



AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS
E SANEAMENTO BÁSICO

RELATÓRIO GERENCIAL

DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DA
AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO BÁSICO

PGD-ANA Ciclo 2023/2024

BRASÍLIA
2024

Relatório Gerencial do Programa de Gestão e Desempenho PGD-ANA Ciclo 2023/2024

1. Introdução

Este relatório tem como objetivo apresentar o desempenho das diferentes unidades organizacionais (UORGs) da Agência Nacional de Água e Saneamento Básico - ANA em relação ao Programa de Gestão e Desempenho – PGD da ANA no ciclo de 2023/2024, em termos quantitativos e qualitativos, conforme Portaria ANA nº 396/20222, que estabelece as regras do PGD na ANA.

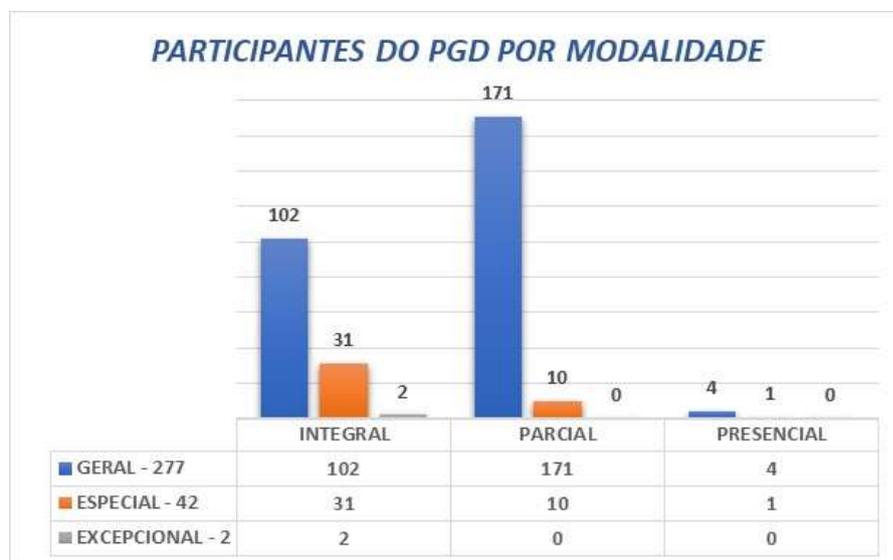
Conforme Circular nº 5/2024/CGGEP/SAF, Documento nº 02500.012121/2024-74, o presente relatório gerencial anual tem o objetivo de publicizar a avaliação quantitativa das entregas do PGD da ANA no primeiro ciclo anual do referido Programa no ciclo 2023/2024, entre 1º de março de 2023 a 29 de fevereiro de 2024, e a avaliação qualitativa prevista nos itens do art. 32, inciso II, da Portaria ANA nº 396/2022:

- a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;
- b) dificuldades enfrentadas;
- c) boas práticas implementadas; e
- d) sugestões de aperfeiçoamento desta Portaria, quando houver.

A referida Circular foi respondida pelas unidades organizacionais da ANA, conforme consta no Processo nº 02501.005113/2023-81. As respostas foram consolidadas e sistematizadas em categorias. Assim, foi possível verificar a quantidade que as mesmas respostas foram citadas pelas UORGs. Além disso, para cada categoria, foram descritas as principais citações mencionadas pelas unidades.

2. Aspectos Quantitativos

Acerca da quantidade dos agentes públicos participantes do PGD-ANA 2023/2024, seguem gráficos:



3. Aspectos Qualitativos

Melhoria da qualidade dos produtos entregues e benefícios

Quanto a melhoria da qualidade dos produtos entregues no PGD, ao verificar as respostas enviadas pelas UORGs, a maioria trata também de benefícios trazidos pela sua implementação. Dessa forma, elencamos as respostas apresentadas tanto em termos de melhoria da qualidade dos produtos quanto dos benefícios encontrados no PGD na ANA.

Categorização	Qtde de ocorrências	UORG	Citação Correlata
Melhora no acompanhamento gerencial (avaliação de metas de forma contínua)	21	OUV; SHE; STI; SRB; SOE; SGE; AUD; COR OUV; ASGOV; ASREG; ASINT; SAS; SFI; SGH; SHE; SPP; SRB; SOE; STI; SAF	O planejamento coletivo dos planos de trabalho trimestrais se mostrou adequado e permitiu a definição mais clara das metas, concatenadas com os planos anuais e estratégicos da Agência e o melhor acompanhamento das entregas
Aumento de flexibilidade, autonomia, responsabilidade, comprometimento	12	AUD; OUV; ASGOV; ASREG; ASPAR; SAS; SFI; SGH; SHE; SOE	Os participantes mantiveram-se disponíveis durante o horário de expediente, com flexibilidade para atendimento de demandas internas e externas, por meio de contato telefônico, e-mail, aplicativos de mensagens e maior comprometimento
Aumento da qualidade das entregas	11	ASREG; SGH; STI; AUD; ASINT; SFI; SHE; SPP; SAS; SSB; SRE	Observamos que os resultados tiveram um aperfeiçoamento significativo, com trabalhos de alta qualidade, entre outros, em razão de definição de metas claras e acompanhamento periódico dos seus desempenhos, permitindo avaliações contínuas
Metas pactuadas foram alcançadas	12	SGE; AUD; PF; ASGOV; ASPAR; SGH; SHE; SPP; SRB; SRE; SSB; SAF	Avaliação positiva tanto para unidade quanto para o participante, tendo em vista que o servidor realizou suas entregas e manteve o comprometimento com suas atividades em conformidade com o disposto no Plano de Trabalho
Aumento da qualidade de vida	11	AUD; OUV; ASREG; ASINT; ASPAR; SAS; SHE; SRB; SOE; SRE; SAF	Maior conciliação entre a vida profissional e familiar, o que ajudou a fortalecer a promoção da qualidade de vida dos servidores tanto pessoal quanto profissionalmente
Gestão orientada a resultados (foco em metas e resultados)	11	COR; OUV; ASREG; ASINT; SAS; SFI; SGH; SHE; SOE; STI; SAF	Houve fortalecimento de cultura de metas e resultados e aumento do comprometimento com os resultados estabelecidos
Otimização do tempo	11	SSB; OUV; ASREG; ASPAR; SFI; SGH; SRB; SOE, SRE; STI; SAF	Diminuição do tempo de deslocamento até o local de trabalho, o que aumentou o tempo disponível para a execução do trabalho

Aumento da motivação da equipe	9	SGE; AUD; ASREG; SAS; SRB; SOE; SHE; SSB; SAF	Teletrabalho trouxe uma melhoria na qualidade de vida dos servidores da ANA, o que acabou refletindo em maior motivação e engajamento com as atividades
Comunicação mais eficiente	8	SSB; SGE; ASPAR; SGH; SOE; SSB; SGE; SAF	Adoção de ferramentas e canais digitais institucionais que permitem contato diário entre os integrantes, causando uma melhoria na comunicação
Aumento da concentração/diminuição de interferências	7	SGE; ASREG; ASPAR; SFI; SGH; SRB; SAF	Os servidores se dedicam de forma mais objetiva a construção dos produtos, sem a interferência ou dispersão que poderia ocorrer quando presencialmente na ANA
Aumento da produtividade	6	STI; SSB; SAS; SHE; ASREG; OUV	Os membros da equipe em PGD dedicam mais tempo e energia à execução de tarefas de alta qualidade, resultando em produtos melhores; PGD aumentou o tempo disponível para a execução do trabalho e maior produtividade
Aumento da eficiência	5	AUD; OUV; ASREG; SFI; STI	O uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas diversas Coordenações reforçou a eficiência operacional
Redução de custos para a ANA	5	AUD; COR; SGH; SRB; SSB	Otimização da gestão dos recursos físicos
Aumento da disponibilidade e comprometimento	5	SGE. ASGOV; SHE; OUV; SAF	Os servidores que aderiram ao Programa desempenharam muito bem suas atividades, estão sempre disponíveis e se mostram flexíveis
Diminuição de absenteísmo	4	ASPAR; SHE; SRB; SRE	Foi destacado também que, mesmo com alguma dificuldade de saúde, o trabalho pode ser continuado pelo fato de o servidor estar em seu domicílio
Cultura de inovação	4	COR; ASREG; SHE; STI	As transformações facilitaram o monitoramento de ações e a capacitação contínua dos servidores, alinhando o desempenho às metas estratégicas da Agência e fomentando uma cultura de aprendizado e de aprimoramento contínuo das atividades
Facilidade de realizar tarefas emergenciais (crises)	3	SHE; SRB, SOE	Outra vantagem relatada do teletrabalho é a resiliência em caso de emergências, dado que uma força de trabalho remota pode garantir a continuidade dos processos mesmo em emergência
Aumento da integração da equipe	3	ASREG; SOE; SRB	Aumento da realização de reuniões de coordenação periódicas com presença de toda a equipe para alinhamento, discussão dos trabalhos em andamento e análise de estratégias, bem como para manter o contato das equipes com os integrantes e com o espaço institucional

Atrativos para cessão de servidores de excelência	2	ASREG; SSB	A flexibilidade do PGD permitiu a ANA trazer um profissional que é uma das maiores referências no assunto no país, o que, por si só, contribuiu para um aumento substancial da melhoria da qualidade das entregas
Maior retenção de talentos	2	SSB; STI; SHE	Foi possível também reter bons talentos e habilidades de servidores dentro da superintendência, devido às suas dinâmicas familiares ou o fato de optarem por residir em outros estados do país
Melhora da integração institucional (entre UORGs)	2	OUV; SHE	Maior disponibilidade frente a utilização de ferramentas e canais digitais institucionais que permitem contato diário entre os integrantes da equipe o que reflete numa otimização da comunicação institucional, incremento no compartilhamento de conteúdo entre as unidades, além de melhor integração como um todo
Padronização/melhor implementação de rotinas	2	SFI; SPP	Padronização dos esforços necessários para a execução de algumas atividades típicas da área de fiscalização, a exemplo das atividades relacionadas ao planejamento, execução e elaboração de relatórios das campanhas de campo, o que permitiu a equipe técnica entregar os relatórios no tempo pactuado contribuindo para a continuidade de forma mais tempestiva do processo sancionatório e consequentemente da regularização do usuário
Melhoria no redimensionamento de atividades	1	SOE	A possibilidade de repactuação dos planos de trabalho, sempre que necessário, manteve a flexibilidade necessária para a ajuste de rumos, redimensionamento de atividades e absorção de atividades extraordinárias

Entre os principais benefícios observados pelas UORGs com o ciclo PGD 2023/2024 da ANA, destacam-se:

1. Melhor acompanhamento gerencial: Maior clareza na definição de metas e alinhamento com planos estratégicos;
2. Aumento da flexibilidade, autonomia e comprometimento: Maior disponibilidade e compromisso dos servidores;
3. Melhora na qualidade das entregas: Resultados aprimorados devido ao acompanhamento contínuo de metas;
4. Aumento da produtividade e eficiência: Uso intensivo de tecnologias e otimização do tempo de trabalho;

5. Aumento da qualidade de vida e motivação: Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, resultando em maior engajamento.

Outros benefícios incluem a redução de custos, a diminuição do absenteísmo e a melhoria na comunicação e integração da equipe.

Dificuldades enfrentadas

A maioria das dificuldades encontradas pelas UORGs foram referentes ao Sistema PGD e ao ataque cibernético que ocorreu no 2º semestre de 2023 da ANA, impactando as entregas dos servidores.

3 (três) UORGs (COR, PF e ASREG) não mencionaram nenhuma dificuldade enfrentada.

Categorização	Qtde de ocorrências	UORG	Citação Correlata
Sistema do PGD	9	ASGOV; SAS; SGH; SHE; SFI; SRB; SOE; STI; SAF	Sistema tem limitações e dificuldades de adaptação à rede e no quesito operacionalização apresentou problemas com login, instabilidade, tem interface não intuitiva, demanda elevada de tempo para registo das informações. Além disso o sistema não realiza cálculos, relatórios ou extração de dados de modo automático, não permite a inclusão de observações, ajustes e adaptações às especificidades da unidade e não possibilita o acompanhamento de lançamento de atividades vinculadas aos planos e ao tempo
Ataque cibernético dificultou acesso aos sistemas e pastas compartilhadas	8	SGE; AUD; OUV; SPP; SOE; SSB; SAS; SAF	Outro ponto a destacar foi especialmente a partir do incidente cibernético, e até a presente data, em que muitos sistemas e pastas compartilhadas ainda não podem ser acessados remotamente, atrapalhando o desenvolvimento das atividades
Dificuldade de mensuração e avaliação de atividades em grupo	2	SOE; STI	Há muitas atividades e entregas que são realizadas de forma conjunta e colaborativa por grupos de servidores, dificultando a individualização de atividades, entregas e respectivas cargas de trabalho por servidor
Demora nos atendimentos da STI	1	SSB	A depender do problema técnico, a demora no atendimento aos chamados pode comprometer ou até mesmo impedir o andamento de demandas, prejudicando o trabalho como um todo. Por vezes, o problema técnico enseja o deslocamento dos servidores até a Agência, outro aspecto que pode atrapalhar o fluxo de atividades

Adaptação às novas ferramentas e metodologias de trabalho	1	ASINT	A necessidade de adaptação a novas ferramentas e metodologias de trabalho, bem como a alocação de esforços adicionais para garantir o funcionamento do programa
Comunicação institucional acerca dos trabalhos da ANA	1	SRE	Foram realizados alguns relatos por servidores quanto à redução da percepção acerca do andamento dos trabalhos da Agência de forma geral e da Superintendência de forma específica, afetando em algum grau o senso de pertencimento do servidor ao ambiente institucional
Dificuldade de mensurar e quantificar entregas, uma vez que se trabalha com estudos e projetos ou sob demanda	1	SHE	As entregas da SHE ocorrem sob demanda, o que varia, mensalmente, em volume e em complexidade
Diminuição de interação da equipe	1	SGE	A interação cara a cara facilita o processo de resolução de problemas e interação da equipe
Entregas da UORG dependem de fatores externos	1	ASPAR	A maioria das demandas são externas e sazonais. Muitas vezes, os resultados são alcançados por meio de ações políticas ainda no dia do surgimento dessas demandas
Falta de padronização dos esforços	1	SGH	Alta de padronização dos esforços necessários à execução de atividades que integram os processos de trabalho ordinários da ANA, de modo a possibilitar a distribuição equitativa das entregas dos servidores
Identificação de servidores que não possuem perfil para o PGD	1	SFI	Com relação ao teletrabalho, observa-se que nem todos os servidores se adaptam a essa modalidade. Nesse caso, é papel dos gestores direcionar esses servidores a outras modalidades do PGD, ou excluí-los do programa, quando necessário

Destacam-se entre os principais desafios enfrentados pelas unidades da ANA no âmbito do Programa de Gestão por Desempenho (PGD). Entre os principais desafios estão:

1. Problemas com o sistema do PGD: Inclui limitações técnicas, dificuldades de adaptação à rede, interface não intuitiva e falta de automatização de relatórios;
2. Ataque cibernético: Dificultou o acesso remoto a sistemas e pastas compartilhadas, afetando o andamento das atividades;
3. Dificuldade de mensuração de atividades em grupo: Dificuldade em avaliar entregas e cargas de trabalho individualmente;
4. Adaptação a novas ferramentas e metodologias de trabalho; e
5. Redução da interação da equipe e dificuldade de comunicação institucional.

Outros problemas relatados incluem a dependência de fatores externos para entregas e a identificação de servidores sem perfil adequado para o PGD.

Boas práticas implementadas

Na tentativa de compensar as dificuldades e os desafios do novo modelo de trabalho, as UORGs implementaram boas práticas de trabalho.

5 (cinco) UORGs não mencionaram se houve implementação de boas práticas (PF, OUV, ASPAR, SHE, SSB).

Categorização	Qtde de ocorrências	UORG	Citação Correlata
Cultura de reuniões periódicas de alinhamento	9	AUD; ASREG; ASINT; SGH; SPP; SOE; SRE; STI; SAF	Promoção de uma cultura de feedback, que ocorre durante as reuniões semanais
Planejamento das atividades	8	SGE; ASREG; SAS; SFI; SGH; SRB; SOE; SAF	Detalhamento do planejamento de curto e médio prazo pelas coordenações, possibilitando a transparência das atividades a serem executadas pelos servidores, coordenações e UORGs
Novas ferramentas tecnológicas	5	AUD; COR; SRB; SOE; STI	A utilização do ferramental de comunicações do Teams trouxe agilidade nos processos de trabalho e fluxos de entrega dos produtos (por meio de compartilhamento de arquivos e videoconferências)
Cultura orientada a resultados	5	SGE; ASREG; SAS; STI; SAF	A área técnica tem adotado uma série de boas práticas em conformidade com o PGD visando otimizar a eficácia e eficiência de suas operações, como planejamento focado em resultados e OKR (Objetivos e Resultados-Chave), com estabelecimento de metas claras e mensuráveis
Entendimento sobre perfis que não são possíveis de participar do PGD	1	SGH	Desligamento de agente público do PGD-ANA/SGH 2023/2024 por não se adequar ao modelo de gestão por desempenho, baseado no cumprimento de metas acordadas
Eventos para integração da equipe	2	ASGOV; SRE	Realizamos almoços e cafés da manhã em equipe para promover a integração de todos e sempre incluímos a servidora em regime integral remoto para que ela também interaja com o grupo
Melhor distribuição de processos interno e fluxos de trabalho	1	SFI	Proposição de melhorias dos processos internos e definição mais clara e objetiva dos fluxos de trabalho
Melhoria na organização da equipe	1	AUD	Melhorias na organização da equipe para execução das auditorias, criação de instância de conformidade dos trabalhos de auditoria, entre outras ferramentas de controle de entrega
Melhoria no acompanhamento das entregas	1	AUD	A ferramenta do Microsoft Project, para acompanhamento dos trabalhos e prazos de entregas e a utilização do sistema E-AUD, da Controladoria-Geral da União – CGU, para execução de todas as etapas dos trabalhos, o que facilita sobremaneira a execução de auditorias remotas

Melhoria no acompanhamento gerencial	2	SFI; SAF	Acompanhamento continuado da produção dos servidores, distribuição mais equitativa das entregas entre os servidores
Programa desenvolvido em PGD foi premiado	1	COR	Programa Saber de COR, desenvolvido pela equipe da corregedoria da ANA, foi selecionado como finalista no último Concurso de Boas Práticas Correcionais 2023 promovido pela Corregedoria Geral da União – CRG/CGU, órgão central do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal

Entre as boas práticas implementadas por várias UORGs da ANA para lidar com os desafios do novo modelo de trabalho, foram citadas:

1. Reuniões periódicas de alinhamento: Realizadas por várias UORGs para promover feedback contínuo e coordenação.
2. Planejamento das atividades: O detalhamento de planejamentos de curto e médio prazo aumenta a transparência das atividades.
3. Uso de novas ferramentas tecnológicas: Ferramentas como o Microsoft Teams agilizam processos e fluxos de trabalho.
4. Cultura orientada a resultados: Práticas focadas em resultados, como a adoção de OKR (Objetivos e Resultados-Chave).

Outras boas práticas implementadas a integração da equipe, com eventos entre os servidores, melhorias internas nos processos de trabalho, na distribuição de tarefas e no acompanhamento gerencial, com destaque de trabalho em concurso de boas práticas no governo federal.

Sugestões de aperfeiçoamento da Portaria

Das sugestões identificadas nas respostas das UORGs, verificou-se que a maior parte delas refere-se à prazos mais longos dos planos de trabalho e a melhorias do sistema de PGD.

6 (seis) UORGs não indicaram melhorias na Portaria de PGD (COR; PF; ASPAR; SGH; SPP; SSB).

Categorização	Qtde de ocorrências	UORG	Citação Correlata
Melhorias no sistema PGD	9	SGE; AUD; OUV; ASINT; SAS; SHE; SRB; SOE; SAF	Sistema do PGD seja mais intuitivo de modo a facilitar o seu uso para acesso e preenchimentos; sugere-se que seja criado um campo para melhor avaliar o servidor, realizar automaticamente conexão com o sistema de pessoas para que férias ou licenças durante o período do PGD sejam inseridas

			automaticamente, deixando apenas as horas úteis para os trabalhos do PGD
Planos de trabalho mais a longo prazo	5	SGE; OUV; ASINT; SGE; SAF	Os Planos de Trabalho devem ser quadrimestrais ou semestrais, de modo a otimizar o tempo gasto com definição das metas pactuadas, construção do Plano de Trabalho e posterior aferição das entregas
Retirada das restrições para teletrabalho integral dos Coordenadores	2	ASREG; SFI	Ademais, sugerimos a retirada da restrição de teletrabalho integral para coordenadores, em linha com o que vem sendo praticado por outras agências reguladoras federais, tendo em vista que a experiência acumulada com o PGD demonstrou que: (1) não há prejuízo para os resultados quando os coordenadores exercem o cargo nessa condição; e (2) essa restrição limita a possibilidade de atração e retenção de talentos
Aumento do % de vagas para teletrabalho integral	1	STI	Recomenda-se o aumento do número de vagas disponíveis para os participantes do grupo geral em regime de PGD integral, o que permitiria que um maior número de servidores aproveitasse as vantagens já constatadas do Programa, como melhorias significativas na qualidade de vida e aumento da eficiência no trabalho. Adicionalmente, essa expansão ajudaria a minimizar o risco de movimentações indesejadas de servidores entre as Unidades Organizacionais Reguladoras (UORGs), baseadas meramente na disponibilidade de vagas, em vez de na afinidade entre o perfil profissional do servidor e as competências requeridas pela UORG.
Estabelecer o Teams como principal ferramenta de comunicação	1	SOE	A utilização do Teams deve ser estimulada como ferramenta de comunicação eficaz na melhora da comunicação e atendimento das demandas de forma mais ágil; sugere-se que o uso do Teams e outras ferramentas de interação virtual seja regulado, tanto para a padronização do atendimento, quanto para evitar sobrecargas de trabalho.
Inclusão dos terceirizados	2	SER; SAF	Entende-se que o benefício de ganho de qualidade de vida observado nos servidores elegíveis ao teletrabalho deva também ser estendido aos terceirizados, em percentual a ser definido pela Direção

Melhoria na descrição das entregas	1	ASGOV	Recomenda-se que as entregas dos próximos ciclos guardem relação mais próxima com o Plano Estratégico e, principalmente, com Plano de Gestão Anual de cada área, iniciativas estratégicas e processos e operações continuadas, de modo que as atividades de cada servidor contribuam mais diretamente com os resultados que a instituição se comprometeu a entregar nesses planos.
Melhorias das métricas para quantificar o aumento de produtividade	1	SAS	Estabelecimento de métricas que permitam quantificar os ganhos de produtividade proporcionados pelo programa PGD

As sugestões de melhoria para o aperfeiçoamento da Portaria incluem:

1. Melhorias no sistema PGD: tornar o sistema mais intuitivo, com conexões automáticas para inserir licenças ou férias e ajuste automático das horas úteis;
2. Planos de trabalho mais longos: Definir planos quadrimestrais ou semestrais para otimizar o tempo gasto na criação de metas e aferição de entregas.
3. Retirar restrições de teletrabalho integral para coordenadores: Permitir que coordenadores possam trabalhar integralmente de forma remota, em linha com outras agências; e
4. Aumentar vagas para teletrabalho integral: Expandir o número de vagas para servidores, melhorando a qualidade de vida e a eficiência.

Outras sugestões é estimular o uso do Microsoft Teams como a principal ferramenta de comunicação, incluir os terceirizados, melhorar a descrição das entregas e as métricas de produtividade.

4. Conclusão

Conclui-se que o ciclo PGD 2023/2024 foi uma ferramenta de gestão importante, com avanços significativos em termos qualitativos. As UORGs da ANA apontaram o programa como benéfico pelo aumento da flexibilidade, autonomia e comprometimento dos servidores, combinado com a melhoria na qualidade das entregas.

As práticas de gestão orientadas a resultados, bem como o fortalecimento da cultura de metas e maior transparência para os processos internos, contribuíram para um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo. Ainda, verificou-se que as meta pactuadas nas UORGs foram cumpridas e não houve grandes dificuldades na execução e no cumprimento do programa pelos servidores.

Apesar dos benefícios observados, desafios como limitações no sistema PGD e o ataque cibernético afetaram a execução de algumas atividades específicas. Em apenas uma

unidade, servidores não tinham o perfil de teletrabalho e foram desligados do programa. No entanto, as unidades organizacionais adotaram boas práticas, como a promoção de reuniões periódicas e a utilização de novas ferramentas tecnológicas, que mitigaram parte dos impactos negativos.

Com base nas sugestões das UORGs, é possível aprimorar o sistema PGD, tornando-o mais intuitivo e eficiente, além de ajustar a duração dos planos de trabalho para períodos mais longos. A expansão das vagas para teletrabalho integral, a diminuição da restrição aos ocupantes de cargos comissionados e a inclusão de terceirizados no programa também são pontos que merecem consideração para futuros ciclos, para ampliar os benefícios já constatados do programa.

Diante do exposto, o PGD contribuiu não apenas para a eficiência operacional da ANA, mas também para a qualidade de vida dos servidores, reforçando a importância da continuidade e aperfeiçoamento deste modelo de trabalho.