

*Versão Revisada 02.02..07*

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E  
ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO  
**SISTEMA CEIVAP - AGEVAP**

**R0 – PLANO DE TRABALHO REVISADO E  
PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO**

- ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/06 -

## SUMÁRIO

SEÇÃO	TÍTULO	PÁGINA
<b>1.</b>	<b>ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS</b>	
1.1.	Projeto de Sensibilização	
1.2.	A Consideração do Contexto Geral e a Sistematização dos Principais Desafios e Dificuldades Postos ao Sistema de Gestão da Bacia do Paraíba do Sul	
1.3.	Proposta de uma Estratégia Institucional e Definição das Missões da AGEVAP e do CEIVAP	
1.4.	O Desenho da Estrutura Organizacional e Operativa para o conjunto CEIVAP – AGEVAP	
1.5.	A Modelagem Financeira do Sistema de Gestão	
1.6.	Modelo de Gestão de Pessoas	
1.7.	Modelo de Gestão da Performance da AGEVAP e do próprio Sistema de Gestão da Bacia	
1.8.	Proposta de Ações de Capacitação e Treinamento	
<b>2</b>	<b>PRODUTOS ESPERADOS</b>	
2.1.	Fase I – Definição do Planejamento Estratégico	
2.2.	Fase II - Definição de Ações de Suporte do Planejamento Estratégico	
<b>3</b>	<b>CRONOGRAMA FÍSICO</b>	
3.1.	Cronograma Físico Fase I	
3.2.	Cronograma Físico Fase II	

## 1. ATIVIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS

### 1.1. Projeto de Sensibilização

O Projeto de Sensibilização englobará as seguintes etapas:

#### 1.1.1. Consultas e Interlocução com Atores Relevantes.

O primeiro componente básico que deve reger a Metodologia dos trabalhos consiste na interação, em especial com o quadro dirigente, mas também com o corpo técnico da AGEVAP e com membros do CEIVAP, de modo a possibilitar a melhor compreensão possível de problemas a equacionar e dos conceitos e definições disponíveis, permitindo a construção de consensos sobre as linhas de atuação institucional que serão adotadas.

Essa interação será efetuada mediante entrevistas com atores considerados estratégicos, preferencialmente aqueles indicados pela AGEVAP e pelo CEIVAP, com o objetivo de sensibilização desses atores sobre a importância dos trabalhos em curso. Inicialmente, as entrevistas serão realizadas individualmente, seguidas pela realização de uma Oficina Coletiva com os atores selecionados.

De modo indicativo, segue uma possível cronologia das entrevistas e dos atores:

Nº.	Grupo de Interlocutores	Representantes	Participantes	Local	Data	Período (horário)
01	AGEVAP	Conselho de Administração	M.A. Vargas	Rio de Janeiro	05/fev/07	09:30 - 11:00
02	AGEVAP	Diretoria Executiva	Eliane Barbosa	Em viagem	05/fev/07	11:00 – 13:30
03	AGEVAP	Diretoria Executiva	Hendrick e (*) Flávio e (*) Elaine (Jurídico)	Resende	05/fev/07	14:00 – 15:30 15:30 – 17:00 17:00 – 18:30
04	AGEVAP	Diretoria e funcionários	Eliane e (*)	Resende	06/fev/07	9:00 – 11:00
05	Usuário Ind.	Kaiser	João Rodriguez	Jacareí	06/fev/07	14:30 – 16:00
06	ONGs	-	Andréia Francomano	Jacareí	06/fev/07	16:00 – 17:30
07	Prefeituras	Paraibuna	Luiz	Jacareí	06/fev/07	17:30 – 19:00
08	CEIVAP	Pres. da Diretoria	Marco Aurélio e (*)	Jacareí	07/fev/07	08:30 – 10:30
08	CEIVAP	Ex - Secretário	Edilson	Jacareí	07/fev/07	10:30 – 12:00
09	Usuário San.	SABESP	João Bosco	Jacareí	07/fev/07	14:00 – 15:30
10	Usuário Agro.	Sind. Rural Sind. Guarat.	Marcelino Tadeu	Jacareí	07/fev/07	15:30 – 17:30
11	Usuário San.	SAAE B.Mansa	Renine	Resende	08/fev/07	08:30 -10:00
12	CEVAP	V. Pres. Diretoria	Vera	Resende	08/fev/07	10:00 – 11:30
13	Prefeituras	Volta Redonda	Lincon	Resende	08/fev/07	11:30 – 13:00
14	Órgãos Estaduais	SERLA - RJ	Marilene Ramos Fátima Casarin	Rio de Janeiro	08/fev/07	16:30 – 18:30
15	AGEVAP	Conselho Adm.	Manoel Neiva	RJ	09/fev/07	09:00 – 10:00
16	ONGs	ABES	Sertã	RJ	09/fev/07	10:00 – 11:00
17	AGEVAP	Ex-Diretor	Leomax	RJ	09/fev/07	11:00 – 12:00

18	Usuário Elet.	Furnas Light	Fernando Lino Canelas	RJ	09/fev/07	13:30 – 15:30
19	ONGs	ABRH	Jander Duarte	RJ	09/fev/07	15:30 – 17:00
20	AGEVAP	Ex-Diretor	João Jerônimo	RJ	09/fev/07	17:00 – 18:30
21	Usuário San.	CESAMA	Paulo Valverde	Em viagem	12/fev/07	09:30 – 10:30
22	Usuário Ind.	FIRJAN	Mauro Viegas			10:30 – 12:00
23	Usuário San.	CEDAE	Leila Heiser	Resende	12/fev/07	14:00 – 15:30
24	Órgãos Estaduais	IGAM/MG	Paulo Teodoro	Resende	12/fev/07	15:30 – 16:30
25	Órgãos Estaduais	DAEE/SP	Rui Brasil	Em viagem	12/fev/07	16:30 – 18:30
26	Órgão Gestor	ANA	Bruno Pagnocheschi Oscar Cordeiro Rodrigo Flecha e Wilde Cardoso	Brasília	13/fev/07	11:00 – 12:30 14:00 – 15:30 15:30 – 17:00
27	Usuário Ind.	CNI	Cristina Yuan	Brasília	13/fev/07	17:00 – 18:30
28	AGEVAP	Diretoria Executiva	Eliane Barbosa M.A. Vargas	Brasília CTCOB	13/fev/07	09:00 – 17:00 (reunião CT)
29	Usuário Ind.	CNI - FIEMG	Patrícia Boson	Brasília	13/fev/07	17:00 – 18:30
30	CEIVAP	Grupo de Acompanhamento	10 indicados	Resende	06 e 07/mar/07	Oficina Coletiva

**Notas:** (\*) Outros participantes indicados pelo entrevistado.

### 1.1.2. Oficina Coletiva para o Planejamento Estratégico:

Após as entrevistas, recolhidos subsídios de atores relevantes, será então realizada uma **Oficina Coletiva**, com participação: (i) de integrantes do Grupo de Acompanhamento instituído pelo CEIVAP (GT-10); (ii) do Coordenador do Grupo de Trabalho de Articulação Institucional (GTAI); (iii) da Diretoria do CEIVAP (04 membros); (iv) da Diretoria Executiva da AGEVAP (03 membros); (v) dos coordenadores das Câmaras Técnicas do CEIVAP (03 membros); (vi) do Grupo de Trabalho do Conselho de Administração da AGEVAP (GT-04); e, (vii) de representantes dos 04 órgãos gestores de recursos hídricos relacionados ao Sistema CEIVAP – AGEVAP (ANA, IGAM, SERLA e DAEE), portanto, com cerca de 30 participantes, com data agendada para os dias **06 e 07 de março de 2007**.

O objetivo dessa Oficina será a consolidação das informações e indicação dos temas relevantes que devem pautar os trabalhos relativos ao planejamento institucional estratégico e à estruturação organizacional do Sistema CEIVAP – AGEVAP.

### 1.1.3. Relatório dos Resultados do Projeto de Sensibilização:

Logo após a Oficina Coletiva, será elaborado um Relatório com a síntese dos resultados do Projeto de Sensibilização, contendo:

- (i) as principais conclusões e as diretrizes que deverão pautar as etapas seguintes do trabalho; e,
- (ii) a sistematização dos principais desafios e dificuldades postas ao Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul.

Conforme disposto nos Termos de Referência, os custos do apoio logístico necessário à realização de reuniões técnicas e da Oficina Coletiva são de responsabilidade da AGEVAP.

## **1.2. Proposta de uma Estratégia Institucional e Definição das Missões da AGEVAP e do CEIVAP**

Na seqüência, serão investigadas alternativas para a condução de processos decisórios na bacia, tendo como foco principal a definição de pautas mais claras de trabalho entre o CEIVAP, suas câmaras técnicas e a AGEVAP, sendo necessário, no contexto interno da Agência, também deixar clara a distribuição de encargos entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

Nesse estágio, os trabalhos estarão voltados à definição das missões e à proposição de uma estratégia institucional para o Sistema CEIVAP – AGEVAP, quando deverão ser abordadas:

- (i) a identificação de uma visão prospectiva sobre o Sistema de Gestão da bacia do rio Paraíba do Sul;
- (ii) a definição de objetivos estratégicos para consubstanciar tal visão prospectiva;
- (iii) a identificação dos campos de atuação da Agência e do Comitê;
- (iv) as diretrizes e políticas específicas, regentes de tais atuações;
- (v) as missões institucionais;
- (vi) a divisão de funções e estruturas entre a AGEVAP e o CEIVAP;
- (vii) o ambiente institucional e os principais interlocutores, internos e externos ao Estado;
- (viii) a recomendação de estratégias para relacionamento com tais interlocutores; e,
- (ix) a indicação do tipo de instrumentos de parceria e de cooperação que devem ser desenvolvidos com interlocutores internos e externos ao Estado.

Esse conjunto de insumos (campos de atuação, diretrizes e políticas, missões, estratégias, visão, instrumentos e objetivos estratégicos) deverá nortear a condução principal do Sistema de Gestão da Bacia, para o horizonte dos próximos 10 (dez) anos.

## **1.3. O Desenho da Estrutura Organizacional e Operativa para o Conjunto CEIVAP - AGEVAP**

Em plena consonância com as modernas bases conceituais que devem reger o planejamento institucional estratégico, a estrutura organizacional da AGEVAP e, bem assim, do CEIVAP (câmaras técnicas permanentes ou voltadas para temas específicos, com prazo de duração determinado), surgirá como uma resposta à demandas das ações, atividades e processos que foram identificados como essenciais ao funcionamento da entidade.

O *modus operandi* da AGEVAP implicará nos seguintes produtos:

- (i) a identificação de ações e atividades necessárias à consecução da estratégia institucional e das missões definidas para a AGEVAP e para o CEIVAP, com foco nos próximos 03 (três) anos de atuação;
- (ii) a proposta de uma divisão de trabalho e de funções entre o CEIVAP (câmaras técnicas, inclusive) e a AGEVAP, internamente à Agência, entre o seu Conselho de Administração e a Diretoria Executiva e, ainda, entre os cargos superiores de gerência e coordenação que forem propostos; e,
- (iii) a indicação dos principais processos vinculados às funções e atividades da AGEVAP.

Essa identificação de atividades e processos constituirá a referência principal para a modelagem organizacional e para o planejamento operacional do conjunto CEIVAP – AGEVAP, merecendo especial atenção a indicação de parcerias e acordos de cooperação que possam ser estabelecidos em favor do funcionamento do Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul, notadamente com a ANA e órgãos estaduais correlatos (DAEE/SP, IGAL/MG e SERLA/RJ).

Nessa etapa serão efetuadas recomendações específicas concernentes aos cargos superiores de gerência e coordenação da AGEVAP, sendo consideradas alternativas de terceirização de serviços e funções. Para tanto, cabe observar, como princípio fundamental da AGEVAP, a manutenção de estrutura técnica e administrativa reduzida, funcionalmente simples e flexível, com prioridade para o planejamento e a implementação descentralizados de serviços.

Assim, será considerada a possibilidade de contratação, junto a terceiros, de ações e atividades, com particular interesse:

- na assessoria em temas jurídicos;
- em serviços de contabilidade, sendo permitido inserir estudos determinados nestes contratos, a serem empreendidos mediante ordens de serviço específicas, voltados a análises e projeções contábeis, estimativas de receitas e simulações de viabilidade da Agência, com a finalidade de subsidiar o planejamento do Sistema de Gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul;
- para os encargos gerais de auditorias, também com a possibilidade de demandas mediante ordens de serviço específicas, voltadas à consolidação de indicadores de desempenho e outras variáveis que constituam subsídios ao aprimoramento do Sistema de Gestão da bacia;
- nas ações de publicidade e comunicação social, notadamente no que concerne às articulações com atores relevantes da bacia, institucionais e sociais, como também, com os estados e órgãos federais, inclusive para o atendimento de demandas oriundas do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (CEIVAP);
- para apoios técnico-administrativos que caracterizem atividades pontuais, não continuadas, particularmente em razão de solicitações determinadas pelo CEIVAP;
- para o provimento de infra-estrutura de informática; e,
- para estudos, projetos de engenharia e consultorias especializadas.

#### **1.4. A Modelagem Financeira do Sistema de Gestão**

Com base nas ações e atividades que deverão ser empreendidas pela Agência e pelo Comitê, incluindo serviços terceirizados e os encargos derivados de parcerias e cooperação com outras entidades, os Consultores deverão propor uma estrutura organizacional compatível com os recursos financeiros disponíveis ao Sistema de Gestão.

Serão identificadas fontes próprias e/ou potenciais de receitas, com estimativas preliminares de seus potenciais e das demandas para apoio ao funcionamento do CEIVAP e de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho. Nessa etapa, será metodologicamente importante a previsão realista de receitas advindas da cobrança pelo uso da água, em condições de sustentar financeiramente a AGEVAP e o funcionamento do CEIVAP.

Vale lembrar que o desenvolvimento e a implementação do modelo de organização administrativa da AGEVAP deverá ser empreendido com vistas a uma estrutura simples e ágil, orientada para processos, com base na terceirização e descentralização de serviços, nos termos dispostos por seu Estatuto e respectivo Regimento Interno.

#### **1.5. Modelo de Gestão de Pessoas**

Dando seguimento aos trabalhos, para o funcionamento regular da AGEVAP, os Consultores deverão elaborar um modelo para a gestão de pessoas (funcionários) que conterà, pelo menos:

- (i) Quadro de Pessoal necessário e possível, pautado por parâmetros da Modelagem Financeira;
- (ii) Proposta de Plano de Cargos e Remuneração; e,
- (iii) Indicativos para um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Com base no Modelo institucional e administrativo proposto, deve-se dimensionar o quadro de pessoal em termos de quantidade e qualificação, além de investigar o nível adequado de remuneração, considerando as ofertas do mercado regional e as limitações próprias ao Sistema de Gestão, notadamente, em razão do patamar de 7,5% do montante arrecadado via cobrança pelo uso da água.

O dimensionamento terá em conta a divisão de funções entre o CEIVAP e a AGEVAP, como também, entre a Agência e os órgãos gestores de recursos hídricos, nomeadamente, ANA, DAEE, IGAM e SERLA.

Os estudos irão indicar a disposição quantitativa e qualitativa de pessoal, segundo um cronograma (alocação temporal) ajustado com a estratégia de implantação da estrutura organizacional da Agência, em compatibilidade com a disponibilidade de recursos.

#### **1.6. Modelo de Gestão da Performance da AGEVAP e do Próprio Sistema de Gestão da Bacia**

O passo seguinte refere-se à indicação de um modelo de gestão da performance da AGEVAP e do próprio Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul, do qual constará:

- (i) proposta de indicadores e metas para a aferição de resultados da atuação da AGEVAP e do próprio Sistema de Gestão, tendo como referência o Plano de Trabalho do Contrato de Gestão celebrado com a ANA, em seu último Termo Aditivo;

- (ii) um modelo de controle de atividades, nos âmbitos interno e externo, que impactem os resultados esperados do Sistema de Gestão da Bacia; e,
- (iii) a proposição de um sistema de gestão da **performance** da AGEVAP e do conjunto CEIVAP - AGEVAP.

O modelo de gestão da performance da AGEVAP e do Sistema de Gestão da bacia deverá ser baseado em metodologia similar à do *Balanced Scorecard*, contemplando as seguintes ações:

- (i) identificação, monitoramento e gestão dos indicadores de performance corporativa;
- (ii) elaboração de mapa estratégico com as relações causais entre os objetivos estratégicos; e,
- (iii) sistemática de coleta, consolidação e atualização dos dados relativos aos indicadores de performance.

### **1.7. Proposta de Ações de Capacitação e Treinamento**

Por fim, a última etapa refere-se a propostas de ações voltadas ao treinamento e capacitação dos quadros diretivo e técnico da AGEVAP, devidamente articuladas com ações similares previstas para o CEIVAP, como forma de implementação do planejamento institucional estratégico e de adoção da estrutura organizacional e operativa desenvolvida.

A proposição dessas ações deve ser disposta segundo a previsão de implementação das diversas atividades previstas – estratégia institucional, planejamento operacional, modelagem organizacional, modelo de gestão de pessoas e modelo de controle de performance.

Além disso, será necessária a identificação do público-alvo das ações de treinamento e capacitação dos membros do CEIVAP, dos diversos segmentos nele representados, e dos funcionários da AGEVAP. Tendo em vista maior consistência orgânica do Sistema de Gestão, a identificação dos atores relevantes e parceiros estratégicos deve ser feita mediante um prévio e amplo mapeamento dos seguintes grupos e da sua respectiva tipologia genérica:

- Agentes públicos (Estatais):
  - no âmbito Nacional;
  - no âmbito estadual; e,
  - no âmbito municipal.
- Instâncias decisórias sub-regionais, com atuação na Gestão dos Recursos Hídricos
  - comitês de afluentes, de sub-bacias ou de trechos da bacia do rio Paraíba do Sul; e,
  - consórcios intermunicipais de bacia e associações de usuários de recursos hídricos.
- Agentes não-públicos e concessionários de serviços
  - usuários de recursos hídricos

- representantes da sociedade civil

Com o objetivo de ampliar o universo dos atores envolvidos com a gestão de recursos hídricos, serão igualmente importantes recomendações para ações de comunicação social, como elemento adicional de suporte ao planejamento institucional estratégico e à adoção da estrutura organizacional e operativa desenvolvida. O entendimento é que a divulgação de ações desenvolvidas pela AGEVAP e pelo CEIVAP, nas diversas mídias de comunicação, tende a facilitar a aproximação e interlocução com os diversos atores envolvidos com a gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul.

## **2. PRODUTOS ESPERADOS**

Os produtos esperados correspondentes às atividades da Primeira Etapa (Fase I) e da Segunda Etapa (Fase II) dos trabalhos são:

### **2.1. Fase I – Definição do Planejamento Estratégico**

- **R0** – Revisão do Plano de Trabalho e Proposta do Projeto de Sensibilização (ou seja, o presente documento);
- **R1** – Relatório de Sistematização dos Principais Desafios e Dificuldades postos ao Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul, incluindo o Relatório Final da Oficina Coletiva do Projeto de Sensibilização;
- **R2** – Relatório da Missão e da Estratégia Institucional;
- **R3.a** – Relatório da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional, com foco principal no CEIVAP e suas Câmaras Técnicas; e,
- **F1** – Relatório de Andamento, com a conclusão da Fase I e Plano de Trabalho da Fase II.

### **2.2. Fase II – Definição de Ações de Suporte do Planejamento Estratégico**

- **R3.b** – Relatório da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional, complementado com foco na AGEVAP e sua estrutura interna;
- **R4** – Relatório da Modelagem Financeira;
- **R5** – Relatório dos Modelos de Gestão de Pessoas e de Gestão de Performance;
- **R6** – Relatório das Ações de Treinamento e Capacitação; e,
- **R7** – Sumário Executivo dos Estudos.

**3. Cronograma Físico**

**3.1. Cronograma Físico Fase I**

ITENS DO ESCOPO - RELATÓRIOS TÉCNICOS	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
R0 – Plano de Trabalho Revisado e Proposta do Projeto de Sensibilização	■			
R1 – Desafios e Dificuldades do Sistema de Gestão da Bacia do Paraíba do Sul		■	■	
R2 – Missão e Estratégia Institucional		■	■	
R3.a – Estrutura Organizacional e Planejamento Operacional (foco no CEIVAP)			■	
F1 - Fechamento da Fase I e Plano de Trabalho da Fase II			■	

**3.2. Cronograma físico Fase II**

<b>ITENS DO ESCOPO - RELATÓRIOS TÉCNICOS</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>	<b>Mês 5</b>
<b>R3.b</b> – Estrutura Organizacional e Planejamento Operacional (foco AGEVAP)		■	■	
<b>R4</b> – Modelagem Financeira			■	
<b>R5</b> – Modelo de Gestão de Pessoas e de Performance		■	■	
<b>R6</b> – Ações de Treinamento e Capacitação			■	■
<b>R7</b> – Sumário Executivo dos Trabalhos				■

Curitiba, 02 de fevereiro de 2007

\_\_\_\_\_  
**Belmiro Valverde Jobim Castor**

\_\_\_\_\_  
**Francisco José Lobato da Costa**