

Versão 19.03.07

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E
ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO
SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

**R1 – RELATÓRIO DE SISTEMATIZAÇÃO
DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES E
DESAFIOS POSTOS AO SISTEMA DE
GESTÃO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO
RIO PARAÍBA DO SUL**

(INCLUI RELATÓRIO FINAL DA OFICINA DE SENSIBILIZAÇÃO)

- ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/06 -

Março 2007

SUMÁRIO

SEÇÃO	TÍTULO	PÁGINA
1.	CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA E DO SISTEMA NACIONAL DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS	1
2.	PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO	2
2.1.	Consultas e Interlocução com Atores Relevantes	2
2.2.	Oficina Coletiva para o Planejamento Institucional Estratégico	3
2.2.1.	Natureza e Objetivos da Oficina Coletiva	4
2.2.2.	Estrutura da Oficina	5
2.2.3.	Temas Propostos	5
3.	RESULTADOS DO PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO	7
3.1.	Sistematização dos Principais Desafios e Dificuldades Postos ao Sistema de Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.	7
3.1.1.	Quanto ao Gerenciamento da Bacia	8
3.1.2.	A Natureza e as Atribuições do CEIVAP	8
3.1.3.	A AGEVAP	9
3.1.4.	Aplicação de Recursos da Cobrança	10
3.1.5.	Relacionamento com Órgãos Gestores	10
3.1.6.	Pacto Federativo	11
3.1.7.	Implantação do Modelo Institucional Proposto	11
4.	PRÓXIMOS PASSOS	11
5.	ANEXO	12

1. CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA E DO SISTEMA NACIONAL DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS

Para iniciar a abordagem conceitual sobre processos decisórios envolvendo comitês e respectivas agências de bacia hidrográfica, é preciso, antes de tudo, contextualizar essas instâncias no âmbito do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH).

Segundo a concepção da Lei Federal nº 9.433/97, o gerenciamento dos recursos hídricos não deve ser empreendido isoladamente por órgãos públicos com responsabilidades relativas à concessão de outorga de direitos de uso da água, nem pelos Conselhos Nacional e estaduais de recursos hídricos, pelos comitês ou por agências de bacias hidrográficas, mas sim, por um Sistema de Gestão (sublinhou-se), o que pressupõe a noção do conjunto.

Sendo um conjunto, é possível deduzir que suas instâncias – conselho, comitês e agências – devem operar seguindo uma divisão de trabalho que observe diferentes competências e atribuições.

Com efeito, cabe primeiramente ressaltar que as competências e atribuições de órgãos públicos outorgantes, conselhos, comitês e agências são diferenciadas, tanto quando se consulta o disposto na Lei Federal nº. 9.433/97, quanto nas legislações estaduais correlatas. Genericamente, o poder de outorga é estatal e indelegável e, bem assim, o poder de polícia para a fiscalização. Conselhos definem políticas e diretrizes gerais e arbitram eventuais conflitos entre instâncias locais. Comitês aprovam planos de bacia e determinam valores para a cobrança pelo uso da água. Já as agências de bacia secretariam os comitês, elaboram propostas dos planos de bacia e empreendem estudos e projetos para a efetiva implementação de ações e intervenções em recursos hídricos.

Por seu turno, também os atores inseridos nos Sistemas de Gestão possuem características e habilitações específicas, correspondentes às suas distintas naturezas. A propósito, a própria AGEVAP, mediante estudos elaborados pela Fundação COPPETEC (UFRJ), procedeu ao mapeamento e à descrição de aspectos e interesses dos principais atores inseridos no Sistema de Gestão da bacia do rio Paraíba do Sul – órgãos públicos da União, estados e municípios, representantes da sociedade civil e setores usuários de recursos hídricos.

Sobre esse tema, um dos principais problemas constatados na implementação do SINGREH é que a condução de processos decisórios acaba reproduzindo debates similares e disputas em todos os espaços institucionais – conselhos, comitês, câmaras técnicas e conselhos de administração de agências de bacia (notadamente quando compostos como “extratos” do respectivo comitê) –, descaracterizando o funcionamento articulado e complementar do conjunto que deveria compor um Sistema, o que resulta em procedimentos que têm gerado elevados “*custos de transação*” para a gestão dos recursos hídricos.

Em acréscimo aos elevados “*custos de transação*” revelados pelo Sistema, é possível antever prováveis dificuldades na obtenção de consensos quando estiver em pauta o debate concreto sobre as prioridades de planos de bacia, na medida em que os universos e as referências que orientam os processos decisórios dos diferentes atores são bastante distintos: de um lado, usuários pagadores privilegiam preocupações a respeito de como internalizar externalidades ambientais em suas matrizes de custos de produção; de outro, organizações que militam na área do meio ambiente centram demandas na definição de metas de qualidade para os corpos hídricos, que nem sempre estão pautadas por condições viáveis de financiamento, no montante e nos prazos requeridos.

No contexto da implantação do Sistema CEIVAP - AGEVAP, e mais especificamente no escopo dos estudos relacionados ao Planejamento Institucional Estratégico, confirma-se a

importância dos debates sobre a divisão de trabalho e a condução de processos decisórios no âmbito do Comitê, das câmaras técnicas e da Agência da Bacia do Paraíba do Sul.

Mais do que isso, dada a extensão territorial (56.600 km²), bem como, a multiplicidade de situações sub-regionais e de unidades político-administrativas (3 estados, 180 municípios, e instâncias formalizadas em diversas sub-bacias), uma outra dimensão relevante é colocada em debate: uma possível divisão de trabalho entre a gestão voltada à totalidade da bacia e as instâncias instaladas em bacias afluentes ou espaços sub-regionais.

De fato, esse foi um dos temas foram preponderantes durante os debates da Oficina de Sensibilização, como pode-se verificar nos capítulos seguintes do presente Relatório.

2. PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO

2.1 Consultas e Interlocação com Atores Relevantes.

O primeiro componente básico previsto pela metodologia dos trabalhos contemplou a interlocação com atores estratégicos da bacia do rio Paraíba do Sul – em especial com o quadro dirigente (Diretoria Executiva e Conselho de Administração) e com o corpo técnico da AGEVAP, mas também abrangendo membros com atuação relevante junto ao CEIVAP –, como forma de subsidiar uma melhor compreensão dos problemas hoje enfrentados pelo Sistema de Gestão da bacia e de investigar possíveis linhas de consenso para a construção de alternativas de ajustamento institucional do Sistema, em seu conjunto e nas instâncias decisórias que o compõem.

Essa interlocação foi empreendida por intermédio de entrevistas realizadas com atores identificados como estratégicos, para fins de coleta de subsídios e de sensibilização sobre a importância dos trabalhos em curso, tal como previsto pelo **Relatório R0**, do Plano de Trabalho Revisado. As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma confidencial, com o intuito de evitar restrições e constrangimentos à manifestação dos atores, quando os temas indicassem conflitos potenciais e problemas relevantes que estão sendo constatados na estã da bacia. A seqüência das entrevistas é apresentada no **Quadro 01**, a seguir.

Quadro 01 – Seqüência de Entrevistas Realizadas com Atores Estratégicos

Entrevistados	Representação
Maria Aparecida B. P. Vargas	Secretaria Executiva do CEIVAP e Conselho de Administração AGEVAP
Eliane Pinto Barbosa	Diretoria Executiva da AGEVAP
Hendrik Mansur	Coordenação de Gestão AGEVAP
Flávio Simões	Coordenação Técnica AGEVAP
Elaine Braga da Cunha	Assessoria Jurídica AGEVAP
Pref. Marco Aurélio de Souza	Presidência do CEIVAP
Luiz Norberto Collazzi Loureiro	Prefeituras Municipais
Andréa Francomano	Assessoria da Presidência do CEIVAP
José Bosco	Usuário Saneamento
Edilson de Paula Andrade	CBH Paulista e Ex-Secretário Executivo do CEIVAP

João Marcelino	Usuário da Agropecuária
Jander Duarte	COPPETEC e Entidades Técnicas (ABRH)
Mauro Ribeiro Viegas	Usuários Industriais
José Sertã	Entidades Técnicas (ABES)
Sérgio Dias Canella	Usuários de Geração de Energia
Fernando Lino	Usuário de Geração de Energia
Fátima Casarin	Sociedade Civil
Marilene Ramos	Órgãos Gestores (SERLA)
Leila Heisler	Usuários de Saneamento
Manoel Otoni Neiva	Usuários de Geração de Energia
Ninon Machado	Sociedade Civil
Paulo Valverde	Usuários Municipais de Saneamento
Lincoln Botelho da Cunha	Prefeituras Municipais
Rui Brasil Assis	Órgãos Gestores (DAEE)
Rodrigo Flecha	Órgãos Gestores (ANA)
Wilde Cardoso Gontijo	Órgãos Gestores (ANA)
Oscar Cordeiro	Órgãos Gestores (ANA)
Bruno Pagnoccheschi	Órgãos Gestores (ANA)
Patrícia Bóson	Usuários Industriais
João Jerônimo	Ex-Diretor da AGEVAP

A propósito dessa interlocução, vale lembrar que o próprio Comitê aprovou resolução interna constituindo um Grupo de Acompanhamento dos trabalhos de planejamento institucional estratégico, cujos integrantes não somente foram listados para fins das referidas entrevistas, como também, para participação da Oficina de Sensibilização, na qual os temas que sintetizam desafios e dificuldades do Sistema de Gestão da Bacia foram debatidos, tal como será descrito no item que segue.

2.2. Oficina Coletiva do Projeto de Sensibilização

Vencida a etapa das entrevistas e recolhidos os subsídios esperados dos atores relevantes, foi realizada, então, uma **Oficina Coletiva**, com a 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; (iv) da Diretoria Executiva da AGEVAP; (v) dos coordenadores das Câmaras Técnicas do CEIVAP; (vi) do Grupo de Trabalho do Conselho de Administração da AGEVAP; e, (vii) de representantes dos órgãos gestores de recursos hídricos relacionados ao Sistema CEIVAP – AGEVAP (ANA, IGAM, SERLA e DAEE), portanto, cerca de 30 participantes, que se reuniram no Rio de Janeiro nos dias 06 e 07 de março de 2007.

O objetivo da Oficina foi o de apresentar a consolidação das informações e a indicação dos temas relevantes que deverão pautar os trabalhos relativos ao planejamento institucional estratégico e à (re)estruturação organizacional do Sistema CEIVAP – AGEVAP, segundo a

leitura que os consultores, Belmiro Castor e Francisco Lobato, tiveram do conjunto de entrevistas realizadas. O **Quadro 02** lista os participantes da Oficina Coletiva.

Quadro 02 – Lista de Participantes da Oficina Coletiva

GT 10 – CEIVAP – SP	Participantes
01 Representante do Poder Público	Edilson de Paula Andrade (DAEE)
01 Representante dos Usuários	João Rodrigues (CIESP)
01 Representante da Sociedade Civil	Andréa Francomano (AASJC)
GT 10 – CEIVAP – RJ	
01 Representante do Poder Público	Antônio da Hora (SEMA)
01 Representante dos Usuários	Cristina Yuan (IBS)
01 Representante da Sociedade Civil	José Sertã (ABES)
GT 10 – CEIVAP – MG	
01 Representante do Poder Público	Heloise Brant (IGAM)
01 Representante dos Usuários	Patrícia Boson (FIEMG)
02 Representantes da Sociedade Civil	Humberto Ferreira (Cons. Pomba) Georgina Mucci (FUNCEC)
GT 04 – Cons. de Administração	
01 Representante do Poder Público	Lúcia Helena Baldanza (Pref. Muriaé)
01 Representante dos Usuários	Fernando Lino (Light)
01 Representante da Sociedade Civil	Ninon Machado (Instituto Ipanema)
01 Presidente do Conselho Fiscal	Mauro Ribeiro Viegas
Diretoria do CEIVAP	
01 Presidente	(*)
01 1º Vice-Presidente	Manoel Otoni Neiva (CFLCL)
01 2º Vice-Presidente	Vera Lúcia Teixeira (Ong NVNV)
01 Secretário Executivo	Maria Aparecida B. P. Vargas (Cat-Leo)
Diretoria da AGEVAP	
01 Diretora	Eliane Pinto Barbosa
01 Coordenador Técnico	Flávio Simões
01 Coordenador de Gestão	Hendrik Mansur
01 Assessora Jurídica	Elaine Braga Cunha
Coordenadores de Câmaras Técnicas	
01 Coordenador CTI	-
01 Coordenador CTPI	Robson Moraes (CESAMA)
01 Coordenador de CTEA	Fátima Casarin (Consórcio BNG-2)

Órgãos Gestores	
01 Representante do IGAM	Paulo Theodoro
01 Representante da SERLA	Marilene Ramos
01 Representante do DAEE	-
02 Representantes da ANA	Rodrigo Flecha Osman Fernandes
GTAI	
01 Coordenador	Wilde Cardoso Gontijo
Outros Convidados	
AEDB (equipe gestão de qualidade)	Samantha Milczanowski João Alberto Neves dos Santos
Coordenação dos Trabalhos	
Consultor	Belmiro Castor
Consultor	Francisco Lobato

(*) A Presidência do CEIVAP foi representada por sua Assessora Andréa Francomano.

2.2.1. Natureza e Objetivos da Oficina Coletiva

A Oficina Coletiva teve por objetivo consolidar os insumos e informações obtidas quando das entrevistas individuais realizadas com os atores listados, bem como a indicação dos temas relevantes que devem pautar os trabalhos relativos ao planejamento institucional estratégico e à estruturação organizacional do Sistema CEIVAP – AGEVAP.

É importante ressaltar que a Oficina é parte da etapa inicial dos trabalhos e se destina a “colher” os sentimentos e opiniões dos diversos atores institucionais relevantes para o gerenciamento da Bacia do Rio Paraíba do Sul. Dessa forma, a Oficina situa-se como fonte de subsídios aos trabalhos de concepção de um modelo de planejamento institucional estratégico e não como espaço para decisões conclusivas.

Conseqüentemente, na Oficina de Sensibilização foram apresentados aos participantes os **temas** identificados como os mais relevantes, para que estes fossem debatidos sem preocupações de chegar a acordos ou consensos; o importante nessa etapa foi assegurar a todos os atores relevantes a oportunidade de expressar suas opiniões e sentimentos, para que suas posições sejam levadas em consideração nas etapas subseqüentes.

2.2.2. Estrutura da Oficina

Os trabalhos da Oficina de Sensibilização foram organizados na seguinte seqüência:

- Início da Oficina: 13:30h – dia 06 de março de 2007

- palestra inicial dos consultores para breve exposição da Metodologia, Objetivos e da Estrutura da Oficina.
- perguntas, esclarecimentos e validação do temário proposto.

Tarde do dia 06 de março

- divisão dos presentes em grupos heterogêneos (com participação de representantes de todos os segmentos), evitando a predominância desse ou daquele tipo de representante (governos, usuários ou sociedade civil).
- trabalho em três grupos com debates do temário aprovado (cada grupo dispôs de um roteiro da palestra inicial para orientação dos debates, que abrangeram todos os temas nos grupos que foram organizados).
- no final da tarde, os grupos indicaram seus relatores que expuseram as sínteses dos debates, apontando consensos e divergências.

Manhã do dia 07 de março

- continuação e conclusão dos debates em grupo (até 11:00h).
- novamente, os grupos indicaram seus relatores que expuseram as sínteses dos debates, apontando consensos e divergências.

Nota: Os consultores ressaltaram que não seria necessário chegar a consensos ou acordos dentro dos grupos, nem mesmo quando da apresentação do relato sobre os debates. Votações para chegar a acordos ou consensos não seriam necessárias e, possivelmente, não-desejáveis, nessa etapa. O importante é que todas as opiniões relevantes tenham sido listadas para análise posterior.

Tarde do dia 07 de março

- apresentação, pelos Consultores, da síntese dos debates, tendo como subsídios os relatos efetuados pelos três grupos de trabalho, que constam em tópicos organizados no **Anexo** a este Relatório.
- debates sobre a síntese apresentada pelos Consultores, para fins de correções, complementações e amadurecimento das posições a respeito dos principais desafios e dificuldades atualmente enfrentadas pelo Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP.
- encerramento da Oficina (17:00 h).

2.2.3. Temas Propostos

Tendo como subsídio inicial os desafios e dificuldades preliminarmente listados nos Termos de Referência que regem os presentes estudos do planejamento institucional estratégico, cotejados frente aos resultados obtidos nas entrevistas individuais, os Consultores sistematizaram os temas relevantes que seguem, para fins de organização dos debates previstos na Oficina de Sensibilização.

O primeiro tema proposto se referiu ao Plano da Bacia Hidrográfica entendido como o conjunto de metas e objetivos a ser implementado pelo Sistema de Gestão. Em outras palavras, o Sistema de Gestão não constitui um fim em si mesmo, mas um meio para que metas e objetivos concretos sejam atingidos. Este é um dos conceitos fundamentais que será aplicado ao presente trabalho:- o modelo a ser definido e implantado é o de planejamento institucional estratégico, o que significa que o elemento norteador geral do modelo é a existência de um Plano, para cuja execução serão estabelecidos arranjos organizacionais e institucionais.

Segue-se aqui a definição de Alfred Chandler: “as estruturas dependem das estratégias”; ou ainda, de Donald Schon: “as mudanças se dão agindo integradamente em três dimensões: as teorias (estratégias), as estruturas e as tecnologias”.

Dada a natureza e a multiplicidade das condições físico-territoriais (diversas bacias afluentes e situações sub-regionais), econômicas (dinâmica da agropecuária, indústria, geração de energia e prestação de serviços), político-institucionais (três estados federativos e cento e oitenta municípios) e sócio-culturais (grandes e pequenos aglomerados urbanos, especificidades sub-regionais, etc.), um Plano para a Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul deve:

- ter um caráter “federador”, isto é, ser capaz de “organizar a multiplicidade” e não um plano “otimizador”, no sentido estrito, em que apenas se buscasse a melhor combinação técnica para o uso das disponibilidades hídricas da bacia;
- pautar-se por mecanismos de “concertação”, ou seja, deve buscar estabelecer uma agenda mínima para a bacia, com metas e objetivos de desempenho bem definidos (vazões, quantidade e natureza de efluentes, restrições de uso e outros condicionantes), que sejam debatidos e aceitos pelos atores relevantes para o processo de gestão (governos federal, estaduais e municipais, usuários e sociedade civil); e,
- para sua instrumentação, dispor de um sistema de monitoramento que permita avaliar o cumprimento de metas e objetivos e produzir alertas para a pronta ação dos organismos da bacia, a saber, o CEIVAP e a AGEVAP.

O segundo tema procurou sistematizar questões referentes ao CEIVAP propriamente dito, abordando:

- quem deve fazer parte dele;
- como acomodar os arranjos sub-regionais;
- como acomodar os atores relevantes (governos, usuários, sociedade civil) em suas instâncias deliberativas (câmaras técnicas);
- quais os seus mecanismos de debate e decisão;
- limites claros entre as funções do CEIVAP e da AGEVAP; e,
- natureza, atribuições e limites dos órgãos diretivos, Presidência do Comitê e sua Secretaria Executiva.

O terceiro tema referiu-se à Agência da Bacia – a AGEVAP, organizando debates que incluem:

- sua natureza jurídica; suas instâncias de deliberação interna (assembleia de associados; conselhos diretor e estrutura técnica executiva);
- suas relações com o CEIVAP, especialmente com a Secretaria Executiva;
- determinação de seus “atores” internos: quem pode se associar, quem pode utilizar seus serviços.

O quarto tema destinou-se à definição de prioridades para a alocação de recursos arrecadados via Cobrança pelo Uso da Água, tratando do dilema do financiamento de obras locais e de demandas pontuais, contrapostos à alternativa de priorizar pré-investimentos que possibilitem a atração de outras fontes de investimentos, públicos e privados, para a execução do Plano da Bacia, ou seja, menor alocação em obras locais, em favor da gestão e alavancagem de outros recursos mediante a constituição de contrapartidas ou a realização de pré-investimentos.

O quinto tema tratou do relacionamento do Sistema de Gestão da Bacia com os órgãos gestores, especialmente com o Governo Federal e sua Agência Nacional de Águas (ANA), seja no que se refere às metas previstas para a gestão, seja na busca de reconhecimento institucional que resulte na obtenção de mais recursos para a bacia.

Os temas seguintes foram introduzidos por deliberação do Plenário da Oficina Coletiva. Assim, contemplou-se como o sexto tema a questão do Pacto Federativo, abrangendo tanto as relações e acordos entre os estados (SP, MG e RJ) e destes com a União, quanto o debate sobre mecanismos que incentivem maior participação dos municípios junto ao Sistema de Gestão de Recursos Hídricos.

Por fim, o sétimo tema, também proposto em Plenário, teve preocupações voltadas ao processo de implantação dos ajustes que venham a ser propostos pelo Planejamento Institucional Estratégico, de modo a evitar que os estudos resultem em mais uma peça de prateleira.

3. RESULTADOS DO PROJETO DE SENSIBILIZAÇÃO

3.1. Sistematização dos Principais Desafios e Dificuldades Postos ao Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul.

O Projeto de Sensibilização teve por objetivo a consolidação de informações recolhidas junto aos atores relevantes, tanto mediante entrevistas individuais, quanto nos debates da Oficina Coletiva que confirmaram os temas de maior importância, pertinentes aos principais desafios e dificuldades postos ao Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul. Os temas foram assim organizados:

- Plano e Gestão da Bacia Hidrográfica;
- Natureza, organização e atribuições do CEIVAP;
- Natureza, organização e atribuições da AGEVAP;
- Critérios para aplicação dos recursos da Cobrança;
- Relacionamento do Sistema de Gestão da Bacia com órgãos gestores;
- Pacto federativo; e,
- Mecanismos para implantação do modelo institucional a ser proposto.

Nos tópicos seguintes são apresentados as principais conclusões e os encaminhamentos resultantes da Oficina Coletiva.

3.1.1. Quanto ao Plano para a Gestão da Bacia:

- O modelo de planejamento institucional estratégico tem como elemento norteador fundamental o Plano de Gestão Integrada da Bacia, composto de, no mínimo:
 - a. um plano de investimentos necessários para adequar as condições da bacia aos padrões desejáveis de quantidade e qualidade hídrica;
 - b. um conjunto de mecanismos de informação, acompanhamento, monitoramento e alerta, que deve estar implantado e em funcionamento na bacia, para orientar as decisões preventivas e corretivas necessárias para alcançar e manter os padrões descritos no item anterior;
 - c. mecanismos de negociação entre os atores relevantes para o sistema de gestão da bacia, que propicie ações pró-ativas e reativas aos eventos relevantes que ocorram em sua área geográfica.
- A natureza e a extensão do Plano é que determinará a estrutura organizacional e o “desenho” dos processos decisórios que compõem o Sistema Institucional de Gestão.
- O atributo central do modelo a ser desenvolvido e implantado é a sua capacidade de facilitar a consecução dos objetivos fixados para o gerenciamento da bacia.
- O modelo se concentrará no debate, encaminhamento e solução dos problemas de natureza estratégica, deixando o equacionamento de problemas localizados a cargos de comitês e outras entidades sub-regionais, que agirão em consonância com as regras estratégicas determinadas pelo patamar superior de gestão do conjunto da bacia.
- O plano terá caráter federativo – ou integrador –, o que significa que os organismos encarregados de sua aplicação, notadamente o CEIVAP e a AGEVAP, agirão no sentido de articular as soluções para problemas sub-regionais e locais com as estratégias gerais adotadas para a bacia; essa perspectiva se contrapõe a uma concepção unitária do gerenciamento da bacia, na qual as decisões são tomadas de maneira centralizada pelos órgãos gestores, sem o devido reconhecimento de que existe uma multiplicidade de situações sub-regionais e de instâncias político-administrativas (três estados e cento e oitenta municípios, em diversas sub-bacias afluentes), que exigem capilaridade ao sistema de gestão, que deve ser formatado de modo customizado.
- A ação do CEIVAP e da AGEVAP se dará, portanto, no sentido de propiciar e facilitar a integração de esforços entre diferentes tipos de atores relevantes como, aliás, preconiza a denominação do próprio CEIVAP, no qual “I” significa Integração.
- Portanto, o sistema de gerenciamento integrado da bacia será composto, *lato sensu*, pelo CEIVAP, pela AGEVAP, pelos demais comitês de bacias afluentes instalados na área de abrangência da bacia do Paraíba do Sul, bem como, por outros organismos associativos, como as associações de usuários, consórcios e similares, sempre atuantes sob a coordenação geral de uma estratégia conjunta, regida pelo Plano da bacia do Paraíba do Sul.
- No presente documento, quando mencionado o Sistema de Gestão integrada, a referência será sempre feita à instância superior de articulação e coordenação, qual seja, o binômio CEIVAP-AGEVAP.

3.1.2. A Natureza, Organização e as Atribuições do CEIVAP

- O CEIVAP cumpre o papel de organismo de Estado, no âmbito do qual são debatidas as prioridades, as políticas e as diretrizes de natureza estratégica, voltadas para a gestão

integrada da bacia, bem como, para o relacionamento inter-institucional com os órgãos gestores, na esfera da União, dos estados e dos municípios, sempre com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos.

- As atividades da Presidência do CEIVAP devem ser assessoradas por um grupo de apoio administrativo, encarregado da elaboração e manutenção de documentos, convocações, atas, comunicações e correspondências.
- O presente trabalho em curso, sobre o planejamento institucional estratégico, definirá se esse assessoramento se dará no âmbito da Secretaria Executiva do órgão, assim como, as atribuições e limites de atuação dessa instância.
- O estudo definirá, ainda, o número e as atribuições das câmaras técnicas, assim como, de eventuais grupos de trabalho *ad-hoc*, estabelecidos para assessorar o CEIVAP em assuntos específicos, definindo os processos e a composição de pautas mediante os quais a(s) câmara(s) serão mobilizadas a opinar.

3.1.3. A Natureza, Organização e Atribuições da AGEVAP

- A AGEVAP é o braço técnico do Sistema de Gestão da bacia, cabendo-lhe implementar ou facilitar a implementação das diretrizes estabelecidas pelo referido Plano de Gerenciamento Integrado e pelas decisões do CEIVAP, sendo organizada sob a forma jurídica de uma associação civil, de direito privado, nos termos do Código Civil e da legislação pertinente.
- Caberá às instâncias superiores da AGEVAP a gestão da associação, distribuindo atribuições e orientando o seu funcionamento da seguinte forma:
 - a. Ao Conselho de Administração compete orientar a diretoria e o corpo funcional, no sentido de que suas atividades obedeçam os objetivos estabelecidos estatutariamente, como também, aprovar e acompanhar o cumprimento das estratégias de atuação propostas pela Diretoria Executiva, além de cumprir outras funções atribuídas a instâncias desse tipo, pela legislação pertinente.
 - b. A Diretoria Executiva da AGEVAP será responsável pelos atos de gestão da entidade nos termos da legislação vigente, sendo composta pelo número de membros definidos em seu estatuto social.
 - c. O quadro de pessoal da AGEVAP será constituído por técnicos e funcionários recrutados, de acordo com critérios de mérito que incluirão, qualificação curricular e atributos pessoais dos candidatos às vagas, respeitando-se a legislação aplicável.
 - d. Na composição do quadro técnico não se aplicarão critérios de representatividade de setores sociais ou origem geográfica, de maneira a manter-se o caráter de organismo técnico pautado por critérios objetivos e não-políticos.
 - e. A participação na AGEVAP não será restrita aos integrantes do CEIVAP, sendo que os estudos do modelo de planejamento institucional integrado proporão a composição e os requisitos para a incorporação de outros atores relevantes junto à Agência da Bacia.
 - f. Tendo em vista esse conjunto de diretrizes, o Conselho de Administração da AGEVAP terá sua composição re-dimensionada, adequando-o às funções para

ele previstas; estima-se a participação de um número de conselheiros entre 6 a 9, em substituição aos 19 atuais.

3.1.4. Aplicação de Recursos da Cobrança

- A aplicação dos recursos da cobrança será priorizada pelo CEIVAP, com o assessoramento técnico da AGEVAP, visando prioritariamente:
 - a. Viabilizar ou facilitar o cumprimento do Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia, mediante o financiamento total ou parcial de estudos, projetos e outros tipos de pré-investimentos necessários à implantação e fiel cumprimento.
 - b. Facilitar a atração de outros recursos de financiamento ou a fundo perdido, mediante a prestação de contrapartidas a fundos oriundos de organismos nacionais e internacionais;
 - c. Financiar de maneira parcial e sempre sujeita a reembolso, a realização de obras infra-estruturais na área da bacia, cuja viabilidade e relevância tenha sido previamente estabelecida em estudos técnicos realizados sob a observância de normas e procedimentos técnicos adequados.
- A proporcionalidade da destinação dos recursos será estabelecida periodicamente pelo CEIVAP.
- Caberá ao CEIVAP o estabelecimento ou a aprovação da destinação dos recursos por grandes itens de despesa e à AGEVAP o detalhamento operacional das aplicações.
- Não haverá necessariamente correspondência entre a origem geográfica dos recursos oriundos da cobrança federal e sua aplicação, competindo ao CEIVAP estabelecer as prioridades gerais da bacia.
- A aplicação dos recursos da cobrança deverá buscar sintonia entre os recursos arrecadados pelo governo federal e a arrecadação e aplicações efetuadas pelos entes federativos.

3.1.5. Relacionamento com Órgãos gestores

- O gerenciamento integrado da bacia pressupõe um trabalho de articulação e negociação permanentes, de natureza inter-institucional que buscará:
 - a. Compatibilizar as políticas e os investimentos setoriais públicos, de qualquer origem (federal, estaduais e municipais), com o Plano da Bacia, assessorando as áreas responsáveis sempre que necessário.
 - b. Compatibilizar os efeitos e as metas relacionadas a investimentos privados que afetem os recursos hídricos da bacia, com as regras de gerenciamento traçadas pelo Sistema de Gestão e respectivo Plano, inclusive mediante a atuação junto a organismos de financiamento.
- O sistema de gerenciamento integrado realizará os estudos necessários para promover a identificação legal e programática da bacia como locus de decisões, públicas e privadas, que afetem de maneira significativa a base hídrica regional.
- Dever-se-á estabelecer, de maneira mais clara e objetiva, o quadro de direitos e deveres recíprocos dos organismos de gestão da bacia e dos organismos gestores de qualquer nível, estruturando o relacionamento entre eles.

- Deve-se estimular o relacionamento entre o sistema de gestão integrado e os demais organismos operantes na área geográfica da bacia do Rio Paraíba do Sul.

3.1.6. Pacto Federativo

- O estabelecimento de metas, qualitativas e quantitativas, de entrega da água em pontos determinados da bacia será um instrumento fundamental para o planejamento institucional e estratégico.
- A participação ativa dos municípios deverá ser estimulada mediante a criação de estímulos e de condicionantes para a realização de investimentos com recursos originados do Sistema de Gestão.
- A preocupação com a gestão hídrica deverá ser expandida a todas as áreas de atuação dos entes federativos e não apenas àqueles diretamente afins com a área da água e do meio ambiente, tal como ocorre atualmente.

3.1.7. Implantação do Modelo Institucional Proposto

Esse último tema teve seus debates transferidos para a próxima Oficina Coletiva que deverá tratar do modelo institucional a ser definido.

4. PRÓXIMOS PASSOS

Vencida a etapa de sensibilização dos atores relevantes, quando foram identificados os principais desafios e dificuldades postas ao Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul, torna-se possível iniciar os trabalhos relativos ao **R2 – Relatório da Missão e da Estratégia Institucional**.

Este **R2** apresentará uma proposta de estratégia institucional, bem como, a definição das missões do CEIVAP e da AGEVAP, indicando uma alternativa para a condução dos processos decisórios na bacia, tendo como um de seus principais conteúdos a definição de pautas mais claras de trabalho entre o CEIVAP, suas câmaras técnicas e a AGEVAP. Dentro da Agência será também definida a distribuição de encargos entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

Na seqüência, surgindo como resposta às demandas por ações, atividades e processos que forem identificados como essenciais ao funcionamento dessas instâncias, muitas das informações colhidas junto ao Projeto de Sensibilização deverão subsidiar a confecção dos Relatórios **R3.a – Relatório da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional**, com foco principal no **CEIVAP** e suas Câmaras Técnicas, e **R3.b – Relatório da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional**, complementado com foco na **AGEVAP** e sua estrutura interna. Portanto, esses relatórios terão foco na indicação de atividades e de processos, constituindo assim a referência principal para a modelagem organizacional e para o planejamento operacional do conjunto CEIVAP – AGEVAP.

Após a entrega destes relatórios será realizada, então, mais uma Oficina Coletiva que referendará a nova estrutura proposta, definindo a missão, a estratégia institucional, bem como, a organização interna e o planejamento institucional do conjunto CEIVAP/AGEVAP.

Consolidada a estrutura proposta mediante *referendum* da Oficina, os consultores darão início aos trabalhos relativos aos seguintes relatórios:

- R4 – Relatório da Modelagem Financeira;
- R5 – Relatório dos Modelos de Gestão de Pessoas e de Gestão de Performance; e,
- R6 – Relatório das Ações de Treinamento e Capacitação.

ANEXO: Síntese dos Relatos Apresentados pelos Grupos de Debates da Oficina Coletiva**Legenda:**

- Consenso no Grupo de Debates
- Divergência no Grupo de Debates

Tema 01: Plano e Gestão da Bacia Hidrográfica	Tema 02: Estrutura, Organização e Funções do CEIVAP	Tema 03: Estrutura, Organização e Funções da AGEVAP
<p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - É preciso construir um Plano da Bacia forte, compatibilizado com os Planos estaduais e se fazendo respeitar por instâncias superiores. - O CEIVAP deve coordenar a elaboração do planejamento geral e os comitês de sub-bacias devem se encarregar do planejamento local, em consonância com o Plano geral. - As ações macro devem ser realizadas com os recursos da cobrança da União; e as ações locais com recursos da cobrança estadual. <p>Grupo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do Plano em audiência pública aos municípios. - Dar legitimidade ao Plano da Bacia. - O Plano deve ser utilizado como instrumento de gestão, devendo incorporar as demandas internas como metas e ações. <p>Grupo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve-se buscar a superação de dificuldades em implementar o Plano. - O Plano de Investimento deve ser dinâmico e permanente. 	<p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O CEIVAP deve descentralizar e integrar as ações. - O Comitê deve deliberar sobre as questões macros, deixando as questões pontuais, locais para os comitês das sub-bacias. - O CEIVAP deve, como estratégia de descentralização, buscar o fortalecimento de comitês de sub-bacias. - O Comitê não deve se ocupar de questões operacionais. - Cabe melhorar a representação no Comitê, principalmente dos usuários dos diversos usos. - O Secretário Executivo tem excesso de atribuições; o papel do secretário deve ser de articulador político e de coordenador da pauta do Comitê. - Deve-se distinguir a Secretaria Executiva da figura do secretário do Comitê; a secretaria executiva deve ser exercida pela AGEVAP, dando suporte ao secretário. - Cabe definir as atribuições das três Câmaras Técnicas e decidir se mantém as CTs ou se agrega em apenas uma, criando grupos de trabalhos especializados, de acordo com demandas. - Constata-se que a motivação e a credibilidade por parte dos membros do CEIVAP decaíram nos últimos anos. <p>Grupo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inserção dos sub-comitês como membros. - O CEIVAP deve fortalecer os sub-comitês. - Há problemas relevantes de 	<p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não pode haver sobreposição de papéis entre a AGEVAP e o CEIVAP. - A AGEVAP não pode ser "maior" que o CEIVAP. - Como reflexão: a AGEVAP deve ser a agência única de todos os Comitês das sub-bacias? - Como proposta: deve-se abrir escritórios regionais da AGEVAP nas sub-bacias? - A AGEVAP, como instância técnica e operacional, não deve agir politicamente. - Cabe fortalecer tecnicamente a AGEVAP. - O Governo tem que resolver as questões legais pendentes, quanto ao formato legal da Agência de Bacia e o repasse dos recursos da Cobrança. <p>Grupo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Agência deve manter independência operacional frente ao CEIVAP. - Deve-se permitir a entrada de associados que não façam parte do CEIVAP, mantendo os membros do CEIVAP como associados. - Deve-se aceitar associados apenas do setor de usuários. - Membros do Conselho de Administração devem ser representantes de federações de usuários. - Cabe uma substantiva redução do número de membros do Conselho de Administração da AGEVAP.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

	<p>representatividade e legitimidade, como também falta informação e mobilização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve-se formalizar critérios para a construção de cadastro de entidades civis com atuação na bacia. - Cabe estabelecer independência operacional entre a AGEVAP e o CEIVAP. - Para o papel de Secretário Executivo da Presidência, deve-se contratar assessoria técnica para apoiar a diretoria do CEIVAP; ou a Secretaria Executiva deve manter-se como cargo eletivo. - É necessário estimular a inserção de técnicos qualificados nas Câmaras Técnicas. - As federações das indústrias devem ter representação nas CTs. - Deve-se reduzir o número de membros nas CTs. <p>Grupo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabe manter a Câmara Técnica Institucional, extinguindo as outras e substituindo-as por grupos de trabalho temporários. - Modelar a representação de Prefeitos no CEIVAP, via grupos, associações e similares. - Deve-se alterar o Estatuto e Regimento Interno do CEIVAP. 	<p>Grupo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AGEVAP é a secretaria executiva do CEIVAP; é uma instância técnica e operacional para implementação de decisões do Comitê.. - Cabe alterar o Estatuto e Regimento Interno da AGEVAP. - É preciso redefinir as funções do Conselho de Administração. - Diminuir o Conselho de Administração, para 6 a 9 membros, a ser composto por pessoas com um perfil mínimo. - Coordenadores da AGEVAP também devem ter perfil mínimo para o cargo. - O cargo de presidente do Conselho de Administração não deve ser exercido pela mesma pessoa que ocupa o cargo de secretário executivo do CEIVAP. - O percentual reservado para a operação da Agência (7,5%) reduz consideravelmente a capacidade executiva da AGEVAP. - Deve-se criar mecanismos que permitam à AGEVAP terceirizar serviços, para sua maior liberdade de atuação. - É preciso reavaliar as normas administrativas internas do Sistema (Deliberações do CEIVAP Resoluções do Conselho de Administração da AGEVAP e Manual de Investimentos). - A AGEVAP deve atuar como prestadora de serviços aos comitês estaduais, com atuação por metas de resultados.
Prioridades na Alocação de Recursos da Coabrança	Relacionamento do Sistema CEIVAP - AGEVAP com órgãos gestores	Pacto Federativo (entre estados e com a União)
<p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os recursos da cobrança devem ser direcionados para: preparação dos investimentos (elaboração de projetos); ações de gestão; e contrapartida para alavancar recursos externos para as ações estruturais. 	<p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve-se promover reuniões conjuntas da ANA e dos órgãos gestores estaduais com o Sistema CEIVAP - AGEVAP. - Cabe definir uma pauta de demandas do CEIVAP para os órgãos gestores e, também de 	<p>Grupos 1, 2 e 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabe definir vazões em exutórios de bacias afluentes – condições quantitativas e qualitativas em pontos estratégicos, que garantam a descentralização de decisões de gestão e de operacionalização de intervenções.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

<p>- Deve-se planejar a aplicação dos recursos da cobrança federal, de forma sincronizada com os estados.</p> <p>- Cabe inserir o CEIVAP na pauta das políticas públicas setoriais, para captar verbas públicas disponíveis.</p> <p>- Deve-se investir na capacitação dos municípios para elaboração de projetos para captar recursos.</p> <p>- Cabe aparelhar os municípios da bacia com Plano Diretor de saneamento, para buscar recursos de outras fontes.</p> <p>- Deve-se elaborar o Programa de Investimento a partir de uma pré-hierarquização feita nos Comitês das sub-bacias.</p> <p>- Deve-se fortalecer o CEIVAP para garantir, como meta futura, o repasse para a bacia da parcela da compensação financeira do setor elétrico, tanto da União quanto dos Estados.</p> <p>- Cabe definir regras claras para o repasse e aplicação dos recursos da cobrança pelo uso das águas transpostas da bacia do Paraíba do Sul para a bacia do Guandu.</p> <p>Grupo 2:</p> <p>- Deve-se utilizar o Plano da Bacia como instrumento de gestão na aplicação de recursos.</p> <p>- Cabe identificar as regiões e ações prioritárias para aplicação dos recursos.</p> <p>- Deve-se priorizar os recursos federais para alavancar novos recursos e financiamentos de pré-investimentos, além de estimular os comitês de sub-bacias a priorizar os recursos estaduais em obras.</p> <p>- Cabe definir normas, através de deliberações do CEIVAP, com critérios para utilização dos recursos.</p> <p>- A AGEVAP deve atuar junto à ANA e órgãos gestores estaduais para ampliar o cadastro dos usuários tendo em vista a</p>	<p>meio ambiente, onde devem estar incluídos os seguintes itens: outorga, cadastro de usuários e fiscalização, dentre outros.</p> <p>- Cabe estruturar, formalmente, a relação CEIVAP - AGEVAP e os órgãos gestores, mediante convênios de cooperação.</p> <p>Grupo 2:</p> <p>- O Plano da Bacia deve ser um instrumento dos governos Federal e estaduais, principalmente no que se refere à aplicação de recursos.</p> <p>- Cabe também alguma forma de articulação do CEIVAP com a frente parlamentar da bacia.</p> <p>- A interlocução deve se dar também com órgãos e políticas setoriais.</p> <p>- Cabe estimular a criação de instrumentos que vinculem a aplicação de recursos públicos ao plano de bacia (ex: convênio de integração, orçamentos estaduais, nova legislação e/ou revisão da Lei 9433/97 e das leis estaduais de recursos hídricos).</p> <p>- Deve-se privilegiar a articulação do CEIVAP - AGEVAP com a ANA e o Ministério do Meio Ambiente.</p> <p>- Cabe buscar a articulação do Sistema CEIVAP - AGEVAP com a ASSEMAE.</p> <p>- É necessário aperfeiçoar o Contrato de Gestão com a ANA, de forma a garantir equilíbrio e reciprocidade nas relações entre as duas instituições.</p> <p>- É preciso implantar o sistema de gestão com qualidade no CEIVAP, com vistas a seu reconhecimento nacional.</p> <p>- Cabe a criação de um selo CEIVAP.</p> <p>Grupo 3:</p> <p>- A AGEVAP deve ser uma prestadora de serviços legitimada pelo sistema de gestão.</p> <p>- Deve-se promover ações de fortalecimento do sistema de gestão, inclusive dentro dos entes</p>	
---	--	--

<p>universalização da cobrança.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabe ao Sistema identificar e articular no âmbito da bacia, quais são os atores relevantes com atuação que reflita em favor da melhoria das disponibilidades de água, em qualidade e quantidade. - Cabe incluir a bacia do Paraíba do Sul no Pró-água Nacional. - Deve-se identificar as ações no Plano Nacional de Recursos Hídricos que beneficiem a bacia do Paraíba do Sul. <p>Grupo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cabe ampliar o componente de gestão no orçamento da AGEVAP, especificamente no fortalecimento do Sistema (mobilização, monitoramento da bacia, projetos para captação de novos recursos). - Não se deveria aplicar os recursos da Cobrança a fundo perdido. - Cabe mobilizar o Sistema, em parceria com os órgãos gestores estaduais e a ANA, para captação de recursos junto a órgãos de fomento (Ministério das Cidades, Banco Mundial e outros). - É necessária a capacitação da AGEVAP para a alavancagem de novos recursos. - O CEIVAP deve conceber macro-processos para direcionar os recursos da cobrança. 	<p>públicos, elevando a capilaridade do Sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os órgãos gestores devem se relacionar com o Sistema CEIVAP - AGEVAP de forma transparente e efetivamente pactuada, enquanto parceiros. - Cabe revisar documentos, convênios e contratos, para melhorar e agilizar as relações inter-institucionais. 	
---	--	--

Outras Contribuições e Propostas Gerais

CEIVAP

- Acabar com o processo eleitoral no CEIVAP, devendo os membros ser escolhidos regionalmente – cada setor ou comitê de sub-bacia deve escolher seus representantes.
- Substituir a diretoria atual do CEIVAP por uma diretoria colegiada, sendo o secretário uma pessoa de confiança dessa diretoria.
- O relacionamento com os órgãos gestores não deve ser apenas técnico, mas também político.
- Deve haver reciprocidade na relação CEIVAP - AGEVAP e os órgãos gestores: quais os direitos, deveres, responsabilidades de ambas as partes.
- Construção de pacto com os estados da bacia, para integração das ações.
- Revisão dos Estatutos do CEIVAP e da AGEVAP, à luz das conclusões do Planejamento estratégico.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

- Implementação do novo modelo consensado nas oficinas do Planejamento Estratégico, para o sistema CEIVAP-AGEVAP.
- Criar mecanismo para garantir a continuidade do processo de implantação do novo modelo do sistema CEIVAP-AGEVAP, depois da posse da nova composição do CEIVAP que será eleita e tomará posse até o final de março.

AGEVAP

- Reduzir as atribuições e o número de membros do Conselho de Administração.
- Permitir que instituições que não são membro do CEIVAP se associem à AGEVAP.
- Estruturação da AGEVAP para exercer o papel de agência dos comitês dos afluentes estaduais do Paraíba do Sul

COBRANÇA PELO USO DA ÁGUA

- Revisão do fluxo financeiro da cobrança. O dinheiro custa a chegar na AGEVAP e custa a sair.
- Substituir a Caixa Econômica Federal por outra instituição financeira para administrar os contratos de repasse dos recursos da cobrança. O sistema da Caixa é um dos responsáveis pela morosidade no processo de repasse.