



# Governo do Estado da Bahia

---

Secretaria do Planejamento

**AVALIAÇÃO INICIAL DO PPA PARTICIPATIVO 2016-2019**

**REUNIÃO DEVOLUTIVA DE CONCLUSÕES  
P213 – ÁGUA PARA TODOS**

Junho, 2017



# Roteiro

## 1 BREVE RETROSPECTO

- OBJETIVO, CLIENTES E RESULTADOS ESPERADOS DA AVALIAÇÃO INICIAL
- CRONOGRAMA POR ETAPAS E FASES
- INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS E RESULTADOS PREVISTOS
- INTERLOCUÇÃO COM OS EXECUTORES

## 2 AVALIAÇÃO INICIAL DO PROGRAMA 213 – ÁGUA PARA TODOS: CONCLUSÕES E APONTAMENTOS PARA MELHORIA

- MARCO ORGANIZADOR – HEXÁGONO SISTÊMICO / FORÇAS E FRAGILIDADES
- PERGUNTAS AVALIATIVAS
- CONCEPÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO DOS COMPROMISSOS – CONCLUSÃO E APONTAMENTOS



# OBJETIVO, CLIENTES E RESULTADOS ESPERADOS DA AVALIAÇÃO INICIAL DO PPA 2016-2019

- **Objetivo**

Identificar eventuais lacunas de concepção, planejamento e gestão, oportunidades não contempladas na formulação original e riscos que possam impactar os resultados dos Programas do PPA 2016-2019, de modo a permitir o seu aperfeiçoamento em tempo de execução.

- **Clientes**

Gestores do Executivo estadual responsáveis pelos resultados dos programas do PPA 2016-2019.

- **Resultados esperados**

- Atores governamentais envolvidos alinhados quanto à concepção, planejamento, gestão e medidas para a melhoria do programa avaliado.
- Desenho do programa aperfeiçoado.
- Riscos que podem impactar os resultados do programa identificados.
- Medidas para melhoria do programa e minimização dos riscos propostas e encaminhadas para deliberação das instâncias decisórias, nos seus diversos níveis.

# CRONOGRAMA POR ETAPAS E FASES



Etapa	2015					2016				
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai
I - Definição do escopo da avaliação inicial										
II - Conhecimento do objeto da avaliação										
III - Preparação para interlocução com os envolvidos										
IV - Interlocução com os envolvidos			FASE 1	FASE 2	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 6
V - Conclusão da avaliação inicial										

## FASES

- 1 – Apresentação do Plano Geral da Avaliação Inicial
- 2 – Levantamento de dados – questionário eletrônico
- 3 – Levantamento de dados – grupos focais

- 4 - Tabulação e análise dos dados
- 5 - Devolutivas de Resultados e Oficinas Matriz do Marco Lógico
- 6 – Análise qualitativa de riscos e Planos de Melhoria

# INTERLOCUÇÃO COM OS EXECUTORES



## ***Fase I - Apresentação do Plano Geral da Avaliação Inicial do PPA 2016-2019***

***Período de realização: 07/10/2015 a 29/10/2015***

***Total de secretarias visitadas: 24***

***Total de participantes: 279***



**SEMA, 29/10/2015**  
Nº de participantes: 15



**SETUR, 13/10/2015**  
Nº de participantes: 05



**SIHS, 16/10/2015**  
Nº de participantes: 03



**SEDUR, 08/10/2015**  
Nº de participantes: 19



**Casa Civil e GABGOV, 26/10/2015**  
Nº de participantes: 07



**SJDHDS, 09/10/2015**  
Nº de participantes: 12



**SDR, 09/10/2015**  
Nº de participantes: 10

# INTERLOCUÇÃO COM OS EXECUTORES



## **Fase II - Levantamento de dados 1: questionário eletrônico**

*Período de realização: 19/10/2015 a 16/11/2015*

*Total de questionários respondidos: 433*

*Nº de questionários respondidos para o Programa 213 : 14*

## **Fase III - Levantamento de dados 2: grupos focais**

*Período de realização: 06/01/2016 a 29/01/2016*

*Total de reuniões: 21*

*Total de participantes nos grupos focais: 241*

*Nº de participantes no Grupo Focal do Programa 213 (20/01/2016): 14*

## **Fase V - Reuniões devolutivas de resultados: fragilidades e forças associadas à concepção, ao planejamento e à gestão dos compromissos dos programas**

*Período de realização: 01/03/2016 a 29/03/2016 – período matutino*

*Total de participantes: 461 (média de 27 participantes/reunião)*

*Reunião Devolutiva do Programa 213 – Água para Todos (15/03/2016 - matutino): 20 participantes*

## **Fase V - Oficinas Matriz do Marco Lógico (MML)**

*Período de realização: 01/03/2016 a 29/03/2016 – período vespertino*

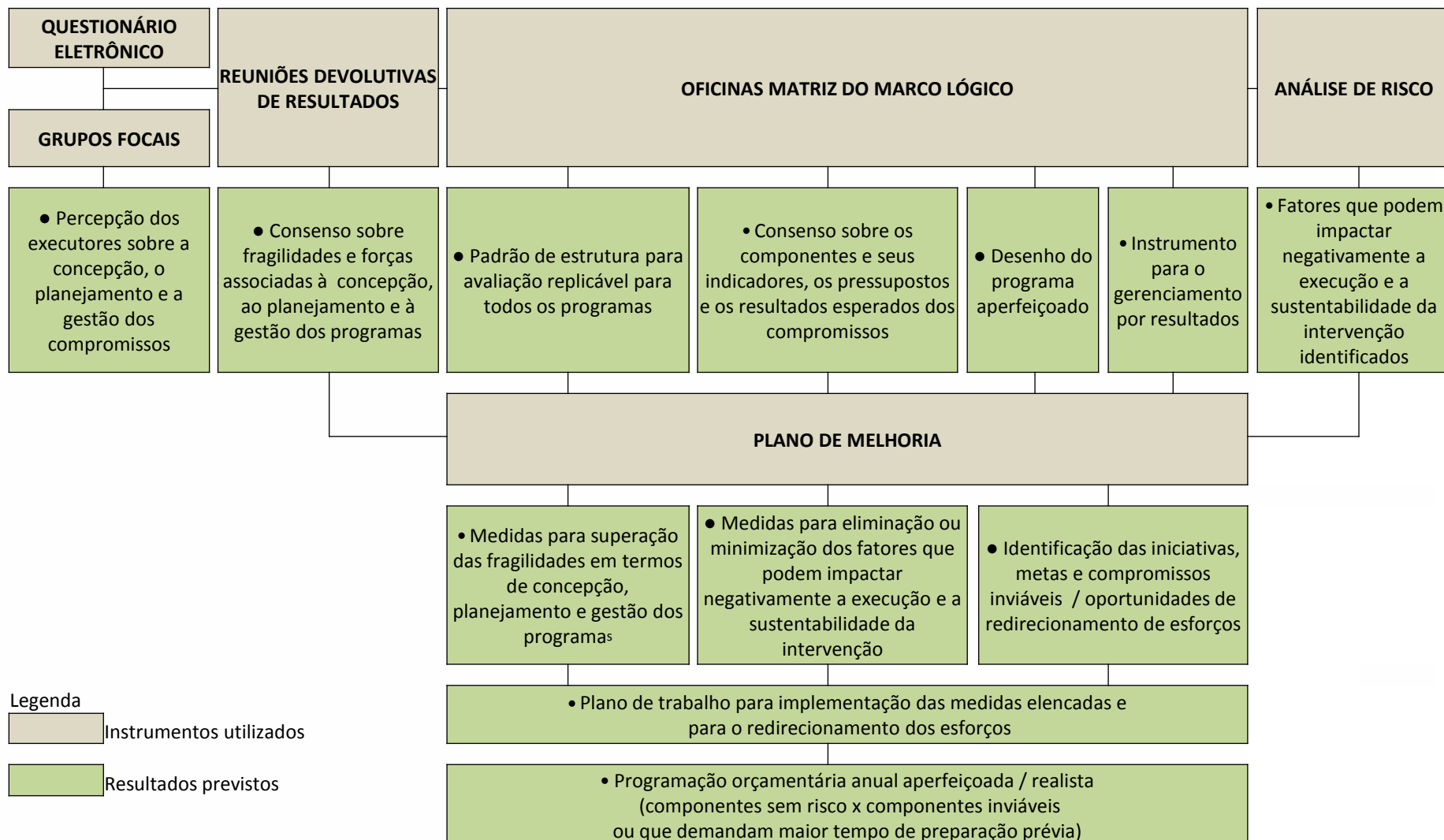
*Total de participantes: 393 (média de 23 participantes/oficina)*

*Oficina MML do Programa 213 – Água para Todos (15/03/2016 – vespertino): 22 participantes*

## **Fase VI - Análise Qualitativa de Riscos e Planos de Melhoria**

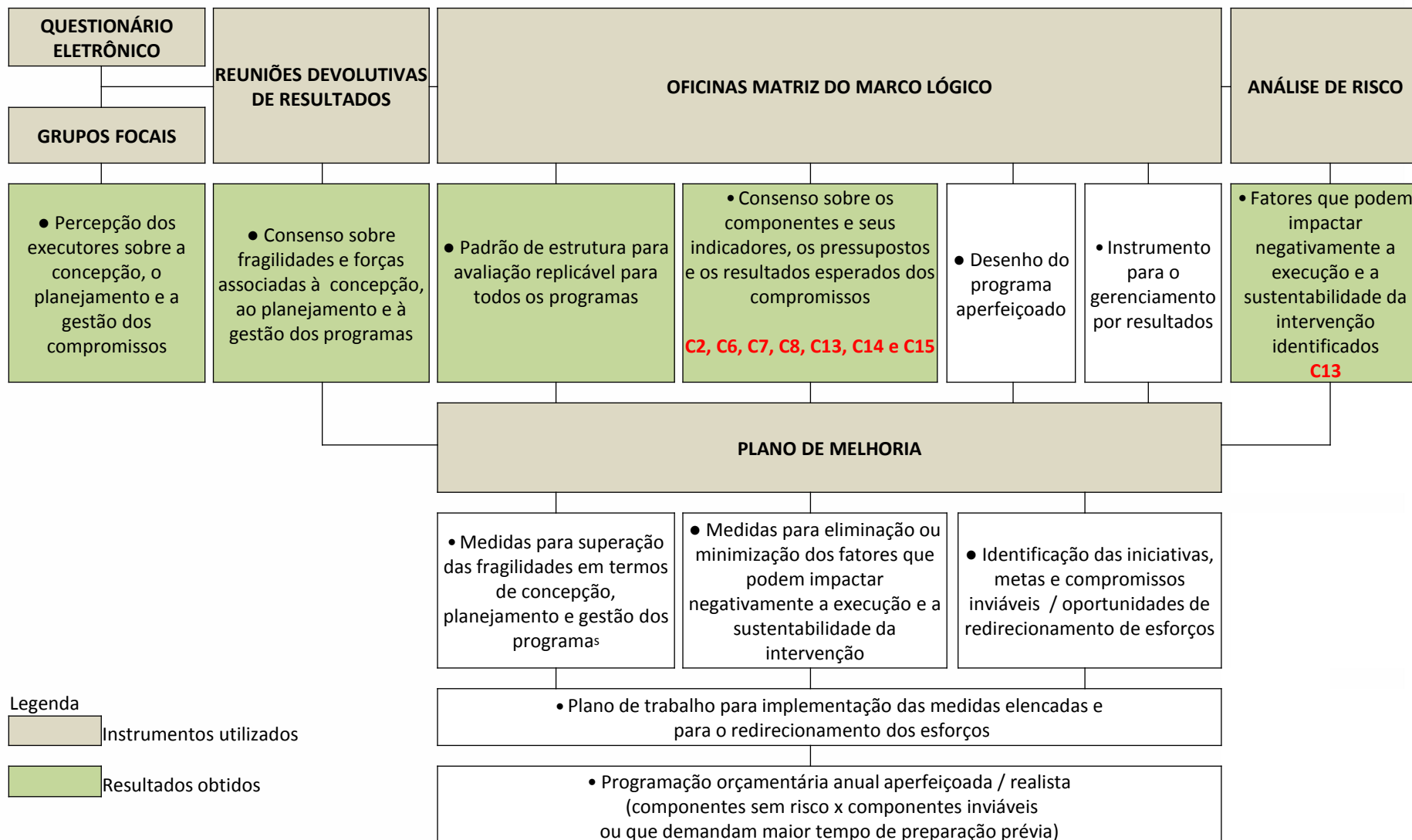
*Período de realização: abril a setembro de 2016*

*Reuniões do Programa 213 – Água para Todos (18/05/2016): 13 participantes*





# INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS UTILIZADOS E RESULTADOS OBTIDOS DO PROGRAMA 213







# **AVALIAÇÃO INICIAL DO PROGRAMA 213 – ÁGUA PARA TODOS CONCLUSÕES E APONTAMENTOS PARA MELHORIA**

# MARCO ORGANIZADOR - HEXÁGONO SISTÊMICO



## Organização Institucional

- *Status* e mandato institucional
- Mecanismos de governança
- Articulação federativa

## Serviços e Programas

- Cobertura dos públicos
- Qualidade da oferta
- Efetividade social

## Participação e controle social

- Composição e origem dos conselhos
- Mecanismos de deliberação
- Periodicidade de reuniões

## Recursos Humanos

- Tamanho, perfil e valores
- Vínculo e remuneração
- Programa de capacitação

## Equipamentos e instrumentos de gestão

- Infraestrutura física para atendimento
- Sistemas informatizados de gestão
- Estudos, pesquisas instrumentos M&A

## Recursos Orçamentários

- Volume de recursos
- Contribuição por esferas
- Gasto por usuário

OBJETIVOS DA  
POLÍTICA OU  
PROGRAMA

# FORÇAS E FRAGILIDADES



2/7 **pontos fortes** no Planejamento

1/3 **pontos fortes** na Gestão

**Organização Institucional**

1/5 **fragilidades** na Gestão

1/3 **pontos fortes** na Gestão

**Participação e controle social**

9/9 **pontos fortes** na Concepção

4/7 **pontos fortes** no Planejamento

1/3 **pontos fortes** na Gestão

**Equipamentos e instrumentos de gestão**

1/1 **fragilidade** no Planejamento

1/5 **fragilidades** na Gestão

OBJETIVOS DO  
PROGRAMA  
213

**Serviços e Programas**

1/1 **fragilidade** na Concepção

1/5 **fragilidades** na Gestão

**Recursos Humanos**

1/5 **fragilidades** na Gestão

1/7 **pontos fortes** no Planejamento

**Recursos Orçamentários**

1/5 **fragilidades** na Gestão

# PERGUNTAS AVALIATIVAS



## CONCEPÇÃO

PORQUE FAZER

O QUÊ FAZER

PARA QUEM FAZER  
ONDE FAZER

- Estudo diagnóstico
- Proposição do compromisso

Pergunta avaliativa

### **BASES PARA A PROPOSIÇÃO DOS COMPROMISSOS**

*O compromisso teve como base estudo diagnóstico que permitiu identificar a situação-problema ou oportunidade de melhoria que justificasse a sua proposição?*

## PLANEJAMENTO

COMO FAZER

QUANDO FAZER

- Lógica da intervenção
- Alinhamento estratégico
- Plano de implementação

Pergunta avaliativa

### **DESENHO DOS COMPROMISSOS**

*O compromisso está desenhado de maneira a permitir o alcance dos resultados pretendidos?*

## GESTÃO

COMO FAZER ACONTECER

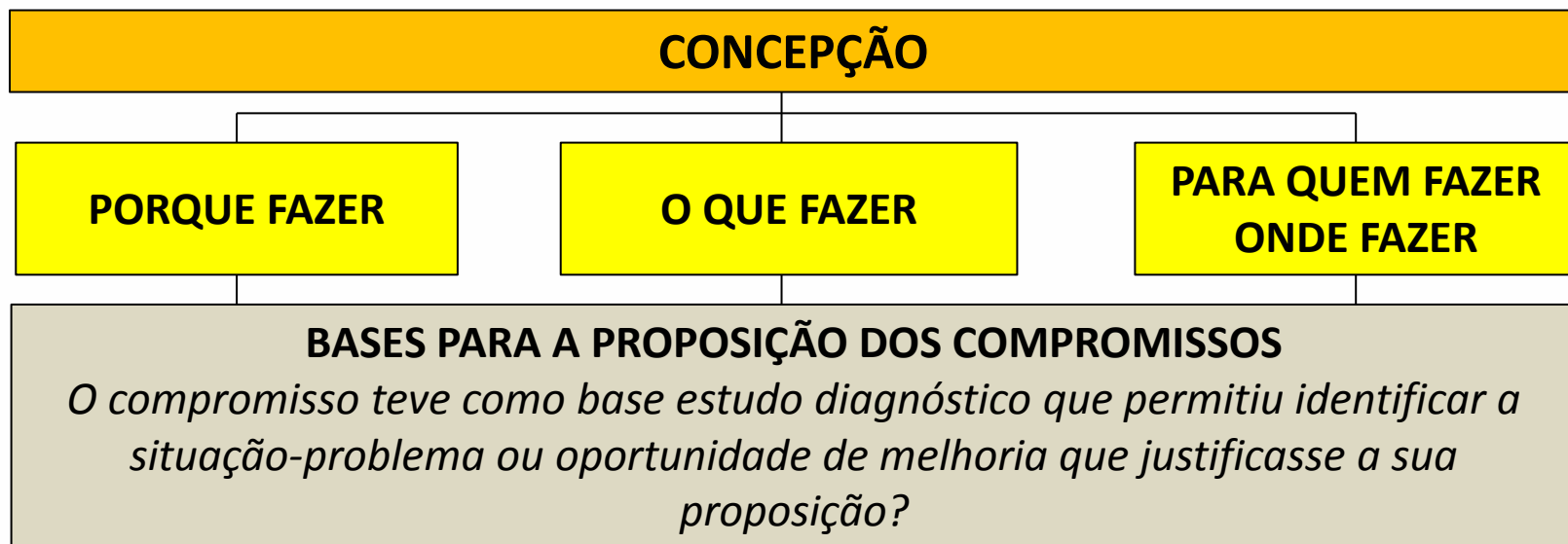
- Recursos organizacionais
- Instâncias de gestão
- Controle social

Pergunta avaliativa

### **MEIOS DE GESTÃO E CONTROLE SOCIAL**

*Os meios e instrumentos de gestão e controle social são adequados para executar o que foi planejado, no tempo planejado?*

# CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



## Perguntas auxiliares

*Existe clareza sobre o objetivo e os resultados esperados do compromisso?*

*O compromisso possui metas que traduzem efeitos ou impactos da intervenção?*

*O público-alvo do compromisso está claramente identificado?*

*Foram consideradas as diferenças territoriais para estabelecimento das metas do compromisso?*

*O compromisso tem relação com outras iniciativas (federal, estadual, municipal ou privada) em curso no estado da Bahia?*

# CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



## BASES PARA A PROPOSIÇÃO DOS COMPROMISSOS

Os resultados obtidos sugerem que:

- ✓ nem todos os compromissos do Programa, considerados individualmente, foram formulados com base em estudos diagnósticos que permitiram identificar a situação-problema que justificou a sua proposição;
- ✓ a proposição do conjunto de compromissos não se baseou em estudo diagnóstico da situação de saneamento básico no Estado da Bahia.

# CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



## Evidências

- Apesar de 86% (12/14) das respostas ao questionário indicarem que a proposição dos compromissos teve como base estudo diagnóstico, o que foi ratificado no Grupo Focal, foram apontadas apenas as seguintes bases para as proposições:
  - para a implantação de cisternas nas escolas, estudos do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Ministério da Educação;
  - para a implantação de cisternas nos territórios, o número de municípios em cada território e os dados sobre cisternas já implantadas;
  - para o atendimento das situações de emergência, os decretos estaduais de reconhecimento da situação de emergência.



## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Estudos diagnósticos não foram particularmente destacados como base para a proposição dos compromissos dentre os pontos fortes da concepção do Programa elencados na Reunião Devolutiva dos Resultados da Pesquisa de Campo (*“Proposições advindas de estudos diagnósticos, demandas dos governos municipais e Programa 113 do PPA 2012-2015”*).
- A Avaliação Inicial do Programa 113 – Água para Todos, do PPA 2012-2015, registrou, como proposta de melhoria, *“implantar prática de realização de estudos diagnósticos sobre as áreas de atuação dos órgãos/entidades responsáveis pelo Programa. Esta ação é fundamental para melhor definição do escopo das ações de política pública, de maneira que os compromissos, metas, entregas, ações e limites de atuação do programa coincidam com o seu objetivo e estratégia de atuação”*.

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- De fato, o Programa 213 incorporou, dentre as suas ações, a elaboração de instrumentos básicos de planejamento na área de saneamento, a saber:
  - ✓ plano estadual de saneamento básico;
  - ✓ plano estadual de segurança hídrica;
  - ✓ plano estadual de segurança de barragens;
  - ✓ sistema estadual de informações de saneamento básico;
  - ✓ planos regionais/municipais de saneamento básico (apoio);
  - ✓ plano estadual de resíduos sólidos;
  - ✓ planos regionais e/ou intermunicipais de resíduos sólidos.

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Apesar da inexistência de um estudo diagnóstico que trate do saneamento na Bahia de modo global, existe clareza dos executores quanto ao objetivo geral e aos resultados esperados dos compromissos sob sua responsabilidade:
  - ✓ 95% das respostas ao questionário apontaram o conhecimento total (9/14) ou parcial (4/14) do objetivo dos compromissos, o que foi ratificado no Grupo Focal;
  - ✓ os resultados esperados estão totalmente claros para 86% (12/14) ou parcialmente claros para 14% (2/14) das respostas ao questionário;
  - ✓ clareza sobre os objetivos e resultados esperados dos compromissos foi um dos pontos fortes da concepção do Programa registrados na Reunião Devolutiva.

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Entretanto, apesar de conhecidos pelos respectivos executores, os resultados expressos pelas metas desses compromissos traduzem produtos, em sua totalidade. Interpretação diversa é dada pelos executores - um dos pontos fortes registrados na Reunião Devolutiva afirma que *“os compromissos possuem metas que traduzem efeitos e impactos e todos possuem formas de aferir quantitativamente esses resultados, porém qualitativamente ainda não”*.

*“... qualitativamente, a gente não tem uma pesquisa que demonstre a transformação que a cisterna trouxe na vida daquela família. Mas a gente sabe que ela traz um impacto significativo na vida de quem nunca teve água, de quem caminhou quilômetros e quilômetros para pegar água para consumo e também água para produção”* (Grupo Focal realizado em 20/01/2016).

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- O público-alvo dos compromissos está claramente identificado pelos respectivos responsáveis:
  - ✓ 93% (13/14) das respostas ao questionário sinalizaram clareza quanto ao público-alvo, o que foi confirmado no Grupo Focal;
  - ✓ a plena identificação do público-alvo (população residente em áreas rurais de territórios do semiárido, municípios afetados pela seca e famílias com registro no CadÚnico - Cadastro Único para Programas Sociais) foi apontada, na Reunião Devolutiva, como ponto forte da concepção do Programa.

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Entretanto, ainda no que diz respeito ao público-alvo, parece existir uma lacuna de integração entre os diversos compromissos, tal como expresso no Grupo Focal:
  - ✓ *“No meu caso são os municípios que são afetados pela seca, geralmente, os decretos de situação de emergência determinam as intervenções que serão feitas”.*
  - ✓ *“No nosso caso são as famílias residentes em áreas rurais do semiárido baiano, então, a gente tem isso bem delimitado na nossa ação, no nosso compromisso”.*
  - ✓ *“Famílias com perfil do CadÚnico”.*
  - ✓ *“No nosso caso é a agricultura familiar”.*
  - ✓ *“Agricultores e, aí dentro, agricultores familiares”.*
  - ✓ *“Cada cidadão, a água tem que chegar na casa do cidadão”.*

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Há indicações de que as diferenças territoriais foram consideradas no estabelecimento das metas da maioria dos compromissos:
  - ✓ 64% (9/14) das respostas ao questionário foram afirmativas nesse sentido;
  - ✓ as manifestações do Grupo Focal apontaram o critério territorial na definição das metas a partir da identificação dos municípios pertencentes ao semiárido e a regiões estratégicas para o governo (Litoral Sul e RMS para as ações relacionadas com resíduos sólidos);
  - ✓ a consideração das diferenças territoriais, com foco no semiárido, foi um dos pontos fortes do Programa registrados na Reunião Devolutiva;
  - ✓ 59% (33/56) das metas estão com o Território de Identidade definido no PPA 2016-2019 e 3 dos 10 compromissos tiveram 100% de suas metas territorializadas (C9 - Soluções sustentáveis e inovadoras na área de saneamento básico; C15 - Manejo das águas pluviais; e C17 – Infraestrutura hídrica de uso múltiplo).



## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Por outro lado, parece não haver consenso sobre o recorte territorial do Programa, tal como expresso no Grupo Focal:

*“O grande foco é o semiárido”.*

*“O foco do governo é todo o semiárido, então, Costa do Descobrimento, Costa da Baleia e outros 12 estão se reunindo exatamente para elaborar um documento, uma ação junto ao governo – ‘Ô! Só se fala em semiárido, nós não somos Bahia?!’”.*

*“No caso de resíduos sólidos, o estado inteiro”.*

*“Na verdade, o Programa Água Para Todos monitora todas as ações de água e esgoto no estado. Todas. [...] E atingem por igual toda a população. Inicialmente, ele era previsto para atuar somente na área rural, mas hoje ele atinge toda a população, inclusive, a urbana também. Todas as ações de saneamento urbano estão hoje dentro do programa Água Para Todos”.*

*“Já visualizou também as regiões estratégicas para o governo, como por exemplo, Litoral Sul, Região Metropolitana”.*

*“Eu não tinha visto esse recorte”.*

## CONCLUSÕES - CONCEPÇÃO DOS COMPROMISSOS



- Quanto às relações entre os compromissos e outras iniciativas federais, estaduais, municipais ou privadas em curso no Estado da Bahia, 93% (13/14) das respostas ao questionário afirmaram a existência dessas relações e 100% das respostas afirmativas (13/13) indicaram que essas relações são complementares.
  - ✓ Isto sugere que houve avanços em relação a um dos pontos fracos identificados na Avaliação Inicial do Programa 113 do PPA 2012-2015 – a superposição de atividades e conflito de competências institucionais.

## RECOMENDAÇÕES DA DAV/SMA PARA MELHORIA DO PROGRAMA - CONCLUSÕES



- Realizar estudos diagnósticos e utilizá-los como base principal para a proposição dos compromissos, ratificando uma das propostas de melhoria elencadas na Avaliação Inicial do Programa 113 do PPA 2012-2015.
- Estabelecer métricas para aferição de resultados do Programa, aspecto também apontado como recomendação da Avaliação Inicial do programa corresponde no PPA 2012-2015.
- Incluir a avaliação de efetividade dentre as ações do Programa, principalmente no que diz respeito às tecnologias não convencionais, de modo a aumentar a segurança quanto à replicabilidade das soluções adotadas. Nesse sentido, sugere-se envolver a Seplan/SEI e a Secti/Fapesb no desenho e financiamento das pesquisas necessárias.

## RECOMENDAÇÕES DA DAV/SMA PARA MELHORIA DO PROGRAMA - CONCLUSÕES



- Melhorar a comunicação sobre os objetivos e resultados esperados do Programa no horizonte do PPA, de modo a minimizar a única fragilidade apontada na sua concepção, a saber: o descontentamento das populações dos territórios que se sentem preteridos em função da prioridade atribuída ao Semiárido.
- Para conferir transparência ao Programa e possibilitar avaliações consistentes de eficácia e efetividade, sugere-se definir o público-alvo e os critérios adotados para regionalização das metas de modo consistente e específico por compromisso do Programa.

## RECOMENDAÇÕES DA DAV/SMA PARA MELHORIA DO PROGRAMA - CONCLUSÕES



- No que diz respeito ao público-alvo, sugere-se considerar três categorias:
  - ✓ o público-alvo potencial - todos os municípios baianos; toda a população baiana;
  - ✓ o público-alvo dos diversos compromissos do Programa 213 no quadriênio do PPA – municípios e parcelas da população considerados nas metas planejadas dos compromissos;
  - ✓ beneficiários do Programa 213 – municípios e parcelas da população efetivamente atingidos pelas ações do Programa ao longo do quadriênio.

# PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



## PLANEJAMENTO

COMO FAZER

QUANDO FAZER

### DESENHO DOS COMPROMISSOS

*O compromisso está desenhado de maneira a permitir o alcance dos resultados pretendidos, ou seja, o objetivo expresso pelo compromisso será alcançado se o conjunto de iniciativas que contribuem para as metas for executado?*

#### Perguntas auxiliares

*O compromisso está desdobrado em metas e iniciativas suficientes p/ permitir o alcance do seu objetivo?*

*As principais metas e iniciativas do compromisso possuem linhas de base que permitam identificar o seu ciclo de vida, ainda que não expressas no PPA?*

*Foi utilizada alguma ferramenta de planejamento para formulação do compromisso?*

*Foram utilizados critérios claros para a estimativa dos recursos financeiros necessários à implementação do compromisso?*

*Existe alinhamento entre o compromisso e a estratégia de governo em médio e longo prazos?*

*As metas previstas para o compromisso possuem aderência com o plano estratégico do órgão/entidade, caso existente?*

*Foram previstas as condições externas (riscos) que podem influenciar o alcance dos resultados esperados?*

*O plano de implementação é detalhado de maneira que a descrição das ações e a sua distribuição no tempo permitam o monitoramento da execução do compromisso?*

# CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



## DESENHO DOS COMPROMISSOS

Não há evidências de que o objetivo expresso pelo compromisso será alcançado se o conjunto de iniciativas que contribuem para as metas for executado.

Isto porque:

- Apesar de 86% (12/14) das respostas ao questionário indicarem ter clareza dos resultados esperados dos compromissos, dos quais 100% (12/12) indicaram que os compromissos estão desenhados de maneira a permitir o alcance dos resultados pretendidos, e, além disso, 79% (11/14) afirmarem que os compromissos estão suficientemente desdobradas em metas e iniciativas de modo a conduzir ao alcance dos objetivos, o que foi corroborado no Grupo Focal, a documentação resultante da Avaliação Inicial não foi suficiente para levar a essa conclusão.



# CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



Pois:

- ✓ todas as metas se referem a produtos que não expressam a contribuição que trarão para a solução da situação-problema constatada, que está traduzida em cinco dos sete indicadores do Programa, a saber:
  - 2,4% e 41% das populações urbana e rural, respectivamente, não atendidas com abastecimento de água;
  - 22,9% e 77,7% das populações urbana e rural, respectivamente, não atendidas com esgotamento sanitário, dados de 2013;
  - 3,61% das escolas rurais sem abastecimento de água, dado de 2011;
- ✓ para os compromissos trabalhados com a Matriz do Marco Lógico (MML), apenas o C13 (Aproveitamento de água subterrânea com elevado teor de sal) avançou na especificação da contribuição aportada pelo compromisso aos objetivos do Programa, com o registro de 299 mil famílias abastecidas com água de qualidade até 2019;

## CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- ✓ apesar de 57% (8/14) das respostas ao questionário sinalizarem que as metas dos compromissos possuem linhas de base conhecida e de um dos pontos fortes registrados na Reunião Devolutiva afirmar que “as metas que traduzem resultados possuem linha de base”, as MML elaboradas não espelharam a afirmativa (exceções: M14C7 - Implantar tecnologias sociais de acesso à água; M1C13 - Promover a implantação e recuperação de sistema de dessalinização ambientalmente sustentável);
- ✓ a única fragilidade apontada no planejamento dos compromissos foi a “inexistência, na Administração Estadual, de formas de aferir qualitativamente o impacto da implantação de cisternas e das obras de saneamento em geral na vida das pessoas”.

## CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Por outro lado, 50% das respostas ao questionário sinalizaram que o conjunto de compromissos expressos no Projeto de Lei do PPA corresponde parcialmente ao que será implantado e necessitará de ajustes. Entretanto, segundo o Grupo Focal, esse resultado reflete apenas a própria dinâmica política e financeira da execução.

*“Eu acho que a expectativa de ajuste é até pelo prazo do Plano, que compõe quatro anos. Com a dinâmica que se tem, dificilmente você vai conseguir vencer ele todo sem ter algum tipo de ajuste.”*

*“O ajuste eu acho que é uma questão de prudência. A gente não vai trabalhar o tempo todo com um modelo engessado. Tem sempre a possibilidade de modificar.”*

*“Então, assim, a perspectiva que a gente tinha logo quando iniciou o Plano era uma e hoje a gente sabe que a realidade é outra. Então, já começou a visualizar o futuro mais diferente, mais pé no chão.”*

(Grupo Focal realizado em 20/01/2016)

## CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Não há evidências suficientes de que os compromissos foram formulados com o auxílio de ferramentas de planejamento:
  - ✓ apenas 44% (7/16) das respostas ao questionário indicaram o uso de algum tipo de ferramenta de planejamento na formulação dos compromissos, com destaque para o Planejamento Estratégico Situacional - PES e o Balanced Scorecard - BSC;
  - ✓ no Grupo Focal houve referência apenas ao BSC.

## CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Não há evidências suficientes de que foram previstas, para todos os compromissos, as condições externas (riscos) que podem influenciar os resultados esperados:
  - ✓ as respostas ao questionário não foram conclusivas - 28,5% (4/14) foram afirmativas, 28,5% (4/14) sinalizaram que algumas condições foram previstas e 28,5% (4/14) afirmaram que não;
  - ✓ as referências a riscos, no Grupo Focal, foram genéricas - problemas logísticos em obras, [falta de] *“recursos para desapropriações”, “licenciamento ambiental”*, e suscitaram discordâncias quanto a, de fato, constituírem riscos, e não falhas de projeto;
  - ✓ apenas para o C13 (Aproveitamento de água subterrânea com elevador teor de sal) foi realizada a Análise Qualitativa de Risco - AR.

# CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



Por outro lado, a favor do desenho dos compromissos:

- Há evidências quanto à utilização de critérios claros para a estimativa dos recursos financeiros necessários à execução dos compromissos:
  - ✓ 71% (10/14) das respostas ao questionário afirmaram a utilização de critérios claros para a estimativa dos recursos financeiros necessários à implementação dos compromissos;
  - ✓ a afirmativa foi confirmada no Grupo Focal, com referências à existência dos projetos já orçados.

## CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Há evidências quanto ao alinhamento entre o compromisso e a estratégia do governo:
  - ✓ 100% das respostas ao questionário apontaram haver alinhamento total (71%) ou quase total (29%) dos compromissos com a estratégia de governo em médio e longo prazos;
  - ✓ o alinhamento com o Programa de Governo Participativo -PGP foi confirmado no Grupo Focal, que, entretanto, demonstrou dificuldade em identificar o mesmo em relação à estratégia de longo prazo;
  - ✓ um dos pontos fortes do Programa apontados na Reunião Devolutiva foi justamente que *“as metas dos compromissos possuem aderência total com os planos estratégicos existentes e com as estratégias de médio prazo do governo”*.



## CONCLUSÕES - PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Quanto à aderência entre as metas do compromisso e o plano estratégico do órgão/entidade responsável, 86% das respostas ao questionário apontaram haver aderência total (75%) ou quase total (21%).
  - ✓ No Grupo Focal, entretanto, apenas um órgão registrou possuir plano estratégico formalmente elaborado e aderente às metas dos compromissos.
- Há evidências de que os compromissos possuem plano de implementação detalhado, de maneira que a descrição das ações e a sua distribuição no tempo permitam o monitoramento da execução, conforme 100% (14/14) das respostas ao questionário, o que foi corroborado no Grupo Focal.

## RECOMENDAÇÕES DA DAV/SMA PARA MELHORIA DO PROGRAMA – PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Realizar análise dos riscos que podem impactar os resultados das metas dos compromissos e elaborar o plano de ação para mitigação desses riscos, o que foi recomendado para o Programa 113 na Avaliação Inicial 2012-2015.
- Identificar e analisar os pontos de inconsistência no planejamento do Programa e propor os ajustes cabíveis, segundo a metodologia do Marco Lógico ou equivalente, aspecto também pontuado na Avaliação Inicial 2012-2015.

## APONTAMENTOS DA DAV/SMA PARA MELHORIA DO PROGRAMA – PLANEJAMENTO DOS COMPROMISSOS



- Concluir a elaboração dos documentos da Avaliação Inicial 2016-2019, a cargo dos executores responsáveis, no menor prazo possível, de modo a aperfeiçoar o desenho do Programa, particularmente no que diz respeito:
  - ✓ ao detalhamento da medida da contribuição dos diversos componentes para o atingimento dos seus objetivos finalísticos; e
  - ✓ ao plano de ação para fazer frente aos riscos decorrentes da grande dependência da participação de atores externos ao governo estadual para o atingimento desses objetivos.

# GESTÃO DOS COMPROMISSOS



## GESTÃO

## COMO FAZER ACONTECER

### MEIOS DE GESTÃO E CONTROLE SOCIAL

*Os meios e instrumentos de gestão e controle social são adequados para executar o que foi planejado, no tempo planejado?*

### Perguntas auxiliares

*As responsabilidades dos atores relevantes para a implementação do compromisso foram identificadas e definidas?*

*O compromisso prevê a participação de atores externos ao governo estadual (governamentais e não-governamentais) na sua implementação?*

*Os recursos organizacionais do órgão/entidade são adequados em face das necessidades para realização do compromisso?*

*Existe uma instância de gestão específica para o compromisso, a exemplo de comitês, colegiados e conselhos?*

*Existem mecanismos de controle social previstos na implementação do compromisso?*

# CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



## MEIOS DE GESTÃO E CONTROLE SOCIAL

Não há evidências suficientes de que os meios e instrumentos de gestão e controle social são adequados para executar o que foi planejado, no tempo planejado.

Isto porque:

- 6/7 fragilidades apontadas pelos executores responsáveis pelos compromissos impactam diretamente a GESTÃO do Programa. Dizem respeito:
  - ✓ à ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL (1/6) - baixo nível de comprometimento dos gestores municipais;
  - ✓ aos SERVIÇOS OFERTADOS (1/6) - má gestão dos sistemas de abastecimento que são entregues aos municípios, causando sua deterioração (considerada, na Reunião Devolutiva, a mais grave das fragilidades apontadas na gestão do Programa);

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- ✓ aos EQUIPAMENTOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO (2/6) - inexistência, na Administração Estadual, de formas de aferir qualitativamente o impacto da implantação de cisternas e das obras de saneamento em geral na vida das pessoas; falta de agilidade no licenciamento ambiental, por precariedade das condições internas do órgão licenciador e na instrução dos processos por parte dos requerentes, inclusive por desconhecimento da legislação vigente.
- ✓ aos RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS (1/6) - perspectiva de ajustes constantes ao longo do quadriênio, considerando as expectativas financeiras (contingenciamentos e cortes orçamentários); e
- ✓ aos RECURSOS HUMANOS (1/6) - descontinuidade das ações decorrente da rotatividade de pessoal.

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- Apesar da existência de mecanismos de controle social que funcionam regularmente (Comitês da Seca, de Bacias, os Conselhos das Cidades, Coner, Colegiados, Cepram, Conselho de Segurança Alimentar) ter sido apontada como ponto forte da gestão dos compromissos, segundo a Reunião Devolutiva, os resultados da Pesquisa de Campo registram divergências:
  - ✓ 55,5% (5/9) das respostas ao questionário assinalaram desconhecer os mecanismos de controle social previstos na implementação dos compromissos (4/9) ou que não há mecanismo de controle social (1/9); apenas 33% (3/9) das respostas registraram o controle por meio dos conselhos e comitês territoriais e uma resposta registrou “*outros mecanismos associativos*”;

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- ✓ as manifestações no Grupo Focal sugerem divergências sobre o objeto e a efetividade do controle social:

*“ As secretarias que estão aqui são secretarias finalísticas [...] há os órgãos vinculados que constroem adutoras, barragens [...] cisternas. Mas, a finalidade do Água Para Todos seria o quê? [...] e quem acompanha isso? Ninguém aqui acompanha isso. [...] Qual a finalidade do saneamento básico? O governador sempre bateu nisso aqui. A gente está criando o Água Para Todos para quê? Levar água e consequentemente saneamento. O que sanear? É a melhora de vida da pessoa. Vai influenciar na saúde. Qual é esse resultado da sua cisterna naquela pessoa, na condição futura de saúde? Melhorou? Quem acompanha isso? Quem levanta esse dado?”*



## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



*“O controle social está sendo feito. Todas as comunidades batem muito em cima, o CONCIDADES, por exemplo, tem uma participação muito grande na sociedade e eles cobram isso o tempo inteiro”.*

*“Você falou tudo agora, cobrar, mas quem acompanha? [...] estamos mexendo na saúde. Ele tem que saber o que foi melhorado na condição de saneamento naquele município e como ficou a saúde lá? Aí não é mais a gente, é a saúde. Não é construir, ele sempre falou isso, eu não quero saber quem construiu a adutora. E aí, a finalidade dela foi feita? Não é só água não, é influenciar na saúde, no saneamento”.*

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



*“Não basta que eu chegue lá e implante os trezentos e tantos, até o final do ano passado, dessalinizadores. Eles ficaram lá. Vai ter água? A cada um ano, dois anos, eu vou trocar as películas porque estragaram. Se eu não tiver um aporte de outros programas, que eu consiga desenvolver a assistência técnica, que eu consiga desenvolver o território, e aí o quê? É a escola, é o supermercado, é o pessoal da agricultura, é o programa de aquisição de alimentos porque eu vou ter água, vou produzir o peixe, vou ter o alimento e isso e aquilo e vai morrer [...] porque eu não tive um desdobramento desse programa.”*

*“Um dos maiores problemas que a gente tem é o de gestão. Você entregar um perímetro para que aquele próprio produtor vá ter condição de gerenciar todo o sistema sem suporte nenhum... Se você não tiver assistência técnica, se não tiver o sistema de cooperativismo.”*

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



*“Tem um problema que acontece principalmente na área rural, que são os sistemas que foram implantados. Com o tempo, eles se deterioram, se deterioram até por problemas de gestão. Esses sistemas são entregues às prefeituras, as prefeituras não têm interesse de operar, a Embasa não tem interesse de operar e isso termina na mão de uma associação que não tem capacitação técnica e nem financeira para operar esses sistemas e esses sistemas se deterioram [...] e eu acho que poderiam ser monitorados também pelo programa Água Para Todos, porque o programa Água Para Todos, na realidade, ele se preocupa em executar as obras. A partir dali ele não entra na gestão e é um problema muito grave, pois esses sistemas estão se deteriorando e o governo está perdendo os investimentos que estão sendo feitos e era interessante que se fizesse alguma operação no programa para monitorar isso.”*

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- Não há evidências suficientes de que os recursos organizacionais dos órgãos ou entidades responsáveis pelos compromissos sejam adequados à sua execução:
  - ✓ apesar de 79% das respostas ao questionário avaliarem os recursos organizacionais dos órgãos ou entidades responsáveis como bons frente às necessidades para realização dos compromissos, as manifestações dos grupos focais não foram positivas, indicando insuficiência de pessoal e recursos logísticos em algumas unidades, bem como problemas relacionados à gestão da informação;
  - ✓ uma das fragilidades apontadas na Reunião Devolutiva está relacionada à precariedade das condições dos recursos organizacionais que impactam a agilidade dos procedimentos de licenciamento ambiental.

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



A favor da adequação dos meios e instrumentos de gestão, os resultados apontam que:

- Há evidências suficientes de que as responsabilidades dos atores relevantes do Programa estão bem identificadas e definidas. Isto porque:
  - ✓ 79% (11/14) das respostas ao questionário assinalaram que as responsabilidades dos atores relevantes para implementação dos compromissos estão bem identificadas e definidas;
  - ✓ as manifestações no Grupo Focal ratificaram as respostas do questionário; e
  - ✓ *“responsabilidades dos atores relevantes estão bem identificadas por todos”* foi um dos pontos fortes apontados na Reunião Devolutiva.

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- A participação de atores externos ao governo estadual na implementação do compromisso está prevista:
  - ✓ 86% (8/14) das respostas ao questionário indicaram que os compromissos preveem a participação de atores externos, governamentais e não-governamentais;
  - ✓ as manifestações do Grupo Focal ratificaram a participação de atores externos, particularmente, consórcios municipais, governos municipais e federal, órgãos federais, organismos internacionais e ONG. Também destacaram a maior articulação com esses atores como forma de coordenar a sua atuação em cada compromisso.

## CONCLUSÕES - GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- Existem instâncias colegiadas específicas de gestão para os compromissos:
  - ✓ 79% (11/14) das respostas ao questionário indicaram que existem instâncias colegiadas de gestão dos compromissos;
  - ✓ as manifestações no Grupo Focal confirmaram o resultando, destacando a atuação dos conselhos e comitês nas discussões e definição de normatizações;
  - ✓ esses resultados sugerem um avanço em relação à Avaliação Inicial do P113, que apontou a inexistência de instância de gestão específica para o Programa, *“apenas para um recorte do PPA. O acompanhamento acontece de forma descentralizada, pelos diversos órgãos / entidades responsáveis pelo Programa, sem que sejam utilizados métodos específicos orientados ao monitoramento do mesmo.”*

## RECOMENDAÇÕES DA DAV/SMA PARA MELHORIA DO PROGRAMA – GESTÃO DOS COMPROMISSOS



- Potencializar os 5/19 pontos fortes apontados pelos executores responsáveis pelos compromissos que impactam diretamente a GESTÃO do Programa, de modo a superar ou reduzir ao mínimo as fragilidades constatadas. Dizem respeito:
  - ✓ à ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL (3/5) – responsabilidades dos atores relevantes bem identificadas por todos; previsão da participação de atores externos ao governo estadual (organismos internacionais, iniciativa privada, governo federal, municípios); existência de coordenação entre atores relevantes, nas grandes obras de governo;
  - ✓ à PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL (1/5) - existência de mecanismos de controle social previstos na legislação e que funcionam regularmente (Comitês da Seca, de Bacias, os Conselhos das Cidades, Coner, Colegiados, Cepam, Conselho de Segurança Alimentar);
  - ✓ aos EQUIPAMENTOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO (1/5) – disponibilidade de dados históricos provenientes do Programa 113 do PPA 2012-2015.



## **EQUIPE**

**LUCIA CARVALHO**

Superintendente de Monitoramento e Avaliação

**CRISTINA XAVIER**

Diretora de Avaliação

**FÁTIMA FERREIRA**

Coordenadora de Pesquisa

**LENALDO AZEVEDO**

Coordenador de Estatística e Análise

**FÁBIA ALVES**

**MARCELO CORDEIRO**

**SUZANA VASCONCELLOS**

**JAILSON SANTOS**

Técnicos

**LAIS MIRANDA**

Estagiária