indicadores (cancelados, concluídos, concluídos com LO emitida, percentual acima de 80%, sem relatório > 180 dias, vencido e Em Execução e Vigente com Obra Paralisada).

A primeira extração no BI com a sistemática dos indicadores ocorreu no dia 01/01/2019, mas no momento, nem todos os indicadores homologados foram contemplados por essa aferição.

Já a primeira apuração ocorreu entre os dias 12 e 16/04/2019, referente ao período imediatamente anterior as Reuniões Regionalizadas que ocorreram no 1º semestre, que serviu de base para o monitoramento apresentado ao CGRC. Por fim, o último monitoramento foi apurado no momento atual, com data do dia 02/12/2019.

Para cada indicador analisado foi feita uma média aritmética nacional, que serviu de linha base de referência. Considerou-se um desvio padrão para cima e para baixo, identificando as superintendências que estavam fora da curva, identificando os problemas encontrados e pactuando propostas de melhorias.

O indicador % de instrumentos cancelados/celebrados teve como média 26%, desvio padrão + de 36% e desvio padrão – de 16%.

O indicador % de instrumentos concluídos, considerou todos os anos de celebração, respeitando a mesma sistemática de definição de média nacional (58%) e desvios padrões - DP. A análise do DP (-) sugere necessidade de aprimoramento na gestão, fluxos de processos e/ou atualização dos instrumentos no SIGA, já no grupo DP (+) pode-se captar as boas práticas.

Segundo o Sr. Renan, um desdobramento relevante à análise do indicador supracitado foi o recorte “instrumentos celebrados”, exceto, entre os anos de 2016 a 2019, que obtiveram média nacional de 78%.

Após finalizada a observação desse desdobramento, o Sr. Paulo Lyra instigou a compreensão de todos quanto a relevância desses dois recortes. O Sr. Renan observa que esse fenômeno pode ser visto independentemente do tipo de recorte ao longo dos anos analisados,

seja anterior ou posterior, a marcos como o PAC 1 e 2. Em todos os recortes apontados o início do desvio médio ocorre a partir do ano de 2014, observa-se que quanto mais contemporâneo o instrumento, menos exitoso seu tempo de conclusão.

O sr. Douglas Superintendente da Suest/RR observa que se gasta mais energia com o passivo do que com novos convênios, pois se fornece mais prazos e outras concessões.

O Diretor Executivo, sr. Marcio acrescenta que o retardo no desempenho dos convênios mais recentes se dá devido a redução da força de trabalho.

A sra. Karla Superintendente da Suest/RS atribui o elevado tempo para conclusão dos convênios ao excesso de burocracia.

O sr. Douglas considera que o resultado do indicador “instrumentos concluídos” é de responsabilidade mútua entre a Funasa e os municípios, posto que após celebrados, os municípios apresentam dificuldades para apresentarem projetos atendendo aos padrões exigidos em portaria, devido a incapacidade e rotatividade técnica dos municípios.

Os superintendentes presentes citaram algumas ações que estão sendo desenvolvidas em suas unidades, visando o fortalecimento da gestão e da capacidade técnica dos municípios, a exemplo da identificação das necessidades enfrentadas pelos técnicos do município, multiplicação das lições aprendidas por parte dos técnicos da Funasa aos técnicos dos municípios, oficinas de capacitação temática, recomendações para padronização de projetos, disponibilização das atas de reuniões dos encontros, treinamento em serviço para operacionalização dos sistemas.

O sr. Ruy Diretor do Densp destacou que algumas medidas estão sendo pensadas para dar celeridade ao processo de celebração dos instrumentos, citando o próprio termo de referência para contratação de serviço especializado de engenharia, que está em processo de análise, associado as ações citadas pelos superintendentes, tendem a reduzir o tempo de celebração, que atualmente é de 18 meses.

Alguns recortes foram construídos com o objetivo de identificar indicadores de desempenho, conforme destacado pelo Sr. Renan, a exemplo do indicador % de instrumentos concluídos (01/01 a 02/12/2019). A média de crescimento do indicador supracitado pode ser traduzido como o crescimento das superintendências, valor esse que pode ser utilizado como parâmetro para determinação da meta de desempenho anual da instituição. A média nacional de crescimento para o período acima foi de 7,5%.

Se desconsiderássemos a influência do estado do Espírito Santo, que apresentou crescimento acima da média nacional, devido a alterações de rotina administrativa, fato confirmado pelo Sr. Nilton Superintendente da Suest/ES, que afirmou ter atualizado a situação dos convênios no SIGA, a média de crescimento nacional ficaria em 5,5%.

O sr. Renan relata que foram feitas duas análises comparando o desempenho do indicador instrumento concluído, uma imediatamente anterior a primeira “Reunião Regional” (01/01 a 12/04) referente ao 1º quadrimestre e a outra após as reuniões regionais (12/04 a 02/12) referente ao 2º e 3º quadrimestre. A segunda análise trata de um período mais extenso, os valores de crescimento foram relativizados. Observou-se que após as reuniões houve um incremento do crescimento em vários estados, resultado da mudança de conduta após acesso a informação e análise dos indicadores.

O sr. Renan expõe que a análise da evolução da média nacional do % de instrumentos com LO emitidas (água, esgotamento sanitário e resíduo sólido), foi feita em dois recortes, % LO emitida em (01/01/2019) e em (02/12/2019), com valores percentuais em 48,78% e 53,57%, respectivamente. Esse indicador possui um quantitativo muito pequeno tanto em seu numerador, quanto em seu denominador, qualquer mudança por menor que seja, incidirá numa mudança significativa no valor do indicador.

A apresentação do indicador de instrumentos vigentes com exceção acima de 80%, para cada estado foi apresentado o número de instrumentos em execução, em execução – reiniciada e paralisada. Segundo Sr. Renan, o ideal para realização dessa análise seria obter a série histórica para que se fosse verificado quanto tempo fora decorrido até a conclusão do instrumento. Esse indicador ainda deve ser implementado no BI.

O sr. Renan comparou o desempenho nacional do monitoramento realizado na data 12/04/2019 e 02/12/2019 para instrumentos vigentes, em execução, sem relatório > 6 meses, onde foi observado um crescimento. O Sr. Paulo Lyra destaca que a meta pactuada para esse indicador é zero. A Sr. Patrícia Areal completa que existem relatórios sem relatório a > 1 ano, > 2 e até mesmo > 3anos.

O sr. Paulo observa que o retrato dessa situação revela um estado de abandono, e acredita que se trata de um fenômeno de subnotificação por ausência de atualizações no sistema, não desconsiderando as falhas no sistema e redução da força de trabalho.

O Sr. Douglas menciona que na sua superintendência de Rpraima, semanalmente é realizado o acompanhamento das contas do Siconv, por instrumento, e quando é indicado via relatório que a execução alcançou 70% de liberação financeira o município é informado que a obra será visitada, e tão somente o RA e RVT são analisados, tanto para conferir o andamento da obra, quanto para verificar se o valor pago está compatível com a execução.

O sr. Paulo destaca que nenhum instrumento em execução deve ficar sem relatório por mais de seis meses, e que esse é o mecanismo de controle da presidência quanto ao andamento dos instrumentos.

O sr. Ruy explica que o indicador vigente, em execução, sem relatório > 6 meses, representa a necessidade de atualização das informações dos sistemas, e acrescenta que o que se deseja das superintendências é a cultura do monitoramento, que essa prática seja institucionalizada, esse esforço serve para munir a gestão quanto a alocação de mão de obra, sistematização dos métodos de planejamento e gestão, capacidade operacional da equipe e ajustes no sistema.

O sr. Valteir – Coordenador Geral da Cgcon - substituto explica que os instrumentos empenhados que não foram celebrados ficam no limbo do BI. Para essa e outras situações limitantes do SIGA, já estão sendo feitos estudos para correções pontuais no sistema, e existe a iniciativa de contratação de uma fábrica de software para sanar essa demanda. O Sr. Paulo informa que o processo licitatório para contratação da fábrica de software já está em andamento.

O sr. Ruy informa que ao final da reunião serão entregues relatórios para cada superintendência constando a lista de instrumentos celebrados sem relatórios.

O sr. Francisco Holanildo Superintendente da Suest/MT relata que o SIGA não reflete o fluxo processual padrão, as informações devem ser “traduzidas” pelos técnicos para serem inseridas no sistema, fato que gera retrabalho, criando uma demanda excedente ao corpo técnico, que atualmente já é limitado. Sugere readequar o sistema de acompanhamento dos processos, para um modelo mais efeito que esteja alinhado as informações do SIGA, para tão somente determinar quanto a ocorrência de subnotificação a partir fragilidade das superintendências no acompanhamento dos instrumentos ou da celeridade do município nas entregas dos relatórios.

O sr. Douglas acredita que o fenômeno da subnotificação está presente em dois momentos, análise e acompanhamento da execução, com responsabilização tanto da Funasa quanto do Município. Ele informa que identificou em alguns de seus processos celebrados no ano 1, ausência de comunicação nos anos 2 e 3, e aprovação no ano 4. Durante esse período de hiato de comunicação, internamente sabia-se que o instrumento estava em processo de tramitação extraprocessual, pois o tempo de análise e reanálise demanda mudança de documentos, e ainda a tramitação de documentos físicos que leva muito tempo e trabalho. Para combater essa prática, ele adotou a conduta de recortar o processo em 7 fases que se subdividem em fase administrativa e técnica, e em todas elas o município é notificado via Siconv e SEI. As notificações do Siconv são em ordem cronológica, a compatibilização dessas informações no SEI é feita com o anexo de duas planilhas, uma de aprovação e outra de licitadas, para facilitar a localização das etapas do instrumento. O fracionamento da análise em fases foca cada conteúdo do relatório, reduz sua extensão e fornece tempo hábil para a resolução das pendências. O Sr. Douglas se dispôs a fornecer a apresentação dessa sistemática.

O sr. Marcio informou que o Sr. Presidente lhe incumbiu de estruturar uma Portaria que objetiva colher ideias exitosas para a transferência de experiências, onde alguns superintendentes serão convidados para construir essa iniciativa.

O sr. Adenor Superintendente da Suest/SC lembrou que muitos dos instrumentos anteriores a Portaria Interministerial nº 424 sofrerão repactuações. Esses instrumentos já estão no SEI, mas em nenhum momento seguem para o SIGA, desta forma, não consta atualização.

O sr. Douglas afirma que caso não ocorra a atualização do SIGA, as futuras reuniões não serão frutíferas, pois estarão discutindo a mesma problemática. O Sr. Ruy concorda com a necessidade de ajustes no SIGA, mas afirma que no momento não se tem outra ferramenta. A Plataforma + BRASIL vem para substituir o Siconv, facilitando a gestão, e equalizando o passivo.

O sr. Valteir informa que recentemente foi celebrado um Termo de Execução Descentralizada – TED com o Ministério da Economia para fazer uma parceria de interligação com a Plataforma + BRASIL, o Serpro realizará eventos de *mindset* para melhorar a comunicação e desenvolver medidas para facilitar a migração do passivo do PAC para a plataforma.

O sr. Renan retoma a análise do indicador instrumentos vigentes, em execução, sem relatório > 6 meses, na comparação dos monitoramentos realizados nas datas 12/04/2019 e 02/12/2019, para recortes sem relatórios entre 180 e 360 dias, entre 12 e 24 meses, entre 24 e 36 meses e maior que 3 anos. Os recortes apresentaram resultados de +3,54%, +27,42%, +2,17%, -16,67%, respectivamente. A ideia de apresentar esse indicador, entre outras coisas, é de possivelmente utilizá-lo na avaliação de desempenho institucional. Tem-se como meta a redução desse indicador, e somente o recorte sem relatório há mais de 3 anos que alcançou esse objetivo, episódio que tem causado preocupação devido a possibilidade de algum desses recortes serem incluídos como na avaliação de desempenho institucional. A média nacional para os recortes tanto de redução, quanto para aumento foi de 7%, mesmo que fosse definido uma meta de redução de 10% para esse indicador, muitas superintendências não conseguiriam atingir esse patamar.

A análise comparando os monitoramentos dos meses de abril e dezembro para os instrumentos em execução, vigência expirada. A média nacional para os recortes tanto de redução, quanto para aumento foi de 3%, ou seja, considerando que a meta é a redução do valor apresentado, conclui-se que a Funasa não alcançaria a meta da avaliação de desempenho institucional se fosse o caso.

Para o indicador instrumentos vigentes, com obra paralisada, também se comparou os monitoramentos dos meses de abril a dezembro e observou uma variação média de -22%. Esse indicador se comportou em conformidade com a meta, que é de redução do coeficiente, se ele fosse utilizado na avaliação de desempenho favoreceria o desempenho da instituição.

O sr. Ruy acrescenta que com a aproximação do fim do ano a tendência é que o indicador instrumentos em execução, vigência expirada tenha uma elevação do seu coeficiente, o desejável seria que as superintendências ranqueassem os instrumentos que vão expirar por ordem cronológica, permitindo a gestão das renovações dos instrumentos.

Ao final da reunião os superintendentes receberam uma relação dos instrumentos que estavam nessa situação. Foi informado que alguma diferença percentual deve ser observada entre a apresentação da Secretaria do Comitê e da área técnica, mas nada que altere significativamente a situação dos indicadores, essa diferença se refere a diferença entre as datas iniciais e finais de monitoramento.

O sr. Renan explica que os indicadores podem incidir no pagamento das gratificações derivado da avaliação institucional 70-80%, (dependendo do plano de carreira) e da avaliação individual de desempenho 20-30%. A avaliação institucional pretende aferir o alcance de metas organizacionais considerando projetos e atividades prioritários, elas devem ser segmentadas em metas globais da instituição e quando couber devem estar alinhadas ao PPA, LDO, LOA, planejamento interno e metas intermediárias que são referentes ao desempenho no trabalho. Esclarece também que as metas globais são fixadas anualmente pelo dirigente máximo da instituição, podendo ser revistas, desde que a entidade não tenha dado causa a fatores que influenciem diretamente na sua concepção, se algum fator externo impactar de forma significativa há possibilidade de alteração das metas globais. O sr. Renan ainda, estimulou a indagação dos presentes quanto a existência de metas que representam entregas a sociedade ou se algumas delas

refletem processos. Além de apresentar o resultado da avaliação do ciclo anterior (77,66% = 80 pontos), conforme visto na Portaria nº 3.965/2019.

A cada análise de ciclo ocorre a expansão da série histórica, subsidiando a qualificação das metas propostas, precedida adoção de metas mais ousadas para os próximos monitoramentos, visando a melhoria contínua do desempenho. Algumas limitações rotineiras ao início do processo de avaliação, como por exemplo falhas no processo de aderência a normativa, metas inexecutáveis e o fato da alta Gestão, a quem compete a decisão da definição das metas, não sofrerem os efeitos financeiros da avaliação de desempenho.

O sr. Paulo acredita ser uma tendência natural do Governo Federal que parte dos indicadores que compõem a sistemática de avaliação por indicadores possa vir a ser utilizada como parte integrante da avaliação de desempenho institucional e individual. A avaliação sendo empregada no momento atual, a Funasa estaria numa situação deficitária.

A sra. Michele Rodrigues técnica da Suest/PB recomenda prudência quanto a vinculação da avaliação de desempenho com a sistemática de indicadores, pois poderia ocorrer comprometimento da gratificação dos servidores. Além de necessitar de um período de adequação para reestruturação das condições trabalhos, até que se tenha condições que permita uma avaliação justa, visto que a redução da força de trabalho entre outros motivos culmina com o estrangulamento das atividades da instituição.

O sr. Paulo rebate dizendo que mesmo quando se tinha o dobro da força de trabalho o retrato dos indicadores era o mesmo, o que se necessita é de uma mudança de comportamento quanto a atualizações das informações nos sistemas.

O sr. Cicero Di Paula, técnico do Densp acredita que seja o momento certo para equalizar as responsabilidades que a Funasa é capaz de assumir, com base na capacidade instalada, para dar respostas de suas entregas à sociedade, para esse fim, julga ser necessário ponderar o quantitativo de ações conveniadas, melhorar processo de seleção de parceiros, tão somente assim iniciar a vinculação da sistemática de indicadores à avaliação de desempenho.

O sr. Douglas pontuou dois assuntos abordados durante a reunião, considerados como mais relevantes, as subnotificações de relatórios por parte das superintendências e municípios, e inconsistências nos sistemas da Funasa. Sugere como medida inicial a resolução da incompatibilidade do sistema e atuação mais participativa dos participantes da reunião.

O sr. Paulo acessou o SIGA e apresentou exemplos de falhas na atualização das informações do sistema, a exemplo dos instrumentos em execução com >80%, muitos dos instrumentos apresentavam 100% de execução, quando na verdade deveriam possuir status de concluído.

A sra. Elizabeth Manes, representante da Secretaria do CGRC, ressalta a existência da Portaria Funasa nº 7.553/2018, que entre outras coisas instituiu a criação dos Comitês de Governança, Risco e Controles a nível de superintendência.

O sr. Douglas questiona o sr. Paulo quanto a possibilidade de criação de um sistema que integrasse o SIGA, SEI e Siconv, e se esse sistema melhoraria o desempenho da prestação de contas. O sr. Paulo afirma que medidas estão sendo tomadas para promover melhoras nos sistemas, contudo, não se tem tempo para aguardar a concretização desse evento quando a mudança de comportamento já auxiliaria a melhora dos indicadores.

Ficou deliberado que os membros do Comitê irão propor um novo prazo para apresentação das atualizações nos sistemas, e em caso de não cumprimento do estabelecido o superintendente será notificado. Não havendo mais o que ser deliberado, encerrou-se a reunião.