

Coordenação de Gestão Estratégica - CGE
Assessoria de Planejamento – ASPLA

Planejamento

Estratégico

2009–2020

Resultados Consolidados e
Roteiro para Implementação

Diretoria Colegiada

José Machado (Diretor-Presidente)
Benedito Braga
Bruno Pagnoccheschi (até maio de 2009)
Dalvino Troccoli Franca
Oscar de Moraes Cordeiro Netto (até novembro de 2008)
Paulo Lopes Varella Neto

Secretaria - Geral (SGE)

Mayui Vieira Guimarães Scafuto

Procuradoria-Geral (PGE)

Emiliano Ribeiro de Souza

Corregedoria (COR)

Elmar Luis Kichel

Chefia de Gabinete (GAB)

Horácio da Silva Figueiredo (até outubro de 2009)
Hamilton Pereira da Silva

Auditoria Interna (AUD)

Edmar da Costa Barros

Coordenação de Gestão da Estratégia (CGE)

Bruno Pagnoccheschi

Coordenação de Articulação e Comunicação (CAC)

Antônio Félix Domingues

Superintendência de Administração, Finanças e Gestão de Pessoas (SAF)

Luis André Muniz

Superintendência de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos (SAG)

Rodrigo Flecha Ferreira Alves

Superintendência de Gestão da Informação (SGI)

Sérgio Augusto Barbosa

Superintendência de Gestão da Rede Hidrometeorológica (SGH)

Valdemar Santos Guimarães

Superintendência de Implementação de Programas e Projetos (SIP)

Ricardo Medeiros de Andrade

Superintendência de Outorga e Fiscalização (SOF)

Francisco Lopes Viana

Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos (SPR)

João Gilberto Lotufo Conejo

Superintendência de Usos Múltiplos (SUM)

Joaquim Guedes Corrêa Gondim Filho

Núcleo de Estudos Hidrológicos (NHI)

Flávio Hadler Tröger

Grupo de Acompanhamento do Planejamento Estratégico (GAPE)

Aluísio Guimarães Ferreira
Ana Belmira Paz da Silva
Ana Lúcia Lima Barros Dolabella
Antonio Felix Domingues
Cristianny Villela Teixeira
Eliana Adjuto Botelho
Flávio Hadler Tröger
Gisela Damm Forattini
Lúcia Helena Cavalcante Valverde
Magaly Vasconcelos Arantes de Lima
Maria Cristina de Sá Oliveira Matos Brito
Maria do Socorro Lima Castello Branco
Maurício Andrés Ribeiro
Moisés Pinto Gomes
Regina Elena Crespo Gualda
Ricardo Medeiros Andrade
Rosângela Aparecida Bottino Oliani

Coordenação de Gestão Estratégica - CGE
Assessoria de Planejamento – ASPLA

Planejamento Estratégico 2009–2020

**Resultados Consolidados e
Roteiro para Implementação**

Brasília – 2009

Sumário



I. Apresentação - 7



II. Roteiro do Documento - 9



III. O Planejamento de Estado e de Governo - 11

O Planejamento de Estado - 12

O Planejamento de Governo - 13



IV. O Planejamento Estratégico da ANA Primeira Fase - 15

A Gestão de Recursos Hídricos - 16

Histórico - 17

Contexto - 20

O Plano Nacional de Recursos Hídricos - 23

O Mapa de Gestão de Recursos Hídricos - 25

Aspectos Metodológicos e Conceituais - 27

Leitura Ambiental Interna e Externa - 28

Mapa Estratégico - 29

Ações Estratégicas - 30

Indicadores e Metas - 30



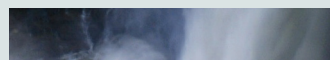
V. Resultados da Primeira Fase - 31

Definições Estratégicas - 32

Mapa Estratégico Corporativo - 33

Ações para o Período 2010-2020 - 34

Ações Complementares - 40



VI. Roteiro para Implementação e Acompanhamento - 41

Diretrizes para Implementação - 42

A Implementação do Planejamento Estratégico - 43

Acompanhamento de Desempenho - 44



VII. Próximos Passos - 47



VIII. Referencias Bibliográficas - 49

Anexos

Portaria nº 155, de 27 de setembro de 2006 - 52

Portaria nº 35, de 19 de março de 2007 - 53

Portaria nº 248, de 30 de novembro de 2007 - 56

Portaria nº 29, de 30 de janeiro de 2009 - 57

Lista de Figuras

Figura 1 - Fluxograma da Primeira Fase do Planejamento Estratégico - 19

Figura 2 - Matriz institucional do SINGREH - 20

Figura 3 - PNRH – Componentes e Premissas - 23

Figura 4 - Categorias do Mapa de Gestão de Recursos Hídricos - 25

Figura 5 - Metas para implementação do SINGREH em unidades de gestão de rios de domínio da União - 26

Figura 6 - Mapa Estratégico Corporativo - 33

Figura 7 - Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão da ANA – SISPLANA - 44

Figura 8 - Processo para acompanhamento de desempenho da ANA (Núcleo de Acompanhamento da Estratégia) - 46

Lista de Quadros

Quadro 1 - Temas estratégicos priorizados pelo cruzamento da SWOT - 29

Quadro 2 - Horizonte temporal e quantidade de ações - 34

Quadro 3 - UORGs responsáveis e quantidade de ações - 35

Quadro 4 - Planejamento Estratégico da ANA – Fase 1 – Ações 2009-2020 - 36

Quadro 5 - Ações complementares - 40

Quadro 6 - Diretrizes Gerais para a Implementação do Planejamento Estratégico da ANA - 42

Quadro 7 - Matriz para avaliação dos resultados - 45





Apresentação

As recorrentes alterações de cenários de desenvolvimento, nos âmbitos interno e internacional e nos ambientes governamental e privado, exigem, das organizações, estratégias gerenciais com o objetivo de adequar seus processos de trabalho, preservando o foco de sua atuação e aumentando sua eficiência e eficácia no alcance de seus objetivos. O planejamento estratégico organizacional, por se constituir em um processo dinâmico e interativo, vem sendo utilizado como ferramenta indispensável nessa tarefa.

A Agência Nacional de Águas – ANA, agência de Estado, entidade pública e reguladora do uso de um bem público essencial, a água, é, ao mesmo tempo, instrumento e componente de um processo político específico, voltado ao benefício comum. Tendo em conta suas responsabilidades e atribuições, definidas por lei, em especial a implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos, e a coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos – SINGREH, desenvolveu, ao longo de sua curta e profícua existência, algumas experiências de planejamento estratégico que despertaram expectativas, mas que, por diferentes razões, não lograram resultados à altura de suas necessidades.

A retomada desse processo de planejamento estratégico ocorreu a partir da decisão de seu corpo dirigente e contou com a participação da maioria de seus servidores e colaboradores. Foram estabelecidos valores que passaram a nortear seus caminhos e, com isso, a ANA passou a adotar uma posição sistemática e proativa, respondendo, de forma mais adequada, às mudanças de cenários que vêm ocorrendo de maneira contínua e acelerada.

Este trabalho está sendo elaborado com rigor técnico e com o uso de metodologias de análise dos ambientes interno e externo, das ameaças e oportunidades, e dos pontos fortes e fracos identificados. Pretende-se, assim, produzir, articular e acompanhar resultados e levar a Agência a firmar o seu negócio, cumprir a sua missão, com base em seus valores e perseguir a sua visão de futuro.

Nesse processo, a ANA conta, hoje, com um Mapa Estratégico Corporativo, que define os objetivos e os subobjetivos por meio dos quais prioriza as suas ações reguladoras e organiza todas as demais ações ao longo do tempo, de modo a lhes dá mais profundidade e coerência para que o País perceba uma atuação estruturante, sólida e fiel à lógica determinada pela lei. O Mapa Estratégico estabelece as relações entre esses componentes e definirá metas e indicadores de forma a construir as condições para antever o futuro e adotar medidas corretivas. Além disso, um Núcleo de Acompanhamento da Estratégia foi concebido e aprovado para consolidar, monitorar e avaliar o impacto regulatório das ações da Agência, expressas no Mapa Estratégico Corporativo.

A Diretoria da ANA priorizou entre as suas atividades, para o ano de 2009, a publicação dos trabalhos elaborados na Primeira Fase do Planejamento Estratégico, como forma de dar publicidade aos resultados dela decorrentes, e aprovou a continuidade do processo, como forma de superar as dificuldades existentes.

Nesse sentido, enfatiza-se a necessidade de continuidade da conjugação dos esforços de todos, dirigentes, servidores e colaboradores, para o engajamento nas próximas etapas do Planejamento Estratégico, que, por certo, abrirá e consolidará novas perspectivas para a ANA e para as águas no nosso País.





O Roteiro do Documento

Para apresentar os resultados da Primeira Etapa do Planejamento Estratégico da ANA, o Grupo de Acompanhamento do Planejamento Estratégico – GAPE, sob coordenação da Assessoria de Planejamento – ASPLA, elaborou o presente Relatório, que é composto de oito Capítulos – incluindo a Apresentação e este Roteiro – e de Anexos.

No Capítulo III, são apresentadas, de forma sucinta, as peculiaridades do Planejamento de Estado e de Governo.

O Capítulo IV relata as dimensões, o histórico e o contexto no qual se insere o Planejamento Estratégico da ANA, com informes sobre as experiências desenvolvidas e com destaques para o Plano Nacional de Recursos Hídricos e o Mapa de Gestão, documentos considerados referências para o desenvolvimento dos trabalhos. O Mapa de Gestão é o instrumento de disciplinamento das ações da ANA em bacias e regiões hidrográficas do País. O Capítulo traz, ainda, as considerações sobre os aspectos conceituais e metodológicos do Planejamento Estratégico da ANA, seus pressupostos e, de forma sucinta, informações sobre os encontros realizados e o público envolvido.

No Capítulo V, são apresentados os resultados consolidados dos trabalhos dessa Primeira Etapa, a saber: i) definições estratégicas centrais, conhecidas como direcionadores estratégicos, compostas pelos conceitos de negócio, missão, visão de futuro e valores organizacionais; ii) Mapa Estratégico Cooperativo, que organiza de forma didática o conjunto de objetivos que a Agência decidiu perseguir no horizonte de planejamento (2020); e iii) iniciativas, representadas por programas, projetos e atividades eleitas para implementação no período 2009-2020.

O Capítulo VI apresenta o roteiro para a implementação do Planejamento Estratégico da ANA, notadamente na consolidação, na hierarquização, no escalonamento no tempo e no espaço e na definição do esforço financeiro e de pessoal necessários para implementar os programas, os projetos e outras ações estratégicas, tanto no âmbito da Agência, quanto das unidades federadas, contemplando a vertente regulatória e a vertente estruturante do SINGREH. Nesse capítulo, são estabelecidos os passos a serem seguidos para o monitoramento das ações e para a atualização sistemática do trabalho de planejamento.

Finalmente, os Capítulos VII e VIII tratam, respectivamente, dos Próximos Passos e das Referências Bibliográficas.





O Planejamento de Estado e de Governo

O Planejamento de Estado

No Brasil, o Planejamento de Governo foi sempre privilegiado em detrimento do Planejamento de Estado. Isso se deveu, em grande parte, ao histórico de seu desenvolvimento político e institucional, fortemente pautado pelas propostas de desenvolvimento que se alternavam a cada novo governante. Esses governantes, por sua vez, não contavam com instituições sólidas e permanentes, com visão e estratégias de Estado, que lhes permitissem alinhar propostas governamentais em um cenário de construção do desenvolvimento a longo prazo.

A partir da década de 1960, destacaram-se iniciativas de maior fôlego, com a criação de instituições de planejamento que almejavam desenhar e implementar uma visão de crescimento de longo prazo. Essas iniciativas eram fortemente pautadas pelo propósito de superação das desigualdades regionais e refletiram-se na criação de instituições que apoiavam esse ideário.

O Regime Militar, instaurado em 1964, deu contornos específicos a essas iniciativas, privilegiando o crescimento econômico centrado na então incipiente industrialização do País, com forte conotação na viabilização de obras de infraestrutura física, em um processo desprovido da necessária discussão de um projeto de País com os setores sociais organizados.

A retomada do Estado democrático, na década de 1980, exigiu, por sua vez, o atendimento a demandas sociais reprimidas pelo longo período de exceção, calcada em prioridades de curto prazo, em detrimento do planejamento de longo prazo. Esses fatores foram agravados pelo período de forte inflação que precedeu a implantação do Plano Real e pelo fortalecimento da globalização da economia, consolidada internacionalmente no fim dessa mesma década.

Foi necessária mais de uma década para que se voltasse a refletir, de forma sistemática, sobre um arcabouço institucional que permitisse ao País pensar a longo prazo, instado, agora, pela premência de inserção na economia global e seu consequente processo de privatização. Esses elementos foram considerados fundamentais para oferecer, nesse novo cenário, garantias de longo prazo que atraíssem o capital externo, acalentada alternativa de financiamento do desenvolvimento nacional.

Nesse contexto, as agências governamentais foram desenhadas e criadas para constituírem-se em espaços eminentemente técnicos, que perpassassem governos na sua tarefa de regulação dos mercados, da prestação de serviços e do uso e exploração de bens públicos.

Embora essa história ainda esteja sendo escrita, com avanços e retrocessos cotidianos, há condições, hoje, para se pensar em um planejamento de longo prazo, de forma sistemática, abrangente e articulada de todos os setores indutores do desenvolvimento e dependentes de regulação estatal.

Nesse cenário, a existência de núcleos pensantes nas instituições públicas, focados no longo prazo, é fundamental e, servindo a esse propósito, a iniciativa de planejamento que a Agência Nacional de Águas vem implementando é fundamental.

O Planejamento de Governo

O Planejamento do Governo Federal constitui tarefa que vem se aperfeiçoando ao longo dos anos. No entanto, o período que antecedeu a implantação do Plano Real, em 1994, caracterizado por altos índices de inflação, fez que a tarefa de planejar ficasse relegada a atividades preponderantemente orçamentárias e de controle de fluxo de recursos, como estratégia de convivência com as mazelas decorrentes da espiral inflacionária.

Apenas após a estabilização monetária propiciada pelo Plano Real, foi possível retomar a ideia de Planejamento de Governo como ação estruturante. Mesmo assim, essa retomada tem sido, até hoje, paulatina e a influência do planejamento de curtíssimo prazo oriundo do período inflacionário ainda se faz sentir.

Entre os instrumentos de maior relevância para a articulação do Planejamento de Governo, está o Plano Plurianual – PPA. A Constituição Federal de 1988 definiu, em seu artigo 165, que leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão o Plano Plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Desse artigo, infere-se que o PPA se constitui no macroplanejamento de governo, que deve estabelecer, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal.

O PPA é elaborado no primeiro ano de Governo, para vigorar a partir do segundo, findando-se no primeiro ano do Governo subsequente. Na Mensagem Presidencial que o encaminha ao Congresso Nacional, dá-se a sinalização das prioridades de ação do novo Governo. No PPA são estabelecidas as prioridades, os recursos e as metas da administração pública federal para o período de quatro anos, de forma regionalizada, conforme preceito constitucional.

As diretrizes orçamentárias são objeto de lei específica, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, que estabelece as metas e as prioridades da administração pública federal para o ano subsequente e orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual – LOA. Na LOA são dimensionados os recursos para fazer frente aos desafios da implementação da política e das prioridades governamentais. Os recursos são alocados aos órgãos setoriais e a outros poderes.

Para atender ao disposto na Constituição Federal, foi estabelecida a gestão por programa, instrumento de organização da ação de governo que privilegia o desempenho gerencial, exercida pelo gerente de programa, o titular do órgão que detém o mandato legal sobre o problema que se pretende resolver. O resultado de um programa é atestado por meio de indicadores predefinidos.

O programa, em síntese, visa ao enfrentamento de um problema social que requer a atuação do governo, a qual se dará por intermédio das ações orçamentárias (gastos dos Governo) ou não orçamentárias. O coordenador de Ação atua no sentido de buscar a obtenção dos resultados (produção de bens e serviços) a serem alcançados, aferidos por metas físicas.





IV

O Planejamento Estratégico da ANA Primeira Fase

A Gestão de Recursos Hídricos

A gestão dos recursos hídricos no Brasil é tarefa das mais complexas, entre aquelas afetas aos órgãos públicos. Apesar da abundância da disponibilidade de água no País, há uma grande disparidade regional. Enquanto a região Amazônica drena as maiores vazões do planeta, a região Nordeste sofre com a escassez cíclica decorrente do regime de chuvas local e a região Sudeste enfrenta graves restrições em face da baixa qualidade dos seus mananciais, comprometidos pela forma como vêm sendo utilizados nas últimas décadas.

Além dos desafios relacionados com o meio físico, há também os de cunho institucional. A implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos impõe uma tessitura de relações entre governo e sociedade nem sempre fácil de se alcançar.

Nesse cenário, a missão da ANA contempla duas dimensões:

- a aplicação de elementos técnicos e de intervenções de engenharia no equacionamento de problemas alocativos, em especial onde e para quem a água deve estar disponível e em que condições pode ser acessada. Trata-se, nessa vertente, de todos os aspectos relacionados com a questão da água como parte do Ciclo Hidrológico, sua quantidade e qualidade e, principalmente, a regulação de seu uso e acesso; e
- o fortalecimento e o aprimoramento do SINGREH, que envolve diretamente os governos federal, estaduais e do Distrito Federal, os setores usuários e a sociedade, além de instâncias decisórias. Esse arranjo, criado pela Lei nº 9.433/1997, é composto pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos e pelos conselhos estaduais e comitês de bacia – figuras relativamente novas no ordenamento jurídico brasileiro – que constituem fóruns onde são discutidos os interesses dos diferentes setores intervenientes. Integram, ainda, o SINGREH, os órgãos envolvidos com a gestão e com a regulação do uso da água, tais como os órgãos gestores dos estados e a própria ANA.

O Planejamento Estratégico da ANA é fortemente influenciado por essas dimensões. Durante as discussões ocorridas, as duas dimensões estiveram sempre presentes. Por vezes, emergia mais fortemente os que identificam a vocação da ANA para lidar com a primeira; da mesma forma, em outros momentos, emergia a visão dos que identificam a Agência como a espinha dorsal do SINGREH e, portanto, como a principal responsável pela estruturação deste. Concluiu-se, por consequência, que não há como gerir recursos hídricos sem avançar firmemente nas duas vertentes. A primeira, vista como vertente regulatória (ação prioritária permanente), e a segunda, vista como vertente estruturante, cujas ações são hierárquica, espacial e temporalmente coligidas segundo os Ciclos de Gestão.

É fundamental destacar que o Planejamento da ANA deve assentar, no mesmo plano, as questões relacionadas com as suas atribuições finalísticas estruturantes, sua condição de agência reguladora e com os aspectos institucionais e administrativos decorrentes dessas duas vertentes.

Histórico

A ANA desenvolveu, logo nos primeiros anos de sua implantação, algumas experiências de planejamento, fruto da necessidade de identificar o melhor arranjo organizacional que desse condições de cumprir os compromissos que se colocavam naquele momento.

A partir de um desenho organizacional definido por sua primeira Diretoria Colegiada, as tentativas de aperfeiçoamento incluíram desde a consideração de uma visão espacial espelhada em sua estrutura, com áreas de atuação regionais, até a presente divisão funcional, que privilegia áreas de afinidade funcional, passando por diferentes nuances, que embora contassem com apoio profissional, em alguma medida, nunca significaram um verdadeiro exercício sistemático e abrangente, que envolvesse não apenas os anseios de seus dirigentes, servidores e colaboradores, mas também a percepção e a expectativa externa, medida a partir de entrevistas com parceiros, formadores de opinião e público-alvo de suas principais atividades.

Desde o início do funcionamento da ANA, observou-se a necessidade de dotar a instituição de um arranjo organizacional compatível com as suas atribuições legais, o que levou a Instituição a desenvolver esforços para implementá-lo desde 2001. Essa preocupação refletia a compreensão de que se deveria assegurar o cumprimento das competências delegadas à ANA, não apenas se valendo do bom-senso e do discernimento decisório de seus quadros.

Com o objetivo de tentar reverter essa tendência, em 2005, os dirigentes convocaram a “Casa” para elaborar a sua Agenda Estratégica, entendida como o conjunto de projetos que permitissem dar mais coesão e transversalidade as suas ações. A elaboração da Agenda Estratégica revelou-se uma iniciativa acertada, já que possibilitou, além do combate à dispersão de objetivos e ações, a efetivação de uma maior sinergia entre as unidades organizacionais. À medida que essa Agenda se tornava um referencial interno, foi germinando um ambiente propício a outras formas de planejamento.

Simultaneamente, o Mapa de Gestão – estudo iniciado em 2005 – consolidava-se como uma das iniciativas de sistematização das atividades da ANA, que se sentia premiada pela crescente demanda para a implementação de instrumentos de gestão de recursos hídricos exercida pelos entes que compõem o SINGREH e pela criação de comitês de bacias.

A primeira versão do Mapa de Gestão foi elaborada em setembro de 2006 pelas Superintendências de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos – SAG e de Planejamento de Recursos Hídricos – SPR e implementada no âmbito da então Agenda Estratégica ANA 2006-2010, mais especificamente no projeto finalístico “Planejamento Regionalizado e Implementação do SINGREH”.

Ainda em 2006, a Diretoria Colegiada autorizou o detalhamento de um Planejamento Estratégico sistemático, que pudesse apoiar o processo de tomada de decisão frente às mudanças institucionais da área de recursos hídricos, em especial no âmbito dos estados, bem como enfrentar a crescente demanda de estruturação de um sistema de gestão de recursos hídricos que atendesse à diversidade do País. Esse processo consideraria as iniciativas e os avanços já obtidos pela Agência, dando orientação estratégica às fases de implementação que se fizessem necessárias.





Para tanto, foi criado o Grupo de Acompanhamento do Planejamento Estratégico – GAPE, ao qual foi encomendado um Plano de Trabalho para desenvolvimento das atividades de planejamento, aprovado em julho de 2007.

O GAPE era formado, à época, por representantes das áreas de atuação de cada diretor, ou seja, as áreas de administração – AA, de informação – AI, de planejamento, gestão e capacitação – AG, de projetos – AP e de regulação – AR, além de representantes da Coordenação-Geral das Assessorias – CGA, da Assessoria de Planejamento – ASPLA, da Secretaria Geral – SGE e da Associação dos Servidores da Agência – ASÁGUAS.

Assim, em 2007, essa nova fase do processo de planejamento teve como base uma proposta de trabalho dividida em três etapas:

- 1 Realização de Pesquisa de Clima Organizacional e Elaboração da Matriz Estratégica Ambiental.
- 2 Definição e consolidação dos conceitos estratégicos centrais, a saber: negócio, missão, visão de futuro e valores organizacionais e elaboração preliminar do mapa estratégico.
- 3 Elaboração e implementação de um Sistema de Gerenciamento Estratégico, a saber: Mapa Estratégico e ações estratégicas; indicadores e metas e Núcleo de Acompanhamento da Estratégia.

A primeira etapa teve início em novembro de 2007 e incluiu a pesquisa interna de clima organizacional, por meio da distribuição de formulários aos servidores efetivos e ocupantes de cargos comissionados. Para apoio das atividades, foi contratado um consultor especializado para a realização de entrevistas para coleta de informações com os dirigentes da Agência e para a sistematização dos formulários distribuídos.

Entre dezembro de 2007 e fevereiro de 2008, foi realizada uma consulta ao ambiente externo, com questões que envolviam as temáticas da gestão de recursos hídricos no Brasil nos últimos dez anos; a regulação dos usos de recursos hídricos; as variáveis críticas para o desempenho da ANA; a elaboração de cenários futuros; a estrutura da ANA; e a solicitação de sugestões e críticas. A discussão e a validação dos resultados dessas atividades foram objeto da realização de dois seminários internos, em janeiro de 2008.

Paralelamente, com o apoio da mesma consultoria, trabalhou-se na definição dos elementos essenciais para a consolidação de identidade e foco para a instituição, na forma dos seguintes conceitos: negócio, visão de futuro e valores organizacionais. A etapa seguinte consistiu na elaboração do Mapa Estratégico, elemento que permite conciliar os conceitos de visão e missão, a proposta e a cadeia de valores, além de detalhar, nos processos individuais, as estratégias formuladas a partir dos resultados da análise ambiental e das relações de causa e efeito entre os objetivos. Essa etapa culminou com ampla reunião de validação em fevereiro de 2008.

Os esforços tiveram sequência com as atividades de definição das ações estratégicas, da elaboração e do levantamento de propostas para os indicadores e metas e da conceituação do Núcleo de Acompanhamento da Estratégia, atividades que se desenvolveram por meio de seminários e reuniões que tiveram lugar entre janeiro e junho de 2008.

A figura a seguir apresenta as etapas realizadas na Primeira Fase do Planejamento Estratégico da ANA. A Segunda Fase irá contemplar o desenvolvimento de rotinas, implantação do BSC.

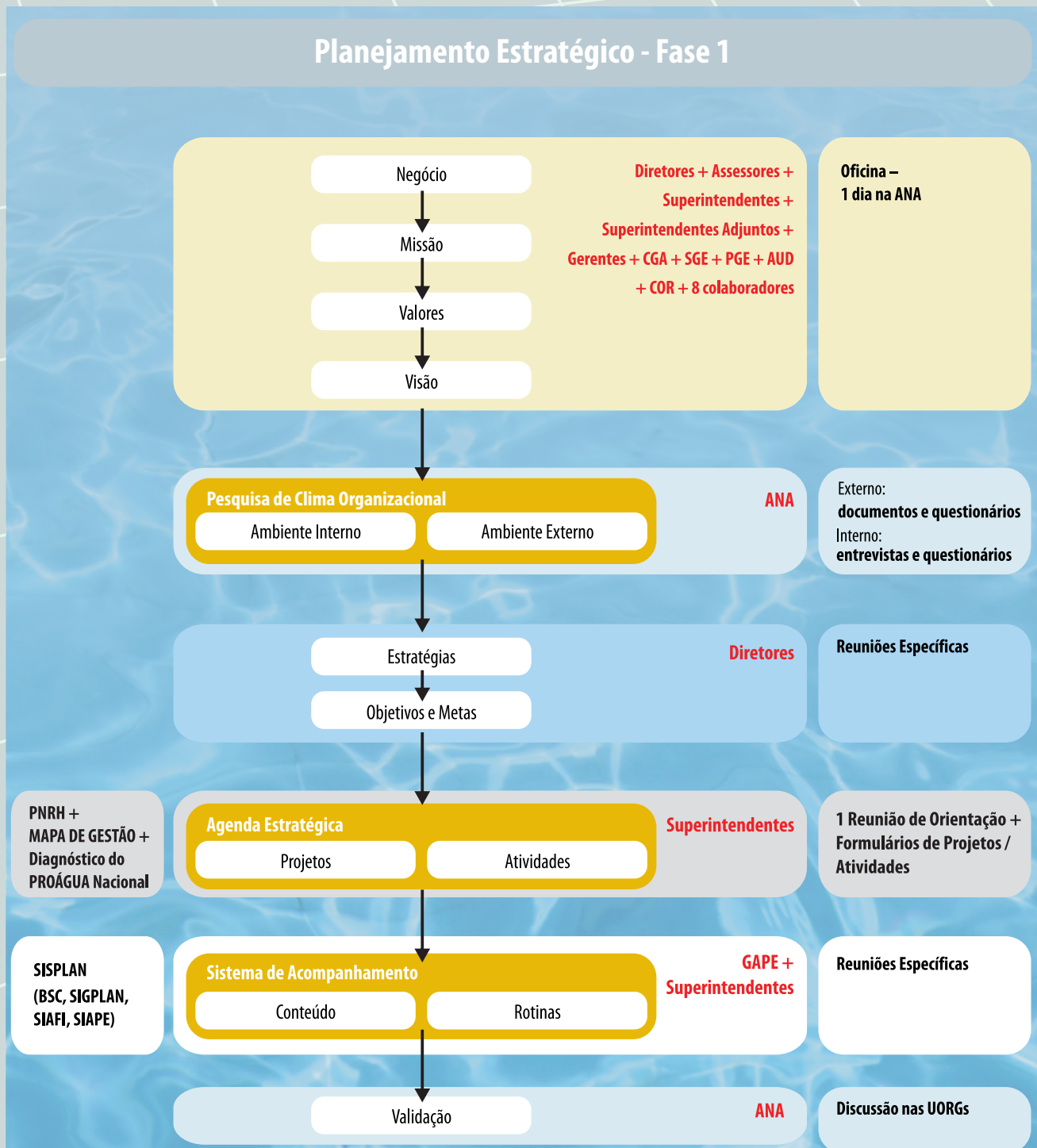


Figura 1 – Fluxograma da Primeira Fase do Planejamento Estratégico

Contexto

A Lei nº 9.433, sancionada em janeiro de 1997, deu novos rumos à gestão de recursos hídricos no Brasil. Após intensa discussão nas duas Casas do Congresso Nacional, que envolveu grande número de interessados, a Política Nacional de Recursos Hídricos, trazida à luz naquela ocasião, estabeleceu as bases para a organização do setor e traçou as diretrizes do SINGREH, do qual participam governo, setores usuários e sociedade civil.

A Lei das Águas, como ficou conhecida, deu forma ao comando da Constituição Federal. Destacou o domínio público da água, classificando-a como um recurso natural limitado dotado de valor econômico. A partir desse ponto de vista, estabeleceu a bacia hidrográfica como unidade territorial para uma gestão voltada para o uso múltiplo das águas – fundamento que o próprio legislador se incumbiu de ressaltar: em situações de escassez, o uso prioritário dos recursos hídricos é o consumo humano e a dessedentação de animais.

A Lei nº 9.433 também deixou claro que a gestão dos recursos hídricos deve ser descentralizada e participativa, construindo, nessa direção, o SINGREH. A composição do SINGREH foi completada somente em 2000, com a criação da ANA. Atualmente, integram o SINGREH (figura 2): o Conselho Nacional de Recursos Hídricos; a Agência Nacional de Águas; os Conselhos de Recursos Hídricos dos Estados e do Distrito Federal; os comitês de bacia hidrográfica; os órgãos dos poderes públicos federal, estaduais, do Distrito Federal e municipais cujas competências se relacionem com a gestão de recursos hídricos e as agências de água.

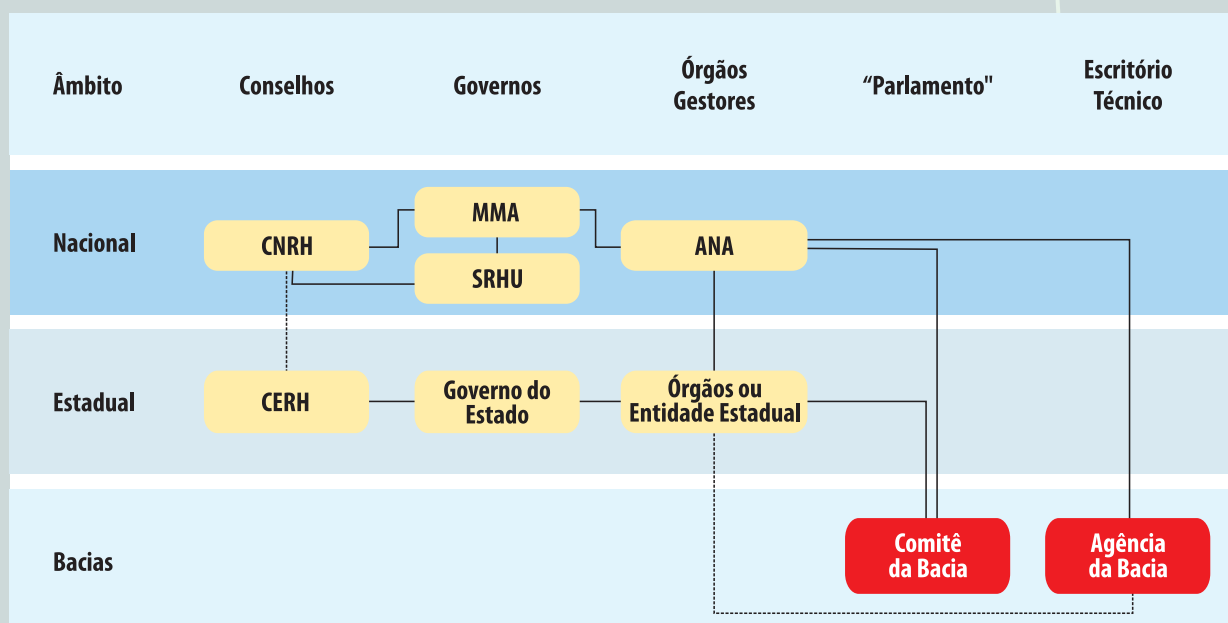


Figura 2 – Matriz institucional do SINGREH

O Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH) foi criado pela Lei nº 9.433/97 (art. 32) com os seguintes objetivos:

- ▶ coordenar a gestão integrada das águas;
- ▶ arbitrar administrativamente os conflitos relacionados com os recursos hídricos;
- ▶ implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos;
- ▶ planejar, regular e controlar o uso, a preservação e a recuperação dos recursos hídricos; e
- ▶ promover a cobrança pelo uso de recursos hídricos.

Apesar de ter sido criada em julho de 2000, pela Lei nº 9.984/2000, a ANA começou a funcionar, na prática, em janeiro de 2001. A Lei nº 9.984 revestiu-se de grande importância para o SINGREH, não só por sediar os dispositivos que dão forma à Agência – peça importante da estrutura concebida para a gestão de recursos hídricos no Brasil –, mas, principalmente, por estabelecer suas linhas gerais de operação.

A lei de criação da ANA é um diploma moderno, no qual as competências são tratadas de forma clara e objetiva. A lei, em face dessa sua característica, permitiu que a Agência se estruturasse rapidamente e passasse a desempenhar o duplo papel que lhe cabe no SINGREH: o de implementadora da Política Nacional de Recursos Hídricos e de ente regulador do uso da água no País.

As atribuições da ANA devem ser desenvolvidas em articulação com órgãos e entidades públicas e privadas integrantes do SINGREH e, segundo a Lei nº 9.984/2000 (art. 4º), são:

- ▶ supervisionar, controlar e avaliar as ações e as atividades decorrentes do cumprimento da legislação federal pertinente aos recursos hídricos;
- ▶ disciplinar, em caráter normativo, a implementação, a operacionalização, o controle e a avaliação dos instrumentos da Política Nacional de Recursos Hídricos;
- ▶ outorgar, por intermédio de autorização, o direito de uso de recursos hídricos em corpos de água de domínio da União;
- ▶ fiscalizar os usos de recursos hídricos nos corpos de água de domínio da União;
- ▶ elaborar estudos técnicos para subsidiar a definição, pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos, dos valores a serem cobrados pelo uso de recursos hídricos de domínio da União, com base nos mecanismos e quantitativos sugeridos pelos Comitês de Bacia Hidrográfica;
- ▶ estimular e apoiar as iniciativas voltadas para a criação de Comitês de Bacia Hidrográfica;

Quadro continua na página 22 ▶

▶ *Continuação do quadro da página 21*

- ▶ implementar, em articulação com os Comitês de Bacia Hidrográfica, a cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio da União;
- ▶ arrecadar, distribuir e aplicar receitas auferidas por intermédio da cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio da União;
- ▶ planejar e promover ações destinadas a prevenir ou minimizar os efeitos de secas e inundações, no âmbito do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, em articulação com o órgão central do Sistema Nacional de Defesa Civil, em apoio aos Estados e Municípios;
- ▶ promover a elaboração de estudos para subsidiar a aplicação de recursos financeiros da União em obras e serviços de regularização de cursos de água, de alocação e distribuição de água, e de controle da poluição hídrica, em consonância com o estabelecido nos planos de recursos hídricos;
- ▶ definir e fiscalizar as condições de operação de reservatórios por agentes públicos e privados, visando a garantir o uso múltiplo dos recursos hídricos, conforme estabelecido nos planos de recursos hídricos das respectivas bacias hidrográficas;
- ▶ promover a coordenação das atividades desenvolvidas no âmbito da rede hidrometeorológica nacional, em articulação com órgãos e entidades públicas ou privadas que a integram, ou que dela sejam usuárias;
- ▶ organizar, implantar e gerir o Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos;
- ▶ estimular a pesquisa e a capacitação de recursos humanos para a gestão de recursos hídricos;
- ▶ prestar apoio aos Estados na criação de órgãos gestores de recursos hídricos;
- ▶ propor ao Conselho Nacional de Recursos Hídricos o estabelecimento de incentivos, inclusive financeiros, à conservação qualitativa e quantitativa de recursos hídricos;
- ▶ participar da elaboração do Plano Nacional de Recursos Hídricos e supervisionar a sua implementação; e
- ▶ regular e fiscalizar, quando envolverem corpos d'água de domínio da União, a prestação dos serviços públicos de irrigação, se em regime de concessão, e adução de água bruta, cabendo-lhe, inclusive, a disciplina, em caráter normativo, da prestação desses serviços, bem como a fixação de padrões de eficiência e o estabelecimento de tarifa, quando cabíveis, e a gestão e auditoria de todos os aspectos dos respectivos contratos de concessão, quando existentes.

O Plano Nacional de Recursos Hídricos

O Planejamento Estratégico da ANA adotou, como sua principal referência, o Plano Nacional de Recursos Hídricos – PNRH, aprovado pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos – CNRH em 30 de janeiro de 2006. O Plano é um dos instrumentos estabelecidos pela Lei nº 9.433/1997. Foi pactuado entre o poder público, os principais usuários de recursos hídricos, em especial indústria, irrigação, setor de abastecimento de água, geração de energia e a sociedade civil, representada por suas organizações. Tem como objetivo fundamentar e orientar a gestão das águas do País.

O PNRH traz um conjunto de diretrizes, metas e programas para assegurar o uso racional da água no Brasil até 2020. Utiliza a Divisão Hidrográfica Nacional – aprovada pelo CNRH, com a participação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e de outras instituições federais – que divide o território nacional em 12 regiões hidrográficas, cada uma composta por bacias hidrográficas contíguas entre si, com semelhanças ambientais, sociais e econômicas.

É importante mencionar o alinhamento do PNRH com importantes estratégias internacionais. O Plano atende às Metas do Milênio e à proposta da Agenda da Cúpula de Joanesburgo (Rio+10), na qual a Organização das Nações Unidas (ONU) determinou que os países construíssem seus planos de gestão integrada de recursos hídricos até 2005, com o objetivo de, até 2015, reduzir à metade o número de pessoas sem acesso à água potável e ao saneamento básico.

O PNRH está estruturado em quatro componentes, que suportam 13 programas subdivididos em 30 subprogramas temáticos. A figura a seguir apresenta a estrutura básica do Plano.



Figura 3 – PNRH – componentes e premissas

AS PREMISSAS DO PNRH

1. O PNRH caracteriza-se como um processo permanente de elaboração, que aperfeiçoa e aprofunda os temas considerados, à medida que a necessidade o exija. Assim, o PNRH deve ser entendido como um processo contínuo de elaboração, discussão e ajustes, obtendo-se, periodicamente, um “retrato” da situação.

2. O PNRH é o principal elemento orientador das políticas públicas de recursos hídricos no âmbito nacional.

3. O PNRH deve ser construído/implementado por meio de um amplo processo de mobilização, participação social e consultas públicas.



O Mapa de Gestão dos Recursos Hídricos

O Mapa de Gestão reflete a experiência acumulada pela ANA e pelos demais atores do SINGREH, ao longo dos mais de 12 anos de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos. Em sua elaboração foram consideradas as experiências exitosas e, em igual medida, aquelas que, embora não tenham sido bem-sucedidas, ofereceram boas lições.

Não é, portanto, uma definição unilateral da Agência sobre arranjos institucionais e instrumentos de gestão a serem instalados em cada bacia ou região hidrográfica. No presente trabalho de Planejamento Estratégico, o Mapa de Gestão foi tomado como uma indicação valiosa das prioridades a serem observadas e das metas a serem atingidas em cada caso.

A estrutura de classes e subclasses de atividades, definida em 2005 pela ANA e utilizada no âmbito do Mapa de Gestão, resultou do diagnóstico detalhado da implementação do SINGREH. Sua síntese pode ser observada na Figura seguinte:

CLASSE A		CLASSE B		CLASSE C		CLASSE D	
1	Monitoramento básico	1	Aperfeiçoamento do monitoramento em sub-bacias ou seções críticas	1	Monitoramento específico para acompanhamento de metas de gestão e enquadramento	1	
2	Base de dados nível A	2	Base de dados nível B	2	Base de dados nível C	2	
3	Outorgas para usos significativos selecionados	3	Outorgas para sub-bacias críticas e com conflitos	3	Outorgas para toda a bacia	3	
4	Macro balanço Hídrico e estudos estratégicos de planejamento	4	Planos de Recursos Hídricos para sub-bacias críticas	4	Plano de Recursos Hídricos e enquadramento para toda a bacia	4	
5	Instância de articulação entre os Estados e a União	5	Comitês em sub-bacias	5	Comitê da bacia	5	Agência de Água e cobrança pelo uso

Figura 4 – Categorias do Mapa de Gestão de Recursos Hídricos

Com base nessas premissas, foram propostas metas a serem atingidas nos horizontes de 2012 e 2016, ambas resumidas nas figuras seguintes.

As metas propostas pelo Mapa de Gestão foram consideradas no Planejamento Estratégico da ANA. As ações que levarão ao atingimento dessas metas integram o rol de iniciativas vinculadas aos Objetivos Estratégicos 5 e 6, ambos descritos no capítulo seguinte.

A implementação das ações afetas ao Mapa de Gestão será acompanhada pelo mesmo sistema de monitoramento e se valerá das mesmas rotinas utilizadas para o acompanhamento do restante das ações concebidas no Planejamento Estratégico.

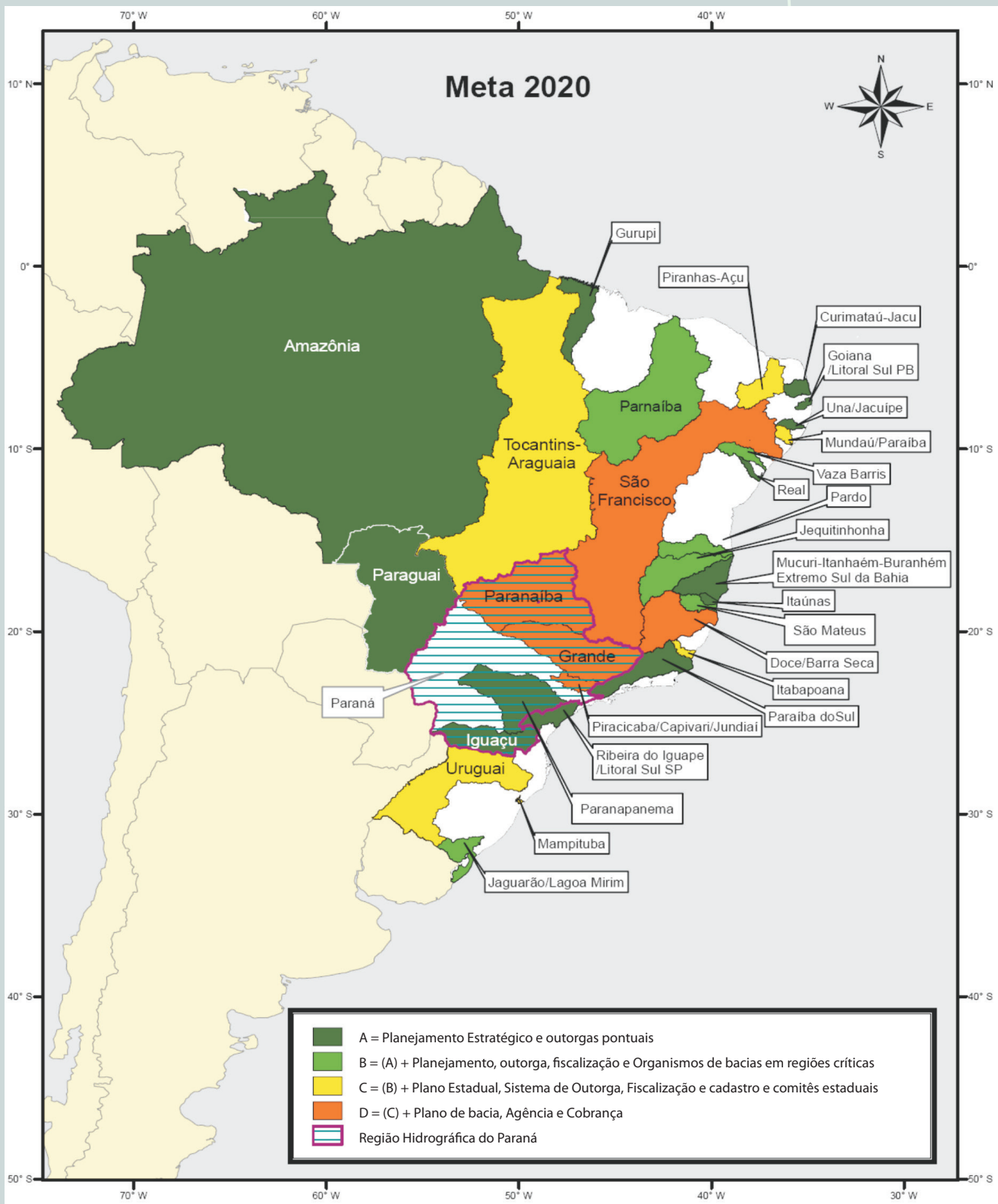


Figura 5 – Metas para implementação do SINGREH em unidades de gestão de rios de domínio da União

Aspectos Metodológicos e Conceituais

Sempre que, numa organização, seja ela pública ou privada, se discute a necessidade ou a oportunidade de tornar mais produtiva a sua gestão, o tema Planejamento Estratégico é ponto central. Disso decorrem, quase sempre, duas questões:

- O que é Planejamento Estratégico?
- Quais as vantagens de planejar e agir estrategicamente?

As organizações procuram adaptar-se às constantes mudanças de cenários – de natureza social, política, legal, institucional ou tecnológica. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que permite se antecipar a essas mudanças e estabelecer técnicas e processos administrativos capazes de minimizar seu impacto.

Dessa perspectiva, o Planejamento Estratégico representa o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente de tamanho e tipo. Além disso, para a ANA, o Planejamento Estratégico contribuirá para a sustentabilidade institucional, permitindo-lhe ampliar a sua relevância para a gestão de recursos hídricos do País.

O Planejamento Estratégico da ANA apoiou-se em uma estrutura metodológica com a qual se buscou estabelecer um conjunto de iniciativas coerentemente alinhadas. O processo exigiu que fossem consolidadas as definições estratégicas centrais (negócio, missão, visão de futuro e valores organizacionais) e estabelecidos os objetivos da Agência em suas diversas perspectivas.

A estruturação do conjunto de iniciativas exigiu também que fossem considerados três horizontes temporais: curto (de 2009 a 2011), médio (de 2012 a 2015) e longo (de 2016 a 2020) prazos. Essa divisão temporal coincide com a utilizada pelo Governo Federal para renovação dos seus PPAs.

É importante mencionar que a abordagem utilizada diferencia Planejamento Estratégico, um conceito mais amplo, de planejamento de longo prazo. Neste, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do passado; naquele se espera que o futuro seja resultado de uma conjuntura sujeita a incertezas. No planejamento estratégico não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis – e necessários à organização – e propor ações para alcançá-los.

Essa percepção levou à estruturação de um sistema de gerenciamento da estratégia capaz de dar consequência ao trabalho de formulação que mobilizou toda a Agência. Ou seja, buscou-se criar condições para que a “gestão estratégica” não se restringisse ao “planejamento estratégico”. Segundo Kaplan e Norton (2001), é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e não há como compreendê-la, sem descrevê-la.

Entre as metodologias de gestão disponíveis, capazes de colocar em “funcionamento” o resultado do planejamento estratégico, decidiu-se adotar na ANA o *Balanced Scorecard* (BSC). Uma poderosa abordagem que ajuda as organizações a implementarem suas estratégias, oferecendo o suporte necessário à tradução da sua visão em objetivos, indicadores e metas.

BSC é uma sigla que pode ser traduzida para “Indicadores Balanceados de Desempenho” ou Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados”, sobretudo em organizações públicas, reflete escolha mais ampla, ou seja, não se restringe unicamente ao foco econômico-financeiro. O BSC também permite a utilização de indicadores focados em ativos intangíveis, como: desempenho junto a clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória desses fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, consequentemente, criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Esse conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada.

O esquema exposto na sequência apresentada ilustra o fluxo de valor no alinhamento entre as ações executadas no dia a dia e o desempenho da organização.



A seguir, serão listados alguns benefícios que podem ser alcançados com a implementação de modelos de gerenciamento de estratégias baseados no BSC:

- Todos podem conhecer de forma clara e explícita a visão da organização.
- A organização passa a ter uma estrutura de gerenciamento que promove o alinhamento organizacional. Todos falam a mesma língua e passam a perseguir os mesmos objetivos.
- Todas as iniciativas estratégicas são desenvolvidas e gerenciadas a partir de uma estrutura única.
- A alocação de recursos é feita sob a luz das estratégias.
- O processo de gerenciamento de estratégias é integrado em toda a organização.
- As equipes e os indivíduos focam suas atividades nas prioridades estratégicas.

O BSC deve ser tratado como um conceito, o que significa dizer que há a necessidade de um método para implementá-lo. A incorporação conceitual do BSC na ANA e a formulação das ações a serem implementadas vêm ocorrendo com a observância de um conjunto de passos, assim agrupados:

Leitura Ambiental Interna e Externa

As leituras ambientais externa e interna possibilitaram aos envolvidos “olhar” para dentro, mas também para fora da Agência, a fim de formar uma consciência sistêmica da realidade da organização e do contexto em que ela se insere. A leitura ambiental representa um diagnóstico preliminar que servirá de ponto de partida para uma compreensão geral da situação.

Nessa fase, foram reunidos documentos e informações disponíveis, internas e externas, filtrando as mais relevantes e atuais para a formulação do direcionamento estratégico. Essa leitura ambiental resultou nos temas apresentados no quadro a seguir, os quais foram utilizados para a elaboração do Mapa Estratégico Corporativo e para as definições das Ações Estratégicas.

Temas estratégicos priorizados pelo cruzamento da SWOT	
Temas	
	Adequar o quadro da ANA e o plano de cargos e salários
	Estruturar e fortalecer o programa de capacitação interna
	Investir em comunicação e <i>marketing</i> para promover a credibilidade da ANA
	Realizar trabalho político, com base na credibilidade e nos projetos bem-sucedidos, para reduzir contingenciamento de recursos
	Implementar o planejamento estratégico e uso de indicadores para cumprir a missão da ANA
	Promover a revisão e a otimização dos processos internos da ANA
	Promover a transferência de conhecimentos e produtos às agências estaduais
	Melhorar a integração entre as áreas da ANA
	Buscar outras fontes de recursos para a ANA
	Atuar de forma proativa na gestão integrada dos recursos hídricos
	Reforçar os imperativos éticos na ANA

Quadro 1 – Temas estratégicos priorizados pelo cruzamento da SWOT

Mapa Estratégico Corporativo

Um **Mapa Estratégico Corporativo** é um diagrama que representa graficamente a estratégia da organização. Nele constam aquelas perspectivas (ou vetores, ou dimensões de desempenho) nas quais a organização precisa alcançar desempenho excelente para que consiga alcançar a sua visão executando a sua missão. As perspectivas são, portanto, oriundas de um processo de desdobramento da visão e da missão.

Em cada perspectiva, encontram-se os objetivos ligados entre si em uma relação de causa e efeito, de forma que o gestor visualize com clareza todas as dependências existentes entre os objetivos.

A construção do **Mapa Estratégico Corporativo da ANA** apoiou-se em fundamentos consolidados na Agência, nas pesquisas de clima e, em especial, nas atribuições legais da ANA. O processo de construção desse Mapa levou em conta, ainda, a necessidade de pôr no mesmo plano de comparação as necessidades estratégicas da área meio e da área finalística da Agência.

Ações Estratégicas

O Gerenciamento Estratégico pressupõe que os resultados da organização são decorrentes da formulação e da implementação dos objetivos que compõem o Mapa Estratégico Corporativo. Assim, para o alcance dos resultados os objetivos deverão ser desdobrados em ações estratégicas, que representam o que a Agência fará no dia a dia.

A formulação das ações estratégicas, nessa Primeira Fase do Planejamento Estratégico, contemplou a identificação das iniciativas em andamento na ANA, a partir de um processo de inventário de iniciativas. Contemplou, também, diversas propostas de novas iniciativas que, uma vez avaliadas e consideradas aderentes aos objetivos, à missão e à visão da ANA, foram selecionadas para integrar a proposta final do Planejamento Estratégico – Primeira Fase, conforme quadro 3, apresentada na página 35.

Por outro lado, para cada objetivo estratégico deverão ser propostos indicadores para monitorar e mensurar os resultados esperados pela organização.

Indicadores e Metas

Os indicadores são elementos de mensuração que compõem o BSC e representam de forma quantitativa, em uma organização, a evolução do desempenho global, a qualidade dos seus produtos e serviços e, até mesmo, a motivação de seus colaboradores. Tudo isso em função das ações estratégicas concebidas e relacionadas com os objetivos constantes do Mapa Estratégico Corporativo.

Como os objetivos do Mapa Estratégico estão, em tese, alinhados com a Missão e com a visão de futuro, a evolução dos seus indicadores traduz o desempenho da organização. Nesse contexto, todos os Objetivos devem ser monitorados por meio de Indicadores.

Os indicadores devem ser representados por uma fórmula matemática, periodicidade e método de coleta dos dados necessários à sua aferição. Podem, também, ser apresentados graficamente, de forma a visualizar a sua variabilidade e tendência, que ajudarão em pesquisa de soluções para a melhoria contínua do desempenho.

Da mesma forma, para cada indicador deve ser estabelecida uma meta, que, uma vez comparada com o resultado alcançado, fornecerá informação sobre o sucesso ou o fracasso em cada uma das perspectivas do BSC.

À luz dos fundamentos do Planejamento Estratégico, para a implantação de um Sistema de Gerenciamento Estratégico, torna-se imprescindível a criação de indicadores e metas. Para tanto é importante que entre os Objetivos e os Indicadores haja uma perfeita relação de causa e efeito, de forma que o gestor consiga rastrear o desempenho e melhorar continuamente a qualidade das decisões que ele tomará no dia a dia.

Nessa Primeira Fase do Planejamento Estratégico, foram discutidos e propostos alguns indicadores, entretanto em decorrência de ajustes efetuados no Mapa Estratégico Corporativo, em função das atribuições legais da ANA, torna-se necessário rever esses indicadores e efetuar a formulação das metas para cada ação estratégica definida, tarefa que poderá ser incorporada às atividades da Segunda Fase do Planejamento Estratégico.





Resultados da Primeira Fase

Definições Estratégicas

Negócio

É o principal benefício esperado pelo público de uma organização. Esse público, invariavelmente, não está interessado no produto ou no serviço em si, mas no benefício que esse produto ou serviço proporciona.

Negócio da ANA:
uso sustentável da água.

Missão

É a razão de existir da organização no seu negócio. A missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na formulação de posicionamentos estratégicos.

Missão da ANA:
implementar e coordenar a gestão compartilhada e integrada dos recursos hídricos e regular o acesso à água, promovendo o seu uso sustentável em benefício da atual e das futuras gerações.

Visão

É o estado futuro desejado pela organização. Uma visão não é “algo lá na frente” que seja impraticável, mas uma forma de estabelecer um cenário que a impulse.

Visão de futuro da ANA:
ser reconhecida pela sociedade como a referência na gestão e na regulação dos recursos hídricos e na promoção do uso sustentável da água.

Valores

Valores são definidos como “um padrão ou qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis”. Os valores são partes da força da organização, porque dão às pessoas o balizamento e o poder de agir. Também são chamados de princípios, crenças, filosofia, etc.

Valores da ANA:
compromisso, transparência, excelência técnica, proatividade e espírito público.

Mapa Estratégico Corporativo

O Mapa Estratégico Corporativo da ANA é um instrumento que organiza os diferentes objetivos do Planejamento Estratégico da Agência na forma de perspectivas, a saber: requisitos, operações e resultados. Reúne sete objetivos e contempla 19 subobjetivos. A figura a seguir apresenta esses objetivos agrupados por categorias, associando-os aos conceitos envolvidos em cada um deles.

A figura a seguir apresenta o Mapa Estratégico Corporativo da ANA, com as perspectivas, os objetivos e as interligações entre eles.

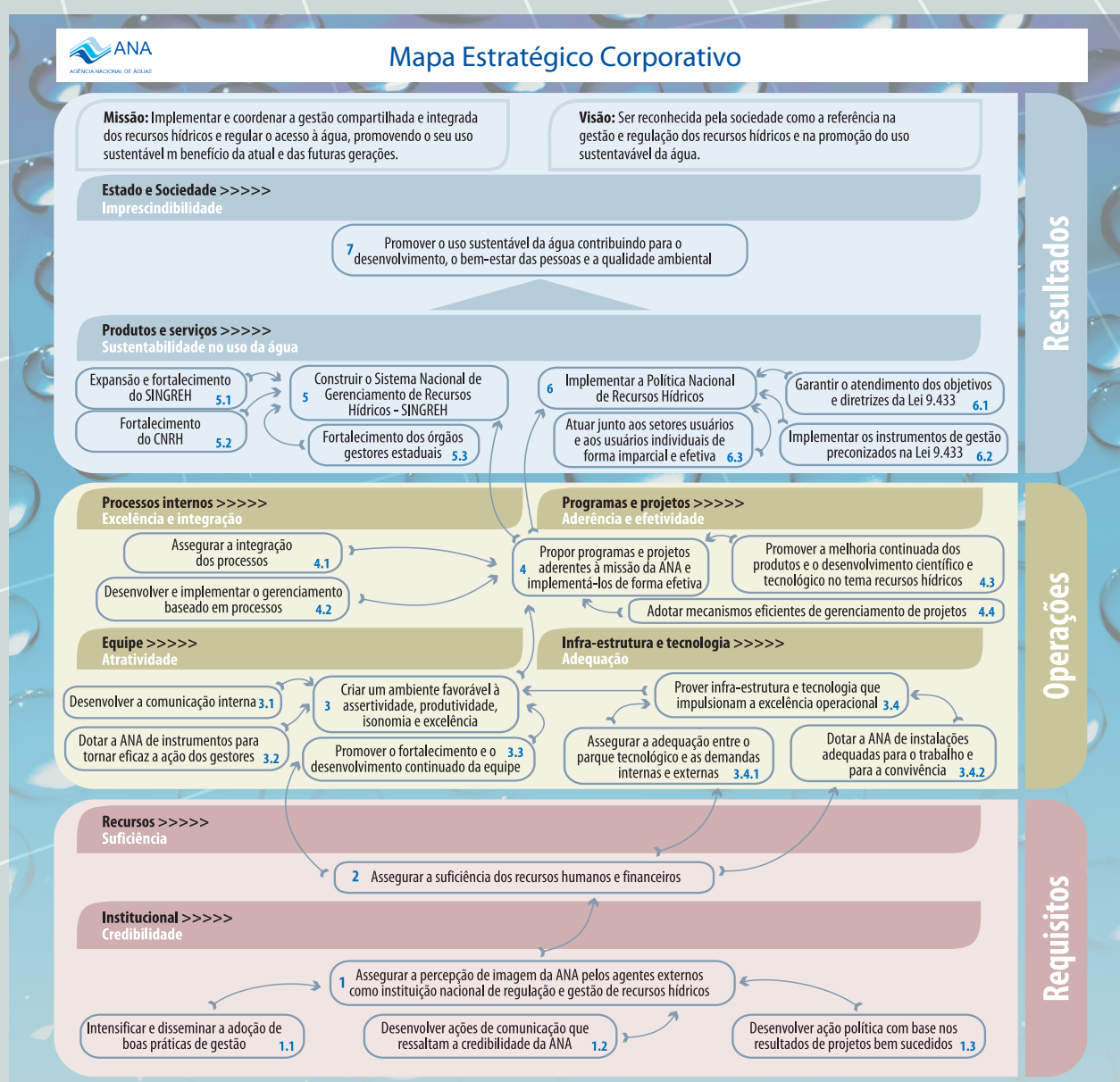


Figura 6 – Mapa Estratégico Corporativo

Ações para o Período 2009-2020

A partir do Mapa Estratégico e considerando as orientações do Plano Nacional de Recursos Hídricos e do Mapa de Gestão, foi formulado, ao longo das atividades do Planejamento Estratégico, sobretudo nos seminários realizados, um grande número de ações a serem implementadas. Após amplos debates e discussões no âmbito das UORGs e o GAPE, foi considerado aprovado para integrar o rol de prioridades da ANA para o período 2009-2020 um total de 55 ações, entre programas e projetos de prazo determinado e atividades de caráter contínuo.

Das ações aprovadas, 40 foram classificadas como de curto prazo (2009-2011), três como de médio prazo (2012-2015), três como de longo prazo (2016-2020) e nove atividades contínuas.

Horizonte Temporal	Quantidade de Ações
Curto prazo (2009-2011)	40
Médio prazo (2012-2015)	3
Longo prazo (2016-2020)	3
Atividade contínua	9
Total	55

Quadro 2 – Horizonte temporal e quantidade de ações

A predominância de ações de curto prazo não significa visão imediatista. No planejamento da ANA foi recorrente a ideia de resgatar propostas feitas no passado, propondo a sua realização no prazo mais curto possível. Esse fato não inviabiliza as propostas de longo prazo nem tira do trabalho a sua visão estratégica.

Uma análise criteriosa da carteira de iniciativas selecionadas mostra que as ações de curto prazo, em geral, são preparatórias: focam o aparelhamento da Agência, melhorando a sua capacidade de execução, ou a solução de questões técnicas fundamentais para a implementação da parte da carteira que demanda horizontes mais longos.

Para cada uma das ações propostas é definida uma Unidade Organizacional responsável pela execução. No entanto, muitas vezes, a executora listada em uma ação não é a única envolvida na sua execução. É apenas a UORG encarregada pela coordenação da execução e por prestar informações a esse respeito. O quadro a seguir apresenta as Unidades Organizacionais responsáveis por coordenar a execução de ações incluídas no planejamento.

UORG responsável	Quantidade de ações
DIREC	2
GAB	1
COR	2
OUV	1
CAC	1
CAC/ASINT	2
CAC/ASPAR	1
CAC/ASCOM	1
CGE/ASPLA	3
CGE/ASCIT	1
SAF	3
SGH	4
SOF	3
SUM	3
SPR	4
SIP	7
SAG	11
SIG	4
Total	55

Quadro 3 – UORGs responsáveis e quantidade de ações

Planejamento Estratégico - Fase 1 (Horizonte Temporal: 2009 - 2020)

SETEMBRO/2009

Matriz de Objetivos e Iniciativas

Objetivos		Ações Propostas		Responsável	Providência	Prazo/ Periodicidade							
1	Assegurar a percepção de imagem da ANA pelos agentes externos como instituição nacional de regulação e gestão de recursos hídricos	1.1	Intensificar e disseminar a adoção de boas práticas de gestão	1	Boas Práticas de Gestão Corporativa (com indicadores).	COR	Catalogar	Dez/2010					
							Implementar	Contínua					
		1.2	Desenvolver ações de comunicação que ressaltem a credibilidade da ANA	2	Política e Plano de Comunicação da ANA.	ASCOM	Detalhar	Dez/2010					
							Implementar	Contínua					
							3	Fale com a ANA.	COR	Aperfeiçoar	Dez/2009		
		Implementar	Contínua										
	1.3	Desenvolver ação política com base nos resultados de projetos bem sucedidos	4	Política de Relacionamento Institucional.	CAC	Elaborar	Abr/2010						
						Implementar	Contínua						
	2	Assegurar a suficiência dos recursos humanos e financeiros		7	Atuação sistemática da DIREC para suprimento orçamentário da ANA.	ASPAR	Elaborar Estratégia	Jul/2010					
							8	Política de captação de recursos externos (doações).	ASINT	Estruturar	Mar/2010		
9										Plano Estratégico de Recursos Humanos	SAF	Contratar	Dez/2010
							Implantar	Dez/2011					
							3	Criar um ambiente favorável à assertividade, produtividade, isonomia e excelência	3.1			Desenvolver a comunicação interna	10
3.2	Dotar a estrutura organizacional de instrumentos facilitadores para tornar eficaz a ação dos gestores	11	Fase 2 do Planejamento Estratégico.	ASPLA	Contratar	Abr/2010							
					Implantar	Dez/2010							
					Revisar	2011/2015/ 2019							
3.4	Prover infra-estrutura e tecnologia que impulsionem a excelência operacional	3.4.1	Assegurar a adequação entre o parque tecnológico e as demandas internas e externas	12	Sistemática do Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI.	SGI	Estabelecer	Dez/2009					
							3.4.2	Dotar a ANA de instalações adequadas para o trabalho e para a convivência	13	Reforma do bloco L.	SAF	Concluir	Dez/2010
												14	Construção do bloco H.

Planejamento Estratégico - Fase 1 (Horizonte Temporal: 2009 - 2020) Matriz de Objetivos e Iniciativas - SETEMBRO/2009							
	Objetivos	Ações Propostas	Responsável	Providência	Prazo/Periodicidade		
4	Propor programas e projetos aderentes à Missão da ANA e implementá-los de forma efetiva	4.1 Assegurar a integração dos processos	15 Estrutura Organizacional	ASPLA	Redefinir	Dez/2010	
					Implantar	Jun/2011	
			9 - Plano Estratégico de Recursos Humanos (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	SAF			
			11 - Fase 2 do Planejamento Estratégico. (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	ASPLA			
		4.2 Desenvolver e implementar o gerenciamento baseado em processos	11 - Fase 2 do Planejamento Estratégico. (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	ASPLA			
		4.3 Promover a melhoria continuada dos produtos e o desenvolvimento científico e tecnológico no tema "Recursos Hídricos".	16 Normativo com critérios gerais para a elaboração dos projetos da ANA.	ASPLA	Elaborar	Dez/2010	
			17 Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico relativo ao tema de recursos hídricos.	ASCIT	Elaborar	Mai/2010	
4.4 Adotar mecanismos eficientes de gerenciamento de projetos	18 Plano de Capacitação da ANA - treinamento de Gerentes (e demais interessados) em gerenciamento de projetos baseado no PMI	SIP	Desenvolver	Abr/2010			
			Articular	Jun/2010			
5	Construir o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos - SINGREH	5.1 Expandir e fortalecer o SINGREH	19 Mapa de Gestão - avaliação contínua do SINGREH	SAG	Aprovar	Dez/2009	
					Monitorar	Anual	
			20 Proposta de sustentabilidade financeira do SINGREH, incluindo o levantamento de fontes de recursos e a melhoria dos mecanismos de aplicação	SAG	Elaborar	Dez/2010	
			21 Proposta de novas estruturas institucionais para suprir lacunas em regiões não assistidas por Comitês de Bacia.	SAG	Elaborar	Set/2010	
			22 Comitês de Bacias e Agências de Água em UGRHs Nacionais	SAG	Implantar	2015	
		5.2 Fortalecer o CNRH	24 Proposta da ANA para apoio à reforma do CNRH.	SAG	Elaborar	Concluído	
					25 Agenda do CNRH com a proposição anual de temas	SAG	Fortalecer
		5.3 Fortalecer os Órgãos Gestores Estaduais	19 - Mapa de Gestão - avaliação contínua do SINGREH (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	SAG			
					20 - Sustentabilidade financeira do SINGREH, incluindo o levantamento de fontes de recursos e a melhoria dos mecanismos de aplicação (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	SAG	
					23 - Proposta de capacitação do SINGREH, com base na estratégia de capacitação contínua vigente. (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	SAG	
6	Implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos	6.1 Garantir o atendimento dos objetivos e diretrizes da Lei 9.433	26 Agenda Internacional da ANA	ASINT	Revisar	Dez/2009	
			3 - Política de Relacionamento Institucional. (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	CAC			
			4 - Prêmio ANA (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	GAB			
			23 - Proposta de capacitação do SINGREH, com base na estratégia de capacitação contínua vigente. (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	SAG			
			27 Regulação de Usos de Recursos Hídricos e Marcos Regulatórios	SOF	Implementar	Contínua	
			28 Programa Nacional de Qualidade de Água – PNQA	SIP	Implantar	2011	
			29 Monitoramento e Prevenção de Eventos Hidrológicos Críticos	SUM	Elaborar Plano	Mar/2010	
Implantar	2016						

Planejamento Estratégico - Fase 1 (Horizonte Temporal: 2009 - 2020) Matriz de Objetivos e Iniciativas - SETEMBRO/2009								
Objetivos		Ações Propostas		Responsável	Providência	Prazo/Periodicidade		
6	Implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos	6.1	Garantir o atendimento dos objetivos e diretrizes da Lei 9.433	30	Identificar o grau de articulação da ANA com setores usuários, para posterior definição de estratégias - conclusão dos cadernos de articulação setoriais, incluindo a elaboração de um plano de articulação intersetorial	SUM	Identificar	Jul/2010
							Concluir	Jul/2011
				31	Programa de Manutenção e Ampliação da Oferta Hídrica	SIP	Elaborar	Dez/2010
							Implementar	Contínua
				32	Despoluição de Bacias Hidrográficas - PRODES	SIP	Fortalecer	Contínuo
				33	Programa de Gestão Integrada de Águas Superficiais e Subterrâneas	SIP	Elaborar	Dez/2010
	34	Proposta ao CNRH da inclusão do Programa Nacional de Avaliação da Qualidade das Águas - PNQA ao Plano Nacional de Recursos Hídricos - PNRH	DIREC	Propor	Abr/2010			
	6.2	Implementar os instrumentos de gestão preconizados na Lei 9.433	35	Planos de Recursos Hídricos para as UGRHs Nacionais e Regionais	SPR	Participar da elaboração	2016	
						Participar da implementação	Contínua	
			36	Articulação institucional para apropriação dos planos de recursos hídricos pelos agentes setoriais e de meio ambiente e integração dos planos de ordenamento territorial e de recursos hídricos (iniciando-se pelo DF).	SPR	Articular	Contínua	
			37	Base de Dados para as UGRHs Nacionais	SIG	Implantar	2016	
			38	Base de Dados para as UGRHs Regionais	SIG	Implantar	2013	
			39	Novas estruturas institucionais para suprir lacunas em regiões não assistidas por Comitês de Bacia.	SAG	Elaborar Proposta	Set/2010	
				20 - Proposta de sustentabilidade financeira do SINGREH, incluindo o levantamento de fontes de recursos e a melhoria dos mecanismos de aplicação (*) ação associada a objetivo(s) anteriore(s)	SAG			
			40	Implementação da cobrança em bacias hidrográficas estratégicas	SAG	Elaborar Plano	Concluída	
			41	Fiscalização do Uso de Recursos Hídricos	SOF	Normatizar	Dez/2009	
						Elaborar Plano	Dez/2010	
			42	CNARH (com consolidação da base de dados disponível)	SOF	Atualizar	Anual	
						Implantar	2011	
						Universalizar	2020	
43			Dados hidrológicos, com disponibilização das séries de dados para todas as estações FLU e PLU integrantes da Rede Básica (ANA)	SGH	Consistir	Dez/2010		
44	Otimização, Modernização e Operação da Rede Hidrometeorológica Nacional	SGH	Atualizar	Jul/2010				
45	Sistema de Monitoramento Hidrometeorológico para as UGRHs Nacionais	SGH	Implantar	2016				
46	Sistema de Monitoramento Hidrometeorológico para as UGRHs Regionais	SGH	Implantar	2013				

Planejamento Estratégico - Fase 1 (Horizonte Temporal: 2009 - 2020) Matriz de Objetivos e Iniciativas - SETEMBRO/2009							
Objetivos	Ações Propostas	Responsável	Providência	Prazo/Periodicidade			
6 Implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos	6.2 Implementar os instrumentos de gestão preconizados na Lei 9.433	47 Cobrança pelo Uso dos Recursos Hídricos nas UGRHs Nacionais (1 - São Francisco; 2 - Verde Grande; 3 - Doce; 4 - Grande; 5 - Paranaíba)	SAG	Implantar 1	2010		
				Implantar 2	2012		
				Implantar 3	2012		
				Implantar 4	2014		
				Implantar 5	2015		
	6.3 Atuar junto aos setores usuários e aos usuários individuais de forma imparcial e efetiva	48 Metodologia da cobrança pelo uso de recursos hídricos nas bacias do PCJ e Paraíba do Sul	SAG	Avaliar	Dez/2010		
				49 Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos - SNIRH	SGI	Desenvolver	Dez/2010
						Implementar	Contínua
		50 Programa Interáguas.	SIP	Estruturar	Abril/2010		
				Contratar	Julho/2010		
				Concluir	2013		
		51 Relatório de Conjuntura - Estudos sobre características de demanda e consumo de recursos hídricos	SPR	Elaborar e Publicar	Anual		
				52 Plano Nacional de Saneamento Básico.	SUM	Participar da elaboração	2010
						Participar da implementação	Contínua
		53 Estudos para atender a demanda de água para abastecimento urbano – Atlas.	SPR	Publicar	Dez/2010		
Atualizar	Anual						
54 Programa de Conservação de Água e Solo	SIP	Elaborar	Dez/2010				
		Implementar	Contínua				
39 - Novas estruturas institucionais para suprir lacunas em regiões não assistidas por Comitês de Bacia. (* ação associada a objetivo(s) anteriore(s))	SAG						
55 Ação para preparar a Agência para atuação na regulação de serviços (criação de unidade organizacional, capacitação de servidores).	DIREC	Propor Plano	Abr/2010				

Obs.: Todas ações serão objeto de monitoramento pelo Núcleo de Acompanhamento da Estratégia.

Quadro 4 – Planejamento estratégico da ANA- Fase I ações 2009-2020

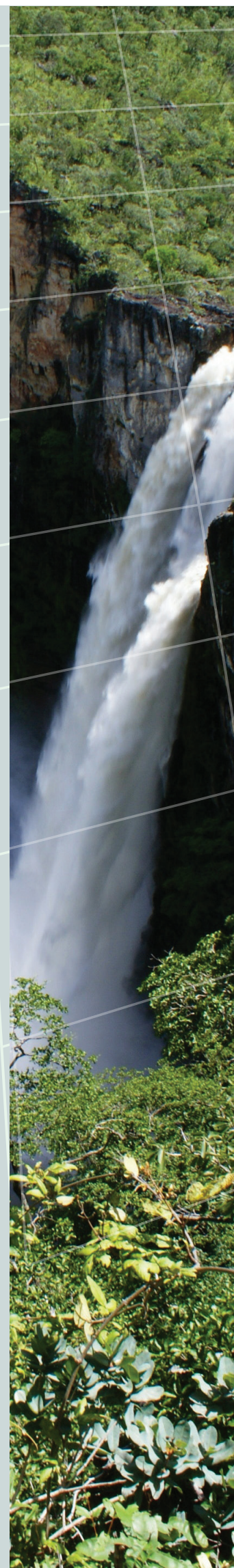
Ações Complementares

Além das ações listadas no item anterior, foi apresentada, ao longo do trabalho de planejamento, uma série de outras que não dizem respeito diretamente ao desempenho da Agência. Mesmo assim, considerou-se que tais ações podem contribuir para a consolidação do SINGREH, razão pela qual se decidiu agrupá-las neste tópico.

A forma de apresentação utilizada no quadro a seguir também contempla o executor e o prazo de conclusão desejável.

Ações Propostas	Responsável	Conclusão
Detalhar o conteúdo do Programa de Gestão de Recursos Hídricos Integrados ao Gerenciamento Costeiro (Programa IX do PNRH)	SPR	Dez/09
Detalhar o conteúdo do Programa de Gestão Ambiental de Recursos Hídricos na Região Amazônica (Programa X do PNRH)	SPR	Dez/09
Detalhar o conteúdo do Programa de Gestão Sustentável de Recursos Hídricos e Convivência com o Semiárido Brasileiro (Programa XI do PNRH)	SPR	Dez/09
Detalhar o conteúdo do Programa de Conservação das Águas no Pantanal (Programa XII do PNRH)	SPR	Dez/09
Detalhar o conteúdo do Programa de Gerenciamento Executivo e de Monitoramento e Avaliação da Implementação do PNRH (Programa XIII)	SPR	Dez/09

Quadro 5 – Ações complementares





Roteiro para Implementação e Acompanhamento

É consenso na literatura que a capacidade de executar uma estratégia é mais importante do que a qualidade dessa estratégia, e que apenas 10% das estratégias formuladas são implantadas com êxito.

O elo entre esses dois momentos da vida de uma organização – formulação e execução – é o sistema de avaliação de desempenho, por meio do qual se desdobram os objetivos em iniciativas e avalia-se ou confronta o desempenho alcançado com o previsto. É claro o relacionamento entre as partes: estratégia, objetivos, indicadores e iniciativas, contribuindo para o desempenho. Falhar em alguma dessas partes pode comprometer as demais. Isso é a essência da administração estratégica que se formulou para a ANA.

Administração estratégica é um processo contínuo e interativo que considera a adaptação da organização ao seu ambiente. Assim, considerando que a formulação da estratégia da ANA, revisitada neste trabalho de planejamento, está bem adequada ao cenário atual e que, como corolário, as iniciativas propostas também representam o que é necessário fazer em função dessa realidade e de uma condição futura planejada, este tópico descreve o roteiro para a implementação do que foi planejado e a forma de acompanhamento sistemático dessa implementação e do desempenho global da Agência.

Diretrizes para a Implementação

Como resultado desse processo de planejamento, também foi possível colher orientações para a fase de implementação e, principalmente, para o detalhamento operacional do sistema de acompanhamento. As orientações, ou diretrizes, obtidas foram divididas em dois grandes grupos: i) diretrizes de caráter geral, assim consideradas aquelas que se referem ao conjunto da fase de implementação; e ii) diretrizes temáticas, que reúnem as orientações dirigidas a temas ou ações específicos.

As diretrizes de caráter geral são apresentadas no quadro.

Diretrizes gerais	
1	Orientar-se pelas boas práticas de gestão corporativa incorporadas na ANA.
2	Implementar as ações finalísticas em consonância com as diretrizes do Mapa de Gestão (unidades de planejamento e estados).
3	Promover e apoiar a articulação com os estados buscando harmonizar a base territorial nacional com as bases estaduais com definição de tipologias de gerenciamento (instrumentos técnicos e institucionais de gestão).
4	Fortalecer a integração da Política Nacional de Recursos Hídricos com as políticas de meio ambiente, energia, transporte hidroviário, saneamento, agropecuária e aquicultura e pesca.
5	Promover a integração dos planos e dos programas de governo nas áreas de recursos hídricos, meio ambiente, energia, transporte hidroviário, agropecuária e aquicultura e pesca.
6	Integrar os programas e ações do Plano Nacional de Recursos Hídricos com as políticas estaduais.

Quadro 6 - Diretrizes gerais para a implementação do Planejamento Estratégico da ANA

A implementação do Planejamento Estratégico da ANA

A implementação do Planejamento Estratégico da ANA se dará com base em uma filosofia sistêmica já existente.

Considera-se que implementar o que foi planejado é dar consequência ao rol de intenções (programas, projetos e atividades) anteriormente apresentado. Trata-se, pois, de detalhar cada uma dessas intenções, estabelecer um orçamento e incluí-las em uma programação anual, que na ANA é consolidada no **Plano Gerencial Interno – PGI**. Ou seja, toda a implementação do Planejamento Estratégico deverá ser feita por meio da execução, em cada ano, do PGI.

O Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão da ANA, o SISPLANA, instituído pela Portaria nº 35, de 19 de março de 2007, permite às unidades organizacionais planejarem os seus gastos, acompanharem a execução da despesa e explicitarem os principais resultados, proporcionando à alta administração os meios necessários para conhecer, avaliar, priorizar, aprovar e gerenciar o gasto do dinheiro público. Os mecanismos para a operação desse sistema foram atualizados pela Portaria nº 29, de 30 de janeiro de 2009.

Anualmente, sob a coordenação da Assessoria de Planejamento, é conduzido um processo que consiste no levantamento das demandas de cada unidade organizacional da Agência e na formatação de uma proposta única para a Casa. A essa proposta unificada dá-se o nome de PGI, que embasa a elaboração da proposta orçamentária da Agência.

O PGI, integrante do Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão da ANA é a peça de articulação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Orçamentário (execução física e financeira da Agência). Obviamente, essa vinculação é fundamental para dar solidez à fase de implementação, pois permitirá, de um lado, mobilizar a atenção da Casa para a obtenção de um orçamento anual que permita viabilizar as metas pactuadas no planejamento e, de outro, colocar em prática um mecanismo de acompanhamento bastante simples: o do acompanhamento da execução financeira de cada uma das ações.

Em seguida, o PGI é ajustado ao Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA e, em um passo seguinte, à Lei Orçamentária Anual – LOA, transformando-se no principal documento de referência para a execução orçamentária ao longo do ano.

Com a conclusão da Fase 1 do Planejamento Estratégico, a consulta às UORGs para a elaboração do PGI passa a ser apenas um momento de ajuste da programação do ano subsequente em função do desempenho do ano corrente, uma vez que a pauta principal de cada ano é fixada pela carteira de ações do Planejamento Estratégico.

Isso evita a dispersão de recursos, inclusive humanos, entre atividades desconectadas da orientação geral da ANA e favorece o gerenciamento do desempenho global pela Direção Superior.

Cada uma das etapas apresentadas no roteiro deve ser executada de acordo com um cronograma definido. O encadeamento entre elas e a necessidade de manter a vinculação com o calendário de planejamento do governo federal condicionaram a montagem do Cronograma do Ciclo de Planejamento Anual da ANA, apresentado na figura a seguir.

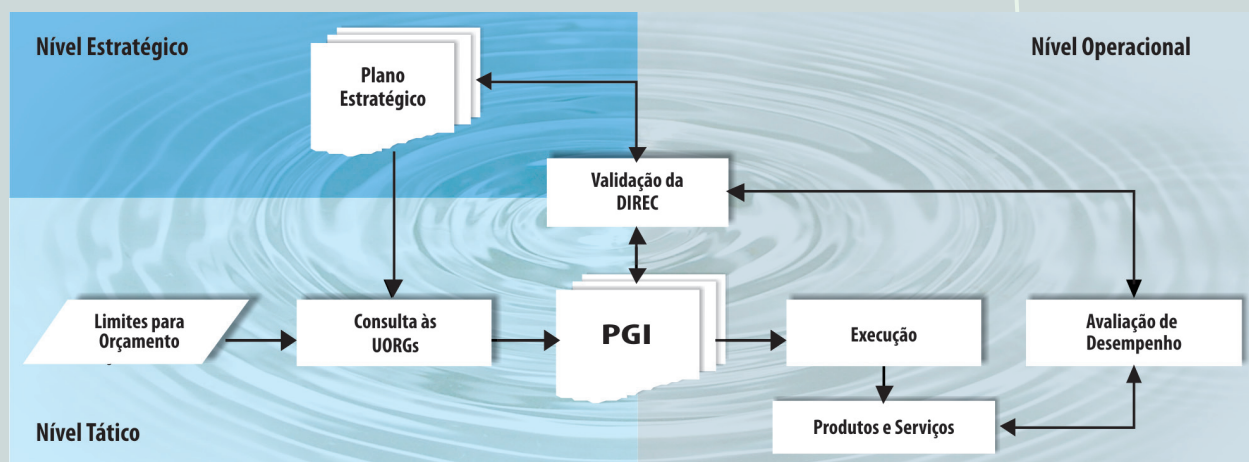


Figura 7 – Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão da ANA – SISPLANA

Acompanhamento do Desempenho

A proposta de uma sistemática de monitoramento do desempenho global da ANA está alicerçada em dois pressupostos: i) o conjunto de indicadores proposto reflete as necessidades postas nos objetivos estratégicos; e ii) as iniciativas formuladas durante o planejamento estratégico estão coerentemente alinhadas com os objetivos a que se vinculam.

A partir desses pressupostos, pode-se considerar que o desempenho de cada iniciativa – mensurado por índices de execução física, tais como: número de outorgas emitidas, plano concluído, estudo realizado etc. – contribui para que se atinja o objetivo a que se vincula e que o indicador selecionado para acompanhar esse objetivo, de fato, é capaz de “perceber” avanço ou retrocesso da situação a ele relacionada.

Assim, se é possível mensurar o desempenho das iniciativas e a movimentação da Agência em direção aos seus objetivos, resta definir como se dará a avaliação do seu desempenho global. Nesse caso, a proposta pressupõe a pactuação, pela Diretoria Colegiada, a cada quatro anos, de um conjunto de pesos ou fatores que servirão para ponderar o desempenho médio de cada objetivo do Mapa Estratégico Corporativo. Ou seja, o desempenho global da ANA, uma vez adotada essa proposta, seria obtido pela média ponderada dos desempenhos dos seus objetivos.

O quadro a seguir mostra um formulário padrão a ser utilizado na atribuição dos pesos dos objetivos e dos subobjetivos. A cada quatro anos, durante a elaboração da proposta para o PPA do governo federal, a DIREC deliberará sobre a matriz de pesos para o monitoramento de desempenho da Agência.

Essa matriz, quando aprovada, será utilizada em avaliações, a partir do ano seguinte.

Planejamento Estratégico da ANA - PESOS DOS OBJETIVOS						
OBJETIVOS DO MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO					PESOS	
1	Assegurar a percepção de imagem da ANA pelos agentes externos como instituição nacional de regulação e gestão de recursos hídricos	1.1	Intensificar e disseminar a adoção de boas práticas de gestão		1.1	
		1.2	Desenvolver ações de comunicação que ressaltem a credibilidade da ANA		1.2	
		1.3	Desenvolver ação política com base nos resultados de projetos bem-sucedidos		1.3	
2		Assegurar a suficiência dos recursos humanos e financeiros		2		
3	Criar um ambiente favorável à assertividade, à produtividade, à isonomia e à excelência	3.1	Desenvolver a comunicação interna		3.1	
		3.2	Dotar a estrutura organizacional de instrumentos facilitadores para tornar eficaz a ação dos gestores		3.2	
		3.3	Promover o fortalecimento e o desenvolvimento continuado da equipe		3.3	
		3.4	Prover infraestrutura e tecnologia que impulsionem a excelência operacional	3.4.1	Assegurar a adequação entre o parque tecnológico e as demandas internas e externas	3.4.1
				3.4.2	Dotar a ANA de instalações adequadas para o trabalho e para a convivência	3.4.2
4		Propor programas e projetos aderentes à missão da ANA e implementá-los de forma efetiva		4		
4		4.1	Assegurar a integração dos processos		4.1	
		4.2	Desenvolver e implementar o gerenciamento baseado em processos		4.2	
		4.3	Promover a melhoria continuada dos produtos e o desenvolvimento científico e tecnológico no tema "recursos hídricos"		4.3	
		4.4	Adotar mecanismos eficientes de gerenciamento de projetos		4.4	
5	Construir o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos	5.1	Expandir e fortalecer o SINGREH		5.1	
		5.2	Fortalecer o CNRH		5.2	
		5.3	Fortalecer os órgãos gestores estaduais		5.3	
6	Implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos	6.1	Garantir o atendimento dos objetivos e das diretrizes da Lei nº 9.433		6.1	
		6.2	Implementar os instrumentos de gestão preconizados na Lei nº 9.433		6.2	
		6.3	Atuar junto aos setores usuários e aos usuários individuais de forma imparcial e efetiva		6.3	
					100	

Quadro 7 – Matriz para avaliação dos resultados

O monitoramento da execução do planejamento será feito por um Núcleo de Acompanhamento da Estratégia. O núcleo não consiste em nova subdivisão na estrutura, mas apenas nova atribuição da Assessoria de Planejamento, que contará com o apoio do GAPE.

Para manter um fluxo de informações atualizadas entre a execução e os níveis decisórios da Agência, será utilizado um aplicativo de gerenciamento de projetos desenvolvido pela DINFO/SAF para integrar o SISPLANA.

O aplicativo constituir-se-á em um banco quali-quantitativo de informações e de recursos operacionais que permitirá o acompanhamento tempestivo das execuções física, orçamentária e financeira, a agregação de informações de resultados e a geração de séries históricas que evidenciarão os avanços da organização ao longo do tempo. O processo a ser seguido para o gerenciamento de desempenho é apresentado na figura a seguir

Descrição: o processo consiste em desenvolver atividades de disseminação de conceitos e metodologias, coordenar ações para o gerenciamento de estratégias, organizar e realizar reuniões de avaliação de desempenho e gerenciar andamento de Planos de Ação

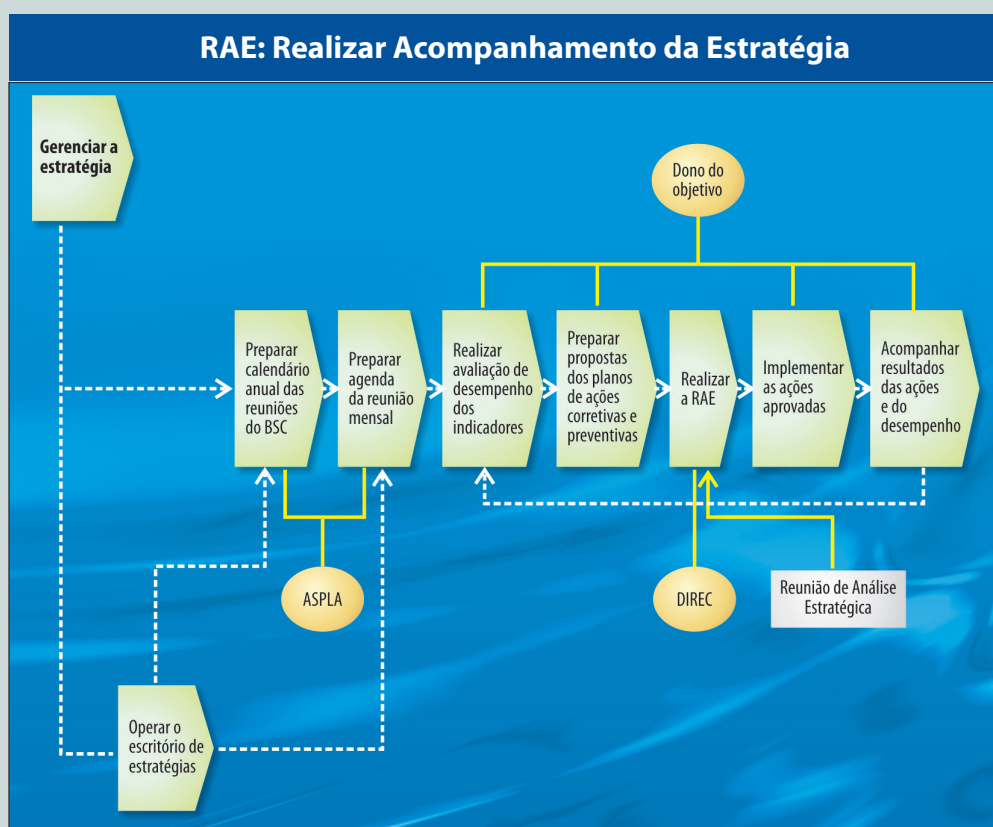


Figura 8 - Processo para acompanhamento de desempenho da ANA (Núcleo de Acompanhamento da Estratégia)

VII Próximos Passos

O Planejamento Estratégico oferece à Agência a oportunidade de estar preparada para responder adequadamente às mudanças nos ambientes interno e externo que possam interferir na sua capacidade de enfrentar os desafios da implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos, do fortalecimento do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos e de alcançar, de forma continuada, o aperfeiçoamento dos marcos legais, das normas e dos processos envolvidos.

Instrumentos dessa natureza são, hoje, ferramentas de vital importância para a sobrevivência e o sucesso das organizações em tempos de aceleradas mudanças de cenário. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico da ANA vem sendo construído de maneira flexível, procurando, de forma determinada, o engajamento e o comprometimento dos dirigentes, servidores e colaboradores.

Embora estejamos apenas no início dessa jornada, o que se busca, fundamentalmente, é uma estrutura organizacional calcada em processos, com estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazos, ancoradas em estratégias de alcance de resultados.

Nesse contexto, nossa pretensão é que o Planejamento Estratégico seja desmistificado, no sentido de ser entendido, não como um conjunto de sofisticadas ferramentas exclusivas de especialistas e consultores, mas como um metódico trabalho de definição de prioridades que passe a fazer parte do dia a dia da Agência.

No momento em que se conclui a Fase I do Planejamento Estratégico, apresentada neste documento, é importante mencionar o reconhecimento do engajamento dos servidores e reiterar a convocação para, uma vez mais, conjugar esforços para realização da Fase II, que tratará do mapeamento, da análise e do redesenho dos processos necessários ao cumprimento da missão institucional da Agência com a eficácia e a efetividade demandadas pela sociedade.

Os próximos passos envolverão a intensiva divulgação dos resultados da Fase I, incluindo as rotinas de permanente atualização e acompanhamento da implementação das metas. Na sequência, será providenciada a abertura de processo licitatório para a Fase 2, "Mapeamento, Análise e Redesenho de Processos Organizacionais da Agência Nacional de Águas – ANA", cujo objetivo central é identificar os processos atuais, analisá-los e redesenhá-los com vista à otimização dos recursos e à aderência à estratégia organizacional, bem como propor novos processos que se observem necessários à operação da ANA, especificando adequações necessárias na estrutura organizacional e no fluxo informacional de forma a garantir maior efetividade da instituição.

Características da Fase II

Objetivo Geral

Mapear, redesenhar e padronizar os seus processos organizacionais, de forma a permitir que os seus produtos e serviços sejam obtidos tempestivamente e estejam em conformidade com a estratégia organizacional da Agência e com as suas atribuições legais.

O que se Espera com a Implantação da 2ª Fase:

- ▶ consolidação do modelo de gestão da ANA, com uma estrutura sistêmica e integrada, que possibilite a agilidade no processo decisório, melhorando seu desempenho institucional;
- ▶ construção de uma visão unificada dos processos organizacionais da Agência, desde a identificação das demandas até a avaliação da conformidade dos produtos e serviços às expectativas das partes interessadas;
- ▶ melhoria da sistemática de monitoramento de desempenho organizacional da ANA, produto da Fase 1 do Planejamento Estratégico;
- ▶ internalização da metodologia para a gestão continuada dos processos organizacionais e promoção da aprendizagem organizacional;
- ▶ avaliação e complementação do conjunto de indicadores relacionados com os processos organizacionais;
- ▶ uniformização e normalização dos processos organizacionais da ANA, por UORG, com vista à sua certificação; e
- ▶ formulação de proposta para a implementação de eventuais ajustes na estrutura organizacional da ANA.





Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **Agenda estratégica da ANA para 2006 – 2010**: relatório de serviços de consultoria (Projeto 704 BRA 2041 – ANA/UNESCO, Contrato no AS-11176/2005). Brasília, 2005.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. **Agenda estratégica 2001/2002** : planejamento e monitoramento. Brasília, 2002.

ANSOFF, H. I. ; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CASTRO, A. M. G de ; LIMA, S. M. V. ; BORGES-ANDRADE, J. E. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília: Ministério de Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão de Estudos Estratégicos, 2005.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GOMES, D. D. **Posicionamento estratégico e ambiente competitivo**. Disponível em: <www.universiabrasil.net>. Acesso em: 21 out. 2004. (publicado em 18 fev. 2003)

HAMEL G. ; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LIAUTAUD, B. **Inteligência em e-business: transformando informações em conhecimento, e conhecimento em lucro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, Boston, jan./feb. 1994.

MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2000.

MITROFF, I. I. ; MASON, R. O. ; PEARSON, C. M. **Framebreak: the radical redesign of american business**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

PORTO, C. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. Disponível em: < www.senac.br >. Acesso em: 21 out. 2004.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood, Ill., Business one irwin, 1980.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.





Anexos



PORTARIA Nº 155 , DE 27 DE SETEMBRO DE 2006

O DIRETOR-PRESIDENTE DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 53, XIII, do Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 173, de 17 de abril de 2006, resolve:

Art. 1º Criar Grupo de Acompanhamento do Planejamento Estratégico - GAPE para definir, programar e acompanhar todas as atividades relacionadas com o Planejamento Estratégico e com a Agenda Estratégica da ANA.

Art. 2º Ficam designados para compor o Grupo os seguintes membros, que atuarão sob a coordenação do primeiro:

I.	Moisés Pinto Gomes	ASPLA/CGA -	Titular;
II.	Gisela Damm Forattini	AA -	Titular;
III.	Maria do Socorro Lima Castello Branco	AR -	Titular;
IV.	Eliana Adjuto Botelho	AG -	Titular;
V.	Ana Lúcia Lima Barros Dolabella	AP -	Titular;
VI.	Regina Elena Crespo Gualda	AI -	Titular;
VII.	Rosângela Aparecida Bottino Oliani	SGE -	Titular;
VIII.	Antônio Félix Domingues	CGA -	Titular;
IX.	Lúcia Helena Cavalcante Valverde	GECON/SAF -	Titular;
X.	Cristianny Villela Teixeira Gisler	CGA -	Suplente; e
XI.	Maurício Andrés Ribeiro	SGE -	Suplente.

Art. 3º No desenvolvimento de suas atividades, o GAPE poderá solicitar a participação de técnicos pertencentes a outros órgãos e entidades, assim como a contratação de serviços de consultoria.

Art 4º Todas as Unidades Organizacionais da ANA deverão colaborar com as atividades a serem desenvolvidas pelo GAPE.

Art. 5º O GAPE deverá submeter os produtos das atividades sob sua responsabilidade e os encaminhamentos pertinentes à Diretoria Colegiada.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MACHADO

Publicada no Boletim de Pessoal e Serviço Nº 9, de 9 de outubro de 2006, referente ao mês de setembro.



PORTARIA Nº 35, DE 19 DE MARÇO DE 2007

O DIRETOR-PRESIDENTE DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 53, XIII, do Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 173, de 17 de abril de 2006, resolve:

Art. 1º Instituir o Sistema de Planejamento da Agência Nacional de Águas - ANA.

Art. 2º O Sistema de Planejamento da ANA é composto por:

- I - Manual Operacional - MO;
- II - Plano Gerencial Interno - PGI;
- III - Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão - SISPLANA; e
- IV - Grupo de Planejamento - GPLAN.

Art. 3º O Manual Operacional - MO é o meio pelo qual são estabelecidos os procedimentos para elaboração, monitoramento, revisão e execução do Plano Gerencial Interno - PGI.

Art. 4º O Plano Gerencial Interno - PGI é o instrumento de planejamento anual da ANA por intermédio do qual são estabelecidas as metas a serem alcançadas no período, considerando os recursos necessários à sua implementação.

§ 1º O PGI deverá ser elaborado em consonância com a Agenda Estratégica da Agência e com as Orientações Estratégicas de Governo para o período de vigência do respectivo Plano Plurianual, com o objetivo de orientar a alocação de recursos e a execução orçamentária das ações sob a responsabilidade da ANA.

§ 2º O PGI será aprovado pela Diretoria-Colegiada.

§ 3º O PGI poderá ser adequado por iniciativa da UORG responsável e, quando envolver inclusão ou exclusão de componente, com a anuência do Diretor da Área a que estiver vinculada.

Art. 5º O Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão - SISPLANA é o sistema operacional informatizado de suporte ao gerenciamento e contempla facilidades necessárias à elaboração, execução, monitoramento e revisões das programações orçamentárias da ANA, com os seguintes objetivos:

I - detalhar a programação orçamentária em níveis de informações suficientes e necessários ao gerenciamento e à tomada tempestiva de decisões;

II - consolidar critérios para priorizar a alocação de recursos;

III - promover a integração entre a programação e as execuções orçamentária e financeira;

IV - gerar informações para o monitoramento das execuções física e financeira, o gerenciamento e a proposição de remanejamento de recursos entre ações, e os principais resultados alcançados;

V - proporcionar os meios necessários para revisões periódicas, adequando a programação à real capacidade de execução;

VI - subsidiar a elaboração das propostas orçamentárias anuais; e

VII - proporcionar meios de migração automática das informações de alcance de resultados diretamente para o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento – SIGPlan, do Governo Federal.

Art. 6º O Grupo de Planejamento - GPLAN, será composto por:

- I - Assessor de Planejamento - ASPLA/CGA;
- II - Gerente de Orçamento, Finanças, Contratos e Convênios - GECON/SAF;
- III - Gerente de Execução Financeira - GEEFI/SAF;
- IV - Superintendentes; e
- V - Coordenadores de Ação.

§ 1º Compete à ASPLA/CGA, em conjunto com a GECON/SAF, coordenar as atividades do GPLAN, promovendo a articulação, difundindo os conceitos e processos preconizados pelo sistema central de planejamento e orçamento de Governo, padronizando e zelando pela disseminação e qualidade da informação.

§ 2º A ASPLA/CGA deverá consolidar e disponibilizar, no SISPLANA, as programações das UORG's e suas adequações, na forma e prazos estabelecidos no Manual Operacional.

§ 3º A GECON/SAF, considerando a programação aprovada, deverá apresentar alternativas para o atendimento das necessidades orçamentárias e promover as gestões necessárias para o alcance dos resultados pretendidos.

§ 4º A GEEFI/SAF deverá observar a programação aprovada para fins de apropriação do gasto, registrando o código e a descrição do respectivo componente constante do PGI.

§ 5º Para o desempenho dos trabalhos, o GPLAN poderá solicitar a participação de outros servidores da ANA e promover articulações com unidades análogas do Ministério do Meio Ambiente - MMA e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG.

Art. 7º Os titulares das UORG's são os responsáveis pela formulação das propostas, pela sua execução e resultados, no âmbito das ações orçamentárias sob sua responsabilidade, na forma do § 1º do art. 4º do Decreto nº 5.233, de 6 de outubro de 2004.

Art. 8º Os Coordenadores de Ação deverão acompanhar e monitorar a execução física e financeira dos componentes das ações sob sua responsabilidade, contribuir para o aperfeiçoamento do Sistema, promover articulações visando à consecução dos objetivos estabelecidos e registrar, nos campos próprios do SISPLANA, as restrições, providências e resultados alcançados.

Art. 9º A Assessoria de Planejamento - ASPLA/CGA e a Superintendência de Administração, Finanças e Gestão de Pessoas - SAF promoverão aperfeiçoamentos ao SISPLANA, visando à confiabilidade das informações, a geração de relatórios necessários ao acompanhamento e gerenciamento e outras melhorias demandadas pelos usuários.

Art. 10. Fica revogada a Portaria nº 81, de 17 de maio de 2004, publicada no Boletim de Pessoal e Serviço nº 5, de maio de 2004.

Art. 11. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MACHADO



PORTARIA Nº 248, DE 30 DE NOVEMBRO DE 2007

O DIRETOR-PRESIDENTE DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 61, XIII, do Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 348, de 20 de agosto de 2007, resolve:

Art. 1º O art. 2º da Portaria nº 155, de 27 de setembro de 2006, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 2º [...]

- I. Moisés Pinto Gomes - ASPLA/CGA;
- II. Ana Belmira Paz da Silva - ASPLA/CGA;
- III. Magaly Vasconcelos Arantes de Lima - ASPLA/CGA;
- IV. Antônio Félix Domingues - CGA;
- V. Cristianny Villela Teixeira Gisler - CGA;
- VI. Gisela Damm Forattini - AA;
- VII. Eliana Adjuto Botelho - AR;
- VIII. Maria do Socorro Lima Castello Branco - AI ;
- IX. Regina Elena Crespo Gualda - AP;
- X. Ricardo Medeiros Andrade - AG;
- XI. Maurício Andrés Ribeiro - SGE;
- XII. Flávio Hadler Tröger - NHI;
- XIII. Aluísio Guimarães Ferreira - SAF;
- XIV. Lúcia Helena Cavalcante Valverde - GECON/SAF; e
- XV. Maria Cristina de Sá Oliveira Matos Brito – ASÁGUAS.”

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MACHADO



PORTARIA Nº 29, DE 30 DE JANEIRO DE 2009

Estabelece mecanismos para a implementação do Sistema de Planejamento da ANA.

O DIRETOR-PRESIDENTE DA AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS - ANA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 61, III e XIII, do Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 348, de 20 de agosto de 2007, resolve:

Art. 1º Estabelecer mecanismos de implementação do Sistema de Planejamento da ANA, de que trata a Portaria nº 35, de 19 de março de 2007, publicada no Boletim de Pessoal e Serviço, Edição Extraordinária nº 6, de 21 de março de 2007, a vigorar a partir do exercício de 2009.

Art. 2º As Unidades Organizacionais da ANA (UORG's) deverão disponibilizar no Sistema de Planejamento, Orçamento e Gestão da ANA - SISPLANA, em versão preliminar, até o último dia do mês de abril, as suas demandas de recursos para o ano subsequente.

§ 1º As programações a que se refere o caput deste artigo integram o Plano Gerencial Interno da ANA - PGI.

§ 2º O PGI, em sua versão preliminar, orientará a elaboração da proposta orçamentária da ANA.

§ 3º O PGI será compatibilizado com o Projeto de Lei Orçamentária - PLOA, até o último dia do mês novembro.

Art. 3º Compete à Assessoria de Planejamento - ASPLA, da Coordenação Geral das Assessorias - CGA, em conjunto com a Gerência de Orçamento, Finanças, Contratos e Convênios - GECON e a Gerência de Execução Orçamentária e Financeira - GEEFI, da Superintendência de Administração, Finanças e Gestão de Pessoas - SAF, orientar as UORG's sobre os aspectos conceituais, as rotinas, os procedimentos e os prazos a serem observados.

§ 1º O “componente” é o objeto do gerenciamento e detalha a programação física e/ou financeira da ação orçamentária no PGI.

§ 2º A programação qualitativa detalhada no PGI deverá apresentar compatibilidade com o Cadastro de Ações do Plano Plurianual - PPA.

§ 3º A programação quantitativa, compreendendo as metas físicas e os recursos financeiros, deverá guardar correspondência com a Lei Orçamentária Anual - LOA e suas alterações, observados os respectivos Grupos de Natureza da Despesa - GND.

§ 4º Para as despesas de capital, GND 4, será exigida a especificação do produto, quando se tratar de aquisição de bens, ou a indicação da etapa do projeto informada no cadastro de ações, no caso de obras e instalações.

§ 5º A programação de recursos para atendimento ao custeio administrativo da UORG, incluindo diárias, passagens, suprimentos de fundos, colaboradores eventuais e as despesas de capital, deverá integrar o componente padronizado “Administração da UORG”.

§ 6º Eventuais excedentes de recursos, decorrentes de inexistência de programação, deverão ser identificados no componente padronizado “Recursos Disponíveis”.

§ 7º Os valores alocados no componente “Recursos Disponíveis” poderão ser utilizados para abertura de créditos, inclusive para atendimento de demandas de outras UORG’s.

§ 8º Despesas de mesma natureza poderão ser agrupadas, no todo ou em parte, a critério da UORG responsável (exemplo: “Contratos de telefonia”, “Contrato nº xx - aluguel de veículos”, “Outros contratos de aluguel de veículos”, etc).

§ 9º A descrição do componente deverá observar, quando for o caso:

I - iniciar pela palavra “Contrato”, seguida do respectivo nº do instrumento (se formalizado) e da finalidade resumida;

II - iniciar pela palavra “Convênio”, “Termo de Cooperação” ou “Contrato de Repasse”, seguida do nº do instrumento e do objeto resumido;

III - iniciar pela palavra “Parceria”, seguida do objeto resumido, quando se tratar proposta de transferência voluntária de recursos a ser formalizada (convênio, termo de cooperação ou contrato de repasse).

§ 10. Programações plurianuais deverão ser cadastradas no SISPLANA, nos respectivos exercícios, até o limite de três anos subsequentes ao da execução do PGI em elaboração, agregando-se à última os valores que ultrapassem esse período.

Art. 4º O componente classificado como “Parceria” será objeto de cadastramento no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse - SICONV.

Parágrafo único. Formalizados os instrumentos de que tratam os incisos I e III, do § 9º, do artigo 3º, desta Portaria, a UORG responsável deverá comunicar os números dos instrumentos à ASPLA que promoverá as adequações no SISPLANA.

Art. 5º O Monitoramento de resultados dar-se-á ao final de cada trimestre, no mínimo, e deverá ser disponibilizado no SISPLANA pela UORG responsável até o último dia do respectivo período.

§ 1º No último trimestre do exercício, o monitoramento a que se refere este artigo dar-se-á mensalmente.

§ 2º As informações relativas ao último mês do exercício deverão consistir os principais resultados do exercício e subsidiarão a elaboração da avaliação anual dos programas do PPA e do Relatório de Gestão da ANA, no que guardar pertinência.

Art. 6º O titular da UORG é o Coordenador de Ação e o Coordenador-Executivo, por ele indicado, o responsável pela programação e monitoramento do PGI, cabendo-lhe:

I - inserir as informações de programação da ação orçamentária e dos resultados alcançados no SISPLANA;

II - detalhar o gasto ao nível de elemento da despesa e programar o fluxo de desembolso de recursos;

III - especificar a bacia hidrográfica e a regionalização em que se dará a despesa;

IV - solicitar a reserva e/ou empenho de recursos e acompanhar a correta apropriação da despesa no SISPLANA;

V - monitorar os resultados, reprogramar o fluxo de desembolso das despesas não executadas e atestar, nos campos apropriados, os resultados alcançados, os desvios observados entre a programação e a execução da despesa, bem como especificar as providências adotadas para a correção de rumos, objetivamente;

VI - indicar, nos relatórios trimestrais, a necessidade de aportes complementares e/ou de remanejamento de recursos entre GND's ou entre ações orçamentárias sob sua tutela, bem como fazer a gestão necessária junto à GECON para recompor as dotações orçamentárias, quando insuficientes e disponibilizar saldos que não serão executados;

VII - informar a UORG sobre os componentes que tratam de propostas de formalização de parcerias, a que se refere o artigo 4º desta Portaria, para cadastramento no SICONV.

Art. 7º O Coordenador-Executivo poderá adequar a programação mediante remanejamento de recursos entre os componentes de uma mesma ação, a qualquer tempo, observados os correspondentes GND's.

Art. 8º Compete à ASPLA migrar as informações de resultados do SISPLANA para o Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento do Governo Federal - SIGPlan.

Art. 9º Após a aprovação do PGI, a inclusão, substituição ou exclusão de componente somente será efetivada no SISPLANA pela ASPLA, mediante solicitação formalizada pela UORG responsável pela ação, observada a necessidade de anuência do respectivo Diretor, conforme disposto no § 3º do artigo 4º da Portaria nº 35, de 19 de março de 2007.

Art. 10. O processo de solicitação de reserva de recursos e/ou de pagamentos deverá ser instruído com a indicação do programa, da ação orçamentária, do componente, do grupo e do elemento de despesa e do seu código do Plano Interno gerado pelo SISPLANA.

§ 1º A GEEFI deverá alocar a despesa com a rigorosa observância deste artigo, verificando, ainda, a compatibilidade da demanda e a suficiência de recursos programados no PGI.

§ 2º A GECON manterá informações atualizadas da disponibilidade orçamentária e financeira no portal do Sistema de Planejamento da ANA.

Art. 11. O PGI revisado e compatibilizado ao PLOA será consolidado pela ASPLA e apresentado para apreciação e aprovação da Diretoria-Colegiada.

Art. 12. A GECON, em conjunto com a ASPLA, deverá elaborar e disponibilizar, no Portal SISPLANA, relatórios trimestrais circunstanciados, evidenciando a execução orçamentária e financeira e os principais resultados alcançados com a implementação do PGI.

Art. 13. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MACHADO