

*Versão 04.10.07*

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

**R7 – SUMÁRIO EXECUTIVO DOS ESTUDOS**

- ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/06 -

Outubro 2007

**SUMÁRIO**

<b>SEÇÃO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1</b>	<b>CONTEÚDO DO RELATÓRIO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS POSTOS AO SISTEMA CEIVAP – AGEVAP</b>	
<b>3</b>	<b>MISSÃO E ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL PROPOSTA AO SISTEMA DE GESTÃO CEIVAP – AGEVAP</b>	
<b>3.1</b>	<b>Observações Preliminares</b>	
<b>3.2</b>	<b>Da Missão e da Estratégia Institucional</b>	
<b>4</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO OPERACIONAL DO CEIVAP</b>	
<b>4.1</b>	<b>Observações Preliminares</b>	
<b>4.2</b>	<b>A Nova Estrutura e o conceito de “Núcleo Diretor do Comitê”</b>	
<b>4.3</b>	<b>Adequação do Planejamento Operacional do CEIVAP</b>	
<b>5</b>	<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA AGEVAP</b>	
<b>5.1</b>	<b>Observações Preliminares</b>	
<b>5.2</b>	<b>Proposta de Nova Estrutura e de Critérios para Novos Associados</b>	
<b>5.3</b>	<b>Adequação do Planejamento Operacional da AGEVAP</b>	
<b>6</b>	<b>MODELAGEM FINANCEIRA DO SISTEMA CEIVAP – AGEVAP</b>	
<b>7</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS E DA PERFORMANCE DA AGEVAP</b>	
<b>8</b>	<b>PROPOSTAS DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO</b>	

## 1. OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O presente Relatório tem por objetivo registrar o **Sumário Executivo** dos estudos do planejamento institucional estratégico do Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP.

Assim, o conteúdo e a seqüência reproduzem a ordem dos relatórios desenvolvidos, partindo da identificação das dificuldades e desafios postos ao Sistema de Gestão da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, passando pela definição de sua Missão e Estratégia Institucional, até chegar ao núcleo principal dos referidos estudos, composto pelas estruturas organizacionais e pelos planejamentos operacionais das instâncias do CEIVAP e da AGEVAP. Na seqüência, o conteúdo é complementado pela modelagem financeira e por recomendações voltadas à gestão de pessoas e da performance do Sistema de Gestão, sendo finalizado com propostas para ações de capacitação e treinamento.

## 2. PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS POSTOS AO SISTEMA CEIVAP – AGEVAP

Os estudos do planejamento institucional estratégico do Sistema CEIVAP – AGEVAP foram iniciados tendo como primeira meta identificar as principais dificuldades e os desafios postos a gestão dos recursos hídricos da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul.

Para tanto, duas tarefas complementares foram empreendidas: (i) consultas individuais em mais de 30 (trinta) **entrevistas com atores estratégicos da bacia**, representantes de órgãos públicos, de setores usuários e de entidades representativas da sociedade civil; e, (ii) a realização, nos dias 06 e 07 de março de 2007, de uma **Oficina Coletiva**, com o objetivo de debater e obter a maior convergência possível sobre os principais problemas a serem superados pelo Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP. O **Quadro 01**, a seguir, lista as entrevistas realizadas.

**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

No que concerne à natureza e aos objetivos da Oficina Coletiva, é importante registrar que este encontro destinou-se a “colher” sentimentos e opiniões dos diversos atores institucionais relevantes para a Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul. A Oficina foi situada no início dos trabalhos de concepção de um modelo de planejamento estratégico institucional, não como sua conclusão, que foi posteriormente objeto de outro encontro (reunião ampliada) para debater os resultados e o modelo formulado.

Na Oficina de Sensibilização foram, então, apresentados aos participantes os temas mais relevantes para os debates, sem preocupações de chegar a acordos ou consensos definitivos: o importante nessa etapa foi assegurar a todos os atores relevantes a oportunidade de expressar suas opiniões e sentimentos para que fossem levadas em consideração nas etapas subsequentes.

Assim, o **Temário da Oficina** abordou:

⇒ o Plano da Bacia Hidrográfica:

O Plano deve ser visto como o conjunto de metas e objetivos a ser implementado. Os modelos institucionais são meios para que metas e objetivos concretos sejam atingidos, não um fim em si mesmos.

Na medida em que o modelo a ser definido e implantado é o de Planejamento Institucional Estratégico, o elemento norteador geral do modelo é a existência de um Plano, para cuja execução são estabelecidos os arranjos organizacionais e institucionais.

Seguiu-se aqui a definição de Alfred Chandler: as estruturas dependem das estratégias; ou 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 sub-bacias e situações sub-regionais), econômicas (agricultura, indústria, geração de energia) , político-institucionais (três estados federativos) e socioculturais (grandes e pequenos aglomerados urbanos, etc.), um Plano para a Bacia do 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 se buscasse a melhor combinação técnica para o uso da bacia apenas;
- planos dessa natureza devem ser baseados nos mecanismos de concertação, isso é, de 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, etc.), que sejam debatidos e aceitos pelos atores relevantes da bacia (governos estaduais, municipais, governo federal, usuários e sociedade civil);
- para sua instrumentação, o Plano terá de dispor de um sistema de monitoramento que permita avaliar o cumprimento de metas e objetivos e produzir alertas para pronta ação dos organismos da bacia, a saber, o CEIVAP e a AGEVAP.

⇒ o CEIVAP propriamente dito:

A respeito do Comitê, perguntou-se: quem deve fazer parte dele; como acomodar os arranjos sub-regionais; com o 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; natureza, atribuições e limites dos órgãos diretivos, Presidência e Secretaria Executiva do Comitê.

⇒ a AGEVAP:

Foram debatidas: sua natureza jurídica; suas instâncias de deliberação interna (assembleia de associados; conselhos diretores 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.

⇒ a aplicação dos recursos da Cobrança:

Foi questionado se o financiamento deve priorizar obras locais e pontuais ou pré-investimentos para possibilitar a atração de investimentos públicos e privados para a execução do Plano da Bacia. Igualmente, a gestão e alavancagem de outros recursos mediante a constituição de contrapartidas ou a realização de pré-investimentos.

⇒ o relacionamento do Sistema de Gestão da Bacia com órgãos gestores:

Com destaque especial com o Governo Federal e sua a Agência Nacional de Águas (ANA), além dos órgãos estaduais, DAEE, IGAM e SERLA.

⇒ o Pacto Federativo:

Os debates abrangeram tanto as relações e acordos entre os estados (SP, MG e RJ) e destes com a União, quanto mecanismos que incentivem maior participação dos municípios junto ao Sistema de Gestão de Recursos Hídricos; e, por fim,

⇒ o processo de implantação dos ajustes a serem propostos:

A preocupação foi a de evitar que os estudos resultem em mais uma peça de prateleira. Esse último tema teve seus debates suspensos para a próxima Oficina, quando o modelo institucional já deveria estar definido.

### **3. MISSÃO E ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL PROPOSTA AO SISTEMA DE GESTÃO CEIVAP – AGEVAP**

#### **3.1. Observações Preliminares**

Para a definição da Missão e da Estratégia Institucional (Relatório **R2**), o foco dos estudos concentrou-se no Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul e, particularmente, nas instâncias do CEIVAP e da AGEVAP. Os principais subsídios foram colhidos de quatro fontes:

- conclusões da Oficina Coletiva de Sensibilização, realizada nos dias 06 e 07 de março de 2007;
- elementos da Proposta Técnica apresentada pelos consultores;
- consultas à legislação federal de recursos hídricos; e,
- pesquisas nos atos regimentais e estatutários que regem atualmente o CEIVAP e a AGEVAP.

Em termos dos principais conceitos aplicados, destaca-se que um Sistema de Gestão não constitui um fim em si mesmo, mas um meio para que objetivos do Plano da Bacia sejam atingidos. Dada a natureza e a complexidade da bacia, um Plano para o Paraíba do Sul deve assumir um caráter integrador, isto é, ser capaz de “organizar a multiplicidade” e não um plano apenas “otimizador” das disponibilidades hídricas.

No que concerne ao comitê da bacia, o CEIVAP cumpre o papel de um organismo de Estado, no âmbito do qual são debatidas prioridades, políticas e diretrizes estratégicas para a gestão da bacia, o que requer relacionamentos com entidades da União, dos estados e dos municípios, e com setores usuários e organizações da sociedade civil, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Por seu turno, a AGEVAP é o braço técnico do Sistema de Gestão, cabendo-lhe implementar o Plano de Gerenciamento Integrado e as 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.

Sob a perspectiva da legislação nacional, portanto, o gerenciamento dos recursos hídricos não deve ser empreendido isoladamente por órgãos outorgantes, nem por Conselhos de recursos hídricos, comitês ou por agências de bacias hidrográficas, mas sim, por um Sistema de Gestão, 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.

Isto posto, é possível identificar que um dos principais problemas na implementação do SINGREH é a condução de processos decisórios 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 de um Sistema, o que resulta em elevados “custos de transação”.

Sabe-se que as esferas do Poder Público – União, estados e municípios – têm funções constitucionais e habilitações distintas. Igualmente entidades da sociedade civil, quando comparadas com o perfil empreendedor de usuários de recursos hídricos.

Assim, é possível pensar em uma boa divisão de pautas e as contribuições dos atores segundo suas habilitações específicas. A **Figura 01** resume as recomendações e as instâncias nas quais cada segmento genérico poderia oferecer suas melhores contribuições.

**Figura 01 - Atores e Respectivas Habilitações e Espaços Institucionais**



Sob essa perspectiva, o Plano de Gestão Integrada da Bacia deve assumir uma função central:

- (i) como elemento de aglutinação e de pactuação das metas e objetivos que devem ser convergidos entre os diferentes atores intervenientes sobre os recursos hídricos; e,
- (ii) como espinha dorsal das pautas e agendas dos comitês e dos encargos das agências de bacias.

Naturalmente que em bacias de maior extensão e complexidade, a atuação do Sistema de Gestão deverá contemplar, também, articulações com instâncias locais, a partir de uma divisão de encargos com suporte no Plano da Bacia, em seu detalhamento executivo para cada bacia afluyente.

### 3.2. Da Missão e da Estratégia Institucional

Registradas essas observações, a **Missão do Sistema**, composto por um conjunto de instâncias e de organismos gestores, 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.**

Observados os rebatimentos da **Missão do Sistema** sobre as instâncias que o integram, a **Missão do CEIVAP e de suas instâncias internas** – secretaria, câmaras técnicas e grupos de trabalho – foi formulada como segue:

**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.**

Por fim, tendo as Missões do Sistema e do CEIVAP como referências, pode-se formular assim a **Missão da AGEVAP**:

**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.**

No que concerne aos componentes centrais da **Estratégia Institucional do Sistema**, deve-se anotar:

- a subordinação das iniciativas de intervenção ao Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia;
- a concentração de atenções e esforços em assuntos de alcance e interesse gerais;
- um gerenciamento de caráter federativo, com caráter integrador do Sistema; e,
- uma clara divisão de trabalho entre o CEIVAP e a AGEVAP.

Especificamente para o **CEIVAP**, a **Estratégia Institucional** e as principais atividades devem buscar:

- promover as devidas articulações com instâncias externas à bacia, notadamente com órgãos – da União e dos estados – que tenham o potencial de contribuir para o Sistema de Gestão, notadamente órgãos gestores e secretarias responsáveis por setores usuários das águas;
- promover as devidas articulações com bacias de seus afluentes ou regiões específicas, 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;
- em termos políticos, caberá ao CEIVAP empreender às articulações que se mostrem necessárias à legitimação e ao reconhecimento do Sistema de Gestão da bacia, como instância a ser consultada por organismos de financiamento quando da definição de prioridades e do estabelecimento de critérios para alocação de recursos.

Por sua vez, a **Estratégia Institucional** e as principais ações da **AGEVAP** devem buscar:

- concentrar trabalhos em temas técnicos e operacionais, notadamente naqueles inscritos no Plano da Bacia;
- com ciência do CEIVAP, deve buscar qualificação como entidade delegatária em outros comitês, legalmente constituídos na bacia do PBS;
- na impossibilidade de tal reconhecimento, a estratégia não deve ser a de disputa com outros organismos similares instituídos em sub-regiões específicas, mas a de cooperação, notadamente pela prevalência, em sua pauta de trabalho, de temas estratégicos do conjunto da bacia;
- disponibilizar dados, informações e o apoio técnico que seja possível, dentro de suas limitações, aos órgãos e entidades, públicas ou privadas, relacionados ao gerenciamento das águas da bacia do Paraíba do Sul, com vistas à gestão integrada, descentralizada e participativa.

## **4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO OPERACIONAL DO CEIVAP**

### **4.1. Observações Preliminares**

As bases para a proposta incluem:

- a inserção do CEIVAP como instância de um Sistema de Gestão (noção do conjunto);
- a divisão de trabalho e funções entre o CEIVAP – incluindo câmaras técnicas – e a AGEVAP (limites jurisdicionais, inclusive);
- a proposta de nova estrutura organizacional e de elementos para o planejamento operacional do CEIVAP, com a identificação de ações e atividades necessárias à consecução da estratégia institucional e da missão definida para o CEIVAP;
- a proposta de adequação da estrutura organizacional do CEIVAP com suporte na avaliação dos principais problemas atuais.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

Sabe-se que há uma divisão jurisdicional de encargos entre o CEIVAP e a AGEVAP. Essa divisão de funções e encargos já se encontra prevista em toda a legislação pertinente (leis federais e legislações de SP, MG e RJ), cuja tradução para o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP sofreu 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.

A atual Estrutura do CEIVAP é assim composta:

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

Sob essa estrutura, os principais problemas identificados foram:

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 do Comitê:

Problemas de proximidade – física, inclusive: o distanciamento gera dificuldades logísticas e operacionais ao apoio que deve ser prestado.

Necessidade de irrestrita confiança pessoal com a Presidência.

Sobreposição entre os cargos de Secretário do CEIVAP e Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP, como funções que exigem perfis e pautas de trabalho marcadamente distintas.

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.

Secretaria Executiva do Comitê (AGEVAP):

Sobrecarga da AGEVAP que, além das funções de secretaria executiva do Comitê, tem agenda e demandas próprias a uma agência de bacia (Plano da Bacia, encargos do Contrato de Gestão e exigências burocráticas).

Problemas de comunicação e relacionamento, sempre que as demandas para a AGEVAP são repassadas como se a Diretoria Executiva da Agência estivesse diretamente subordinada à Presidência do CEIVAP.

Problemas de limitações orçamentárias e de pessoal, que constroem o pleno funcionamento da AGEVAP e o atendimento irrestrito à demandas do CEIVAP e de suas câmaras técnicas.

Câmaras Técnicas do CEIVAP:

Agendas extensas e pautas independentes de provocação por parte do CEIVAP, resultando em demandas descoordenadas que pressionam o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP.

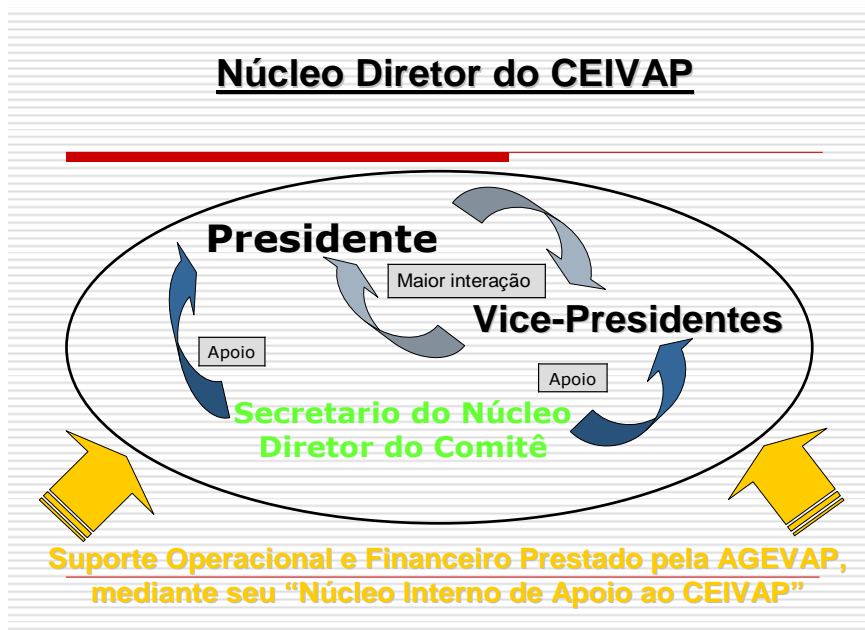
Composição e perfis atuais enfatizam representação regional (estadual) e de segmentos sociais, portanto, com maior foco político e menor atenção à qualificação técnica que deveria ser exigida para o devido suporte às deliberações do CEIVAP.

Grupos de Trabalho:

Igual descoordenação de pautas e demandas sobre o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP e desvios similares quanto à composição e perfil de seus integrantes.

**4.2. A Nova Estrutura e o conceito de “Núcleo Diretor do Comitê”**

A **Figura 02** sintetiza a nova estrutura proposta:



A respeito dessa nova estrutura, cabe observar que os postos 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.

No entanto, os Vice-presidentes devem assumir 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.

Por seu turno, o cargo de Secretário é exigência do Art. 40 da Lei nº 9.433/97. A observância desse dispositivo legal implica na composição de chapas, candidatas à Direção do CEIVAP, que também incluam o posto de Secretário do Comitê, salvo que seja alterada a legislação vigente.

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. 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.

Em adição ao Núcleo Diretor, como algumas das atividades do Comitê demandam suporte operacional e cobertura de custos, entra em questão o papel a ser exercido pela AGEVAP, na qualidade de secretaria executiva do CEIVAP. Essa função 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.

Assim, 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.

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 em função de demandas do Comitê voltadas a subsidiar deliberações em seu Plenário. Sob as funções de oferecer subsídios ao Comitê, a composição das câmaras técnicas e 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.

A partir destes novos critérios de composição, o número de integrantes das CTs pode ser substancialmente reduzido, o que facilitará seu funcionamento e objetividade de resultados. Igualmente, sob esse novo formato, as câmaras técnicas também devem alterar sua sistemática de relacionamento e comunicação com o CEIVAP e com a AGEVAP, que deve ser acionada via Núcleo Diretor do Comitê, quando informações devam ser disponibilizadas pela Agência.

Por fim, pode-se alterar a organização das câmaras técnicas de acordo com as seguintes alternativas:

(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.

#### 4.3. Adequação do Planejamento Operacional do CEIVAP

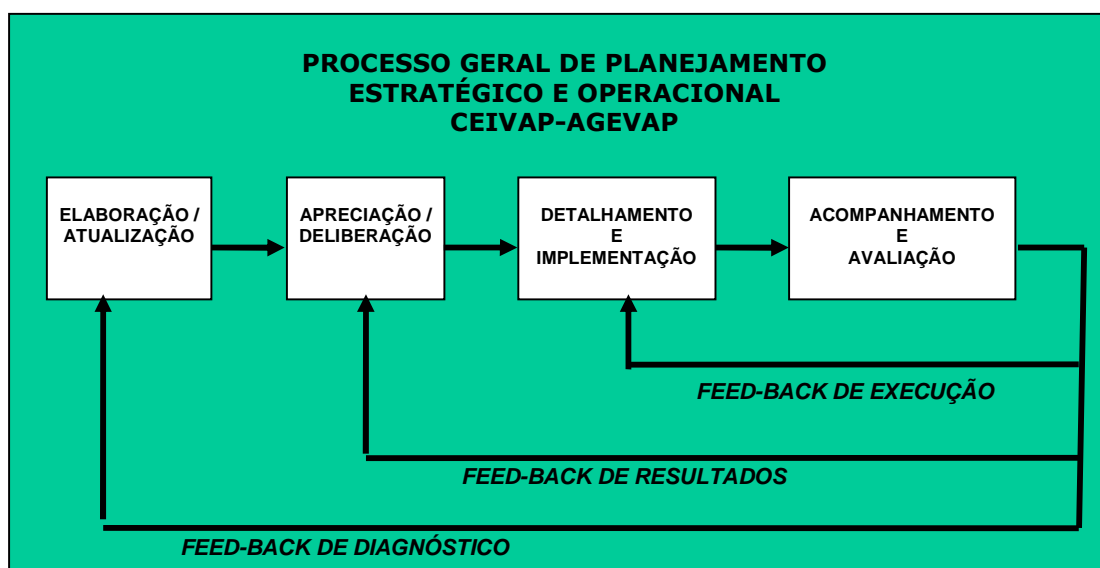
O planejamento operacional do CEIVAP envolve diferentes aspectos relacionados:

- 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.

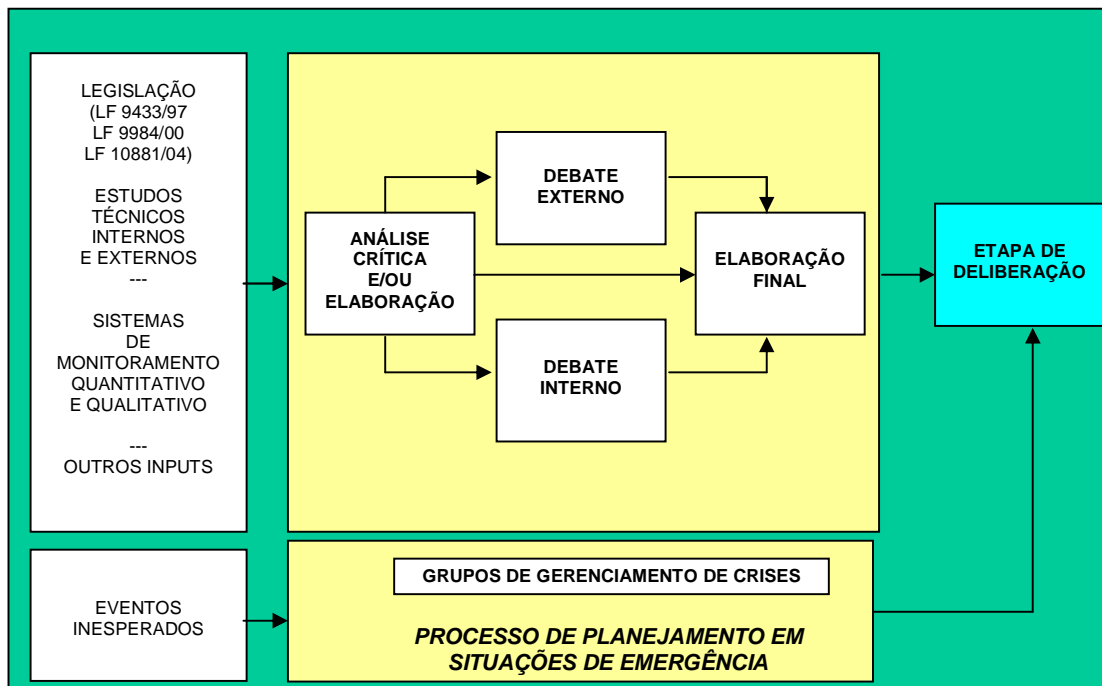
Identificam-se quatro tipos de demandas de planejamento:

- (i) elaboração, atualização e implementação do Plano da Bacia, incluindo a integração com o PNRH, Planos Estaduais e plano de sub-bacias afluentes do Paraíba do Sul;
- (ii) estudos técnicos para subsídio às decisões do CEIVAP, em matérias que afetem metas, objetivos e estratégias definidas para a gestão;
- (iii) atividades de apoio técnico aos órgãos gestores estaduais, organismos de sub-bacias e outros, com vistas a apoiar ou subsidiar decisões a serem tomadas no âmbito de estados e municípios; e,
- (iv) 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.

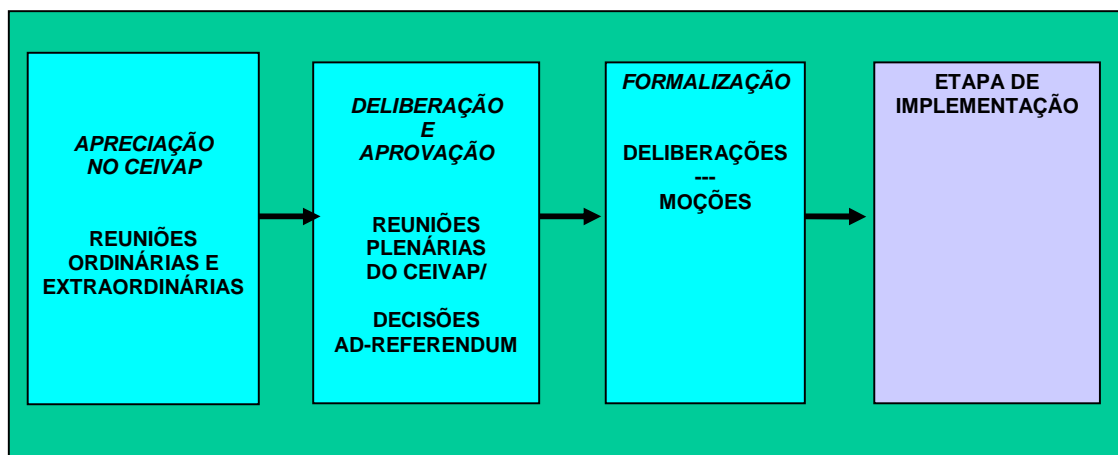
O Processo de Planejamento e Deliberação é sintetizado no **Esquema 01** que segue:



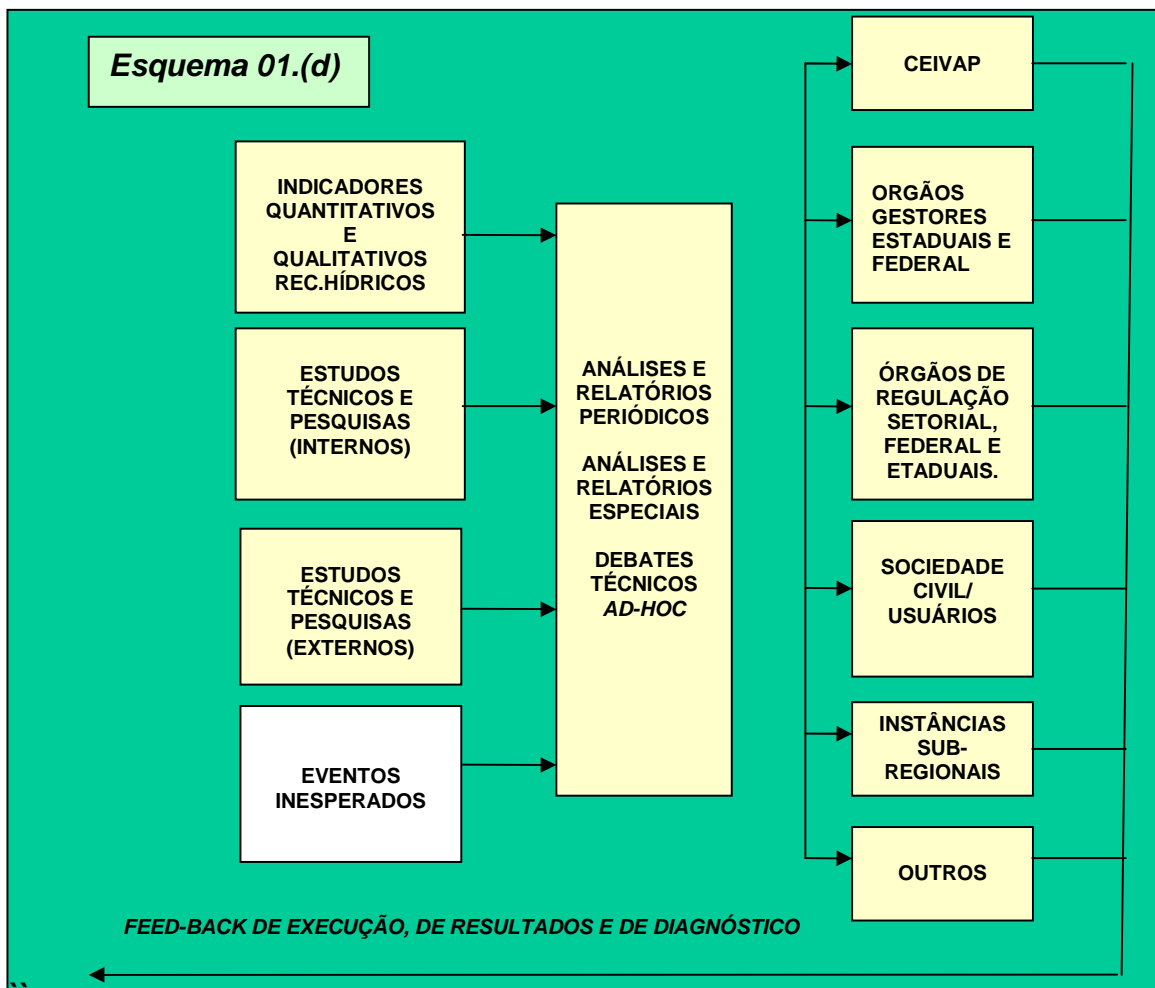
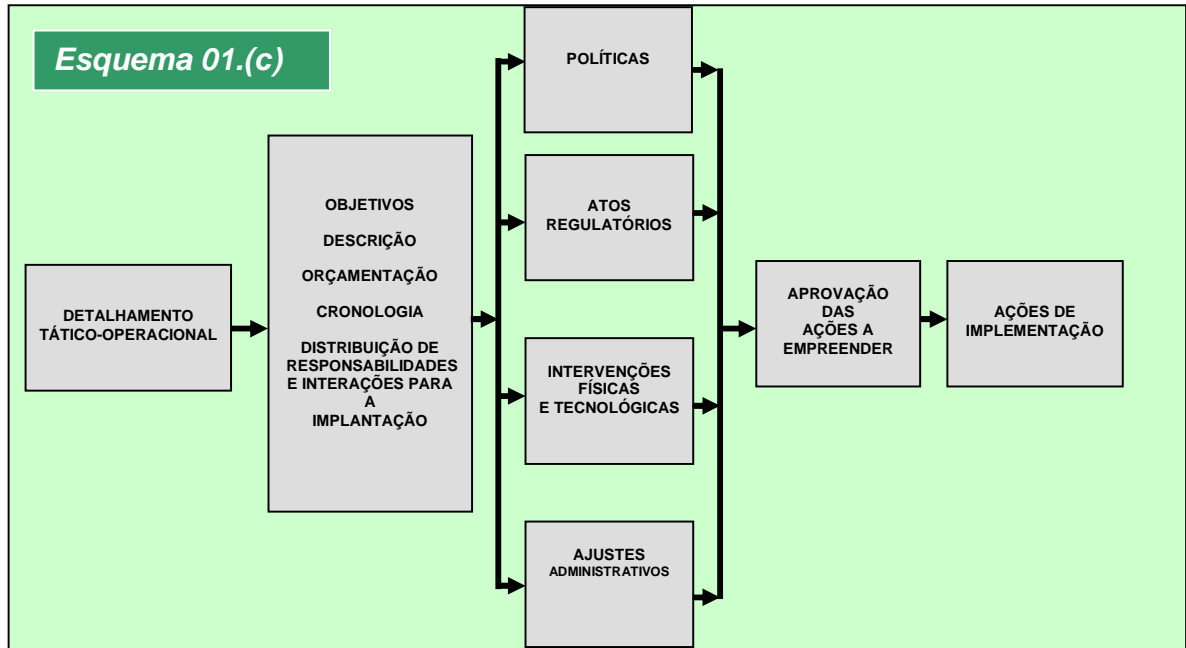
Internamente à etapa de Planejamento e Deliberação, a elaboração e atualização do Plano da Bacia é sintetizada no **Esquema 01.(a)**, que segue:



Na seqüência, a etapa de Deliberação e Formalização é assim composta, segundo o **Esquema 01.(b)**:



Uma vez aprovado o Plano da Bacia, os esforços devem ser concentrados na etapa de detalhamento e implementação das ações, atividades e intervenções inscritas no Plano, conforme indicado no **Esquema 01.(c)**, a seguir:



PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

Por fim, ao longo e posteriormente ao processo de implementação do Plano, as atenções devem ser voltadas ao acompanhamento e avaliação de metas e objetivos alcançados, segundo o **Esquema 01.(d)**, apresentado acima.

No que concerne aos **Processos de Comunicação Externa e Interna**, entende-se por **internas** 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.

Por seu turno, **comunicações externas** são aquelas que se processam entre o Sistema CEIVAP – AGEVAP, agindo conjunta 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.

Já o **Processo de Acompanhamento e Avaliação de Resultados** tem, como antecedente de referência, o histórico e avaliação dos seguidos Planos de Trabalho do Contrato de Gesto celebrado com a ANA, submetido a constantes revisões de suas metas e indicadores, até chegar a ultima versão, transcrita pelo **Quadro 02**, a seguir:

**Quadro 02: Atuais Indicadores do Contrato de Gestão da AGEVAP**

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

Outro aspecto importante para o planejamento operacional do CEIVAP refere-se ao **Relacionamento Interinstitucional** com órgãos gestores de recursos hídricos e com outras entidades.

As articulações interinstitucionais do Sistema CEIVAP – AGEVAP destacam, em primeiro plano, os órgãos estaduais de recursos hídricos (DAEE; SERLA e IGAM) e a Agência Nacional de Águas (ANA). O objetivo é 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.

Demais disso, o O CEIVAP deve articular-se com Ministérios Federais – MMA, Cidades, Integração Nacional, Saúde e C&T –, para reconhecimento do Sistema CEIVAP – AGEVAP como instância regional para interlocução, o que facilitaria a viabilização de investimentos complementares aos aportes da Cobrança, mediante a participação da figura jurídica da AGEVAP em programas e projetos ligados ao meio ambiente, desenvolvimento urbano e regional e ao saneamento.

Em acréscimo, 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.

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.

O conceito advindo dessa perspectiva é o do CEIVAP como **Comitê de Integração**. Entende-se que o Sistema CEIVAP – AGEVAP deve considerar o potencial desempenho executivo das instâncias decisórias locais, na perspectiva de:

- 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,
- 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.

Especificamente quanto ao relacionamento do CEIVAP com a AGEVAP, duas vertentes se colocam:

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

O elemento norteador deve ser a implementação do Plano da Bacia. 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.

Um predicado importante será o aumento da produtividade da AGEVAP, como possível resultado de sua maior autonomia operacional, hoje constrangida pela forma de sua interlocução com o CEIVAP.

As demandas do Comitê para o apoio operacional da Secretaria Executiva devem ser dirigidas, em novo formato, à instância interna que será criada no âmbito da AGEVAP, preferencialmente pelo Secretário do Núcleo Diretor do Comitê.

Outro parâmetro importante refere-se às limitações orçamentárias e de pessoal, que hoje constroem o funcionamento pleno da AGEVAP e o atendimento irrestrito à demandas do CEIVAP e de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho. 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.

Ainda quanto ao relacionamento do CEIVAP com outras instâncias, as atuais câmaras técnicas do CEIVAP operam com pautas abertas, gerando demandas descoordenadas que pressionam o Sistema.

As CTs são compostas por 19 membros (número muito elevado), indicados com base em critérios de representação regional e de segmentos sociais, portanto, com maior foco político e menor atenção à qualificação técnica. Essa forma resulta:

- em dificuldades logísticas = deslocamento para reuniões;
- em problemas na obtenção de consensos, refletidos nos detalhes extremos dispostos no regimento interno;
- predomínio de embates entre interesses regionais e setoriais, em detrimento de abordagens técnicas especializadas;
- em elevados custos administrativos que impactam o orçamento da AGEVAP,
- na possível inconsistência de subsídios encaminhados ao CEIVAP.

Em decorrência desses problemas, a principal alteração refere-se à determinação de suas pautas, que devem ser estabelecidas em função de demandas voltadas a subsidiar deliberações do CEIVAP. Com a função oferecer subsídios ao Comitê, a composição das câmaras técnicas e de grupos de trabalho *ad hoc* deve alterar os atuais critérios, passando a observar requisitos de formação profissional e técnica.

Assim, o número de integrantes das CTs pode ser substancialmente reduzido, para algo como 05 a 06 profissionais, o que facilitará seu funcionamento e objetividade de resultados.

Por fim, como já mencionado, 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.

Quanto a organização das CTs, deve-se, preferencialmente, concentrar 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.

## **5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA AGEVAP**

### **5.1. Observações Preliminares**

As principais referências para este relatório foram provenientes dos Relatórios R2 e R3.a, cujos conteúdos tratam das Missões, das Estratégias institucionais do Sistema, do CEIVAP e da própria Agência, com destaque para a divisão de trabalho e limites jurisdicionais entre o CEIVAP e a AGEVAP.

A **Estrutura atual da AGEVAP**, instituída no formato de uma associação civil, de direito privado, sem fins econômicos, de acordo com o Código Civil, é assim composta:

- Assembléia Geral de associados;
- Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal; e,
- Diretoria Executiva.

Internamente, de acordo com seu Estatuto e respectivo Regimento Interno, a Diretoria Executiva da AGEVAP conta com duas Coordenações Internas, uma “Técnica” e outra de “Gestão”. Segundo os levantamentos realizados, os principais problemas podem ser assim, sintetizados:

#### Assembléia Geral:

Limitação dos associados a membros do CEIVAP, o que remete à Assembléia Geral o mesmo perfil e pautas similares às do Comitê, sem que possíveis interessados possam estabelecer vínculo institucional com o Sistema de Gestão da Bacia.

De acordo com o Estatuto da Agência, todo ex-membro do CEIVAP deve ser desligado da AGEVAP, com restrições evidentes sobre o número potencial de associados e, por consequência, à sua representatividade e peso regional.

Essas limitações repercutem negativamente sobre incentivos a usuários cadastrados e regulares com a outorga, para que se insiram no Sistema.

#### Conselho de Administração:

Número excessivo de membros (19), todos integrantes do CEIVAP, o que reproduz debates e disputas próprias ao Comitê;

Sobreposição entre os cargos de Secretário do Comitê e Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP;

Número excessivo de reuniões (mensais), em decorrência de pautas que invadem o cotidiano operacional da Agência, quando a função do Conselho de Administração deve ser de orientação e supervisão geral da AGEVAP, vista como uma associação civil que foi “contratada” para exercer os encargos da Agência da Bacia.

#### Função de Secretaria Executiva do CEIVAP:

Sobrecarga da AGEVAP que 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.

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.

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.

Diretoria Executiva:

Desconformidades no relacionamento com o Conselho de Administração que resultam em baixa autonomia gerencial e operativa, com atuação do Conselho em temas próprios ao cotidiano da Direção Executiva, da AGEVAP, incluindo emissão de correspondências e decisões administrativas.

Captura da Direção da Agência para atendimento às demandas do CEIVAP, oriundas não somente de sua Presidência, como também de câmaras técnicas e grupos de trabalho.

Falta de atuação em temas de maior importância estratégica, em virtude da predominância de demandas pontuais e dispersas, que dominam o cotidiano da Diretoria Executiva.

Coordenações Internas:

Sobreposição e/ou indefinição de limites mais precisos entre as competências e atribuições de ambas as Coordenações Internas da AGEVAP, a saber: técnica e de gestão.

Predomínio de critérios com base na representação política regional (estadual e/ou de segmentos sociais) para a escolha dos coordenadores, em detrimento de qualificações técnicas e profissionais.

Fixação da estrutura das Coordenações no Estatuto da Agência, com perda de flexibilidade para ajustes e adequações que venham a ser requeridas como resposta a demandas que tendem a variar ao longo do tempo.

Assessorias e Outras Funções Administrativas e Operacionais:

Limites na listagem de atividades passíveis de terceirização, a serem vencidos mediante alterações regimentais da AGEVAP.

Exacerbação de exigências em procedimentos burocráticos da AGEVAP;

Sobreposição de sete instâncias de controle sobre a AGEVAP: Procuradoria Jurídica da ANA, Grupo de Acompanhamento do Contrato de Gestão (ANA, SRH e MMA), Instância de Controle Interno do MMA, o TCU e a Controladoria Geral da União (que devem fiscalizar a ANA, não a AGEVAP) e o Ministério Público, além do próprio CEIVAP.

## **5.2. Proposta de Nova Estrutura e de Critérios para Novos Associados**

A primeira e uma das mais importantes recomendações à AGEVAP é a **ampliação do universo de possíveis associados**, segundo critérios a serem estabelecidos.

Em decorrência, cabem ajustes no escopo de funções e atividades da Assembléia Geral e do Conselho de Administração da ASSOCIAÇÃO, com base no novo Código Civil, de modo a evitar a invasão ou competição com atribuições próprias ao Sistema de Gestão da Bacia, que

deve ser entendido e tratado como um contratante da ASSOCIAÇÃO, qualificada como AGEVAP.

O Estatuto e respectivo Regimento Interno da AGEVAP devem pautar os encargos da Diretoria Executiva e da estrutura interna da Agência, vista como instância operacional que responde às demandas contratadas pelo Sistema de Gestão da Bacia e, simultaneamente, às exigências de funcionamento previstas para uma associação civil de direito privado, segundo deliberações e orientações advindas de sua Assembléia Geral e de seu Conselho de Administração.

Ademais, recomenda-se reduzir substancialmente o número de membros do Conselho de Administração, admitindo-se integrantes com reconhecida experiência na gestão de entidades e organizações similares à AGEVAP e/ou que detenham ilibado prestígio no âmbito da bacia do rio Paraíba do Sul.

Deve-se, ainda, estabelecer uma divisão mais clara de encargos e competências entre as gerências internas da AGEVAP (atualmente consideradas como coordenações), como também, com suas assessorias, especialmente a jurídica e a contábil. Estes ajustes devem ser genericamente mencionados no Estatuto da ASSOCIAÇÃO, com vistas a preservar maior flexibilidade organizacional, de modo que ajustes administrativo-operacionais sejam procedidos segundo a dinâmica de suas atividades, que tendem a variar ao longo do tempo. Maiores detalhes sobre a organização interna das gerências da AGEVAP devem constar de seu Regimento Interno, onde estarão especificadas.

Por outro lado, é necessária a delimitação dos encargos da AGEVAP como secretaria executiva do CEIVAP. A função de secretaria executiva do Comitê, prevista para as agências, não implica na completa subordinação das atividades e dos dirigentes da AGEVAP ao Núcleo Diretor do CEIVAP, inclusive porque a Agência deve responder a uma pauta bastante mais ampla e complexa de ações e responsabilidades.

Portanto, recomenda-se que a AGEVAP institua, em sua nova estrutura, um núcleo interno 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.

De acordo com o novo formato proposto para as câmaras técnicas, deve-se alterar a sistemática de relacionamento e comunicação 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*.

Em suma, internamente a organização da AGEVAP compreenderá suas gerências, acrescidas de assessorias e do núcleo de funcionamento da secretaria executiva do CEIVAP, que poderá ser ampliado caso a AGEVAP seja qualificada como agência da bacia de outros comitês instalados em afluentes – de domínio federal ou dos estados – do rio Paraíba do Sul.

Por fim, tendo em vista os limites financeiros de 7,5% da arrecadação auferida via Cobrança pelo Uso da Água, a estrutura proposta deve contar com a possibilidade de ampliar alternativas para terceirização de serviços.

Estas recomendações, no contexto do Relatório R3.b, foram traduzidas em termos de novas propostas de redação do Estatuto e do Regimento Interno da AGEVAP:

- ⇒ número ilimitado de sócios, todavia com critérios a serem estabelecidos;
- ⇒ não admitir como associados órgãos públicos, da União ou dos estados, que, por deterem responsabilidades concernentes à gestão ambiental e de recursos hídricos e à concessão de licenças ambientais e à outorga de uso da água,
- ⇒ opção preferencial para baixo número de membros do Conselho de Administração, sem vinculações regionais e/ou setoriais.

Como destaque, transcreve-se o artigo que trata da composição recomendada ao Conselho de Administração da AGEVAP:

*Art. [...]. O Conselho de Administração será composto por **cinco membros titulares e igual número de suplentes**, escolhidos a partir de seus predicados profissionais, pautados por experiência comprovada no exercício dessa função em organizações similares à ASSOCIAÇÃO, acrescidos de sua reconhecida importância, reputação e prestígio no âmbito da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul.*

*Parágrafo único: Todos os membros indicados, titulares e suplentes, deverão ter seus nomes aprovados pela Assembléia Geral de Associados da AGEVAP, estando sujeitos ao referendun do Plenário do CEIVAP, depois do qual assumirão um mandato de quatro anos, admitida a reeleição.*

Em sua estrutura interna, a proposta é a composição de 03 (três) gerencias, a saber:

- I. a **gerência administrativa** da AGEVAP incluirá a gestão de recursos humanos, de suprimentos e de apoio na área de informática e no assessoramento jurídico;
- II. a **gerência financeira** contemplará encargos contábeis, de movimentação financeira, notadamente das receitas oriundas da cobrança pelo uso da água, além da cobertura de custos de investimentos previstos no Plano da Bacia e de despesas operacionais da Agência; em acréscimo, deve encarregar-se da prospecção de fontes adicionais de financiamento que concorram a favor do desempenho da AGEVAP e da melhoria das disponibilidades hídricas da Bacia; e,
- III. a **gerência técnica** deve concentrar-se na execução de funções inerentes à Agência da Bacia, nos termos previstos no Contrato de Gestão e em instrumentos similares que venham a ser estabelecidos com os estados de SP, MG e RJ, com particular atenção para a implementação do Sistema de Gestão da Bacia, incluindo:
  - a) a revisão e atualização do Plano da Bacia, incluindo investimentos e prioridades;
  - b) estudos técnicos, p.ex., de enquadramento dos corpos hídricos;
  - c) constante articulação com a ANA e órgãos estaduais de recursos hídricos correspondentes, com vistas à consolidação e permanente atualização de cadastros de usuários de recursos hídricos e convergência entre normas e critérios relativos à concessão de outorgas de direito de uso da água;
  - d) troca de dados e informações sobre os recursos hídricos da bacia, com a ANA, órgãos estaduais e demais entidades interessadas;
  - e) a aplicação e aprimoramento de critérios para cobrança pelo uso da água;

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

f) a análise e avaliação sobre a eficácia, eficiência e efetividade de programas e projetos propostos para implementação junto ao Plano de Bacia, sobretudo, daqueles encaminhados pelo CEIVAP; e,

g) a elaboração de relatórios, anuais ou com outras periodicidades, sobre a situação dos recursos hídricos da Bacia;

Como atividades conjuntas e coordenadas entre as três gerências, pode-se prever:

- o acompanhamento das ações e intervenções, estruturais e não-estruturais, empreendidas pelos executores finais do Plano da Bacia Hidrográfica;
- a elaboração de propostas para aprimoramento dos critérios para cobrança pelo uso da água, em termos de procedimentos administrativos, gestão financeira e priorização dos investimentos;
- a elaboração de relatórios, anuais ou com outras periodicidades, sobre as atividades da AGEVAP;
- a emissão de pareceres sobre a celebração de convênios, contratos, protocolos e acordos; e,
- contribuições para ações de divulgação e de comunicação da AGEVAP.

Por fim, a nova estrutura proposta também é constituída pelo(s) núcleo(s) internos da Secretaria Executiva do CEIVAP e de outros comitês que venham a reconhecê-la como “entidade delegatária”. Anote-se, ainda, o conjunto de serviços terceirizados, sob a recomendação de ampliar a lista que consta do atual Regimento Interno, tendo como justificativas: (a) o princípio estatutário que estabelece “*uma estrutura técnica e administrativa reduzida, funcionalmente simples e flexível, transparente, orientada para resultados, com prioridade para o planejamento e a implementação descentralizada de serviços*”; e, (b) as atuais limitações financeiras que afetam a Agência, decorrentes do percentual legal de 7,5% da arrecadação auferida via Cobrança pelo Uso da Água.

A **Figura 03** sintetiza a nova estrutura proposta.



### **5.3. Adequação do Planejamento Operacional da AGEVAP**

No que concerne ao processo de planejamento operacional e deliberação interna da AGEVAP, deve-se ter como elementos norteadores de suas atividades centrais:

- a elaboração, atualização e detalhamento para implementação do Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia;
- a análise e emissão de pareceres sobre os projetos e obras a serem financiados com recursos gerados pela cobrança;
- a realização de estudos técnicos para subsidiar decisões do CEIVAP;
- as atividades de apoio técnico aos órgãos gestores estaduais e organismos de sub-bacias, bem como, de outras entidades pertencentes ao SINGREH;
- as atividades de apoio técnico a organizações públicas com ação sobre o espaço da bacia (ministérios federais e secretarias setoriais de estados e municípios), empresas privadas, entidades representativas da sociedade civil e outras.

Para dar conta dessas atividades, é possível que a AGEVAP opere:

- pelo seu próprio corpo técnico;
- por equipes técnicas mistas, formadas por iniciativa da AGEVAP (a) por membros do corpo técnico da própria Associação, (b) de outras organizações da Bacia, (c) de órgãos gestores estaduais de recursos hídricos ou de setores usuários; e, (d) de quaisquer outras instituições que – a critério do CEIVAP e da AGEVAP – possam dar contribuições relevantes ao equacionamento dos problemas da Bacia;
- por consultores técnicos, selecionados e contratados pela AGEVAP em plena conformidade com as normas legais vigentes, para complementar e/ou assessorar equipes próprias ou mistas.

A propósito, é importante registrar que a cobertura dos custos envolvidos na prestação dessas atividades de apoio técnico será de responsabilidade compartilhada entre os organismos solicitantes e a AGEVAP, em proporções previamente definidas e contratualmente estabelecidas. Na definição do percentual de custos a ser incorrido pela AGEVAP serão levados em consideração: a relevância dos trabalhos a executar; e, a sua prioridade relativa dentro do programa de trabalho da Agência.

Note-se que há um destaque particular quanto à participação da AGEVAP nas etapas do processo de planejamento e deliberação do Sistema de Gestão da Bacia, em especial: (i) quando da elaboração e atualização do Plano da Bacia, sendo importante lembrar que a deliberação e a aprovação do Plano compete ao CEIVAP; e, (ii) na etapa de detalhamento e implementação do Plano.

Já nas etapas de acompanhamento e de avaliação intervirão tanto a AGEVAP (com base em indicadores colhidos do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos) como o CEIVAP (apreciação crítica dos resultados obtidos com as diretrizes, políticas e programas de intervenção na Bacia).

Em termos dos Processos de Comunicação Interna e Externa, conforme já mencionado, as demandas do Comitê para apoio de sua secretaria executiva devem, sempre, ser dirigidas

pelo Núcleo Diretor do CEIVAP, também para casos nos quais as demandas tenham origem em câmaras técnicas e grupos de trabalho *ad hoc*, em procedimento que evitará que as CTs sobrecarreguem, sob interesses próprios, a pauta de encargos diretos sobre a AGEVAP.

As comunicações internas e externas da AGEVAP, isto é, aquelas que se originam no relacionamento institucional entre a Agência e o CEIVAP; e aquelas que se referem ao relacionamento do Sistema CEIVAP – AGEVAP com entidades externas e que resultem em formulação de opinião, tomada de decisão, autorizações ou negativas de qualquer tipo, são da competência da Diretoria Executiva da Associação.

Para agilizar e desburocratizar o funcionamento do conjunto institucional CEIVAP – AGEVAP, as comunicações rotineiras, protocolares e de mero encaminhamento de assuntos estarão excluídas dessa regra.

Por fim, para encerrar as recomendações relativas ao planejamento operacional da AGEVAP, cumpre notar que existem quatro instâncias com seus respectivos focos específicos de acompanhamento e avaliação de ações e resultados obtidos pela Diretoria Executiva da AGEVAP:

- (i) a **ANA**, com quem a AGEVAP celebrou Contrato de Gestão;
- (ii) o **CEIVAP**, a quem compete a aprovação da AGEVAP como entidade responsável pelo exercício das funções inerentes à sua Agência de Bacia;
- (iii) o **Conselho de Administração** da própria AGEVAP; e, ainda,
- (iv) o **Conselho Fiscal**, nos termos do Código Civil vigente.

Identificam-se, portanto, dois campos com ênfases distintas:

- de um lado, a atuação da AGEVAP em favor do Sistema de Gestão merece as atenções da ANA e do CEIVAP;
- de outro, o cumprimento pela AGEVAP (Associação Civil de direito privado) de dispositivos do Código Civil, conforma as principais atribuições de seus Conselhos Administrativo e Fiscal.

## **6. A MODELAGEM FINANCEIRA DO SISTEMA CEIVAP – AGEVAP**

Tendo as recomendações dos estudos sobre o planejamento institucional estratégico do Sistema CEIVAP – AGEVAP como referências e objetivos a serem alcançados, o Relatório **R4** dedicou-se, então, a elaborar a Modelagem Financeira do Sistema. Sabe-se que no presente a AGEVAP enfrenta, como uma de suas principais dificuldades, restrições de ordem financeira advindas do limite de 7,5% (sete e meio por cento) do montante arrecadado via cobrança pelo uso da água, para a cobertura de suas despesas de custeio.

Assim, a Modelagem Financeira foi organizada, primeiramente, a partir de uma investigação sobre a natureza jurídica do Sistema de Gestão, na medida em que receitas oriundas de recursos públicos passam a ser aplicadas por uma entidade de direito privado, a saber: a cobrança pelo uso da água pela AGEVAP.

Na seqüência, foram descritas as atuais receitas que permitem a operação do Sistema CEIVAP – AGEVAP, no momento, restritas a transferências da arrecadação da cobrança, e as perspectivas de outras fontes que podem ser incorporadas ao orçamento da Agência.

Vistas as receitas, o Relatório dedicou-se a investigar, em números gerais, o histórico das despesas mais recentes do Sistema de Gestão, com particular interesse no exercício de 2006, que revela uma composição pautada pela folha de salários, por encargos previdenciários e trabalhistas e por despesas administrativas e de expediente.

Por fim, a Modelagem Financeira do Sistema de Gestão foi exercitada a partir de projeções das despesas, orientadas para o patamar futuro de um Quadro Funcional de Referência (em termos de número, qualificação e remuneração indicativa de profissionais a serem contratados), traçado pelo Relatório R5 – da Gestão de Pessoas e de Performance da AGEVAP –, como meta gerencial a ser atingida em prazo determinado.

No que concerne à **natureza jurídica do Sistema de Gestão**, embora ele deva funcionar como um conjunto, o formato jurídico das instituições que o compõem é diverso, ensejando direitos e obrigações e impondo restrições à sua operação igualmente diversas. Essa questão inicial é importante para que se estabeleçam as bases da modelagem financeira da AGEVAP, vez que, na qualidade de associação civil, de direito privado, sem fins econômicos, a Agência tem nos repasses financeiros da ANA uma de suas fontes de financiamento e não a única.

Assim, as restrições impostas atualmente à gestão da AGEVAP se referem essencialmente aos recursos recebidos da ANA à conta da cobrança pela utilização de recursos hídricos ou, ainda, de outras verbas públicas pois, na qualidade de pessoa jurídica de direito privado, a AGEVAP não pode ser submetida às mesmas regras de execução orçamentária e financeira que são de adoção obrigatória para o setor público em suas relações contratuais de natureza privada.

Dentre as **fontes de receitas da AGEVAP**, a primeira e mais óbvia refere-se à cobrança pelo uso das águas da bacia do Paraíba do Sul, até o presente, transferida apenas pela ANA. Desse montante, em decorrência dos dispositivos legais já mencionados, a cobertura de custeio do Sistema de Gestão deve observar o limite de até 7,5% do montante arrecadado. A **Tabela 01** registra o histórico da arrecadação transferida à AGEVAP, com o acréscimo de recursos advindos de aplicações financeiras.

**Tabela 01: Histórico de Receitas da Cobrança pelo Uso da Água**

Valores	Histórico		
	2004	2005	2006
<b>Repasses de Receitas da Cobrança</b>	6.510.640,00	6.202.792,73	6.558.795,50
<b>Rendimentos de Aplicações Financeiras</b>	95.738,60	1.105.406,57	1.435.300,41
<b>Total Anual</b>	<b>6.606.378,60</b>	<b>7.308.199,30</b>	<b>7.994.095,91</b>
<b>Limite de Custeio (7,5%)</b>	<b>488.298,00</b> + Δ1	<b>465209,45</b> +Δ2	<b>491909,66</b> +Δ3

Fonte: Relatório CGU, Processo nº 00218.000064/2007-40 (abril/07)

Quando comparado com as transferências potenciais previstas pelo Contrato de Gestão celebrado com a ANA para 2007, verifica-se que as receitas efetivas advindas da cobrança ainda estão distantes do patamar de R\$ 13,5 milhões, que permitiriam ao Sistema CEIVAP – AGEVAP a cobertura de despesas de custeio no limite de R\$ 1.012.000,00. Neste contexto, de arrecadação da cobrança abaixo do potencial estimado, para que as receitas sejam elevadas serão necessárias, substancialmente, as seguintes ações:

- recebimento do percentual de 15% (R\$ 2,5 milhões) das receitas previstas pelo Estado do Rio de Janeiro, estimadas no total de R\$ 17 milhões anuais, mediante a cobrança pelo uso da água na bacia do rio Guandu, receptora de águas transpostas da bacia do rio Paraíba do Sul, através da elevatória de Santa Cecília;
- na seqüência, como perspectiva futura, negociações com o Estado do Rio de Janeiro relativas ao percentual de ressarcimento pela transposição de águas para o Guandu;
- a negociação junto a grandes usuários – notadamente com a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) –, para que receitas deixem de ser bloqueadas;
- em médio prazo, a ampliação e o aprimoramento do cadastro de usos e usuários; e,
- a elevação dos preços unitários estabelecidos para a cobrança pelo uso da água, com a elevação proporcional da arrecadação geral.

Adicionalmente, vislumbra-se a possibilidade de que a AGEVAP seja reconhecida como “entidade delegatária”, por comitês instalados em rios afluentes de domínio estadual e pelos respectivos órgãos gestores de recursos hídricos dos estados de São Paulo (DAEE), Minas Gerais (IGAM) e do Rio de Janeiro (SERLA).

Quanto a outras possibilidades de recursos destinados à gestão da bacia, sabe-se que podem ser obtidas transferências de diversas origens, tanto no âmbito de outros órgãos da União, quanto dos governos estaduais e dos municípios abrangidos pela bacia. Por óbvio que o acesso a esses recursos está fortemente condicionado à capacidade e ao reconhecimento operacional e técnico da Agência. A propósito, em relatórios anteriores são destacados o próprio Ministério do Meio Ambiente, além dos Ministérios das Cidades, da Saúde, da Ciência e Tecnologia (atenção particular ao CT-Hidro), dentre outros.

Por fim, outra fonte potencial de recursos decorre da prestação de serviços compatíveis com os objetivos estatutários da AGEVAP, os quais podem assumir a vertente de atividades de apoio técnico aos órgãos gestores estaduais, organismos de sub-bacias e outras entidades ligadas ao SINGREH; ou atividades de apoio técnico a organizações públicas com ação sobre o espaço da bacia, empresas privadas, entidades representativas da sociedade civil e outras, igualmente desencadeadas por solicitação dos interessados e diretamente relacionadas com a compatibilização entre decisões, políticas e programas de intervenção de natureza setorial e as decisões, políticas e programas de intervenção sobre os recursos hídricos da bacia.

Novamente, é fundamental notar que a capacidade de geração desse tipo de receita está intimamente associada com a capacidade e o reconhecimento operacional e técnico da AGEVAP.

Analisadas as receitas, o primeiro ponto na **abordagem das despesas** refere-se ao reconhecimento de diferentes procedimentos e regras, em função da origem dos recursos a

serem aplicados. Dois conjuntos principais são identificados: (i) despesas cuja realização deve obedecer ritos e procedimentos definidos (ou aprovados) pelo setor público; e, (ii) despesas cuja realização não necessita a obediência aos ritos e procedimentos próprios do setor público.

É inequívoco que a AGEVAP é uma “associação civil, de direito privado, sem fins econômicos”, portanto, sob o espaço jurisdicional do Código Civil brasileiro. Em termos jurídicos, a AGEVAP não é nem se assemelha a uma organização pública, regendo-se, por conseguinte, pelas regras de gestão típicas de organizações de direito privado.

Mais do que isso, a AGEVAP foi submetida a um processo de qualificação e reconhecimento pelo SINGREH, decorrido no âmbito de três instâncias, a saber: o CEIVAP, o CNRH e a própria ANA, reunindo requisitos para a assinatura e validade do Contrato de Gestão que a define como “entidade delegatária”, nos termos da Lei Federal nº 10.881/04.

Para o traçado da **Modelagem Financeira** da AGEVAP, três fontes de subsídio foram consultadas: (i) as receitas atuais e o potencial de ampliação dos recursos disponíveis à AGEVAP; (ii) o histórico recente de despesas; e, (iii) projeções gerais, por categorias de despesas, tendo em vista perspectivas de obtenção de novos avanços no Sistema de Gestão.

Atualmente a AGEVAP conta com recursos orçamentários, oriundos exclusivamente da cobrança pelo uso da água, da ordem de **R\$ 500 mil**, acrescidos de mais **R\$ 100 mil** (valor máximo de  $\Delta 3$ ) provenientes de aplicações financeiras, portanto, com até **R\$ 600 mil** para a cobertura das despesas de custeio do Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP. Já na previsão de 2007, a ANA poderá repassar para a AGEVAP o montante total de R\$ 13,5 milhões, pouco mais do que o dobro do repassado em 2006 e arrecadado via cobrança (R\$ 6,55 milhões), o que remete o percentual de 7,5% para despesas de custeio ao montante de **R\$ 1,0 milhão**.

Inserida dentro dos atuais custos da Agência encontra-se, com destaque, a folha de salários pagos aos contratados pela AGEVAP. Sabe-se que os gastos com pessoal devem ser acrescidos dos encargos previdenciários e trabalhistas (INSS, FGTS, 13º.salário, férias e seu adicional de 1/3, dentre outros), que em uma conta geral podem ser estimados, como impacto imediato em caixa, em cerca de 45% da folha de pagamentos (ver **equação (1)**).

**- GP (gastos com pessoal) =  $\sum$  salários x 1,45 x 12 = 27.200, x 1,45 x 12 = 473.280,00..(eq. 1)**

Assim, foi possível estabelecer a seguinte proporção geral, por tipologia de despesas efetuadas pela AGEVAP, em 2006:

**Tabela 02: Percentuais de Gastos Gerais da AGEVAP, por Tipologia de Despesas**

Tipologia de Despesas	Montante (R\$)	Percentual
Salários	326.400,00	52%
Encargos	146.880,00	23%
Custos Administrativos e de Expediente	154.480,45	25%
<b>Total</b>	<b>627.760,45</b>	<b>100%</b>

Sob a hipótese de que a mesma proporção seja mantida em cenários futuros de expansão da AGEVAP, e considerando o **Quadro Funcional de Referência**, com salários

indicativos, tal como proposto no R5 – da Gestão de Pessoas e de Performance, os valores das despesas seriam:

**Tabela 03: Projeção de Gastos Gerais da AGEVAP, por Tipologia de Despesas**

Tipologia de Despesas	Níveis Salariais <u>Indicativos</u> e Demais Despesas (R\$)			Percentual
	Menor	Médio	Maior	
Salários Indicativos	632.400,00	733.200,00	834.000,00	52%
Encargos Trabalhistas e Previdenciários	284580,00	329.940,00	375.300,00	23%
Custos Administrativos e de Expediente	305.660,00	354.380,00	403.100,00	25%
<b>Total</b>	<b>1.222.640,00</b>	<b>1417.520,00</b>	<b>1.612.400,00</b>	<b>100%</b>

Os números apresentados suscitam comentários e recomendações, além de revelar os seguintes desafios e perspectivas:

- ⇒ para que a AGEVAP atinja o patamar de referência em termos do seu Quadro de Funcionários, o que lhe permitiria elevar substancialmente o seu nível operacional, o objetivo em termos da Modelagem Financeira deve ser o de, pelo menos, **dobrar o seu orçamento**;
- ⇒ se for adotado o foco exclusivo na arrecadação via cobrança pelo uso da água, a receita deveria chegar a **R\$ 16 milhões por ano**, com base nas diversas frentes mencionadas;
- ⇒ assim, deve-se pensar na agregação de outras fontes de receitas em seu orçamento, sejam elas advindas de transferências obtidas junto ao setor público ou recebidas mediante a prestação de serviços a terceiros;
- ⇒ o Quadro Funcional de Referência não precisa ser imediatamente contratado, nem os salários indicativos adotados de pronto, correspondendo a uma meta futura;
- ⇒ em termos da Modelagem Financeira, corresponderia a um incremento de arrecadação da ordem de **15 a 20%** ao ano, para um período de 04 anos, permitindo que o atual patamar orçamentário anual de **R\$ 600 mil** chegasse aos pretendidos **R\$ 1,2 milhões**, ou que receitas adicionais (públicas e pela prestação de serviços) da ordem de **R\$ 250 mil** sejam incorporadas;
- ⇒ vale lembrar que a obtenção de receitas oriundas da prestação de serviços a terceiros “está intimamente associada com a capacidade e o reconhecimento operacional e técnico da AGEVAP”, por conseguinte, com o formato e a qualificação de seu Quadro Funcional, o que significa que a contratação de profissionais de maior excelência implica, simultaneamente, em risco de gastos adicionais e na perspectiva de novas receitas:- trata-se, portanto, de uma **opção gerencial** que deve ser debatida no âmbito do Conselho de Administração da Agência, além de informada ao CEIVAP.

## 7. GESTÃO DE PESSOAS E DA PERFORMANCE DA AGEVAP

Na seqüência dos trabalhos, o Relatório **R5** dedicou-se: (i) à diretrizes e procedimentos para a **gestão das pessoas** que compõem o quadro funcional da AGEVAP, incluindo um pré-dimensionamento dos profissionais que deveriam ser contratados para o atendimento da missão e da estratégia institucional que foi estabelecida para a entidade; e, (ii) a definir orientações para a **gestão da Performance** da Agência.

Para definir o perfil do Quadro Funcional da Agência, foram consultados os Relatórios **R2** e **R3.b**, que definem a Missão, a Estratégia Institucional, a estrutura organizacional e o planejamento operacional da AGEVAP, portanto, o conjunto de ações e atividades a serem empreendidas.

Em adição, foram analisados o **Estatuto Social** e o **Regimento Interno** da entidade, notadamente que no que concerne à orientação em favor de uma “*estrutura técnica e administrativa reduzida, funcionalmente simples e flexível, transparente, orientada para resultados, com prioridade para o planejamento e a implementação descentralizada de serviços*”, o que implica em terceirização de serviços e assessoramentos.

Em decorrência dos subsídios apresentados, tornou-se evidente que o perfil do quadro de profissionais a serem contratados pela AGEVAP caracteriza-se por:

<p><b>+</b></p> <p><b>generalistas, com proficiência em planejamento e abordagens multidisciplinares que são requeridas pelo Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia</b></p>
<p><b>+</b></p> <p><b>gerenciadores de contratos que devem ser celebrados com serviços terceirizados</b></p>
<p><b>-</b></p> <p><b>técnicos especializados em disciplinas específicas (hidrologia, projetos setoriais de infra-estrutura, pesquisadores e profissionais similares), encarregados de elaborar estudos, projetos e produtos finais</b></p>

De fato, dado o caráter pioneiro da AGEVAP e a falta de antecedentes e referências concretas no país sobre as ações e atividades de uma agência de bacia, não parece conveniente definir a estrutura organizacional em segmentos muito especializados, nem selecionar um quadro funcional com base em formação e em experiências muito específicas. Assim sendo, torna-se mais adequada a contratação de uma **equipe multidisciplinar**, com grande **flexibilidade operacional**, mais próxima a uma **organização matricial** do que a uma rígida estrutura temática.

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

Mesmo quando se considera as três gerências propostas à AGEVAP – administrativa, financeira e técnica –, sabe-se que todas devem interagir com muita frequência, na medida em que a própria definição do conteúdo do plano da bacia depende das expectativas de arrecadação e de critérios econômicos para a priorização das demandas de investimentos, bem como do cumprimento de medidas de cunho gerencial e administrativo.

Postos todos os elementos, o Quadro de Pessoal apresentado como referência para a AGEVAP (proposta de remuneração apenas indicativa), e não como uma estrutura rígida a ser seguida, não se restringiu aos atuais limites financeiros da Agência. Essa opção, adotada pelos consultores, justifica-se a partir da perspectiva de que os estudos do planejamento institucional estratégico resultem em novas perspectivas e em avanços no Sistema de Gestão da Bacia.

## Proposta de Quadro Funcional como Referência para a AGEVAP

Cargo/Função		Perfil e Qualificações	Remuneração (indicativa)	Quantitativo	
				Adm.	Téc.
01	Diretor Executivo	Elevado reconhecimento e credibilidade profissional; Formação generalista em áreas ligadas ao meio ambiente, recursos hídricos, saneamento e/ou planejamento regional; Capacidade de liderança e de articulação institucional; Experiência gerencial e administrativa; e, Familiaridade com os problemas da bacia.	R\$ 8.000,00 a R\$ 10.000,00	0,5 <input type="text" value="ambos"/>	0,5
02	Gerente Administrativo	Perfil de profissional com experiência em gestão administrativa, notadamente na interação com procedimentos burocráticos inerentes ao setor público (convênios, contratos, licitações e afins); Formação preferencial em administração ou economia.	R\$ 5.000,00 a R\$ 6.000,00	01	
03	Gerente Financeiro	Economista, administrador ou engenheiro com experiência em finanças públicas e fluxos financeiros; Experiência na captação de recursos; Noções de economia ambiental e de critérios de viabilidade de projetos; e, Familiaridade com os problemas da bacia.	R\$ 6.000,00 a R\$ 7.000,00	0,5 <input type="text" value="ambos"/>	0,5
04	Gerente Técnico	Preferencialmente Engenheiro Civil com experiência na preparação de programas de investimento nas áreas de meio ambiente, recursos hídricos e/ou saneamento; Conhecimento dos problemas da bacia;	R\$ 6.000,00 a R\$ 7.000,00		01

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

		Conhecimento de sistemas de suporte à decisão; Familiaridade com a aplicação dos instrumentos de gestão de recursos hídricos.			
05	Assessor em Relações Institucionais (Secretaria Executiva do CEIVAP)	Profissional de nível superior, com pleno conhecimento sobre o processo decisório do Sistema CEIVAP – AGEVAP; Aceitação por parte das representações estaduais, respeitabilidade junto à ONGs e setores usuários da bacia; Facilidade de comunicação oral e escrita.	R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00	0,5  ambos	0,5
06	Assessor Jurídico <sup>1</sup>	Advogado com especialização e/ou experiência na área ambiental; Visão inovadora de aspectos jurídicos de entidades do 3º setor (OSs e respectivos Contratos de Gestão); Familiaridade com convênios junto ao setor público e com contratos administrativos; Noção em ações judiciais para cobrança de débitos.	R\$ 3.000,00 a R\$ 3.500,00 (meio período)	01	
07	Técnicos da Gestão Administrativa	- 01 administrador sênior, com conhecimento de contabilidade, gestão de recursos humanos e processos administrativos do setor público; - 01 técnico médio em administração, com noções de contabilidade, gestão de recursos humanos e processos administrativos do setor público.	R\$ 2.500,00 a R\$ 3.500,00  R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00	02	
08	Núcleo Técnico Multidisciplinar	- 01 engenheiro da área de meio ambiente, recursos hídricos e/ou saneamento ambiental; - 01 geógrafo ou economista em desenvolvimento regional, ou profissional com formação e/ou experiência similar; - 01 engenheiro, agrônomo, florestal ou biólogo com familiaridade com os ambientes regionais da bacia; - 01 economista com formação em valoração ambiental e aplicação de instrumentos econômicos de gestão.	R\$ 4.000,00 a R\$ 6.000,00		04

<sup>1</sup> Contratação terceirizada para o trato de convênios e contratos de gestão com o setor público, contrato com fornecedores, relações trabalhistas e outros encargos jurídicos que afetam o cotidiano da Agência. Para temas especializados, por exemplo, abordagens judiciais envolvendo a cobrança e o direito ambiental, aperfeiçoamento legal do Sistema e outras demandas, devem ser realizadas contratações específicas, sob o perfil de estudos especializados.

09	Auxiliares da Direção Superior	- 01 Secretária Sênior da Direção Superior da Agência (Diretora e Gerentes); - 01 Assistente da Direção Superior da Agência.	R\$ 1.000,00 a R\$ 1.200,00 R\$ 600,00 a R\$ 800,00	02	
10	Estagiários	- 02 estagiários em cursos com formações especializadas.	R\$ 300 a R\$ 500,00		02
<b>Total</b>			<b>R\$ 52.700,00 (menor) – R\$ 69.500,00 (maior)</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>

Por fim, para encerrar o capítulo referente à Gestão das Pessoas, o Relatório **R5** contém um Anexo com minuta proposta para um *Manual de Seleção e Contratação de Pessoal e dos Princípios Éticos a Serem Observados pelo Corpo Diretivo e Funcional da AGEVAP*.

No que concerne à **Gestão da Performance** da Agência, pode-se identificar **duas vertentes**:

- ⇒ a primeira, com foco no resultado global (ou externo) da instituição, tal como ocorre justamente com o Contrato de Gestão; e,
- ⇒ a segunda, voltada às atividades, encargos e rotinas internas à Agência, como fatores que auxiliam no processo de gerenciamento da entidade, ao fim e ao cabo, contribuindo de modo agregado para a consecução das metas e objetivos gerais fixados pelo Contrato de Gestão.

Quanto à primeira vertente, os Relatórios **R3.a** e **R3.b**, tendo a **Nota Técnica 01** elaborada pela COPPETEC em maior de 2006 como principal fonte de subsídio, já se dedicaram a um breve histórico e à avaliação dos Indicadores de Desempenho ou de Performance que foram adotados na versão original do Contrato de Gestão (setembro de 2004) e na evolução que pôde ser constatada ao longo dos 06 (seis) Termos Aditivos já processados frente à ANA.

A segunda vertente – voltada às atividades, encargos e rotinas internas à Agência – pode ser empreendida a partir de metas e indicadores específicos a cada uma das gerencias que forma propostas, quais sejam: (a) **administrativa**; (b) **financeira**; e, (c) **técnica**. Portanto, de modo preliminar, como referência inicial sujeita a aprimoramentos internos pautados pelo cotidiano funcional da AGEVAP, o quadro a seguir lista um conjunto de possíveis indicadores dispostos para cada uma das gerencias.

## Quadro de Indicadores Potenciais para a Gestão de Performance Interna

Gerencias da AGEVAP	Principais Ações e Atividades Previstas	Medidas de Desempenho	Observações
<b>Administrativa</b>	- gestão de recursos humanos próprios:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ processamento da folha de salários nas datas previstas;</li> <li>▪ aferição periódica do desempenho dos profissionais contratados;</li> <li>▪ número de ações trabalhistas.</li> </ul>	
	- gestão de serviços terceirizados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prazos de tramitação e assinatura de convênios e contratos;</li> <li>▪ cumprimento de obrigações previstas em convênios e contratos (remuneração e outras);</li> <li>▪ aferição periódica do desempenho de fornecedores e de profissionais de apoio terceirizados.</li> </ul>	
	- suporte administrativo e operacional:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ suporte ao CEIVAP, como Secretaria Executiva;</li> <li>▪ suporte à Direção e às demais gerências da AGEVAP.</li> </ul>	Para o CEIVAP, a avaliação será conferida pelo próprio Comitê. Internamente, a avaliação pode ser quantificada a partir do número de demandas.
	- relações com instâncias de auditoria e controle externo e interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ número e resultados de processos de auditoria promovidos pelas instâncias de controle externo e interno da Agência.</li> </ul>	Conselho Fiscal como controle interno.
<b>Financeira</b>	- grau de sustentabilidade da Agência:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ percentual da cobertura de gastos, por fonte de receita (cobrança pelo uso da água; prestação de serviços; transferências não onerosas e outras);</li> </ul>	
	- gestão do fluxo financeiro da Cobrança:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prazos entre a emissão de boletos e a disponibilidade das receitas da Cobrança;</li> <li>▪ prazos de liberação de recursos da Cobrança para agentes executores de programas e projetos;</li> <li>▪ avaliação qualitativa do desempenho financeiro do Sistema de Gestão da Bacia.</li> </ul>	Excluídas variáveis sob domínio exclusivo da ANA, do Agente Financeiro (CEF) e/ou dos executores.
	- relações com instâncias de auditoria e controle externo e interno:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ número e resultados de processos de auditoria e controle externo e interno da Agência.</li> </ul>	Conselho Fiscal como controle interno.

Técnica	- Elaboração e atualização do Plano da Bacia Hidrográfica:	avaliação qualitativa externa sobre a consistência e qualidade do Plano.	
	- Grau de implementação de instrumentos de gestão no âmbito da bacia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avanço no cadastramento de usos e usuários de recursos hídricos;</li> <li>▪ nível de dados e informações sistematizadas e atualizadas sobre a bacia;</li> <li>▪ aplicação e aprimoramento de critérios relativos à cobrança pelo uso da água;</li> </ul>	Excluir variáveis sob domínio exclusivo da ANA e/ou de órgãos estaduais gestores.
	- Gerenciamento de contratos para estudos, programas e projetos técnicos especializados:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliação qualitativa de programas e projetos propostos no contexto do Plano da Bacia;</li> <li>▪ acompanhamento das ações e intervenções, estruturais e não-estruturais, empreendidas pelos executores finais do Plano da Bacia.</li> </ul>	
	- Prestação de serviços técnicos a terceiros:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ grau de aceitação dos produtos elaborados por solicitação de órgãos públicos, usuários de recursos hídricos e entidades da sociedade civil.</li> </ul>	Avaliação pelas entidades que solicitaram os serviços e produtos.
	- relações com instâncias de auditoria e controle externo e interno:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ número e resultados de processos de auditoria e controle externo e interno da Agência.</li> </ul>	Conselho Fiscal como controle interno.

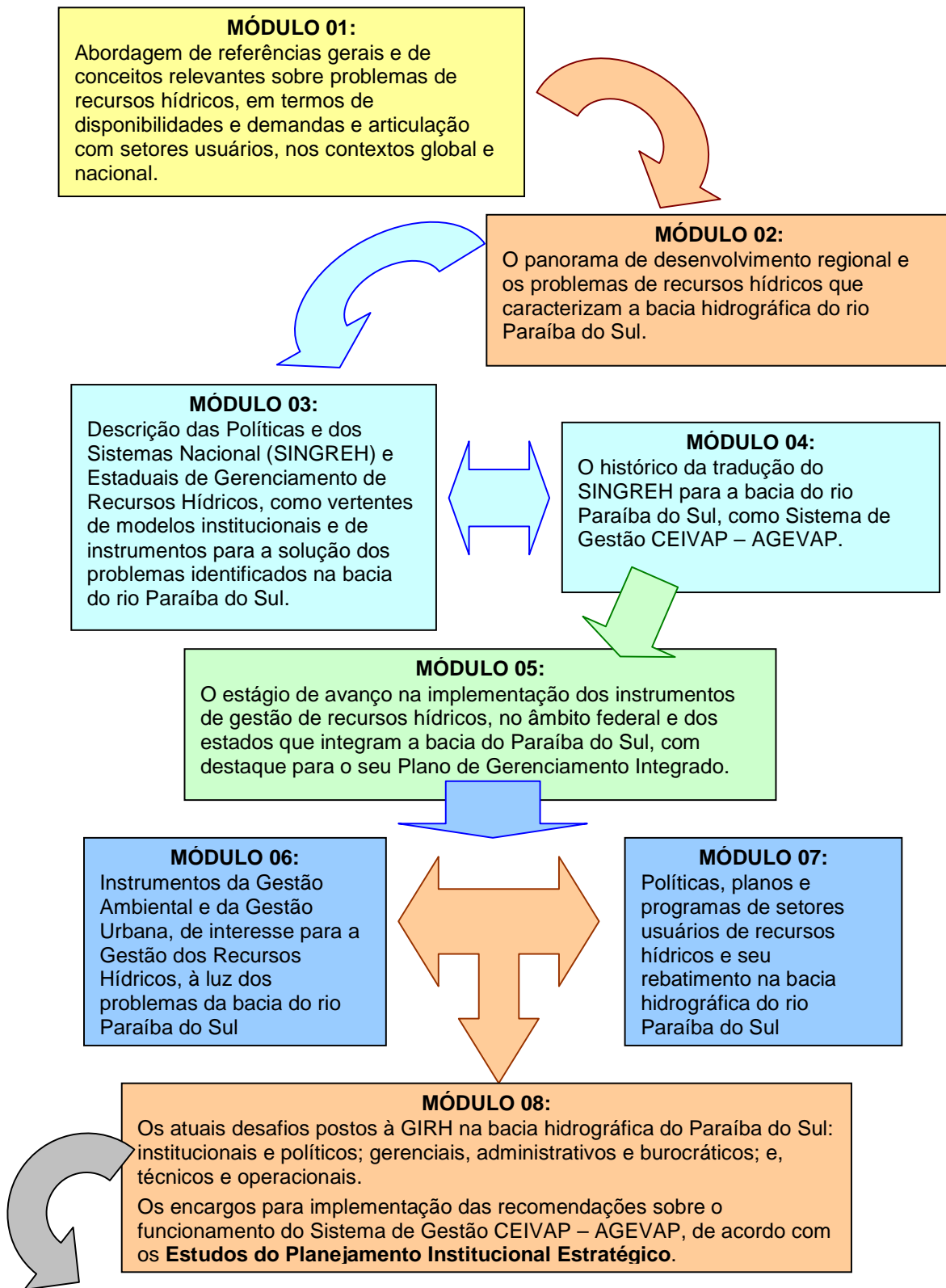
Por fim, o Relatório **R5** recomenda que os diferentes indicadores propostos sejam ponderados, segundo a importância relativa que a atual Direção da AGEVAP confere a cada fator mencionado, permitindo a consolidação de duas “**notas gerais internas**”, correspondentes à performance **gerencial** e **técnica**, caracterizando níveis balanceados de desempenho interno da AGEVAP.

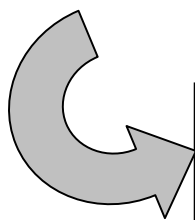
## 8. PROPOSTAS DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

O último Relatório (**R6**) dos estudos de planejamento institucional estratégico teve por objetivo propor **ações de capacitação e treinamento** com vistas à melhoria do desempenho operacional do Sistema CEIVAP – AGEVAP. Estas ações de capacitação e treinamento foram voltadas:

- a) principalmente para o próprio corpo funcional da AGEVAP, acrescido de alguns dos profissionais contratados para o fornecimento de serviços terceirizados que exerçam funções importantes para o desempenho da Agência; e,
- b) por membros da plenária do CEIVAP, com a intenção de promover a convergência sobre como deve ser estruturado o modelo operacional do Sistema de Gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul.

Sob tal objetivo e com o público-alvo apresentado, o conjunto das ações de capacitação e treinamento deve contemplar a seguinte estrutura e lógica geral:





**MÓDULO 09:**

Ações de Comunicação Social,  
em especial com a mídia e atores  
estratégicos da bacia.

É importante notar que a linha mestra que organiza os módulos propostos mantém coerência com a abordagem que orientou os estudos do planejamento institucional estratégico do Sistema CEIVAP – AGEVAP, em síntese, pautada pelo reconhecimento de que modelos institucionais não constituem fins em si mesmos, mas devem ser concebidos como meios e alternativas para o enfrentamento de problemas concretos e implementação do Plano de Gerenciamento Integrado da bacia.

Assim, problemas referenciais – globais e/ou nacionais – e os específicos da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul (**módulos 01 e 02**) devem ser considerados como os desafios objetivos postos à tradução do SINGREH (**módulo 03**) como Sistema de Gestão da bacia sob estudo (**módulo 04**), com especial atenção ao seu Plano de Gerenciamento Integrado e aos demais instrumentos de gestão dos recursos hídricos (**módulo 05**), como também, a outros instrumentos de interesse – da gestão ambiental e urbana (**módulo 06**) – e a políticas, planos e programas de setores usuários das águas (**módulo 07**), vistos sob o interesse de superar os atuais desafios postos à gestão dos recursos hídricos da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul (**módulo 08**). Externamente, ações de comunicação social completam (**módulo 09**) o conteúdo e atuam em favor do fortalecimento do Sistema.