

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

**R3.a – RELATÓRIO DA ESTRUTURA  
ORGANIZACIONAL E DO PLANEJAMENTO  
OPERACIONAL DO COMITÊ DA BACIA  
HIDROGRÁFICA DO RIO PARAÍBA DO SUL -  
CEIVAP**

- ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/06 -

**SUMÁRIO**

<b>SEÇÃO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1</b>	<b>OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>O MODELO INTEGRADO CEIVAP – AGEVAP</b>	<b>1</b>
<b>2.1</b>	<b>Missões e Estratégias Institucionais Propostas para o CEIVAP e para a AGEVAP</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Limites Jurisdicionais e Operacionais entre o CEIVAP e a AGEVAP</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DO CEIVAP</b>	<b>5</b>
<b>3.1</b>	<b>Adequação Estrutural do CEIVAP</b>	<b>5</b>
3.1.1	Estrutura Atual do CEIVAP: principais funções e problemas	5
3.1.2	Nova Estrutura Proposta: Comentários e Justificativas	6
<b>3.2</b>	<b>Adequação do Planejamento Operacional do CEIVAP</b>	<b>9</b>
3.2.1	Sistemática Atual e Sistemática Proposta para o Plenário e para o Núcleo Diretor do CEIVAP	9
3.2.1.a	Processo de Planejamento e Deliberação	9
3.2.1.b	Processo de Comunicação Interna e Externa	18
3.2.1.c	Processo de Acompanhamento e Avaliação de Ações e Resultados	19
3.2.1.d	Relacionamento Inter-institucional com órgãos gestores de recursos hídricos e com outras entidades	24
3.2.1.e	Relacionamento Intra-institucional com instâncias sub-regionais da bacia do rio Paraíba do Sul	25
3.2.1.f	Relacionamento com a AGEVAP: competências e funcionamento operacional da Secretaria Executiva	27
3.2.2	Sistemática Atual e Sistemática Proposta para as Câmaras Técnicas	28
3.2.2.a	Competências, Perfil e Composição.	29
3.2.2.b	Processo de acionamento e de funcionamento das câmaras técnicas e de grupos de trabalho <i>ad-hoc</i> : relacionamentos com o CEIVAP e com a AGEVAP.	29
<b>4</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO E CRONOLOGIA DAS MEDIDAS DE AJUSTE NECESSÁRIAS</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Identificação e ordenamento das medidas de ajuste em função da dependência ou não de alterações prévias de ordem legal ou regulamentar</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Cronologia Tentativa</b>	<b>31</b>

## 1. OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Este relatório é o primeiro dos dois que atendem ao item 1.3. da proposta de trabalho dos consultores, aprovada no Ato Convocatório nº 08 da AGEVAP, a saber: “O Desenho da Estrutura Organizacional e Operativa para o Conjunto CEIVAP – AGEVAP”. Como previsto, no Relatório **R3.a**, o foco principal é o CEIVAP – com menções indispensáveis à AGEVAP sempre que a atuação coordenada e integrada dessas instâncias assim o exijam –, enquanto o Relatório **R3.b**, que será tempestivamente entregue, concentrará suas atenções na estrutura organizacional e no planejamento operacional da AGEVAP, também com menções obrigatórias ao CEIVAP.

Assim, ambos os relatórios – **R3.a** e **R3.b** – abordarão, nos limites enunciados, os seguintes assuntos:

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

Especificamente no que concerne ao presente relatório, a abordagem do CEIVAP será iniciada pelo resgate do modelo integrado previsto para o Sistema CEIVAP – AGEVAP e pelas missões e estratégias institucionais que foram formuladas, no contexto do Relatório **R2**, para o Sistema e para as instâncias do Comitê da Bacia do rio Paraíba do Sul e da sua Agência, com destaque para os limites jurisdicionais e operacionais que devem ser observados entre o CEIVAP e a AGEVAP.

Na seqüência, o relatório entra em maiores detalhes sobre a proposta de adequação da estrutura organizacional do CEIVAP, partindo de uma descrição e avaliação dos principais problemas que afetam a sua atual estrutura. O relatório também avança em detalhes sobre o processo de funcionamento operacional do Comitê, no âmbito das deliberações e pautas de seu **Plenário** e nas funções concernentes ao seu **Núcleo Diretor**. Essa abordagem operacional envolve aspectos relativos aos processos de comunicação interna e externa, de acompanhamento e avaliação de ações e resultados, aos relacionamentos inter e intra-institucionais do Comitê – notadamente com a AGEVAP, que exerce o papel de secretaria executiva –, até chegar às instâncias das câmaras técnicas instituídas pelo CEIVAP.

Por fim, após esse amplo espectro de análise, as propostas de ajuste são abordadas em termos da possível cronologia que será requerida à implementação das adequações recomendadas ao Sistema, ordenadas em função da dependência, ou não, de alterações prévias de ordem legal ou regulamentar.

## 2. O MODELO INTEGRADO CEIVAP – AGEVAP

Tendo o Relatório **R2** como referência, a primeira observação que merece ser resgatada refere-se ao conceito de que a gestão de recursos hídricos deve ser empreendida, não por instâncias isoladas e constantes disputas por espaços institucionais, mas por um **Sistema**, o que pressupõe a ação conjunta e coordenada das diversas

instâncias que o compõem – conselhos superiores, órgãos gestores de recursos hídricos, comitês e respectivas agências de bacia –, de acordo com uma adequada divisão de competências e atribuições.

De fato, as competências e atribuições de órgãos gestores, conselhos, comitês e agências são diferenciadas: 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; e, 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.

Sob esse conceito, do Sistema visto como um conjunto, de acordo com o **R2**, a **Missão do Sistema** foi assim formulada:

**Promover a gestão integrada das águas na totalidade da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, mediante deliberações e ações na esfera de suas competências, consubstanciadas em um Plano da Bacia que promova a articulação e consolidação das políticas públicas com as intervenções de agentes privados e da sociedade civil, afetas ao gerenciamento das disponibilidades hídricas e ao atendimento dos interesses da presente e das futuras gerações.**

Para que tal Missão seja cumprida, a estratégia institucional proposta ao Sistema inclui:

- a) o destaque do Plano da Bacia como elemento central, determinante da estrutura organizacional (os arranjos institucionais são meios para o alcance dos objetivos e metas do Plano) e da condução dos processos decisórios requeridos para o processo de gestão da bacia;
- b) as atenções voltadas para temáticas que digam respeito à totalidade da bacia do rio Paraíba do Sul, como fontes de financiamento, problemas comuns, articulações institucionais e questões estratégicas similares, deixando o equacionamento de problemas localizados a cargo de comitês e outras entidades sub-regionais;
- c) a implementação de um gerenciamento de caráter federativo e integrador; norteado a partir do Plano da Bacia; e,
- d) o estabelecimento de uma clara divisão de trabalho entre as instâncias do CEIVAP e da AGEVAP.

### **2.1. Missões e Estratégias Institucionais Propostas para o CEIVAP e para a AGEVAP**

Por seu turno, o CEIVAP, como Comitê de Bacia integrante do Sistema de Gestão, cumpre o papel de um 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, o que requer:

- (i) de um lado, relacionamentos inter-institucionais com entidades da União, dos estados e dos municípios, e bem assim, com setores usuários de recursos hídricos e organizações representativas da sociedade civil, sempre com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos; e,

- (ii) de outro, relacionamentos intra-institucionais, com instâncias sub-regionais instaladas no âmbito da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, com suas câmaras técnicas e grupos de trabalho *ad-hoc*, e particularmente com a AGEVAP, dentre cujas funções insere-se o papel de atuar como secretaria executiva do Comitê.

Dessa forma, a **Missão do CEIVAP e de suas instâncias internas** – secretaria, câmaras técnicas e grupos de trabalho – foi assim formulada (R2):

**O CEIVAP tem como missão agir como o espaço institucional de articulação entre as esferas federal, estadual e municipal de governo, e destas com usuários de recursos hídricos e representantes da sociedade civil, visando integrar iniciativas que promovam a conservação e a proteção das disponibilidades hídricas na área da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul.**

Para o cumprimento dessa Missão, a estratégia institucional e as principais atividades propostas ao CEIVAP incluem:

- a) promover articulações com instâncias externas à bacia, notadamente órgãos da União que tenham o potencial de contribuir – com recursos ou com outras formas de apoio – para o processo de gestão, sem prejuízo de articulações também na esfera dos estados, com órgãos gestores de recursos hídricos e secretarias responsáveis por políticas de setores usuários das águas;
- b) promover articulações com bacias de seus afluentes ou regiões específicas de sua área de jurisdição, zelando para que as instâncias sub-regionais instaladas empreendam suas ações pautadas pela integração e consonância de metas e objetivos, convergidos no contexto do Plano da Bacia;
- c) em termos políticos, cabe ao CEIVAP empreender as articulações que se mostrem necessárias à legitimação e ao reconhecimento do Sistema de Gestão, como instância a ser consultada por organismos de financiamento quando da definição de prioridades e do estabelecimento de critérios para alocação de recursos.

No que concerne à Agência da Bacia, tendo as Missões do Sistema e do CEIVAP como referências, a **Missão da AGEVAP** foi assim formulada:

**A missão da AGEVAP é prestar apoio técnico e operacional à gestão integrada dos recursos hídricos da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, promovendo o planejamento, a execução e o acompanhamento de estudos, ações, programas e projetos determinados, de acordo com o Plano de Recursos Hídricos da Bacia e com as diretrizes, deliberações e recomendações dispostas pelo CEIVAP.**

Essa Missão deverá ser consubstanciada mediante a seguinte estratégia institucional:

- a) concentração dos trabalhos e esforços da AGEVAP em temas técnicos e operacionais, notadamente naqueles inscritos no Plano da Bacia e que

conduzam ao alcance de metas e objetivos que tenham sido convergidos entre os diferentes atores e interesses relacionados aos recursos hídricos;

- b) busca de sua qualificação como entidade delegatária, para a prestação de apoio técnico e operacional a outros comitês de bacia hidrográfica, legalmente constituídos em sua área de atuação, inclusive em rios de domínio estadual;
- c) na impossibilidade de tal reconhecimento, adoção de uma atitude de cooperação com agências sub-regionais que venham a ser instituídas em áreas específicas;
- d) disponibilização de dados, informações e dos apoios técnicos que sejam possíveis – dentro de suas limitações – aos órgãos e entidades, públicas ou privadas, relacionados ao gerenciamento de recursos hídricos da bacia do rio Paraíba do Sul.

## **2.2. Limites Jurisdicionais e Operacionais entre o CEIVAP e a AGEVAP**

No contexto dos estudos do planejamento institucional estratégico do Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul, confirmaram-se as expectativas sobre a necessidade de revisão da divisão de funções e encargos entre o CEIVAP e a AGEVAP.

Na verdade, essa divisão já se encontra prevista em toda a legislação pertinente (Leis Federais nº. 9.433/97, nº 9.984/00 e nº. 10.881/04 e, bem assim, nas legislações estaduais de São Paulo, Minas Gerais e do Rio de Janeiro), cuja tradução para o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP sofreu algumas distorções, notadamente em decorrência:

- (i) da definição do Conselho de Administração da Agência como sendo um “clone” do Comitê, fato que acabou gerando a reprodução de debates próprios ao Plenário do CEIVAP, no âmbito da AGEVAP; e,
- (ii) da fusão dos cargos de Secretário da Presidência do CEIVAP com o de Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP, cujas atribuições são marcadamente distintas, sem prejuízo de atribuições da agência como secretaria executiva do Comitê.

Em termos jurídicos, é evidente que, de um lado, a AGEVAP tem suas atividades vinculadas a deliberações emanadas do CEIVAP, entidade que detém a competência de aprovar o Plano da Bacia e determinar focos e prioridades para as ações que devem ser empreendidas pela Agência. Contudo, por outro lado, a AGEVAP deve manter sua autonomia operacional e administrativa, na medida em que se constitui numa associação civil, de direito privado, com estatuto e regras regimentais estabelecidas pelo Código Civil.

Assim, observado o contexto jurisdicional – legislações de recursos hídricos e Código Civil –, as articulações de natureza política e institucional devem ser empreendidas pelo CEIVAP, tal como reafirmado nas propostas de sua Missão e Estratégia Institucional, cabendo à AGEVAP o papel de braço técnico do Sistema de Gestão, responsável pela implementação das diretrizes estabelecidas pelo Plano de Gerenciamento Integrado da bacia e pelas decisões do CEIVAP, novamente tal como reafirmado nas propostas de sua Missão e Estratégia Institucional.

É importante destacar que o atendimento a essas observações deve implicar, como resultado dos estudos do planejamento institucional estratégico do Sistema CEIVAP – AGEVAP, em ajustes e reformulações de estatutos e normas regimentais dessas instâncias (câmaras técnicas, inclusive), podendo chegar, no limite, em demandas para que sejam

alterados alguns dos artigos da legislação vigente e/ou da Resolução nº. 05 do Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), que trata da composição de comitês de bacia (por exemplo, inserindo o conceito e estabelecendo a composição que deveria prevalecer em “comitês de integração”, enquanto colegiados constituídos a partir de instâncias sub-regionais).

### 3. ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DO CEIVAP

Face ao exposto, este capítulo dedica-se, então, a avaliações sobre a atual estrutura organizacional e sobre o planejamento operacional do CEIVAP, objeto deste **R3.a**, apresentando propostas de modificações e ajustes coerentes com a Missão e com a Estratégia Institucional propostas ao Comitê.

#### 3.1. Adequação Estrutural do CEIVAP

##### 3.1.1 – Estrutura Atual do CEIVAP: principais funções e problemas

No presente, a estrutura do Comitê de Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (CEIVAP) é composta pelas seguintes instâncias:

- a) Presidência do Plenário;
- b) 02 (duas) Vice-Presidências;
- c) Secretaria da Presidência;
- d) Secretaria executiva do Comitê, exercida pela AGEVAP;
- e) 03 (três) câmaras técnicas, a saber, CT de Planejamento e Investimentos, CT Institucional e CT de Educação Ambiental; e,
- f) Grupos de trabalho instituídos no âmbito das câmaras técnicas.

De pronto, observa-se que a estrutura do CEIVAP apresenta uma complexidade bem maior do que se poderia esperar para um comitê. De fato, a estrutura em operação não é simples, com diversas instâncias sobrepostas em muitas de suas respectivas funções, caracterizando problemas de dispersão de esforços e perdas de carga, apontados por seus próprios membros por ocasião da Oficina Coletiva de Sensibilização (ver **R1**). Uma síntese dos principais problemas identificados é apresentada no **Quadro 01**, a seguir:

**Quadro 01:** Instâncias da Atual Estrutura do CEIVAP e Respectivos Problemas

<b>Instâncias do CEIVAP</b>	<b>Principais Problemas Identificados</b>
Presidência do Plenário	Relativo isolamento e, por conseqüência, deficiências no exercício da Presidência, com rebatimento na definição de agendas de trabalho e reuniões e para as articulações institucionais requeridas ao Comitê. Predomínio de pautas locais e de disputas entre os estados, em detrimento de uma visão conjunta e articulada da totalidade da bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.
Vice-Presidências	Ausência de funções e atividades específicas que elevem sua contribuição ao processo de gerenciamento da Bacia.

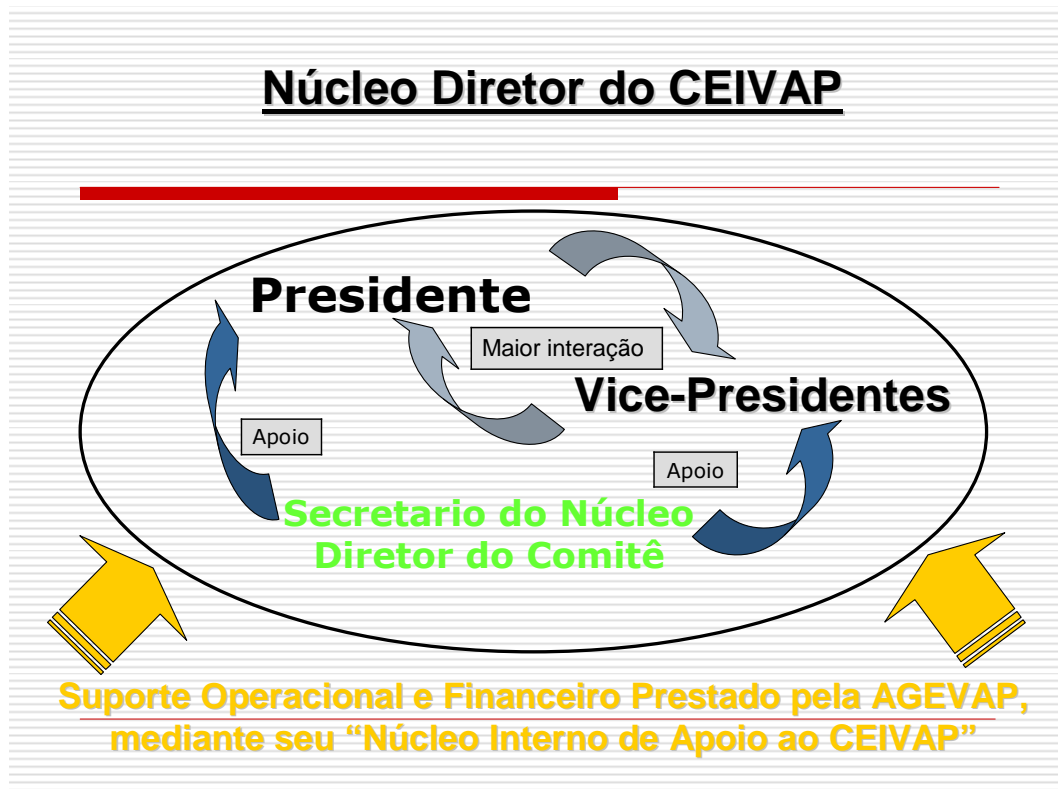
Secretaria da Presidência	<p>Verifica-se a conveniência de maior proximidade – física, inclusive – entre a Secretaria e a Presidência do CEIVAP, o que condiciona a escolha do ocupante desse posto. Na ocorrência de distanciamento entre ambos, prevalecem dificuldades logísticas e operacionais ao suporte e apoio que deveriam ser prontamente prestados à Presidência.</p> <p>Necessidade do apoio prestado pelo Secretário do Comitê à Presidência ser revestido de irrestrita confiança pessoal.</p> <p>Sobreposição entre os cargos de Secretária da Presidência do CEIVAP e Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP, como funções que exigem perfis e pautas de trabalho marcadamente distintas.</p> <p>Relativa dependência de muitas das ações em relação ao suporte – operacional e financeiro (cobertura de custos) – que deve ser conferido pela AGEVAP, como secretaria executiva do Comitê, com a necessária intermediação junto à Diretoria Executiva da Agência.</p>
Secretaria Executiva do Comitê (AGEVAP)	<p>Sobrecarga da AGEVAP que, para além das funções de secretaria executiva do Comitê, tem agenda e demandas próprias a uma agência de bacia, relacionadas à elaboração e implementação do Plano da Bacia, aos encargos do Contrato de Gestão celebrado com a ANA e a exigências burocráticas requeridas para seu funcionamento.</p> <p>Problemas de comunicação e relacionamento, sempre que as demandas para a AGEVAP forem repassadas como se a Diretoria Executiva da Agência estivesse diretamente subordinada à Presidência do CEIVAP.</p> <p>Problemas derivados de limitações orçamentárias e de pessoal, que hoje constroem o pleno funcionamento da AGEVAP e o atendimento irrestrito à demandas do CEIVAP e de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho.</p>
Câmaras Técnicas do CEIVAP	<p>Câmaras técnicas com agendas extensas e pautas independentes de provocação por parte do CEIVAP, resultando em demandas descoordenadas que pressionam o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP.</p> <p>Composição e perfis atuais enfatizam representação regional (estadual) e de segmentos sociais, portanto, com maior foco político e menor atenção à qualificação técnica que deveria ser exigida para o devido suporte às deliberações do CEIVAP.</p>
Grupos de Trabalho	<p>Como conseqüência dos problemas relativos às câmaras técnicas, igual descoordenação de pautas e demandas sobre o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP e desvios similares quanto à composição e perfil de seus integrantes.</p>

### 3.1.2 – Nova Estrutura Proposta: Comentários e Justificativas

Com vistas aos problemas apresentados, a nova estrutura proposta ao CEIVAP deverá contemplar:

- (i) o conceito de um “**Núcleo Diretor do Comitê**”, composto por seu Presidente, pelos dois Vice-presidentes e pelo Secretário da Presidência do Comitê, todos componentes e eleitos na mesma chapa, portanto, reunidos mediante articulação e convergência de posições sobre como conduzir o CEIVAP, durante seu período de mandato (ver **Figura 01**);

Figura 01: Núcleo Diretor do Comitê



- (ii) embora não previstos pela legislação e, no presente, sem funções de maior relevância claramente estabelecidas (inclusive no Regimento Interno do CEIVAP), os posto de Vice-presidentes constituem definição de natureza política, podendo ser mantidos caso se considere essencial a busca de um equilíbrio "político-representativo", entre os três estados (SP, MG e RJ) e entre os segmentos do setor público, dos usuários e da sociedade civil;
- (iii) nesse caso, recomenda-se que os Vice-presidentes assumam encargos de articulação política e institucional, notadamente com órgãos da União e dos estados que possam disponibilizar recursos à bacia do Paraíba do Sul, além de auxiliar na divulgação do Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP, de aprovação conjunta de pautas previstas para o Plenário do Comitê e de demandas a serem dirigidas às câmaras técnicas e grupos de trabalho;
- (iv) o cargo de Secretário deve ser mantido, na medida em que é exigência do Art. 40 da Lei Federal nº 9.433/97, onde se dispõe que "Os Comitês de Bacia Hidrográfica serão dirigidos por um Presidente e por um Secretário, eleitos dentre seus membros" (sublinhou-se);
- (v) a efetiva observância desse dispositivo legal implica em uma composição de chapas, candidatas à Direção do CEIVAP, que também incluam o posto de Secretário do Comitê, salvo que seja alterada a legislação vigente, por iniciativa de entidades inseridas junto ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH) com dimensão político-institucional para tanto;
- (vi) na nova estrutura proposta, as funções do Secretário serão aquelas de prestar apoio ao Presidente e aos Vice-Presidentes, e dos encaminhamentos formais

administrativos, internos e externos ao Comitê, com o recebimento e envio de correspondências e coordenação da elaboração de atas e pautas de reuniões;

- (vii) note-se que a atuação do Secretário não deve se limitar à interação com o Presidente, devendo abranger, também, atividades junto aos dois vice-presidentes, configurando um cargo de Secretário do **Núcleo Diretor do Comitê** (sublinhou-se);
- (viii) em adição ao Núcleo Diretor, na medida em que algumas das atividades do Comitê possam demandar suporte operacional e a cobertura dos respectivos custos, entra em questão o papel a ser exercido pela AGEVAP, na qualidade de secretaria executiva do CEIVAP;
- (ix) essa função, prevista para as agências, não implica na completa subordinação das atividades e dos dirigentes da AGEVAP ao Núcleo Diretor do Comitê, inclusive porque a Agência deve responder a uma pauta bastante mais ampla e complexa de ações e responsabilidades;
- (x) dessa forma, na nova estrutura recomenda-se que a AGEVAP institua um núcleo interno em sua estrutura organizacional que responda, dentro de determinados limites de autonomia administrativa, às demandas do CEIVAP, com um percentual pré-estabelecido do orçamento da Agência para a cobertura dessas despesas<sup>1</sup>;
- (xi) no que concerne às câmaras técnicas e grupos de trabalho, a principal alteração proposta refere-se à determinação de suas pautas, que devem ser estabelecidas não mais de forma livre e sob a prevalência de interesses internos próprios – por vezes dispersos e até divergentes da linha de atuação do CEIVAP –, mas em função de demandas do Comitê voltadas a subsidiar deliberações em seu plenário;
- (xii) sob tais funções, de oferecer subsídios dirigidos ao Comitê, a composição das câmaras técnicas, e bem assim, de grupos de trabalho *ad hoc*, deve alterar seus atuais critérios de representatividade política regional (estadual) ou de segmentos sociais, passando a observar requisitos de formação profissional e qualificação técnica que, em tese, serão os exigidos para a geração de subsídios consistentes às deliberações do CEIVAP;
- (xiii) sob estes novos critérios de composição, o número de integrantes das CTs, hoje estabelecido em 19 (dezenove) membros, pode ser substancialmente reduzido, o que facilitará seu funcionamento e objetividade de resultados;
- (xiv) com esse novo formato, as câmaras técnicas devem alterar sua sistemática de relacionamento e comunicação com o CEIVAP, como também, com a AGEVAP, que deve ser acionada, via Núcleo Diretor do Comitê, quando dados e informações devam ser disponibilizadas pela Agência da Bacia, para compor os subsídios a serem gerados pelas câmaras técnicas e grupos de trabalho *ad hoc*;
- (xv) por fim, pode-se adicionalmente alterar a organização das câmaras técnicas de acordo com as seguintes alternativas:

---

<sup>1</sup> Maiores detalhes sobre esse núcleo do apoio ao CEIVAP constarão do item 3.2.1.f deste documento e do Relatório **R.3b** – Estrutura Organizacional e Planejamento Operacional da AGEVAP.

- (a) manutenção das três câmaras atuais, que tratam do planejamento e investimentos, de questões institucionais e do tema da educação ambiental; ou,
- (b) preferencialmente, concentrar os encargos em uma única câmara técnica, responsável pela organização geral de estudos e subsídios que devam ser disponibilizados ao CEIVAP, dirigindo questões específicas a grupos de trabalho *ad hoc*, que devem operar com prazos e encomendas pré-estabelecidas<sup>2</sup>.

Esta é, portanto, a nova estrutura organizacional proposta ao CEIVAP, que tem como conceito principal a concepção do Plano de Gestão Integrada da Bacia como o objetivo maior a ser alcançado, ou seja, as instâncias que compõem os arranjos institucionais presentes não constituem fins em si mesmos, mas devem ser orientados – no formato, composição e no conteúdo de suas pautas – na direção das metas e objetivos fixados pelo Plano da Bacia.

Assim, o próximo item tratará, de modo complementar à nova estrutura, da adequação do Planejamento Operacional do CEIVAP.

### **3.2. Adequação do Planejamento Operacional do CEIVAP**

A adequação operacional do CEIVAP, a ser iniciada por seu Núcleo Diretor, envolve diferentes aspectos relacionados à sistemática dos processos de planejamento e deliberação de seu plenário, de comunicação interna e externa ao Comitê, de acompanhamento e avaliações de resultados e de suas articulações inter e intra-institucionais, em particular com a Agência da Bacia, a AGEVAP.

#### 3.2.1 – Sistemática Atual e Sistemática Proposta para o Plenário e para o Núcleo Diretor do CEIVAP

##### 3.2.1.a. – Processo de Planejamento e Deliberação.

##### Escopo e Alcance do Processo de Planejamento

Inicialmente cabe definir o escopo e o alcance das atividades de planejamento objeto do modelo adiante descrito.

O escopo geral e a abrangência do processo de planejamento e deliberação do conjunto institucional CEIVAP-AGEVAP estão definidos:

- (i) na legislação referente ao gerenciamento dos recursos hídricos, especialmente as Leis Federais nº. 9433/97, 9984/00 e 10881/04, bem como, subsidiariamente, nas leis estaduais pertinentes à matéria;
- (ii) nas regras regimentais e estatutárias do CEIVAP e da AGEVAP, que estabelecem os procedimentos e rotinas para o cumprimento das determinações legais;

---

<sup>2</sup> O tema da Educação Ambiental, por exemplo, é bastante amplo, sem limites e objetivos pré-fixados. Assim, segundo o novo formato, a educação ambiental deveria estar associada a objetivos e metas inscritas no Plano Integrado de Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, portanto, com maior foco em suas pautas e intenções, o que tornaria as atividades da atual CT de Educação Ambiental mais compatíveis com o funcionamento de um Grupo de Trabalho.

- (iii) nas recomendações técnicas acumuladas ao longo do processo de debates sobre o gerenciamento da Bacia do Rio Paraíba do Sul, especialmente no que toca à necessidade de uma integração entre diversos organismos da bacia para que se obtenha uma gestão adequada da mesma<sup>3</sup>.

Identificam-se quatro tipos de demandas de planejamento a serem atendidas pelo conjunto institucional CEIVAP-AGEVAP, a saber:

- (i) aquelas relacionadas com a elaboração, atualização e implementação do Plano da Bacia do Rio Paraíba do Sul bem como sua integração: (a) com o Plano Nacional de Recursos Hídricos e as políticas federais para o gerenciamento das águas; e, (b) com os planos e programas sub-regionais no âmbito da bacia;
- (ii) a realização de estudos técnicos que venham subsidiar as decisões do CEIVAP em matérias que afetem real ou potencialmente as metas, objetivos e estratégias definidas para a gestão integrada da Bacia;
- (iii) as atividades de apoio técnico aos órgãos gestores estaduais, organismos de sub-bacias bem como de outras entidades, com vistas a apoiar ou subsidiar decisões a serem tomadas no âmbito das unidades federativas (estados e municípios); e,
- (iv) as atividades de apoio técnico a organizações públicas com ação sobre o espaço da bacia (ministérios e secretarias setoriais, de estados e municípios), empresas privadas, entidades representativas da sociedade civil e outras.

Conseqüentemente, a concepção de um modelo de planejamento para o conjunto CEIVAP – AGEVAP deve contemplar essas demandas e essa abrangência.

Adicionalmente, para a adequada execução das atividades de planejamento, é necessário organizar e operar um Sistema de Informações, que subsidiará os trabalhos próprios do conjunto CEIVAP – AGEVAP, como também, de outros atores relevantes da Bacia.

#### Princípios a serem observados

Coerentemente, o sistema/processo de planejamento a ser adotado se guiará pelos seguintes princípios:

- (i) o modelo terá natureza sistêmica, integradora das diversas instâncias públicas e privadas intervenientes no âmbito geográfico da bacia, tratando-a como um sistema aberto, isto é, em intenso relacionamento com seu ambiente externo;
- (ii) como decorrência, o modelo deve ser capaz de acompanhar tempestivamente as alterações ambientais externas que impactem ou possam impactar a bacia, para subsidiar o CEIVAP em suas decisões a respeito;
- (iii) o modelo privilegiará a integração de esforços e trabalhos entre os diversos organismos da bacia procurando distribuir a inteligência técnica e a capacidade de gestão e não concentrá-la em um ou poucos lugares;
- (iv) o modelo deverá ser flexível para atender às necessidades permanentes de planejamento e inteligência técnica e, ao mesmo tempo, capaz de subsidiar decisões emergenciais do CEIVAP e das demais instâncias componentes do

---

<sup>3</sup> Essas recomendações foram sumarizadas no documento “Integração dos Organismos de Bacia para a Gestão dos Recursos Hídricos da Bacia do Rio Paraíba do Sul – Relatório Final”.

Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos, na ocorrência de crises ou desastres com impacto sobre os recursos hídricos.

### O Processo de Planejamento

O processo de planejamento obedece a requisitos e etapas longamente consagradas<sup>4</sup>:

- (i) Etapa de Elaboração e/ou Atualização, concentrada na AGEVAP (art.44 da Lei Federal nº 9433/97), compreendendo as atividades ligadas à elaboração do Plano da Bacia (art. 44, inciso X, da Lei nº 9433/97); à implementação dos demais instrumentos de gestão, tais como, o enquadramento dos corpos d'água (art.44, inc. XI, da mesma lei), e os estudos “necessários para a gestão dos recursos hídricos em sua área de jurisdição” (art.44, inc. IX, da Lei nº 9433/97); e, ainda, à análise de projetos e obras a serem financiados com recursos oriundos da cobrança pela utilização da água (art.44, inc. IV, da Lei nº 9433/97);
- (ii) Etapa de Deliberação, cujo *locus* é o CEIVAP, compreendendo especialmente a apreciação e aprovação do Plano de Bacia (art.37, inc. III, da Lei nº 9433/97), dos planos de aplicação dos recursos da cobrança, de outros planos e programas relevantes, e das ações relativas ao cumprimento das competências estabelecidas no art. 6º do Decreto nº 1842, de 22 de março de 1996.
- (iii) Etapa de Detalhamento e Implementação, com *locus* principal na AGEVAP e, eventual e subsidiariamente, em outros organismos da bacia, objetivando a tradução tática e operacional do Plano da Bacia e dos demais planos a ela aplicáveis, como – exemplificativamente – os planos de aplicação dos recursos da cobrança; nessa etapa, a integração entre os diversos organismos da bacia para a preparação de programas e projetos operacionais e executivos será fortemente estimulada;
- (iv) Etapa de Acompanhamento e Avaliação, a ser desenvolvida tanto no âmbito da AGEVAP (desenvolvimento e manutenção dos instrumentos técnicos de acompanhamento e avaliação) e do CEIVAP (apreciação crítica dos resultados aferidos pelos instrumentos de acompanhamento e avaliação).

### Natureza Circular do Processo e Concepção de Sistema Semi-Aberto

Como já mencionado, o processo de planejamento terá caráter circular realimentando-se continuamente com:

- (i) informações a respeito dos resultados das decisões de gerenciamento tomadas em relação à Bacia ;e,
- (ii) das alterações relevantes ocorridas no macro-ambiente em que a Bacia do Rio Paraíba do Sul está inserida.

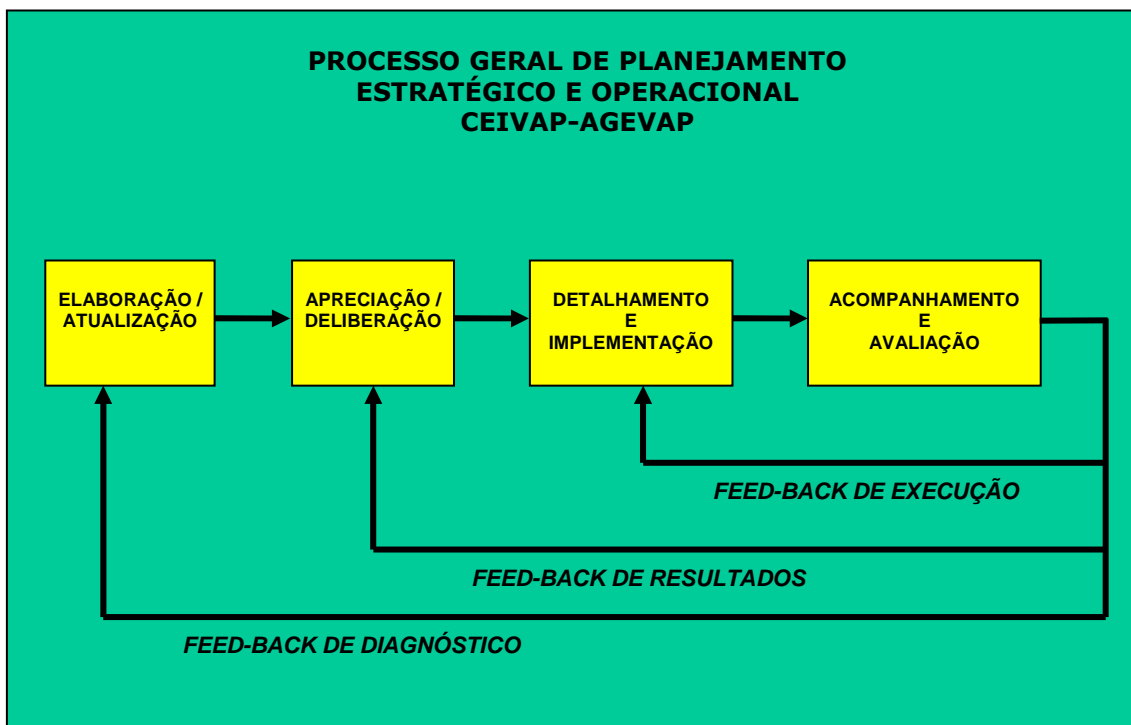
A bacia e o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH), do qual o CEIVAP e a AGEVAP fazem parte, são concebidos como um sistema semi-aberto, ou seja, com elevado nível de interação com os ambientes (físico, econômico, político-institucional, etc.) que os cercam.

Graficamente, o processo pode ser sumarizado da seguinte maneira (ver **Figura 02**):

---

<sup>4</sup> A denominação “etapa” não implica em uma visão ‘serialista’ do processo, que deve ser contínuo e circular e tem o objetivo apenas de facilitar o entendimento do tema.

Figura 02: Processo de planejamento do conjunto CEIVAP-AGEVAP



#### Detalhamento das etapas:

##### I – Etapa de Elaboração e Atualização

O *locus* principal das atividades de elaboração e atualização do Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia do Rio Paraíba do Sul será a AGEVAP.

Esta etapa pode ser assim descrita:

- (i) O modelo deve ser capaz executar satisfatoriamente dois tipos de planejamento:
  - (a) os trabalhos permanentes e periódicos, decorrentes das determinações legais, do cumprimento de tarefas estatutárias, da execução de programas de estudos e pesquisas, das informações colhidas pelo Sistema de Informações ou, ainda, de determinações emanadas dos órgãos federais encarregados da gestão dos recursos hídricos e do CEIVAP. Esse grupo de atividades constitui o processo regular de planejamento; e,
  - (b) os planos de natureza episódica e emergenciais, destinados a enfrentar situações de crise, tais como a ocorrência de desastres ambientais ou alteração inesperada das condições de ‘funcionamento’ da bacia, que constitui o processo de planejamento em situações de emergência;
  - (c) embora utilizem recursos humanos e de informação semelhantes ou iguais, esses dois tipos de planejamento requerem diferentes rotinas de encaminhamento;
- (ii) Os *inputs* utilizados nos trabalhos de planejamento serão basicamente:

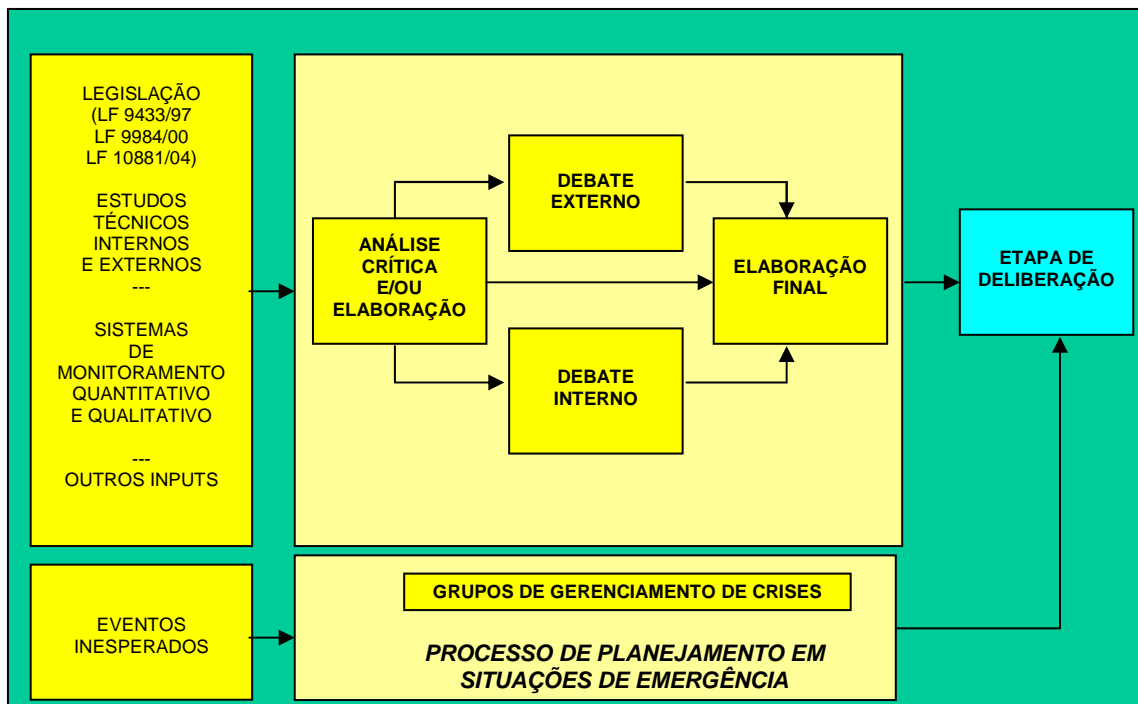
- (a) as determinações e parâmetros estabelecidos na legislação federal de recursos hídricos e de meio ambiente (esta última para o caso de enquadramento dos corpos d'água, por exemplo);
  - (b) os resultados de estudos e pesquisas realizados a respeito da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul e de seu gerenciamento integrado, em todos os níveis e instâncias que contribuam para o processo de gestão<sup>5</sup>;
  - (c) outras informações relevantes originárias de outros organismos da bacia ou de organizações e entidades, públicas e privadas, externas a ela;
  - (d) informações emergenciais a respeito de situações de crise.
- (iii) Os trabalhos de elaboração técnica serão conduzidos:
- (a) diretamente pelo corpo técnico da AGEVAP;
  - (b) por quadros técnicos pertencentes aos diferentes organismos da bacia sob supervisão e por provocação da AGEVAP; e,
  - (c) por consultores externos contratados pela Agência para esse fim.
- (iv) Os trabalhos realizados serão submetidos a um processo de debates internos, no âmbito do conjunto CEIVAP – AGEVAP, e externos, junto a organizações e entidades públicas e privadas com interesse na bacia; os debates externos a respeito do Plano de Bacia, do enquadramento dos corpos d'água, bem como, de outros assuntos determinados pelo Plenário do CEIVAP, assumirão o caráter e obedecerão o formato de Audiências Públicas (Art.32 do Regimento Interno do CEIVAP).
- (v) Concluída a fase de debates das propostas realizadas pela(s) equipe(s) técnica(s), os trabalhos serão então finalizados, incorporando, no que couber, os resultados obtidos interna e externamente, o que os habilitará a passar à etapa seguinte, de deliberação.
- (vi) No caso dos trabalhos realizados em caráter emergencial, obviamente esse processo de debate interno e externo deve ser radicalmente reduzido. Nesse caso, seria utilizada a metodologia de submeter os trabalhos a Grupos de Gerenciamento de Crises, estabelecidos em caráter *ad-hoc* para realizar essa tarefa, dotados da necessária expediência. Os Grupos de Gerenciamento de Crises, tendo apreciado os trabalhos realizados, os submeterão igualmente à etapa seguinte, de deliberação que poderá ser tomada em reunião(ões) extraordinária(s), ou mesmo, pelo Presidente do CEIVAP, *ad-referendum* do Plenário do Comitê.

Graficamente, essa etapa do processo pode ser descrita a seguir (ver **Figura 03**). Embora não esteja graficamente representada em função de sua pervasividade, o relacionamento intra e inter-institucional na elaboração e atualização dos planos para a Bacia do Paraíba é condição fundamental.

---

<sup>5</sup> Inclusive em câmaras técnicas e grupos de trabalho instituídos no âmbito do CEIVAP.

Figura 03: Etapa de Elaboração e Atualização



## II – Etapa de Deliberação e Formalização

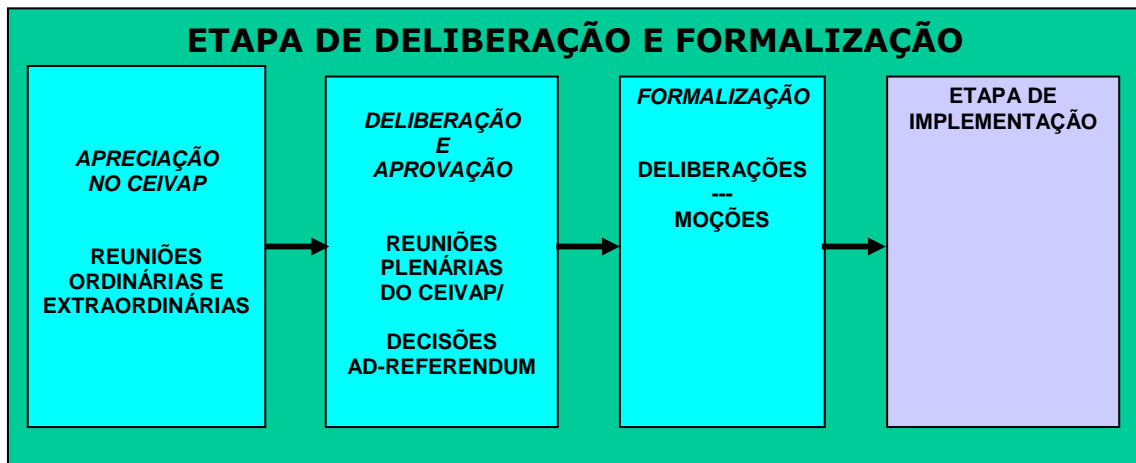
O *locus* principal dessa etapa é o CEIVAP, legalmente encarregado de apreciar e aprovar as iniciativas de intervenção no âmbito da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.

Essa etapa pode ser assim descrita:

- (i) Os planos ou propostas que devem ser objeto de apreciação do CEIVAP, (Art. 3º, incisos VIII a XI do Regimento Interno do Comitê) e os estudos a respeito de outorga, enquadramento de corpos d'água e cobrança, realizados como subsídio a autoridades federais encarregadas do gerenciamento dos recursos hídricos da Bacia, serão examinados em reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê, em obediência aos artigos 17 e seguintes do Regimento Interno;
- (ii) As decisões do CEIVAP consubstanciarão deliberações, enquanto outras manifestações do Comitê tomarão a forma de moções, conforme normas regimentais;
- (iii) As deliberações do Comitê serão então encaminhadas à AGEVAP para sua operacionalização na etapa seguinte.
- (iv) Em casos inadiáveis e que demandem atuação imediata, o Presidente do CEIVAP decidirá a matéria *ad-referendum* da próxima reunião do Comitê, nos termos do art. 11, inciso VIII do Regimento.

A sistemática de deliberação e formalização das decisões tomadas pode ser graficamente representada a seguir (ver **Figura 04**).

Figura 04: Etapa de Deliberação e Formalização



### III – Etapa de Detalhamento e Implementação

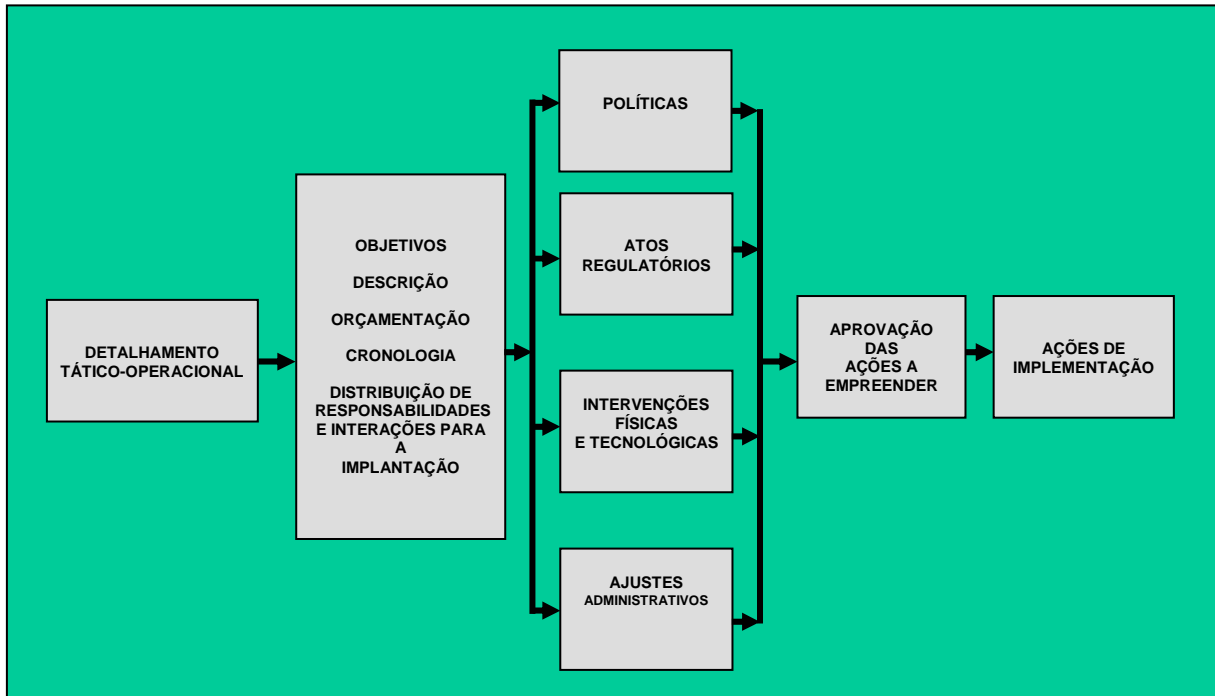
Esta etapa será cumprida primariamente no âmbito da AGEVAP, legalmente encarregada da implementação das decisões do CEIVAP e dos planos de atuação na Bacia do Rio Paraíba do Sul, podendo ser descrita como segue (ver **Figura 05**):

- (i) Os planos aprovados pelo CEIVAP serão convenientemente detalhados pela equipe técnica da AGEVAP, ou por equipes externas atuando sob sua supervisão e provocação, incluindo os seguintes aspectos:
  - (a) objetivos táticos e operacionais dos planos e propostas de atuação;
  - (b) descrição das ações a executar;
  - (c) orçamentação e fontes de financiamento, com a identificação das origens e usos de recursos para a execução dos planos;
  - (d) cronologia de implementação;
  - (e) determinação dos executores responsáveis pela implementação dos planos, como também, delimitação de inter-relações entre eles;
- (ii) Os instrumentos de implementação podem ser genericamente classificados como:
  - (a) Medidas de políticas públicas, entendida a política pública como “um conjunto de ações ou normas de iniciativa governamental, visando a determinados objetivos”<sup>6</sup>;
  - (b) Atos regulatórios, destinados a disciplinar ou orientar condutas individuais e coletivas no tocante à correta utilização e proteção dos recursos hídricos;
  - (c) Intervenções físicas e tecnológicas, representadas por obras, instalações e equipamentos para aperfeiçoar ou otimizar as condições de utilização e de proteção dos recursos hídricos; e,
  - (d) Ajustes administrativos, ou seja, alterações e aprimoramento do funcionamento de órgãos e entidades encarregadas do gerenciamento

<sup>6</sup> UNICAMP, Biblioteca de Política Científica e Tecnológica.

integrado da Bacia, compreendendo, por exemplo, modificações em organogramas, fluxogramas e rotinas de trabalho.

**Figura 05:** Etapa de Detalhamento e Implementação



#### IV – Etapa de Acompanhamento e Avaliação

Esta etapa (ver **Figura 06**) tem seu *locus* tanto na AGEVAP, encarregada de suprir o Comitê, e os demais organismos integrantes do SINGREH, de dados e informações para o acompanhamento e a avaliação, quanto no CEIVAP, cabendo a ambos avaliar: (a) o estado da Bacia; (b) os resultados das políticas de seu gerenciamento.

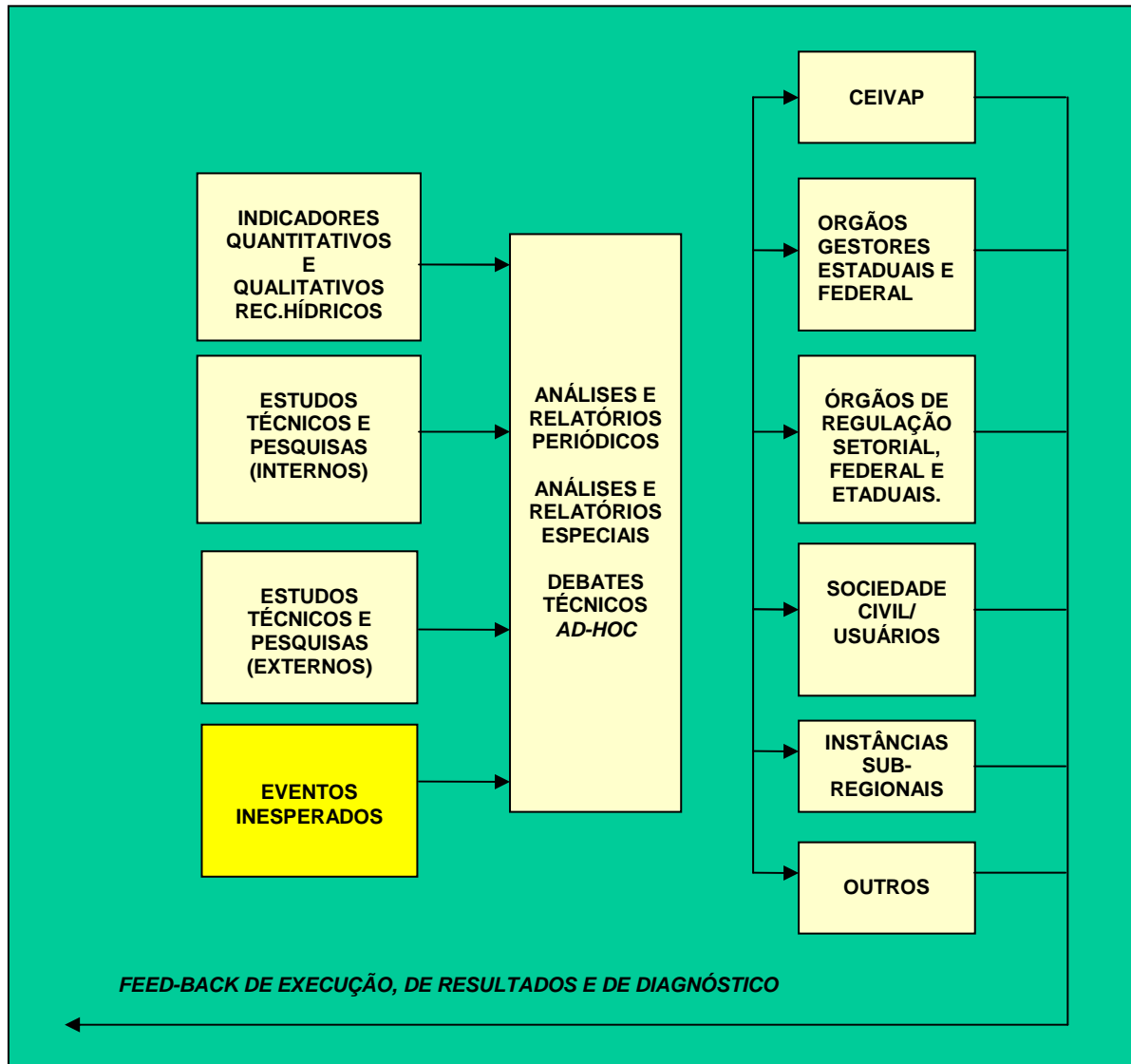
A filosofia básica a nortear os trabalhos de acompanhamento e avaliação deve ser coerente com os princípios gerais adotados nesse modelo, a qual, por sua vez, é totalmente afinada com a filosofia de gerenciamento de recursos hídricos, adotada no país e materializada pelo Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Isso significa que as informações para acompanhamento e avaliação devem prover de uma ampla gama de fontes internas e externas ao SINGREH; da mesma maneira, as informações disponíveis devem ser amplamente disponíveis a todos os atores institucionais de qualquer natureza, cujas decisões e ações impactem os recursos hídricos da Bacia do Rio Paraíba do Sul.

- (i) As informações para acompanhamento e avaliação serão oriundas de:
  - (a) indicadores qualitativos e quantitativos da situação dos recursos hídricos, oriundos dos sistemas de monitoramento e informação;
  - (b) de estudos técnicos e pesquisas levados a efeito no âmbito do CEIVAP (inclusive de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho) e da AGEVAP;
  - (c) de estudos técnicos e pesquisas empreendidas por outros organismos da bacia ou por entidades públicas ou privadas externas a ela; e,

- (d) por informações a respeito de eventos inesperados, desastres ou outras ocorrências que configurem dano ou possibilidade de dano aos recursos hídricos.
- (ii) Essas informações deverão gerar três tipos de *feed-back*, a saber:
  - (a) *Feed-back de execução*, para aferir a aderência entre o planejado e o executado em termos de custos, prazos e cumprimento de especificações; essas informações se destinam a subsidiar correções no processo de implementação;
  - (b) *Feed-back de resultados*, permitindo aferir até que ponto as decisões tomadas foram bem sucedidas, no sentido de propiciarem os resultados esperados; ou ainda, até que ponto as decisões tomadas não resultaram em resultados esperados ou desejáveis. Essas informações permitirão igualmente promover as correções necessárias nas decisões futuras;
  - (c) *Feed-back de diagnóstico*, permitindo aferir até que ponto os resultados obtidos, favoráveis ou desfavoráveis, estão relacionados a um nível adequado de conhecimento dos problemas ou a imperfeições no processo de diagnóstico; este tipo de informação permitirá promover, igualmente, correções de diagnóstico para embasar decisões futuras.
- (iii) As informações coletadas serão objeto de três tipos de tratamento:
  - (a) documentos periódicos de análise e avaliação;
  - (b) documentos especiais; e,
  - (c) documentos gerados por câmaras técnicas e/ou grupos de trabalho *ad-hoc*.
- (iv) As análises e avaliações técnicas realizadas serão destinadas, então, a alimentar o processo de deliberação e decisão em diferentes níveis e instâncias:
  - (a) no CEIVAP;
  - (b) nos órgãos gestores de recursos hídricos, federal (ANA) e estaduais (DAEE, IGAM e SERLA);
  - (c) em órgãos reguladores setoriais intervenientes junto à gestão da bacia (IBAMA, órgãos estaduais de meio ambiente, agências reguladoras de setores usuários, dentre outros);
  - (d) em instâncias sub-regionais (comitês de bacias afluentes, consórcios intermunicipais, associações de usuários, etc.);
- (v) As informações de acompanhamento e avaliação servirão também para instruir decisões de organizações da sociedade civil e dos usuários diretos dos recursos hídricos (empresas privadas, mistas ou públicas, por exemplo).

Essa etapa do processo pode ser graficamente representada pela **Figura 06**, a seguir.

Figura 06: Etapa de Acompanhamento e Avaliação



### 3.2.1.b. – Processo de Comunicação Interna e Externa.

Os tópicos a seguir tratam do processo de comunicação interna e externa do Sistema CEIVAP – AGEVAP. Comunicações internas são aquelas que se processam:

- no âmbito do CEIVAP, isto é, entre os integrantes de seus órgãos deliberativos, diretivos e de assessoramento técnico, a saber, o Plenário, o Núcleo Diretor e as câmaras técnicas e grupos de trabalho;
- entre o CEIVAP e a AGEVAP, agindo esta última na qualidade de secretaria executiva do CEIVAP, assim como, na condição de Agência da Bacia; e,
- com os demais organismos de gerenciamento hídrico sub-regionais, tais como os comitês de bacias e sub-bacias pertencentes à Bacia do Rio Paraíba do Sul, como também, associações de usuários e consórcios intermunicipais de bacias e sub-bacias.

Comunicações externas são aquelas que se processam entre o sistema CEIVAP – AGEVAP, agindo de maneira integrada ou separadamente, e:

- os órgãos gestores de recursos hídricos de nível federal e estadual;
- as agências e órgãos colegiados com função regulatória dos recursos hídricos;
- o governo federal, os governos estaduais e os municípios bem como suas organizações próprias, autarquias, fundações e empresas públicas ou de economia mista;
- empresas e outras organizações privadas, usuárias de recursos hídricos; e,
- entidades representativas da sociedade civil.

#### Normas gerais de comunicação

Terão caráter obrigatoriamente formal:

- as deliberações, moções e manifestações tomadas pelo Plenário do CEIVAP, no cumprimento de suas missões institucionais;
- as deliberações, moções e manifestações tomadas pelo Conselho de Administração da AGEVAP, no cumprimento de suas funções estatutárias;
- os pareceres das Câmaras Técnicas e grupos de trabalho do CEIVAP;
- as manifestações da Diretoria e da Secretaria Executiva do CEIVAP que expressem opiniões ou decisões do Comitê em relação ao gerenciamento dos recursos hídricos da Bacia;
- as decisões do Sistema CEIVAP – AGEVAP em relação à alocação dos recursos da cobrança; e,
- as respostas a consultas, de qualquer tipo, a respeito das permissibilidades ou restrições na utilização dos recursos hídricos da bacia, além das situações previstas nos regimentos internos, tais como, a convocação de reuniões, elaboração de atas, etc.

#### Publicidade

Além do cumprimento da legislação a respeito da publicidade obrigatória dos atos societários e estatutários, o Sistema CEIVAP – AGEVAP utilizará os meios ao seu alcance para dar ampla publicidade de suas decisões, opiniões e procedimentos a todos os atores relevantes para o gerenciamento integrado dos recursos hídricos da bacia.

Da mesma forma e coerentemente com as recomendações do governo federal para o Sistema de Informações de Recursos Hídricos, os dados e informações coletados a respeito da Bacia do Rio Paraíba do Sul e de seu gerenciamento devem ser amplamente disponibilizado a todos os organismos da bacia e a outros interessados.

#### 3.2.1.c. – Processo de Acompanhamento e Avaliação de Ações e Resultados.

Embora a bacia do rio Paraíba do Sul seja uma das mais avançadas do país, em termos da implementação do SINGREH, tendo sido a primeira a iniciar a Cobrança pelo Uso da Água em rios de domínio da União, é preciso considerar que ainda há muitos passos e avanços que devem ser perseguidos para que o Sistema de Gestão alcance o patamar desejado, no qual o seu desempenho poderá ser atestado mediante indicadores físicos

objetivos que comprovem a melhoria das disponibilidades hídricas da bacia, em quantidade e em qualidade.

Até que esse patamar tenha sido atingido, persistirão outros indicadores, particularmente voltados a objetivos e metas de consolidação e avanço institucional, conformando o período necessário ao processo requerido para a maturação do Sistema que pretende-se implementar na bacia.

Estas assertivas são confirmadas quando se analisa o recente processo de definição das metas e indicadores estabelecidos pelo Plano de Trabalho do Contrato de Gestão (CG), celebrado pela ANA com a AGEVAP. Com efeito, a versão original do CG e respectivo Plano de Trabalho (com suas metas e indicadores de desempenho) é datada de 01 de setembro de 2004; tendo recebido termos aditivos subseqüentes em dezembro de 2004, em junho de 2005 (2º Termo Aditivo), em fevereiro de 2006 (3º Termo Aditivo), em julho de 2006 (4º. Termo Aditivo), além do 5º Termo Aditivo, aprovado pela Deliberação CEIVAP nº 71, de 19 de outubro de 2006, e do 6º Termo Aditivo, também já aprovado pela Deliberação CEIVAP nº 74, de 11 de dezembro de 2006.

De acordo com a sua primeira versão, o Programa de Trabalho do CG foi organizado segundo 04 (quatro) macro-processos, a saber: (i) exercício das funções de agência da bacia; (ii) reconhecimento social; (iii) gerenciamento dos investimentos; e, (iv) gerenciamento interno.

A **Tabela 01** apresenta os produtos ou fatores que orientavam a avaliação de cada macro-processo e os resultados esperados<sup>7</sup>:

**Tabela 01:** Indicadores de Desempenho e Resultados do Programa de Trabalho do CG

Macro-Processos e Indicadores de Desempenho	Resultados Esperados
<b>1. Exercício de Funções de Agência de Bacia</b>	
a) Plano de Recursos Hídricos	Plano consolidado
b) Cadastro de Usuários	Atendimento de metas de cadastro
c) Sistema de Informações	Informações disponibilizadas
d) Qualidade das Águas	Melhoria da qualidade das águas
<b>2. Reconhecimento Social</b>	
a) Satisfação do CEIVAP	Satisfação com a atuação da AGEVAP
b) Comunicação Social	Reconhecimento do CEIVAP/AGEVAP
c) Estabelecimento de Parcerias	Celebração de parcerias
<b>3. Gerenciamento dos Investimentos</b>	
a) Normatização dos Investimentos	Processo de hierarquização instalado
b) Aplicação dos Recursos	Capacidade de aplicação de recursos
<b>4. Gerenciamento Interno</b>	
a) Planejamento	Capacidade de planejamento das ações
b) Sustentação Financeira	Capacidade de gerenciamento financeiro

<sup>7</sup> Fonte: Nota Técnica 01 – COPPETEC (maio de 2006).

Para cada Indicador de Desempenho foram determinadas metas intermediárias que avançavam segundo os períodos de avaliação (cronograma) acordados para seu cumprimento, propiciando o estabelecimento de Notas Parciais (NP) e, quando o resultado esperado fosse atingido ou os prazos vencidos, da correspondente Nota Final (NF).

De pronto, é possível constatar que, embora os indicadores tenham referência mais direta à AGEVAP, signatária do CG com a ANA, muitos dos desempenhos que pretendia-se aferir dizem respeito ao conjunto do Sistema de Gestão, portanto, também ao CEIVAP, na medida em que, por exemplo, compete ao Comitê aprovar o Plano da Bacia.

No que concerne a indicadores sobre qualidade das águas (objetivo 1.d), é necessário compreender que o abatimento de cargas de DBO, por exemplo, por conta da AGEVAP (pela via de metas do seu Contrato de Gestão) seria precipitado, ou seja, no início de suas atividades, quando o patamar de investimentos sob o seu controle ainda é muito reduzido, o Sistema de Gestão da Bacia não domina as principais variáveis que interferem nos valores de DBO observados. Mais do que isso, a própria bacia, em razão de suas dimensões geográficas e do sistema de monitoramento disponível, não está aparelhada com ferramentas sofisticadas de suporte à decisão, capazes de simular com precisão as relações de causa e efeito que resultam nas cargas de DBO da calha do rio Paraíba do Sul.

Sabe-se que o abatimento dessas cargas depende, essencialmente, de sistemas de tratamento de esgotos domésticos, cuja titularidade é municipal, muitas vezes concedida às empresas estaduais – CEDAE, no Rio de Janeiro, SABESP, em São Paulo, e COPASA, em Minas Gerais. Não há domínio ou interferência direta da do Sistema CEIVAP – AGEVAP sobre a contratação de financiamentos (prazos, inclusive) por parte dessas companhias, e muito menos sobre os seus desempenhos executivos ou operacionais em sistemas de tratamento de esgotos, como também não há conhecimento sobre a efetiva contribuição de cargas difusas. Em suma, no início do estágio de implementação do Sistema de Gestão da Bacia, esta avaliação mostra-se artificial.

Por certo que a lógica do estabelecimento de indicadores de qualidade da água está correta, mas predominam, no presente, estágios anteriores onde são mais relevantes aspectos relacionados à progressiva elevação da capacidade do Sistema CEIVAP – AGEVAP planejar e coordenar investimentos, quem sabe, em futuro próximo, até determinando prioridades na construção de estações de tratamento de esgotos.

Mediante observações similares, o fato é que os diversos termos aditivos subseqüentes consolidaram aprendizados sobre os indicadores de desempenho e de resultados que deveriam ser “cobrados”, até que se chegasse a um conjunto que reflete metas factíveis com o atual estágio de avanço e consolidação do Sistema de Gestão da Bacia.

Desse modo, como recomendação geral, em processos que apresentam variáveis não integralmente dominadas ou, em parte, desconhecidas, deve-se evitar avaliações binárias, do tipo cumprido = dez e não cumprido = zero. Com efeito, mesmo para algumas metas cumpridas cabem avaliações qualitativas de resultados, muitas vezes sem notas expressas, mas sob o formato de relatórios de acompanhamento, nos quais sejam descritas as atividades realizadas, entraves encontrados e outros fatores relevantes, inclusive como forma de consolidar e registrar aprendizados auferidos na execução de um CG que não apresenta antecedentes.

Além de relatórios de acompanhamento, uma forma alternativa de atenuação do rigor inerente a notas binárias seria a introdução de pontuações intermediárias e notas sempre

acompanhadas de comentários, que explicitassem os fatos que motivaram as dificuldades de cumprimento integral de metas.

Outro comentário importante refere-se à aplicação dos recursos disponíveis, muitas vezes a cargo de outros executores (prefeituras municipais, em muitas das intervenções em saneamento básico), com dependências de documentação, capacidade de endividamento, procedimentos de licitação e contratação de empreiteiros, regras inerentes ao agente financeiro (Caixa Econômica Federal, no caso), ou seja, sem qualquer razoabilidade na imputação unilateral de notas baixas ao desempenho do Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP, em processos que envolvem múltiplas variáveis e atores.

Enfim, sem descer a maiores detalhes, recomendam-se que as avaliações sejam flexíveis, abertas a espaços para comentários e notas de acompanhamento, evitadas apreciações binárias e concentrados os esforços e a atenção em alguns poucos indicadores-chave, que se mostrem estruturantes e fundamentais na promoção dos desejados avanços do Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP.

Sob entendimentos dessa ordem, a Comissão de Avaliação do Plano de Trabalho do CG, instituída pela ANA, e os técnicos e a Direção da AGEVAP convergiram sobre seguidos ajustes de metas e indicadores, ao longo dos termos aditivos que foram celebrados, até que, em julho de 2006, foi consolidado o seguinte formato, disposto na **Tabela 02**<sup>8</sup>:

**Tabela 02 – Indicadores de Desempenho e Critérios de Avaliação Plano de Trabalho CG.**

ANEXO I - PROGRAMA DE TRABALHO DO CONTRATO DE GESTÃO ANA - AGEVAP - CEIVAP		
INDICADORES	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	
1	DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES	CONTEÚDO DISPONIBILIZADO
		ATUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES
		MÉDIA MENSAL DE CONSULTAS À PÁGINA ELETRÔNICA
2	PLANEJAMENTO E GESTÃO	PUBLICAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO DA BACIA
		RELATÓRIO COM SUBSÍDIOS PARA AÇÕES DE REGULAÇÃO NA BACIA
		MANUAL DE INVESTIMENTOS
3	COBRANÇA PELO USO DA ÁGUA	VALOR DESEMBOLSADO SOBRE O VALOR REPASSADO PELA ANA (%)
		RECURSOS DAS CONTRAPARTIDAS ALAVANCADAS SOBRE RECURSOS DA COBRANÇA INVESTIDOS (%)
		PROPOSTA PARA APERFEIÇOAMENTO DA COBRANÇA
4	GERENCIAMENTO INTERNO	PONTUALIDADE NO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS
5	RECONHECIMENTO SOCIAL	AVALIAÇÃO PELOS MEMBROS TITULARES DO COMITÊ (OU POR VOTANTES NA PLENÁRIA) SOBRE A ATUAÇÃO DA AGEVAP

<sup>8</sup> Fonte: Plano de Trabalho do Contrato de Gestão, 4º. Termo Aditivo, www.ceivap.org.br

## PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

<b>GLOSSÁRIO SOBRE OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>		
<b>1</b>	<b>DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES</b>	
	CONTEÚDO DISPONIBILIZADO	Informações do CEIVAP, da AGEVAP, de cadastro de usuários, de cobrança, de estudos e projetos, de investimentos, de monitoramento hidrometeorológico, dos reservatórios, de qualidade da água, da legislação sobre recursos hídricos e das sub-bacias.
	ATUALIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	Avaliação sobre a versão mais recente dos registros de conteúdo disponibilizados.
	MÉDIA MENSAL DE CONSULTAS À PÁGINA ELETRÔNICA	Alcance de metas de número médio mensal de consultas à página eletrônica.
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO E GESTÃO</b>	
	PUBLICAÇÃO SOBRE A SITUAÇÃO DA BACIA	Publicação anual onde conste a situação dos recursos hídricos da bacia sob os aspectos quantitativos e qualitativos registrados em diversos pontos de controle, a situação dos reservatórios, os usos cadastrados e sua caracterização, os valores arrecadados pela cobrança e a aplicação dos recursos, os eventos críticos registrados no ano, as realizações institucionais do CEIVAP e da AGEVAP, os programas e projetos realizados, a situação dos investimentos e outros assuntos que tenham sido relevantes para gestão anual dos recursos hídricos, inclusive com a proposição e verificação de indicadores construídos para o acompanhamento da gestão.
	RELATÓRIO COM SUBSÍDIOS PARA AÇÕES DE REGULAÇÃO NA BACIA	Diretrizes para as ações da ANA quanto ao cadastramento de usuários, à fiscalização dos usos, à operação dos reservatórios, à arrecadação e repasse dos valores da cobrança, ao acompanhamento do contrato de gestão e à articulação com os organismos da Administração Pública federal.
	MANUAL DE INVESTIMENTOS	Atualização do Manual de Investimentos à luz das realizações do ano, visando a dar diretrizes para a aplicação dos recursos da cobrança para o ano seguinte.
<b>3</b>	<b>COBRANÇA PELO USO DA ÁGUA</b>	
	VALOR DESEMBOLSADO SOBRE O VALOR REPASSADO PELA ANA (%)	Metas progressivas visando ao maior desembolso frente ao valor repassado.
	RECURSOS DAS CONTRAPARTIDAS ALAVANCADAS SOBRE RECURSOS DA COBRANÇA INVESTIDOS (%)	Metas progressivas visando a aumentar a alavancagem de recursos externos com a aplicação da cobrança pelo uso da água.
	PROPOSTA PARA APERFEIÇOAMENTO DA COBRANÇA	Proposta sobre a implementação da cobrança e os efeitos dos mecanismos e valores vigentes sobre a racionalização dos usos da água e o lançamento de efluentes poluidores.
<b>4</b>	<b>GERENCIAMENTO INTERNO</b>	
	PONTUALIDADE NO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS	Verificação do atendimento da AGEVAP, nas datas previstas anualmente, da apresentação do relatório de gestão, da prestação de contas, do registro do extrato do demonstrativo financeiro no Diário Oficial da União, do encaminhamento da previsão de receitas para o ano seguinte e sobre a aprovação do termo aditivo ao contrato de gestão pelo CEIVAP para o ano subsequente, visando à alocação dos recursos financeiros.
<b>5</b>	<b>RECONHECIMENTO SOCIAL</b>	
	AVALIAÇÃO PELOS MEMBROS TITULARES DO COMITÊ (OU POR VOTANTES NA PLENÁRIA) SOBRE A ATUAÇÃO DA AGEVAP	Avaliação realizada pelos membros do CEIVAP sobre as atividades exercidas pela AGEVAP considerando os aspectos técnicos e administrativos.

A propósito dessas alterações, a nova versão de indicadores representa um avanço importante:- é bem mais clara e objetiva e vai direto às questões fundamentais que se colocam no presente. De fato, as metas e objetivos atuais retiram dispersões observadas nas versões anteriores, que dificultavam não somente a coleta e comprovação de dados por parte da AGEVAP, como também, a própria avaliação sob a responsabilidade da ANA, sem prejuízo a novos aprimoramentos que possam ser feitos a respeito de cada indicador específico.

Enfim, são estes os aprendizados que devem instruir formas de acompanhamento e de avaliação das ações e resultados que forem identificados como relevantes para o Sistema de Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, com focos próprios às instâncias do CEIVAP e da AGEVAP.

3.2.1.d. – Relacionamento Inter-institucional com órgãos gestores de recursos hídricos e com outras entidades<sup>9</sup>

De acordo as Missões e as Estratégias Institucionais propostas no Relatório **R2**, os grupos de atores e instrumentos preferenciais para as articulações inter-institucionais a serem empreendidas pelo Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP destacam, em primeiro plano, os órgãos estaduais de recursos hídricos (DAEE; SERLA e IGAM) e a Agência Nacional de Águas (ANA).

Os principais focos, objetivos e interesses envolvidos nas articulações com órgãos estaduais gestores são: elevar a arrecadação via Cobrança, mediante ampliação de cadastros de outorga; a qualificação da AGEVAP como Agência para bacias de afluentes estaduais do rio Paraíba do Sul; e, o apoio à implementação da Cobrança em águas de domínio dos estados.

Junto à ANA, os principais objetivos e interesses referem-se à manutenção da AGEVAP como entidade delegatária na bacia do rio Paraíba do Sul e à possibilidade de, em cooperação com a ANA, elevar a arrecadação da Cobrança, mediante ampliação do cadastro de outorgas, nos rios da União que drenam a bacia.

O relacionamento institucional do Sistema CEIVAP – AGEVAP com os órgãos estaduais gestores deverá, na medida do possível, ser formalizado objetivamente por meio de Contratos de Gestão, com a mesma estrutura do ANA – AGEVAP, naturalmente com alguns ajustes devidos a especificidades de cada um dos estados de São Paulo, Minas Gerais e do Rio de Janeiro. Havendo impossibilidade ou demandas para maiores prazos necessários a assinatura de Contratos de Gestão, seria desejável que o Sistema formalizasse convergências através de convênios específicos.

As articulações e os pleitos relativos a essa aproximação com os estados devem ser liderados pelo CEIVAP, respaldado por sua representatividade social e política, que deverá ser referendada pelos governos dos estados mencionados. Esse é, nitidamente, um dos principais encargos do **Núcleo Diretor do Comitê**. Por seu turno, a AGEVAP deve ser disposta como instância de suporte técnico, a ser conferido aos estados, dentro dos limites de suas atribuições e possibilidades operacionais.

Quanto a ANA, as articulações e pleitos do CEIVAP devem, essencialmente, visar à manutenção e seguidos aprimoramentos do Contrato de Gestão vigente, como forma de consolidar o Sistema de Gestão da Bacia.

Ainda dentro das devidas articulações inter-institucionais, o CEIVAP deve ampliar sua interlocução com Ministérios e secretarias do Governo Federal – em especial, como o próprio Ministério do Meio Ambiente, além dos Ministérios das Cidades, da Integração Nacional e da Saúde –, com vistas a consolidar o reconhecimento do Sistema CEIVAP – AGEVAP como instância regional para interlocução com a bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, o que facilitaria a viabilização de investimentos complementares aos aportes de receitas oriundas da Cobrança, mediante a participação da figura jurídica da AGEVAP em programas e projetos ligados ao meio ambiente, ao desenvolvimento urbano e regional e ao

---

<sup>9</sup> Fonte: Nota Técnica 02 – COPPETEC (agosto/2006).

setor de saneamento, dentre diversas outras possibilidades, que podem transferir à bacia recursos não onerosos.

Particular atenção deve ser dirigida ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), gestor de receitas do fundo setorial de recursos hídricos (CT-Hidro) que, em parceria com entidades de ensino e de pesquisas, poderiam subsidiar muitos dos estudos de interesse para a bacia do rio Paraíba do Sul.

Novamente, as articulações e os pleitos requeridos para essa aproximação com entidades federais devem ser liderados pelo **Núcleo Diretor do CEIVAP**, respaldado por sua representatividade social e política, que deveria ser utilizada para qualificar sua Agência, a AGEVAP, como signatária de convênios destinados à desejada transferência de recursos.

Note-se que essa nova pauta para a Direção do CEIVAP modifica a atuação operacional que hoje se observa, em muito voltada somente para temas locais e interesses específicos.

3.2.1.e. – Relacionamento Intra-institucional com instâncias sub-regionais da bacia do rio Paraíba do Sul.

Também de acordo com as Missões e Estratégias Institucionais traçadas no Relatório **R2**, o Sistema de Gestão, e mais especificamente o CEIVAP, devem manter articulações com as demais instâncias decisórias que se instalaram em bacias de afluentes do rio Paraíba do Sul, seja na modalidade de comitês sub-regionais, associações de usuários ou de consórcios intermunicipais. Por certo que essas instâncias não devem ser vistas como concorrentes do CEIVAP, mas sim, como possíveis parceiros estratégicos, com maior potencial de representatividade social, na proporção de sua proximidade com temas e interesses locais ou sub-regionais.

De fato, durante o processo de reformulação da composição original do CEIVAP, consubstanciada pelo Decreto Federal nº 1.842, de 22 de março de 1996, anterior à Lei Federal nº 9.433/97, o conceito previsto foi o de um Comitê de Integração, capaz de convergir a atuação já existente do Comitê Paulista e de outras iniciativas que estavam em curso.

As articulações entre o Sistema CEIVAP – AGEVAP e as instâncias locais devem ser pautadas por uma divisão de encargos com suporte no Plano de Gestão Integrada da Bacia e no seu detalhamento executivo para cada bacia afluente, cuja complexidade ou grau de mobilização social tenha impulsionado a instalação de uma instância decisória local.

A referência conceitual decorre a exemplo da própria divisão de funções que deve ser estabelecida entre o Plano Nacional de Recursos Hídricos, planos estaduais e planos de bacias hidrográficas. Por certo que o Plano Nacional não pode ser considerado como o somatório dos planos estaduais, nem os planos estaduais como a mera agregação de planos de bacia, até em razão de uma diretriz de grande relevância para a implantação e o funcionamento do SINGREH, qual seja: - potencializar capacidades locais endógenas, descentralizando efetivamente e não apenas desconcentrando.

Demais disso, é preciso manter foco permanente no princípio da subsidiariedade, segundo o qual decisões que possam ser tomadas pelas instâncias mais próximas às comunidades, e que não afetam terceiros, não devem subir aos níveis superiores de decisão.

Com efeito, para que sejam respeitados os fundamentos e conceitos que inspiraram a Lei Federal nº. 9.433/97, notadamente o princípio da subsidiariedade, cabe permanente vigilância para que não ocorram mútuas sobreposições e duplicidades entre o Plano Nacional, planos estaduais e de bacias hidrográficas, caso contrário, o risco será o de confirmar tendências atávicas da sociedade brasileira de delegar as responsabilidades pela resolução de todas as mazelas ao Orçamento Geral da União (OGU): - o Plano Nacional resolverá todos os problemas.

Portanto, aplicando esses conceitos para o caso específico do Paraíba do Sul, as “fronteiras de trabalho” entre o Sistema CEIVAP – AGEVAP e as instâncias decisórias locais, com evidentes áreas de somreamento e potencial cooperação, sofrerão a influência, de um lado, das capacidades institucionais instaladas em cada sub-bacia afluenta e, de outro, das próprias possibilidades e limites do Sistema oferecer respostas consistentes e adequadas às especificidades locais. Cabe ao Sistema CEIVAP – AGEVAP, então, avaliar o potencial desempenho executivo das instâncias decisórias locais, na perspectiva de:

- (a) para os comitês de bacias afluentes, que não têm personalidade jurídica ou estrutura executiva, reservar a aprovação do detalhamento local dos planos dessas bacias; ou,
- (b) para consórcios intermunicipais e associações de usuários, que detêm personalidade jurídica e estruturas técnico-administrativas, a possibilidade de sua qualificação como executores diretos de ações e intervenções, mediante o recebimento de recursos oriundos da Cobrança pelo Uso da Água.

A tendência que pode ser antecipada é a de conferir ao Plano da totalidade da bacia uma natureza mais estratégica e estruturante em termos regionais, delegando aos planos de afluentes questões de cunho operacional.

Com alguma pertinência, pode-se adaptar do Plano Nacional a seguinte definição para o Plano da totalidade da bacia do Paraíba do Sul:- trata-se do conjunto estratégico de ações e relações inter-institucionais, instrumentos de política, informações e ferramentas de apoio à decisão, ações de comunicação social, fontes de financiamento e, também, intervenções físicas seletivas que, ao serem implementadas por intermediações da AGEVAP, possibilitam e potencializam o equacionamento local de problemas relativos aos recursos hídricos e, simultaneamente, estruturam uma ótica regional da totalidade da bacia, indispensável ao efetivo gerenciamento de suas disponibilidades hídricas, respeitadas as diretrizes de descentralização e o princípio da subsidiariedade, enquanto predicados inerentes ao Sistema de Gestão que se quer consolidar no âmbito da bacia do rio Paraíba do Sul.

Coerente com tal definição, o Plano deve contemplar a “concertação” federativa, estabelecendo 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, o que requer 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.

Considerando a recente atualização efetuada no Plano da Bacia Hidrográfica<sup>10</sup>, uma das tarefas remanescentes será a convergência entre o atual detalhamento do Plano em 09 (nove) Cadernos Regionais e a divisão da Bacia em 07 (sete) instâncias sub-regionais,

---

<sup>10</sup> Contrato AGEVAP – COPPETEC (2006).

encargo que parece perfeitamente factível, devendo ser convergido entre os estados e no âmbito do Plenário do CEIVAP.

Sob estes conceitos, uma vez que o Plano será o principal elemento de integração, o modelo de gerenciamento assumirá um caráter federativo, o que significa que os organismos encarregados de sua implementação, notadamente o CEIVAP e a AGEVAP, agirão no sentido de articular as soluções para problemas sub-regionais e locais, norteadas pelas 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 que exigem capilaridade ao Sistema de Gestão, que deve ser formatado de modo customizado.

Esses elementos de estratégia institucional diferenciam sobremaneira daqueles que têm predominado no país.

3.2.1.f. – Relacionamento com a AGEVAP: competências e funcionamento operacional da Secretaria Executiva.

De pronto, como claramente explicitado pela formulação das Missões e das Estratégias Institucionais propostas ao CEIVAP e à AGEVAP, a divisão de encargos entre ambos deve reservar responsabilidades deliberativas e articulações de cunho político e institucional ao Comitê, enquanto estudos, programas e projetos de natureza técnica devem ser destinados à pauta de trabalho da Agência.

Essa divisão de trabalho não somente corresponde ao contexto jurisdicional – legislações de recursos hídricos e Código Civil –, como também evita a dispersão e sobreposição de pautas, reduzindo os atuais custos de transação do Sistema de Gestão. Outro predicado importante será o aumento da produtividade da AGEVAP, como possível resultado de sua maior autonomia operacional, hoje estrangida pela forma de sua interlocução com o CEIVAP.

A propósito do relacionamento do CEIVAP com a AGEVAP, duas vertentes se colocam:

- (i) a interlocução do Comitê com a Agência da Bacia;
- (ii) as demandas do Comitê para receber apoio de sua Secretaria Executiva.

No que concerne à interlocução entre Comitê e Agência, o elemento norteador deve ser a implementação do Plano de Gestão Integrada da Bacia, sendo importante lembrar que a AGEVAP deve observar recomendações e deliberações emanadas do CEIVAP, mesmo quando, em situações excepcionais e em caráter transitório, as medidas de caráter emergencial requeridas não estejam contempladas no Plano da Bacia, desde que sejam convergentes com a finalidade e os objetivos previstos em seus regimentos internos e estatuto.

Por seu turno, as demandas do Comitê para receber o devido apoio operacional de sua secretaria executiva devem ser dirigidas, segundo o novo formato organizacional proposto, à instância interna que será criada no âmbito da AGEVAP, preferencialmente pelo Secretário do **Núcleo Diretor do Comitê**. Essa linha de comunicação deverá evitar alguns dos atuais problemas de relacionamento, que surgem quando demandas para a AGEVAP são repassadas como se a Diretoria Executiva da Agência estivesse direta e integralmente subordinada à Presidência do CEIVAP.

Outro parâmetro importante refere-se às limitações orçamentárias e de pessoal, que hoje constroem o funcionamento pleno da AGEVAP e o atendimento irrestrito às demandas do CEIVAP e de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho. Sem dúvidas que tais limitações terão rebatimento sobre o percentual de orçamento que poderá ser destinado à referida instância interna da AGEVAP que responderá pelas funções de secretaria executiva e de apoio ao Comitê, merecendo, portanto, o reconhecimento e aceitação por parte do Núcleo Diretor do CEIVAP.

Maiores detalhes a esse respeito constarão do Relatório **R3.b**, que tratará da estrutura organizacional e do planejamento operacional da AGEVAP.

### 3.2.2 – Sistemática Atual e Sistemática Proposta para as Câmaras Técnicas

Conforme observações já registradas neste Relatório, as atuais câmaras técnicas do CEIVAO (de planejamento e investimento, de temas institucionais e de educação ambiental) operam mediante agendas extensas e pautas abertas a interesses próprios, gerando demandas descoordenadas que pressionam o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP. Demais disso, observa-se uma certa inversão da hierarquia, com captura do Plenário do Comitê pelas instâncias que deveriam ser acionadas para subsídio às suas deliberações.

Essa sistemática operacional decorre, em grande medida, de problemas da própria composição e dos perfis que predominam entre os integrantes das câmaras técnicas e dos grupos de trabalho que são instituídos. De fato, atualmente as câmaras são compostas por 19 (dezenove) membros (um número muito elevado) indicados com base em critérios de representação regional (sempre incluindo representantes dos três estados) e de segmentos sociais (poder público, usuários e sociedade civil), por consequência, com maior foco político e menor atenção à qualificação técnica que deveria ser exigida para o devido suporte às deliberações do CEIVAP.

Essa forma “aberta” de operação e o número elevado de seus integrantes resultam:

- (i) em dificuldades logísticas, a exemplo do deslocamento para a reunião de 19 (dezenove) membros, que podem residir dentro de um espaço territorial (a bacia do Rio Paraíba do Sul) com extensão de 55.500 km<sup>2</sup>;
- (ii) em problemas na obtenção de consensos, refletidos nos detalhes extremos dispostos no regimento interno que disciplina o funcionamento das câmaras técnicas, vez que predominam embates entre interesses regionais e/ou setoriais, em detrimento de abordagens técnicas especializadas;
- (iii) em elevados custos administrativos que, em boa parte, impactam o orçamento da AGEVAP, e, principalmente,
- (iv) na provável inconsistência de subsídios e respostas encaminhadas ao Plenário do CEIVAP.

Em decorrência desses problemas, a principal alteração proposta refere-se à determinação de suas pautas, que devem ser estabelecidas não mais de forma livre e sob a prevalência de interesses próprios – por vezes dispersos e até divergentes da linha de atuação do CEIVAP –, mas em função de demandas do Comitê voltadas a subsidiar deliberações em seu Plenário.

Sob essa nova perspectiva de funcionamento, em consonância com o detalhamento da sistemática de planejamento operacional do CEIVAP (item 3.2.1.a), as câmaras técnicas devem ser acionadas durante as etapas de:

- I – Elaboração do Plano de Gestão Integrada da Bacia, quando podem ser instadas a contribuir em favor do processo de preparação do Plano;
- II – Deliberação e Formalização, sempre que o Plenário do CEIVAP recorra às suas câmaras técnicas e/ou grupos de trabalho *ad hoc* para subsidiar decisões;
- III – Detalhamento e Implementação, quando o CEIVAP pode demandar pareceres que instruem o acompanhamento dessa etapa do processo; e,
- IV – Acompanhamento e Avaliação, novamente quando devem gerar documentos especiais e informes que serão disponibilizados ao CEIVAP.

#### 3.2.2.a. – Competências, Perfil e Composição.

Com a função precípua de oferecer subsídios ao Comitê e sob uma nova sistemática de funcionamento, a composição das câmaras técnicas, e bem assim, de grupos de trabalho *ad hoc*, deve alterar seus atuais critérios de representatividade política regional (estadual) ou de segmentos sociais, passando a observar requisitos de formação profissional e qualificação técnica que, em tese, serão os exigidos para a geração de subsídios consistentes às deliberações do CEIVAP.

Sob estes novos critérios de composição, o número de integrantes das CTs, hoje estabelecido em dezenove membros, pode ser substancialmente reduzido, o que facilitará seu funcionamento e objetividade de resultados. Entende-se que algo como cinco a seis profissionais especializados serão suficientes para gerar boas respostas às demandas do CEIVAP, com significativos ganhos de facilidade operacional e de redução de custos.

#### 3.2.2.b. – Processo de acionamento e de funcionamento das câmaras técnicas e de grupos de trabalho *ad-hoc*: relacionamentos com o CEIVAP e com a AGEVAP.

O acionamento das câmaras técnicas e de grupos de trabalho *ad hoc* deve ser formalizado pelo Secretário do **Núcleo Diretor do CEIVAP**, em resposta a demandas do Plenário ou para atendimento a decisões ou necessidades advindas da própria direção do Comitê. Portanto, sob novo formato, as câmaras técnicas devem alterar sua sistemática de relacionamento e comunicação com o CEIVAP, como também, com a AGEVAP.

Nesse sentido, considera-se importante evitar que as CTs sobrecarreguem, sob interesses próprios, a pauta de assuntos que serão tratados pelo CEIVAP, assim como, não mais estabeleçam demandas diretas sobre a AGEVAP, que deverá ser acionada por intermédio do Núcleo Diretor do Comitê, quando dados e informações devam ser disponibilizadas pela Agência da Bacia, para compor os subsídios a serem gerados pelas câmaras técnicas e grupos de trabalho *ad hoc*.

Por fim, no que concerne à organização das câmaras técnicas, duas alternativas se colocam como possíveis:

- (a) manutenção das três câmaras atuais, que tratam do planejamento e investimentos, de questões institucionais e do tema da educação ambiental; ou,
- (b) preferencialmente, concentração de encargos em uma única câmara técnica, responsável pela organização geral de estudos e subsídios que devam ser disponibilizados ao CEIVAP, dirigindo questões específicas a grupos de trabalho *ad hoc*, que devem operar com prazos e encomendas pré-estabelecidas.

#### 4. IDENTIFICAÇÃO E CRONOLOGIA DAS MEDIDAS DE AJUSTE NECESSÁRIAS

##### 4.1. Identificação e ordenamento das medidas de ajuste em função da dependência ou não de alterações prévias de ordem legal ou regulamentar

Apresentadas as alterações propostas à estrutura organizacional e ao planejamento operacional do CEIVAP, o passo seguinte deve concentrar-se na identificação e no ordenamento das medidas de ajuste que sejam necessárias. Algumas serão de mais fácil viabilização, estando sob decisões e providências internas ao próprio Comitê. Outras poderão implicar em tramitações mais longas e complexas, notadamente quando demandarem ajustes na legislação vigente ou mesmo em deliberações de outras instâncias decisórias do SINGREH como, por exemplo, do Conselho Nacional de Recursos Hídricos.

Em uma primeira listagem, as medidas de ajuste podem ser ordenadas como segue:

##### **1º. Passo – Alteração do Regimento Interno do CEIVAP:**

As alterações devem se concentrar nos itens que seguem:

- (i) Manutenção dos cargos de Vice-presidentes, com menções mais detalhadas de suas atividades, notadamente de encargos relativos às articulações inter e intra-institucionais, divulgação e avaliações do Sistema de Gestão e aprovação das pautas previstas para a plenária do CEIVAP e das demandas que devem ser dirigidas às câmaras técnicas e grupos de trabalho do Comitê;
- (ii) Alteração do cargo de Secretário, que deverá ser eleito na mesma chapa do Núcleo Diretor do Comitê, com ajustes em suas competências e atribuições;
- (iii) Revisão geral do Regimento, com destaque nos ajustes de funções e competências de suas instâncias internas;
- (iv) Introdução e destaque, no contexto do Regimento Interno do CEIVAP, da forma de planejamento e operação do Comitê, segundo a dinâmica e as etapas detalhadas pelo presente Relatório R3.a.

##### **2º. Passo – Alteração do Regimento Interno das Câmaras Técnicas:**

- (i) Destaque para a definição de pautas de trabalho das câmaras técnicas como prerrogativa do CEIVAP;
- (ii) Alteração dos critérios de composição e introdução de requisitos para qualificação dos membros de câmaras técnicas;
- (iii) Alterações dos critérios de composição e introdução de requisitos de qualificação dos membros de grupos de trabalho *ad hoc*;
- (iv) Definição e deliberação sobre a possível alteração do número atual de câmaras técnicas, segundo as alternativas descritas no item 3.1.2 (xvi);
- (v) Introdução e destaque, no contexto do Regimento Interno das câmaras técnicas, da forma de seu planejamento e operação, sempre como instâncias de apoio ao Comitê, segundo a dinâmica e as etapas detalhadas pelo presente Relatório R3.a.
- (vi) Simplificação de regras para funcionamento das câmaras técnicas e grupos de trabalho, que se tornaram complexas e muito disciplinadas, em função de disputas por interesses regionais e/ou setoriais e das atuais pautas abertas.

**3º. Passo – Possíveis Alterações em resoluções ou na legislação de recursos hídricos:**

- (i) Ajustes na Resolução nº 05 ou nova resolução do Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), que trata de comitês de bacia, com vistas à introdução do conceito de “comitês de integração”;
- (ii) Previsão da possibilidade de alterar a composição do Plenário do CEIVAP, na direção de uma “federação de comitês sub-regionais de bacias afluentes”, verificando a necessidade, ou não, de que esse conceito conste da legislação nacional de recursos hídricos ou seja estabelecido somente mediante resolução do CNRH.

**4.2. Cronologia Tentativa**

Passos Previstos	30 dias	60 dias	90 dias	120 dias	150 dias	180 dias
<b>1º. Passo</b>						
Elaboração de propostas de ajuste						
Prévia informação aos membros do CEIVAP						
Convocação de reunião extraordinária do Comitê						
Aprovação das propostas e implementação dos ajustes						
<b>2º. Passo</b>						
Elaboração de propostas de ajuste						
Prévia informação aos membros do CEIVAP						
Convocação de reunião extraordinária do Comitê						
Aprovação das propostas e implementação dos ajustes						
<b>3º. Passo</b>						... ..
Estudos Jurídicos e Institucionais						
Elaboração de Propostas						
Encaminhamentos e Tramitações						... ..
Outras medidas complementares						... ..