

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E
ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO
SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

**R3.b – RELATÓRIO DA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL E DO PLANEJAMENTO
OPERACIONAL DA AGÊNCIA DA BACIA
HIDROGRÁFICA DO RIO PARAÍBA DO SUL -
AGEVAP**

- ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/06 -

SUMÁRIO

SEÇÃO	TÍTULO	PÁGINA
1	OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO	1
2	O MODELO INTEGRADO CEIVAP – AGEVAP	1
2.1	Missão e Estratégia Institucional Proposta para a AGEVAP	2
2.2	Limites Jurisdicionais e Operacionais da AGEVAP	2
3	ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA AGEVAP	3
3.1	Adequação Estrutural da AGEVAP	3
3.1.1	Estrutura Atual da AGEVAP: principais funções e problemas	3
3.1.2	Proposta de Nova Estrutura e de Critérios para Novos Associados	5
3.1.2.a.	Abertura a Novos Associados	6
3.1.2.b.	Alterações no Conselho de Administração	7
3.1.2.c.	Diretoria Executiva e Gerências Internas	9
3.1.2.d.	Núcleo(s) da Secretaria Executiva do CEIVAP e de Outros Comitês	11
3.1.2.e.	Serviços Terceirizados	12
3.2	Adequação do Planejamento Operacional da AGEVAP	13
3.2.1	Processo de Planejamento e Deliberação Interna da AGEVAP	13
3.2.1.a.	Escopo e Alcance do Processo de Planejamento	13
3.2.1.b	Elaboração, Atualização e Detalhamento para Implantação do Plano de Bacia e sua Integração com Outros Planos	14
3.2.1.c	Análise e Emissão de Pareceres Sobre os Projetos e Obras a Serem Financiados com Recursos Gerados pela Cobrança	14
3.2.1.d	Realização de Estudos Técnicos como Subsídios às Decisões do CEIVAP	15
3.2.1.e	Atividades de Apoio Técnico aos Órgãos Gestores Estaduais, Organismos de Bacias Afluentes e Outras Entidades Ligadas ao SINGREH	15
3.2.1.f	Atividades de Apoio Técnico a Organizações Públicas com Ação Sobre o Território da Bacia	16
3.2.2	Articulações Requeridas para Gerenciamento do Sistema de Informações da Bacia	17
3.2.3	Detalhamento da Participação da AGEVAP nas Etapas do Processo de Planejamento e Deliberação do Sistema de Gestão da Bacia	18
3.2.3.a	Etapa de Elaboração e Atualização	19
3.2.3.b	Etapa de Deliberação e Formalização	20
3.2.3.c	Etapa de Detalhamento e Implementação	20
3.2.3.d	Etapa de Acompanhamento e Avaliação – Abordagem Genérica	20
3.2.4	Processo de Comunicação Interna e Externa	21

3.2.5	Focos Específicos de Acompanhamento e Avaliação, por parte da ANA, do CEIVAP e dos Conselhos de Administração e Fiscal, de Ações e Resultados Obtidos pela Diretoria Executiva da AGEVAP	22
3.2.6	Relacionamento Inter-institucional com ANA, Órgãos Estaduais Gestores de Recursos Hídricos e com Outras Entidades	25
3.2.7	Relacionamento com Instâncias Sub-regionais da Bacia do Rio Paraíba do Sul	26
4	IDENTIFICAÇÃO E CRONOLOGIA DAS MEDIDAS DE AJUSTE NECESSÁRIAS	27
4.1	Identificação e Ordenamento das Medidas de Ajuste em Função da Dependência ou não de Alterações Prévias de Ordem Legal ou Regulamentar	27
4.2	Cronologia Tentativa	30

1. OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Este relatório complementa o 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 foi o CEIVAP, enquanto este Relatório **R3.b** concentrará suas atenções na estrutura organizacional e no planejamento operacional da AGEVAP, com o resgate de menções ao CEIVAP, na medida em que ambas as instâncias devem operar de modo complementar e coordenado.

Assim, o Relatório **R3.b** abordará os seguintes assuntos:

- (i) a identificação de ações e atividades necessárias à consecução da Estratégia Institucional e da Missão definida para a AGEVAP, com foco nos próximos 03 (três) anos de atuação;
- (ii) a proposta de uma divisão de trabalho e funções com o CEIVAP e, internamente à Agência, entre seu Conselho de Administração e Diretoria Executiva, considerando as gerências internas que forem estabelecidas.

Especificamente no que concerne ao presente relatório, a abordagem da AGEVAP será iniciada pelo resgate do modelo integrado previsto para o Sistema CEIVAP – AGEVAP e pela Missão e Estratégia institucional formulada para a Agência, no contexto do Relatório **R2**, respeitados os limites jurisdicionais e operacionais que devem ser observados.

Na seqüência, o relatório entra em maiores detalhes sobre a proposta de adequação da estrutura organizacional da AGEVAP, partindo de uma descrição e avaliação dos principais problemas que afetam a sua atual formatação. Além de propor critérios para abertura a novos associados, o relatório também avança em detalhes sobre o processo de funcionamento operacional da Agência, no âmbito dos procedimentos internos de sua Assembléia Geral, Diretoria Executiva e respectivas gerências internas. Essa abordagem envolve aspectos relativos aos processos de planejamento, aprovação e execução de encargos, de comunicação interna e externa, de acompanhamento e avaliação de ações e resultados e dos relacionamentos inter e intra-institucionais da AGEVAP.

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, ordenadas em função da dependência, ou não, de alterações prévias de ordem estatutária ou regimental.

2. O MODELO INTEGRADO CEIVAP – AGEVAP

Tendo o Relatório **R2** como referência, deve-se resgatar o 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.

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 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.

2.1. Missão e Estratégia Institucional Proposta para a AGEVAP

Por seu turno, 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 na 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, confirmou-se a necessidade de reajustar a divisão de funções e encargos entre o CEIVAP e a AGEVAP.

Essa divisão já se encontra prevista em toda a legislação pertinente – federal e dos estados –, cuja tradução para o Sistema CEIVAP – AGEVAP sofreu distorções, notadamente em decorrência da definição do Conselho de Administração da Agência como sendo um “clone” do Comitê, como também pela sobreposição dos cargos de Secretário da Presidência do CEIVAP com o de Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP.

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.

É importante notar que o atendimento a essas observações deve resultar em ajustes e reformulações de estatutos e normas regimentais dessas instâncias, podendo chegar, no limite, em demandas para que sejam alterados alguns dos artigos de resoluções e/ou da legislação vigente.

3. ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA AGEVAP

De modo similar àquele aplicado ao CEIVAP (**R3.a.**), este capítulo dedica-se a avaliar a atual estrutura organizacional e o planejamento operacional da AGEVAP, apresentando propostas de modificações e ajustes coerentes com a Missão e com a Estratégia Institucional propostas à Agência.

3.1. Adequação Estrutural da AGEVAP

3.1.1. – Estrutura Atual da AGEVAP: principais funções e problemas

No presente, a estrutura da AGEVAP, qualificada como “entidade delegatária” responsável pelo exercício de funções inerentes à Agência da Bacia do Rio Paraíba do Sul, é composta pelas seguintes instâncias, próprias a uma associação civil, de direito privado, sem fins econômicos, de acordo com o Código Civil:

- a) Assembléia Geral de associados;
- b) Conselho de Administração;
- c) Conselho Fiscal; e,
- d) 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”. Uma síntese dos principais problemas identificados no funcionamento da Agência é apresentada no **Quadro 01**, a seguir:

Quadro 01: Atual Estrutura da AGEVAP e Respective Problemas

Instâncias da AGEVAP	Principais Problemas Identificados
Assembléia Geral	<p>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 vinculo institucional com o Sistema de Gestão da Bacia.</p> <p>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.</p> <p>Essas limitações repercutem negativamente sobre incentivos a usuários cadastrados e regulares com a outorga, para que se insiram no Sistema.</p>
Conselho de Administração	<p>Número excessivo de membros (19), todos integrantes do CEIVAP, o que reproduz debates e disputas próprias ao Comitê, no âmbito do Conselho de Administração da Agência.</p> <p>Sobreposição entre os cargos de Secretário do Comitê e Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP, sendo que essas funções exigem perfis e pautas de trabalho marcadamente distintas.</p> <p>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.</p>
Função de Secretaria Executiva do CEIVAP	<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>
Diretoria Executiva	<p>Desconformidades no relacionamento com o Conselho de Administração (em especial com seu Presidente) 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Coordenações Internas	Sobreposição e/ou indefinição de limites mais precisos entre as competências e atribuições de ambas as Coordenações Internas

	<p>da AGEVAP, a saber: técnica e de gestão.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Assessorias e Outras Funções Administrativas e Operacionais	<p>Limites na listagem de atividades passíveis de terceirização, a serem vencidos mediante alterações regimentais da AGEVAP.</p> <p>Exacerbação de exigências em procedimentos burocráticos da AGEVAP, a exemplo de Concurso Público para a contratação de três funcionários (!), cuja seleção seria mais precisa sem as “provas” aplicadas, apenas com entrevistas e análise curricular.</p> <p>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.</p>

3.1.2 – Proposta de Nova Estrutura e de Critérios para Novos Associados

Com vistas à resolução dos problemas apresentados, a nova estrutura proposta à AGEVAP deverá contemplar os seguintes aspectos:

- (i) a ampliação do universo de possíveis associados, segundo **critérios** a serem estabelecidos¹;
- (ii) 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 (a pauta do Conselho de Administração deve limitar-se ao adequado funcionamento da entidade);
- (iii) 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;
- (iv) 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;

¹ Os critérios devem privilegiar a relação dos associados com o tema dos recursos hídricos, destacando usuários com situação regular quanto à outorga de direitos de uso da água e entidades da sociedade civil com histórico de atuação e contribuições efetivas em favor da gestão ambiental e dos recursos hídricos.

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

- (v) deve-se 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;
- (vi) 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;
- (vii) maiores detalhes sobre a organização interna das gerências da AGEVAP devem constar de seu Regimento Interno, onde estarão especificadas;
- (viii) a delimitação dos encargos da AGEVAP como secretaria executiva do CEIVAP – como o cargo de Secretário do CEIVAP será mantido², deve-se reconhecer que algumas das atividades do Comitê demandam suporte operacional e cobertura dos respectivos custos;
- (ix) no entanto, 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;
- (x) sob esse entendimento, 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;
- (xi) de acordo com o novo formato proposto para as câmaras técnicas (**R3.a**), deve-se alterar a 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*;
- (xii) 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;
- (xiii) 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.

Na seqüência, serão detalhadas as observações genéricas que foram apresentadas a respeito da nova estrutura organizacional proposta.

3.1.2.a. – Abertura a Novos Associados

No que concerne à abertura da AGEVAP a novos associados, as alterações devem ser efetuadas, tanto em seu Estatuto, quanto no Regimento Interno, com base nas propostas que seguem:

² 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”.

Proposta de Ajuste Estatutário:

Art. [...]. A ASSOCIAÇÃO tem como associados órgãos, entidades e instituições, de natureza jurídica, pública ou privada, cuja atuação seja comprovadamente interveniente sobre as disponibilidades hídricas ou com reconhecidas contribuições a favor da gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, e que solicitem formalmente sua admissão.

§ 1º. A ASSOCIAÇÃO terá **número ilimitado de associados**.

§ 2º. A admissão como associado será formalizada mediante aprovação do Conselho de Administração da ASSOCIAÇÃO, sendo condição essencial ao exercício dos direitos que lhe são assegurados pelo presente Estatuto e pelo seu Regimento Interno.

§ 3º. Todos os associados devem manifestar permanente articulação com os seus respectivos setores de representação junto ao CEIVAP, com vistas à sua participação como membros do Comitê ou, pelo menos, para o acompanhamento das deliberações e atividades daquele colegiado.

§ 4º. Os requisitos necessários à comprovação da atuação dos associados como intervenientes sobre as disponibilidades hídricas ou em favor da gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul serão detalhados pelo Regimento Interno.

§ 5º. Para evitar possíveis conflitos de interesses, **não serão admitidos** como associados os 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 direitos de uso da água, possam celebrar Contratos de Gestão com a ASSOCIAÇÃO, nos termos da Lei Federal nº 10.881/04 ou de legislações estaduais correlatas, com a finalidade de delegar à ASSOCIAÇÃO funções inerentes à Agência de Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.

§ 6º. Os associados não responderão solidária ou subsidiariamente pelos atos da ASSOCIAÇÃO.

Proposta de Ajuste Regimental:

Art. [...]. A AGEVAP terá como associados órgãos, entidades e instituições, de natureza jurídica, pública ou privada, cuja atuação seja comprovadamente interveniente sobre as disponibilidades hídricas ou com reconhecidas contribuições a favor da gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, e que solicitem formalmente sua admissão, mediante requerimento dirigido ao Presidente do Conselho de Administração da entidade, no qual devem indicar o nome do seu representante.

§ 1º. A substituição de representante do associado dar-se-á a qualquer momento, mediante o envio, ao Presidente do Conselho de Administração da AGEVAP, de correspondência formal com a respectiva indicação.

§ 2º. Para fins de seu reconhecimento e aceitação como associado da AGEVAP, é necessária a comprovação de sua interferência sobre as disponibilidades hídricas ou de suas contribuições em favor da gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, mediante:

a) a apresentação de regularidade de sua outorga pelo direito de uso da água e de seu licenciamento ambiental;

b) a comprovação de freqüentes atividades relacionadas à gestão dos recursos hídricos, a exemplo de programas de educação sanitária e ambiental, ações em comunicação social, gestão e defesa de áreas de preservação permanente, pesquisas de tecnologias relacionadas às disponibilidades hídricas ou de atividades sociais que repercutam positivamente sobre as águas.

§ 3º. Não serão admitidos como associados os órgãos públicos, da União ou dos estados, que possam celebrar Contratos de Gestão com a AGEVAP, nos termos da Lei Federal nº 10.881/04 ou de legislações estaduais correlatas, com a finalidade de delegar à AGEVAP funções inerentes à Agência de Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.

Art. [...]. O associado que desejar se desligar da AGEVAP deverá fazê-lo mediante correspondência formal ao Presidente do Conselho de Administração.

3.1.2.b. – Alterações no Conselho de Administração

Quanto ao Conselho de Administração, conforme já mencionado, as recomendações são no sentido de **reduzir substancialmente o número de seus membros**, como também, conferir à pauta do Conselho o foco principal no adequado funcionamento da AGEVAP, de modo a evitar a invasão ou competição com atribuições próprias ao Sistema de Gestão da Bacia, que deve ser entendido como um **contratante** da ASSOCIAÇÃO, qualificada como “entidade delegatária”.

Em outros termos, a Agência deve ser vista como instância operacional que responde às demandas contratadas pelo Sistema de Gestão da Bacia e, simultaneamente, às exigências de funcionamento – administrativo e operacional – previstas para uma associação civil de direito privado, segundo deliberações e orientações advindas de sua Assembléia Geral e de seu Conselho de Administração.

No que tange à composição do Conselho, deve-se admitir a possibilidade de indicar pessoas que, mesmo não sendo associados ou membros do CEIVAP, apresentem reconhecida experiência na gestão de entidades e organizações similares à AGEVAP e/ou que detenham posições estratégicas e ilibado prestígio no âmbito da bacia do rio Paraíba do Sul. Duas possíveis composições do Conselho são propostas a seguir.

Proposta de Ajuste Estatutário:

Opção 01 – PREFERENCIAL – Baixo número de membros, sem vinculações regionais e/ou setoriais

Art. [...]. O Conselho de Administração será composto por **cinco** membros titulares e igual número de suplentes, escolhidos a partir de seus predados 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 *referendum* do Plenário do CEIVAP, depois do qual assumirão um mandato de quatro anos, admitida a reeleição.

Opção 02 – Número maior de membros, com vinculações regionais e setoriais

Art. [...]. O Conselho de Administração terá a seguinte composição:

I – **três** representantes de órgãos municipais, **um** de cada estado, cujas atividades caracterizem interferência sobre os corpos hídricos, a serem escolhidos entre seus pares, dentre aqueles associados à ASSOCIAÇÃO;

II – **um** representante de organizações não-governamentais, com atuação comprovada, segundo requisitos definidos pelo regimento interno da ASSOCIAÇÃO, na bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul e nas áreas do meio ambiente e dos recursos hídricos, a ser escolhido entre seus pares, dentre aqueles associados à ASSOCIAÇÃO;

III – **um** representante de concessionários de serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, a ser escolhido entre concessionárias estaduais, autarquias e serviços municipais autônomos e operadores privados, dentre aquelas associadas à ASSOCIAÇÃO;

IV – **um** representante de concessionárias, públicas ou privadas, que operem usinas de geração de hidroeletricidade, escolhido entre seus pares, dentre aqueles associados à ASSOCIAÇÃO;

V – **um** representante da produção agropecuária, preferencialmente com atividades de irrigação, detentor de outorga de direito de uso da água, em plena regularidade junto ao órgão responsável, escolhido entre seus pares, dentre aqueles associados à ASSOCIAÇÃO;

VI – **um** usuário de recursos hídricos que represente as atividades de mineração, detentor de outorga de direito de uso da água, em plena regularidade junto ao órgão responsável, escolhido entre seus pares, dentre aqueles associados à ASSOCIAÇÃO; e,

VII – **três** representantes de indústrias usuárias de recursos hídricos, detentoras de outorgas de direito de uso da água, em plena regularidade junto ao órgão responsável, escolhidos entre seus pares, dentre aqueles associados à ASSOCIAÇÃO.

Parágrafo único: Todos os membros serão eleitos para um mandato de quatro anos, admitida a reeleição, devendo informar ao Presidente do Conselho de Administração, no prazo máximo de 20 (vinte) dias contados após a divulgação dos resultados da eleição, os nomes de seus representantes, sendo um titular e um suplente.

3.1.2.c. – Diretoria Executiva e Gerências Internas

Especificamente quanto a Diretoria Executiva, espera-se que as alterações propostas ao Conselho de Administração da AGEVAP – nomeadamente, o descolamento do cargo de Secretário do CEIVAP, a redução o número de membros e a definição de pauta com foco no funcionamento administrativo e operacional da Agência – devem resultar em maior autonomia e flexibilidade operacional, com ganhos potenciais de desempenho.

Em relação à estrutura organizacional interna, propõe-se que a AGEVAP opere mediante três gerências, a saber: (a) **administrativa**; (b) **financeira**; e, (c) **técnica**.

Esta proposta visa a melhor definição e delimitação de encargos para o conjunto de ações e atividades que foram identificadas. Os detentores de cargos superiores de gerência da AGEVAP terão como atribuições propor, implementar e auxiliar na avaliação das políticas, diretrizes e ações, estruturais e não-estruturais, relativas às demandas que foram “contratadas” junto à Agência, para gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, notadamente quando demandadas pelo CEIVAP, abrangendo os seguintes campos de atuação:

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** da AGEVAP 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;

III. por seu turno, a gerência **técnica** deve concentrar-se na execução de funções inerentes à Agência de Águas da Bacia Hidrográfica do rio Paraíba do Sul, nos termos previstos no Contrato de Gestão celebrado com a ANA e em instrumentos similares que venham a ser estabelecidos com os estados de São Paulo, Minas e do Rio de Janeiro, com particular atenção para a implementação do Sistema de Gestão da Bacia, incluindo³:

a) a revisão e constante atualização do Plano de Recursos Hídricos da Bacia, incluindo a definição de investimentos e ações prioritárias;

b) o desenvolvimento de estudos que subsidiem propostas de enquadramento dos corpos hídricos em classes, segundo usos preponderantes;

³ A maioria dessas atividades devem ser empreendidas mediante a contratação de consultorias especializadas.

- c) a 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) o processamento, consolidação, compatibilização e troca de dados e informações sobre os recursos hídricos da bacia, com a ANA, órgãos estaduais correspondentes e demais entidades interessadas, com particular atenção e apoio à operação da rede hidrológica e à disponibilidade dos dados para aplicação em sistemas de apoio à decisão;
- e) a aplicação e constante aprimoramento de critérios relativos à cobrança pelo uso da água, convergentes com a priorização de ações e atividades previstas no Plano da Bacia;
- 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;

V. como **atividades conjuntas e coordenadas entre as três gerências:**

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

V. por fim, deve-se desenvolver o planejamento organizacional das funções, atividades e procedimentos internos da AGEVAP⁴, como **encargo adicional de uma das gerências mencionadas**, a ser definida pela Diretoria Executiva.

Sabe-se que a instituição dessa nova estrutura organizacional, com eliminação das atuais coordenações e criação das gerências propostas, exige alterações estatutárias e regimentais. Assim, recomenda-se que a estrutura seja genericamente mencionada no Estatuto da AGEVAP, onde deve ser disposto que cargos superiores de gerência e coordenação sejam estabelecidos com base em estudos especializados, previamente aprovados pelo Conselho de Administração da Agência.

Essa forma de redação do Estatuto tem por objetivo preservar maior flexibilidade organizacional, de modo que ajustes administrativo-operacionais sejam empreendidos segundo a dinâmica das atividades da Agência, que tendem a variar ao longo do tempo. Maiores detalhes sobre a organização interna de gerências e coordenações devem constar

⁴ Ver detalhamento do Planejamento Operacional da AGEVAP – item 3.2.1, a – f.

apenas no Regimento Interno da AGEVAP, onde serão devidamente especificados. Na seqüência, apresenta-se a proposta de ajuste estatutário.

Proposta de Ajuste Estatutário:

Art. [...]. A AGEVAP terá a seguinte estrutura organizacional:

I. Órgãos Colegiados de Administração Superior:

- a) Assembléia Geral;
- b) Conselho de Administração; e,
- c) Conselho Fiscal.

II. Diretoria Executiva:

- a) Diretor Geral;
- b) cargos superiores de gerência e coordenação da AGEVAP.

Parágrafo único: Os cargos superiores de gerência e coordenação, referidos na alínea "b" do Inciso II deste artigo, serão estabelecidos com base em estudos especializados sobre a estrutura organizacional da AGEVAP, submetidos à prévia aprovação pelo Conselho de Administração e ao funcionamento articulado pelo Diretor Geral da entidade.

...

Art.[...]. A ASSOCIAÇÃO terá uma Diretoria composta por um Diretor e pelos demais cargos superiores de gerência e coordenação, cabendo-lhes desenvolver as ações necessárias ao alcance da finalidade e dos objetivos institucionais da entidade, segundo as diretrizes e planos aprovados pelo Conselho de Administração.

§ 1º. A estrutura organizacional da ASSOCIAÇÃO, em especial, os cargos superiores de gerência e coordenação, referidos no *caput*, será definida com base em estudos especializados.

§ 2º. A distribuição e o detalhamento das competências do Diretor e dos ocupantes dos demais cargos superiores de gerência e coordenação devem constar do Regimento Interno da ASSOCIAÇÃO, a ser examinado e aprovado pelo Conselho de Administração, nos termos previstos por este Estatuto.

§ 3º. O Diretor e os demais ocupantes dos cargos superiores de gerência e coordenação da ASSOCIAÇÃO farão declaração pública de bens, no ato de sua admissão e no término de sua contratação, pelo regime CLT.

Art. [...]. É vedado ao Diretor e aos demais ocupantes de cargos superiores da ASSOCIAÇÃO:

I – ter ligação de parentesco, até o terceiro grau, ou ser cônjuge ou cunhado, de representante de qualquer dos membros dos Conselhos de Administração ou Fiscal; e,

II – ter qualquer outro vínculo empregatício ou manter relacionamento com pessoa jurídica da qual seja sócio, acionista ou cotista, que venha a caracterizar potencial conflito de interesses.

3.1.2.d. – Núcleo(s) Internos da Secretaria Executiva do CEIVAP e de Outros Comitês

Outra recomendação importante refere-se à clara delimitação dos encargos da AGEVAP como secretaria executiva do CEIVAP. Na medida em que o cargo de Secretário do CEIVAP será mantido, cumpre reconhecer que algumas das atividades do Comitê demandam suporte operacional e a cobertura dos respectivos custos, por conta da Agência da Bacia Hidrográfica.

No entanto, a função de secretaria executiva do Comitê não implica na completa subordinação das atividades e dos dirigentes da AGEVAP ao Núcleo Diretor do CEIVAP, inclusive porque, conforme já observado, a Agência deve responder a uma pauta bastante mais ampla e complexa de ações e responsabilidades.

Tal entendimento sustenta a recomendação de que a AGEVAP institua 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.

Este **núcleo** responderá as demandas formalizadas pela Direção do Comitê, por onde devem tramitar, inclusive, as solicitações emanadas de câmaras técnicas e grupos de trabalho *ad hoc*, sempre que dados e informações devam ser disponibilizadas pela Agência da Bacia, para compor os subsídios a serem gerados por estas instâncias internas ao CEIVAP, em apoio às suas deliberações em plenário.

Por fim, é importante lembrar que o **núcleo interno** pode 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.

3.1.2.e. – Serviços Terceirizados

Por fim, no que concerne à reestruturação organizacional da AGEVAP, recomenda-se ampliar a lista de possíveis serviços terceirizáveis, tendo como justificativas:

- (i) 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,
- (ii) as atuais limitações financeiras que afetam a Agência, decorrentes do percentual legal de **7,5%** da arrecadação auferida via Cobrança pelo Uso da Água.

De fato, a versão vigente do Regimento Interno da AGEVAP apresenta uma lista um tanto restrita de ações e atividades terceirizáveis, que devem ser ampliadas, incluindo as possibilidades mencionadas na proposta de ajuste regimental que segue.

Proposta de Ajuste Regimental:

Art. [...]. Para o cumprimento do disposto no Art. 3º deste Regimento, a ASSOCIAÇÃO poderá contratar o desenvolvimento de ações e atividades junto a terceiros, observadas as regras deste Regimento Interno, combinadas com o regulamento específico de licitações para obras, bens, serviços e consultorias especializadas, com particular interesse:

I – na assessoria em temas jurídicos;

II – em serviços de contabilidade, sendo permitido inserir estudos determinados nestes contratos, a serem empreendidos mediante ordens de serviço específicas, voltados a análises e projeções contábeis, estimativas de receitas e simulações de viabilidade da Agência, com a finalidade de subsidiar o planejamento do Sistema de Gestão da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul;

III – para os encargos gerais de auditorias, também com a possibilidade de demandas mediante ordens de serviço específicas, voltadas à consolidação de indicadores de desempenho e outras variáveis que constituam subsídios ao aprimoramento do Sistema de Gestão da bacia;

IV – nas ações de publicidade e comunicação social, notadamente no que concerne às articulações com atores relevantes da bacia, institucionais e sociais, como também, com os estados e órgãos federais, inclusive para o atendimento de demandas oriundas do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (CEIVAP);

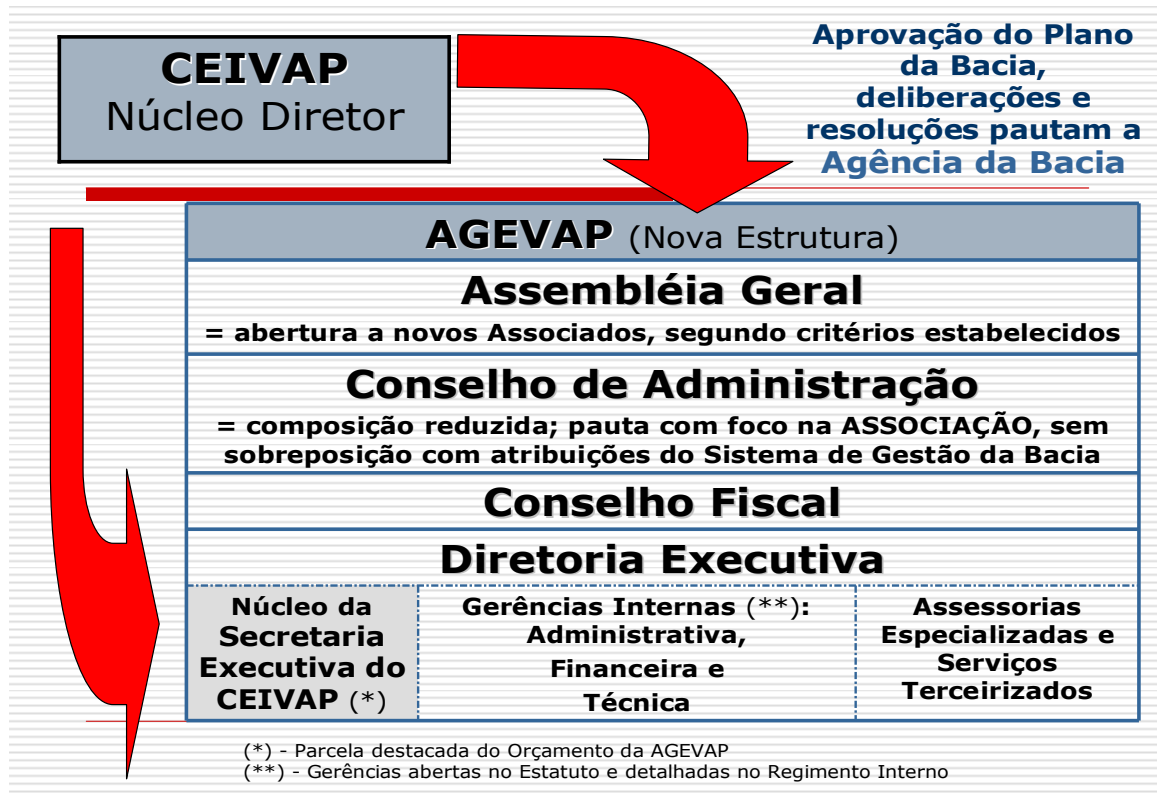
V – para apoios técnico-administrativos que caracterizem atividades pontuais, não continuadas, particularmente em razão de solicitações determinadas pelo CEIVAP;

VI – para o provimento de infra-estrutura de informática; e,

VII - para estudos, projetos de engenharia e consultorias especializadas.

A partir do detalhamento apresentado, a **Figura 01** ilustra o esquema geral da nova estrutura organizacional proposta à AGEVAP.

Figura 01: Nova Estrutura da AGEVAP – Relações com o CEIVAP



3.2. Adequação do Planejamento Operacional da AGEVAP

Inicialmente vale lembrar que os processos de gestão da AGEVAP e do CEIVAP estão umbilicalmente ligados, dada a própria natureza do conjunto: o CEIVAP como instância de debate e definição de políticas e programas de intervenção na Bacia do Rio Paraíba do Sul; e a AGEVAP agindo na qualidade de sua secretaria executiva e atuando como Agência de Bacia.

3.2.1. Processo de Planejamento e Deliberação Interna da AGEVAP.

3.2.1.a. – Escopo e Alcance do Processo de Planejamento

O processo de planejamento e deliberação interna da AGEVAP tem como escopo o cumprimento de suas responsabilidades no funcionamento do conjunto institucional CEIVAP – AGEVAP, isto é, a execução das atividades de planejamento descritas no Relatório **R3.a**, a saber:

- (i) aquelas relacionadas com a elaboração, atualização e detalhamento para implementação do Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia do Rio Paraíba do Sul bem como sua convergência: (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 análise e emissão de pareceres sobre os projetos e obras a serem financiados com recursos gerados pela cobrança pelo uso de recursos hídricos, para encaminhamento à instituição financeira responsável pela administração desses recursos (art.43, inciso IV, da Lei nº. 9433/97);
- (iii) 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;
- (iv) as atividades de apoio técnico aos órgãos gestores estaduais e organismos de sub-bacias, bem como, de outras entidades pertencentes ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos , com vistas a apoiar ou subsidiar decisões a serem tomadas no âmbito das unidades federativas (estados e municípios); e,
- (v) 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.

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

3.2.1.b. – Elaboração, atualização e detalhamento para implantação do Plano de Bacia e sua integração com outros planos.

Essas atividades de planejamento são iniciadas ou desencadeadas:

- pelo CEIVAP, mediante decisões de sua Plenária ou de seu Presidente;
- por determinações do Conselho Nacional de Recursos Hídricos, na qualidade de articuladora dos integrantes do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (art.2º da Lei nº 9984/00);
- pela Agência Nacional de Águas (ANA), como responsável pela implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos (art.3º da Lei nº 9984/00);
- por solicitação dos órgãos gestores de recursos hídricos federais e estaduais, visando à conciliação do Plano de Bacia com os planos e programas de maior abrangência (tal como o Plano Nacional de Recursos Hídricos), como também, com os planos e programas relativos à gestão de recursos hídricos em escala estadual.

As atividades de planejamento da AGEVAP serão desempenhadas:

- 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 Bacia⁵;
- 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.

⁵ Essas equipes multi-institucionais terão caráter essencialmente técnico, cabendo-lhes subsidiar as decisões do CEIVAP e das demais instâncias, no tocante aos problemas e soluções para a Bacia.

3.2.1.c – Análise e emissão de pareceres sobre os projetos e obras a serem financiados com recursos gerados pela cobrança

Essas atividades são iniciadas ou desencadeadas:

- por solicitação do Presidente do CEIVAP e, na falta desta, pela própria direção da AGEVAP na qualidade de Agência de Bacia, visando compatibilizar os projetos e iniciativas a serem financiadas com os recursos da cobrança e os objetivos, diretrizes, programas e políticas estabelecidos para a Bacia do Paraíba do Sul;
- por solicitação da Plenária do CEIVAP e de suas Câmaras Técnicas e grupos de trabalho, como subsídios às suas decisões estatutárias.

A emissão de pareceres técnicos sobre projetos e obras a serem financiados com recursos da cobrança estará, no âmbito da AGEVAP e a seu critério, a cargo:

- de seu próprio corpo técnico;
- de consultores técnicos, selecionados e contratados pela AGEVAP em conformidade com as normas legais vigentes, para desincumbir-se das tarefas solicitadas, e complementar e/ou assessorar equipes próprias da AGEVAP constituídas para esses fins.

3.2.1.d. – Realização de estudos técnicos como subsídios às decisões do CEIVAP

Essas atividades são iniciadas ou desencadeadas:

- por solicitação do Presidente do CEIVAP, como subsídios às suas decisões estatutárias, bem como à interpretação de normas e políticas estabelecidas nacionalmente para a gestão das águas;
- por solicitação da Plenária do CEIVAP, como subsídios às suas decisões estatutárias, bem como à interpretação de normas e políticas estabelecidas nacionalmente para a gestão das águas;
- por solicitação de câmaras técnicas e grupos de trabalho do CEIVAP, para subsídio à decisões do Comitê em relação a assuntos diretamente relacionados com as atribuições do CEIVAP, na qualidade de instância componente do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

A realização de estudos e pareceres técnicos estará, no âmbito da AGEVAP e a seu critério, a cargo:

- de seu próprio corpo técnico;
- de 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 uma contribuição relevante ao equacionamento dos problemas da Bacia;
- de consultores técnicos, selecionados e contratados pela AGEVAP em plena conformidade com as normas legais vigentes, para desincumbir-se das tarefas solicitadas, e complementar e/ou assessorar as equipes próprias ou mistas da AGEVAP, constituídas para esses fins.

3.2.1.e. – Atividades de apoio técnico aos órgãos gestores estaduais, organismos de sub-bacias e outras entidades ligadas ao SINGREH

Essas atividades são iniciadas ou desencadeadas por solicitação dos interessados e devem se relacionar diretamente:

- com a viabilização dos objetivos estabelecidos para a Bacia do Paraíba do Sul, no respectivo Plano de Bacia, na Política e no Plano Nacional de Recursos Hídricos;
- com a viabilização de programas de intervenção e de políticas conducentes ao cumprimento de tais objetivos, que estejam no âmbito dos órgãos gestores e organismos de sub-bacias;
- com a compatibilização dos programas e políticas estabelecidos para a Bacia do Paraíba do Sul pelos membros do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

A prestação dessas atividades de apoio técnico estará, no âmbito da AGEVAP e a seu critério, a cargo:

- de seu próprio corpo técnico;
- de 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 uma contribuição relevante ao equacionamento dos problemas da Bacia;
- de consultores técnicos, selecionados e contratados pela AGEVAP em plena conformidade com as normas legais vigentes, para desincumbir-se das tarefas solicitadas, e complementar e/ou assessorar as equipes próprias ou mistas da AGEVAP, constituídas para esses fins.

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.

3.2.1.f. – Atividades de apoio técnico a organizações públicas com ação sobre o território da bacia

Essas atividades serão iniciadas ou desencadeadas por solicitação dos interessados e devem se relacionar diretamente 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. Exemplificativamente, as seguintes áreas seriam objeto prioritário desse apoio:

- gerenciamento do uso do solo urbano,
- macro e micro-localização industrial,
- fomento de atividades produtivas; e,
- fomento ao desenvolvimento agrícola.

A exemplo de tópicos anteriores, a prestação dessas atividades de apoio técnico estará, no âmbito da AGEVAP e a seu critério, a cargo:

- de seu próprio corpo técnico;
- de 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 uma contribuição relevante ao equacionamento dos problemas da Bacia;
- de consultores técnicos, selecionados e contratados pela AGEVAP em plena conformidade com as normas legais vigentes, para desincumbir-se das tarefas solicitadas, e complementar e/ou assessorar as equipes próprias ou mistas da AGEVAP, constituídas para esses fins.

Novamente, **é importante registrar que a cobertura dos custos envolvidos na prestação dessas atividades de apoio técnico** poderá ser 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.

3.2.2. – Articulações Requeridas para Gerenciamento do Sistema de Informações da Bacia

Mediante as devidas articulações com os órgãos gestores de recursos hídricos – nomeadamente com a ANA (União), DAEE (SP), IGAM (MG) e SERLA (RJ) –, a AGEVAP deve atuar em favor do gerenciamento coordenado do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos em sua área de atuação (art.44, inciso VI, da Lei nº. 9433/97), além de manter um balanço atualizado sobre a disponibilidade hídrica na bacia do rio Paraíba do Sul (art.44, I) e o cadastro de usuários de recursos hídricos (art.44, inciso II).

Coerentemente com o modelo de funcionamento recomendado para o conjunto institucional CEIVAP – AGEVAP e como já sugerido no Relatório **R3.a**, 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 Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos, na ocorrência de crises ou desastres com impacto sobre os recursos hídricos.

Note-se que esses princípios são plenamente coerentes com as normas federais a respeito do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos, especialmente o contido no art. 25 da Lei Federal nº 9984/00, que o define como “um sistema de coleta, tratamento, armazenamento e recuperação de informações sobre recursos hídricos e fatores intervenientes em sua gestão” e estabelece que os dados gerados pelos órgãos integrantes do SINGREH serão incorporados ao Sistema Nacional de Informações sobre Recursos Hídricos.

Assim, as atividades da AGEVAP junto ao Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos da Bacia do Paraíba do Sul observarão os princípios básicos definidos pelo mesmo diploma legal (art. 26) para o funcionamento do Sistema:

- I - descentralização da obtenção e produção de dados e informações;
- II - coordenação unificada do sistema;
- III - acesso aos dados e informações garantido a toda a sociedade.

Estes princípios objetivam, em consonância com o art. 27 da mesma lei:

- I - reunir, dar consistência e divulgar os dados e informações sobre a situação qualitativa e quantitativa dos recursos hídricos da bacia;
- II - atualizar permanentemente as informações sobre disponibilidade e demanda de recursos hídricos na área da bacia do Paraíba do Sul;e,
- III - fornecer subsídios para a elaboração dos Planos de Recursos Hídricos.

3.2.3. – Detalhamento da Participação da AGEVAP nas etapas do processo de planejamento e deliberação do Sistema de Gestão da Bacia

Certamente com a reprodução de conteúdo já inserido no Relatório **R3.a**, a participação da AGEVAP no processo geral de planejamento da bacia pode ser assim resumida:

- (i) na etapa de elaboração e/ou atualização, as atividades se desenvolverão essencialmente no âmbito da AGEVAP (art.44 da Lei Federal nº 9433/97), e compreenderão 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, XI, da mesma Lei) e a realização de estudos “necessários para a gestão dos recursos hídricos em sua área de jurisdição” (art.44, 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, inciso IV, da Lei nº 9433/97);
- (ii) na etapa de deliberação, o *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 – a AGEVAP atuará prestando assistência e apoio à direção e à Plenária do Comitê;
- (iii) na etapa de detalhamento e implementação, o *locus* principal se situa 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) na etapa de acompanhamento e avaliação, intervirão tanto a AGEVAP (com base em indicadores colhidos do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos) e o CEIVAP (apreciação crítica dos resultados obtidos com as diretrizes, políticas e programas de intervenção na Bacia).

3.2.3.a. – Etapa de Elaboração e Atualização

A AGEVAP deve se habilitar tecnicamente para executar dois tipos de atividades de planejamento:

- 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,
- os planos de natureza episódica, emergenciais para 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.

Os *inputs* utilizados nos trabalhos de planejamento serão basicamente:

- 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);
- os resultados de estudos e pesquisas realizados⁶ 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;
- outras informações relevantes originárias de outros organismos da bacia ou de organizações e entidades públicas e privadas externas a ela; e,
- informações emergenciais a respeito de situações de crise.

Como exposto no item 3.2.1.b, os trabalhos de elaboração técnica serão conduzidos:

- diretamente pelo corpo técnico da AGEVAP;
- por quadros técnicos pertencentes aos diferentes organismos da bacia sob supervisão e por provocação da AGEVAP; ou,
- por consultores externos contratados pela Agência para esse fim.

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).

⁶ Inclusive em câmaras técnicas e grupos de trabalho instituídos no âmbito do CEIVAP.

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.

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.

3.2.3.b. – Etapa de Deliberação e Formalização

O *locus* principal dessa etapa é o CEIVAP, encarregado legalmente de apreciar e aprovar as iniciativas de intervenção no âmbito da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, restringindo-se o papel da AGEVAP a apoiar tecnicamente o Comitê.

3.2.3.c. – 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:

- 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:
 - objetivos táticos e operacionais dos planos e propostas de atuação;
 - descrição das ações a executar;
 - orçamentação e fontes de financiamento, com a identificação das origens e usos de recursos para a execução dos planos;
 - cronologia de implementação;
 - determinação dos executores responsáveis pela implementação dos planos, bem como, delimitação de inter-relações entre eles.

Os instrumentos de implementação podem ser genericamente classificados como:

- Medidas de políticas públicas, entendida a política pública como “um conjunto de ações ou normas de iniciativa governamental, visando a determinados objetivos”⁷;
- Atos regulatórios, destinados a disciplinar ou orientar condutas individuais e coletivas no tocante à correta utilização e proteção dos recursos hídricos;
- 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,
- Ajustes administrativos, ou seja, alterações e aprimoramento do funcionamento de órgãos e entidades encarregadas do gerenciamento integrado da Bacia,

⁷ UNICAMP, Biblioteca de Política Científica e Tecnológica.

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

3.2.3.d. – Etapa de Acompanhamento e Avaliação – Abordagem Genérica

Esta etapa 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.

As informações para acompanhamento e avaliação serão oriundas do Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos da Bacia e especialmente por :

- indicadores qualitativos e quantitativos da situação dos recursos hídricos, oriundos dos sistemas de monitoramento e informação;
- de estudos técnicos e pesquisas levados a efeito no âmbito do CEIVAP (inclusive de suas câmaras técnicas e grupos de trabalho) e da AGEVAP;
- de estudos técnicos e pesquisas empreendidas por outros organismos da bacia ou por entidades públicas ou privadas externas a ela; e,
- por informações a respeito de eventos inesperados, desastres ou outras ocorrências que configurem dano ou possibilidade de dano aos recursos hídricos.

As informações coletadas serão objeto de três tipos de tratamento:

- documentos periódicos de análise e avaliação;
- documentos especiais; e,
- documentos gerados por câmaras técnicas e/ou grupos de trabalho *ad-hoc*.

3.2.4. – Processo de Comunicação Interna e Externa

O processo de comunicação do Sistema CEIVAP – AGEVAP compreende: (a) as comunicações internas; e, (b) as comunicações externas. 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 do Comitê e as câmaras técnicas e grupos de trabalho *ad hoc*;
- entre o CEIVAP e a AGEVAP, agindo esta última na qualidade de Agência da Bacia, assim como, na condição específica de Secretaria Executiva do CEIVAP;
- com os demais organismos de gerenciamento hídrico sub-regionais, tais como os comitês de bacias e sub-bacias afluentes inseridas na 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;
- agências e órgãos colegiados com funções intervenientes com recursos hídricos;
- o governo federal, os governos estaduais e 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.

Terão caráter obrigatoriamente formal:

- as deliberações, moções e manifestações tomadas pelo Plenário do CEIVAP, no cumprimento de sua missão institucional;
- as deliberações, moções e manifestações tomadas pelo Conselho de Administração da AGEVAP, no cumprimento de suas missão estatutária;
- os pareceres das Câmaras Técnicas do CEIVAP;
- as manifestações do Núcleo Diretor do CEIVAP quando expresse opiniões ou decisões do Comitê em relação à gestão dos recursos hídricos da Bacia;
- as decisões do Sistema CEIVAP – AGEVAP em relação à alocação dos recursos da cobrança; e,
- os posicionamentos sobre consultas, de qualquer tipo, a respeito de 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.

A propósito da comunicação entre o CEIVAP e a AGEVAP, quando a interlocução se der entre o Comitê e sua 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 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 Associação e o CEIVAP; e aquelas que se referem ao relacionamento do conjunto CEIVAP – AGEVAP com entidades externas de qualquer tipo 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.

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.

3.2.5. – Focos Específicos de Acompanhamento e Avaliação, por parte da ANA, do CEIVAP e dos Conselhos de Administração e Fiscal, de Ações e Resultados Obtidos pela Diretoria Executiva da AGEVAP

No que concerne ao processo de acompanhamento e avaliação de ações e resultados obtidos pela AGEVAP, genericamente descrito no item 3.2.4.d, é importante destacar que cabe à Agência da Bacia a função principal de suprir o CEIVAP e os demais organismos integrantes do SINGREH de dados e informações relativas, tanto à situação da bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, quanto dos resultados efetivamente alcançados pelas políticas fixadas para seu gerenciamento.

Em adição, a par de outros órgãos de controle externo⁸, o acompanhamento e a avaliação de ações e resultados alcançados pela Diretoria Executiva AGEVAP devem ter focos específicos para:

- (i) a **Agência Nacional de Águas (ANA)**, com quem a AGEVAP celebrou Contrato de Gestão, recebendo a qualificação como “entidade delegatária”;
- (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) para seu **Conselho Fiscal**, nos termos do Código Civil vigente.

Em relação ao foco do acompanhamento e avaliação de ações e resultados por parte da **ANA**, o Relatório **R3.a** contém um breve histórico e comentários a respeito dos indicadores fixados para o Plano de Trabalho do Contrato de Gestão (CG) celebrado com a AGEVAP, que sofreram seguidos ajustes por ocasião de aditamentos do CG, consolidando um processo de aprendizado e adaptação a metas que se revelaram como prioritárias no atual estágio de implementação do Sistema de Gestão da Bacia do Rio Paraíba do Sul.

Com efeito, sabe-se hoje que, embora a bacia do rio Paraíba do Sul seja uma das mais avançadas do país, 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 que comprovem a melhoria das disponibilidades hídricas da bacia, em quantidade e em qualidade.

Sob entendimentos dessa ordem, a Comissão de Avaliação do Plano de Trabalho do CG (instituída pela ANA) e a Direção da AGEVAP convergiram sobre os seguidos ajustes mencionados, até que, em julho de 2006, foram consolidados os seguintes indicadores, dispostos na **Tabela 01**⁹:

Por seu turno, o acompanhamento e a avaliação a serem empreendidos pelo **CEIVAP** devem não somente abranger os indicadores que recebem atenção por parte do Plano de Trabalho do CG, como também incorporar outras metas e aspectos – técnicos, ambientais, institucionais, econômicos e sociais – relacionados ao Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia do Rio Paraíba do Sul, estabelecido como o principal elemento norteador das pautas do Comitê.

No que tange ao **Conselho de Administração** da AGEVAP, o acompanhamento e a avaliação de ações e resultados obtidos por sua Diretoria Executiva – escolhida e contratada sob sua aprovação – devem visar, essencialmente, ao funcionamento

⁸ Controle Interno do MMA, Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério Público.

⁹ Fonte: Plano de Trabalho do Contrato de Gestão, 4º. Termo Aditivo, www.ceivap.org.br

operacional da Associação, nos termos estabelecidos em seu Estatuto e Regimento Interno, ambos redigidos em conformidade com o Código Civil vigente.

Tabela 01 – 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

Nessa perspectiva, a atuação do Conselho poderá ocorrer mediante um número menor de reuniões (atualmente, mensais), evitando-se a sobreposição com atribuições próprias ao Sistema de Gestão da Bacia e tendo como foco:

- a) as linhas gerais das políticas, diretrizes e estratégias da Associação, a serem observadas pela Diretoria no cumprimento de suas atribuições;
- b) a forma pela qual dar-se-ão as solicitações de adesão e desligamento de associados à entidade, como também, seus respectivos direitos, deveres e formas de penalização;
- c) a autorização, por proposta da Diretoria, da abertura de unidades sub-regionais descentralizadas da Associação;
- d) minutas de termos de contratos e de convênios relacionados à finalidade e aos objetivos da Associação, notadamente nos casos de contratos de gestão ou de instrumentos similares que impliquem na execução de atividades atribuídas ou delegadas pelos poderes públicos federal ou estaduais, estando excluídos deste procedimento contratos e convênios destinados ao gerenciamento ordinário da entidade;
- e) o exame e aprovação dos seguintes documentos:
 - a proposta de orçamento, o programa de investimentos e o plano de ação para execução das atividades da Associação;
 - os relatórios gerenciais e de atividades, com os respectivos balancetes;
 - os demonstrativos financeiros e contábeis anuais;
 - a avaliação de resultados de contratos, convênios ou outros instrumentos de ajuste e as análises gerenciais cabíveis;
 - o Regimento Interno, que disporá, no mínimo, sobre a estrutura da Associação, sua forma de gerenciamento, seus cargos e respectivas competências; e,

- as propostas de alterações estatutárias, o regulamento próprio contendo os procedimentos para licitação e contratação de bens e serviços e alienações, bem como, o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados;
- f) o processo seletivo para a escolha do cargo de Diretor da AGEVAP, pautando seus critérios pelo currículo, experiência e idoneidade do profissional a ser contratado;
- g) a definição de cargos e da estrutura superior de administração da Associação, com base em proposta encaminhada pelo Diretor, pautada por estudos especializados desenvolvidos sobre a estrutura organizacional da entidade;
- h) o referendo à contratação, sob o regime CLT, dos profissionais indicados pelo Diretor da Associação para ocupar os principais cargos superiores que forem definidos, certificando-se da necessária compatibilidade de seus currículos, experiência e idoneidade profissional;
- i) a fixação da remuneração do Diretor e dos cargos superiores que forem definidos;
- j) a determinação ou autorização para contratação de auditoria externa;
- k) enfim, o acompanhamento da gestão e avaliação do desempenho – inclusive com base em apreciações emitidas pelo Conselho Fiscal –, com apuração de falhas cometidas e, na forma do Regimento Interno, advertência, suspensão ou destituição do Diretor ou de ocupantes de cargos superiores de gerência e coordenação da Associação, na ocorrência de irregularidades substantivas,
- l) além da resolução de casos omissos no Estatuto da Associação (AGEVAP).

Por fim, a atuação do **Conselho Fiscal** da AGEVAP também deve reger-se segundo dispositivos do Código Civil, voltados a associações civis de direito privado, sem fins econômicos, especialmente com foco:

- a) na fiscalização permanente da contabilidade da Associação, com exame dos livros de escrituração e demais elementos de informação correlatos, e análise dos balanços e relatórios de desempenho financeiro e contábil e das operações patrimoniais realizadas;
- b) na emissão de pareceres destinados ao Conselho de Administração e à Assembléia Geral;
- c) na determinação de auditoria externa, quando entender necessário, às custas da Associação; e,
- d) no exercício de outras funções correlatas que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração.

O que se verifica a partir da análise dos focos de acompanhamento e avaliação propostos, são dois campos com ênfases distintas:

- ⇒ de um lado, a atuação da AGEVAP em favor do Sistema de Gestão, na qualidade de Agência da Bacia do Paraíba do Sul, merece as atenções da **ANA** e do **CEIVAP**;
- ⇒ de outro, o cumprimento pela AGEVAP de dispositivos estabelecidos pelo Código Civil, tendo em vista sua natureza jurídica de uma Associação civil de direito privado, conforma as principais atribuições de seus **Conselhos Administrativo e Fiscal**.

3.2.6. – Relacionamento Inter-institucional com ANA, órgãos estaduais gestores de recursos hídricos e com outra entidades¹⁰

Reiterando recomendações que constam do Relatório **R3.a**, em conformidade com 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 ANA.

Os principais objetivos envolvidos nas articulações com órgãos estaduais gestores são: elevar a arrecadação via Cobrança, mediante ampliação de cadastros de outorga; qualificar a AGEVAP como Agência em bacias de afluentes estaduais do rio Paraíba do Sul; e, implementar a Cobrança em águas de domínio dos estados.

Junto à ANA, os objetivos referem-se à manutenção da AGEVAP como entidade delegatária 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 do rio Paraíba do Sul.

O relacionamento institucional do Sistema CEIVAP – AGEVAP com os órgãos estaduais gestores deverá, na medida do possível, ser formalizado por meio de Contratos de Gestão, com a mesma estrutura do ANA – AGEVAP, naturalmente com ajustes às especificidades de cada estado. 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 estaduais. A AGEVAP deve ser disposta como instância de suporte técnico, a ser conferido aos estados, dentro dos limites de suas atribuições e possibilidades operacionais.

Ainda quanto as articulações inter-institucionais, o Sistema CEIVAP – AGEVAP deve ampliar sua interlocução com Ministérios e secretarias do Governo Federal – em especial, como os Ministérios do Meio Ambiente, das Cidades, da Integração Nacional e da Saúde –, com vistas a consolidar o Sistema como instância regional para interlocução com a bacia do rio Paraíba do Sul, viabilizando investimentos complementares a receitas da Cobrança e inserindo a AGEVAP em programas e projetos de meio ambiente, desenvolvimento urbano e regional e de saneamento, dentre outras possibilidades.

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.

3.2.7. – Relacionamento com instâncias sub-regionais da bacia do rio Paraíba do Sul.

Também de acordo com recomendações que constam do Relatório **R3.a** e com as Missões e Estratégias Institucionais traçadas no Relatório **R2**, o Sistema de Gestão CEIVAP – AGEVAP deve manter articulações com as 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 devem ser

¹⁰ Fonte: Nota Técnica 02 – COPPETEC (agosto/2006).

vistas como possíveis parceiros estratégicos, com maior potencial de representatividade social, na proporção de sua proximidade com temas e interesses locais ou sub-regionais.

Esse posicionamento busca manter coerência com o 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 a níveis superiores de decisão.

Em termos práticos, 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 afluenta, cuja complexidade ou grau de mobilização social tenha impulsionado a instalação de uma instância decisória local.

Em outros termos, 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 é 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. O Plano deve contemplar uma “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.

Considerando a recente atualização efetuada no Plano da Bacia Hidrográfica¹¹, 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, encargo que parece perfeitamente factível, devendo ser convergido entre os estados e no âmbito do Plenário do CEIVAP.

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 da AGEVAP, o passo seguinte será a identificação e ordenamento das medidas de ajuste necessárias. Algumas serão de mais fácil viabilização, estando sob decisões e providências internas a própria Agência. Outras poderão implicar em tramitações mais

¹¹ Contrato AGEVAP – COPPETEC (2006).

longas, notadamente quando demandarem ajustes na legislação vigente ou em deliberações de outras instâncias decisórias do SINGREH, certamente como o CEIVAP e a Agência Nacional de Águas ou, até mesmo, o Conselho Nacional de Recursos Hídricos.

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

1º. Passo – Aprovação de Alterações no Estatuto da Associação

As alterações devem se concentrar nos itens que seguem, sendo importante lembrar que alterações estatutárias, que **devem ser propostas pelo Conselho de Administração** da AGEVAP, exigem a aprovação pela maioria de **dois terços dos associados presentes em Assembléia Geral especialmente convocada para esse fim**, na qual se registre a presença da maioria simples do número total de associados, no momento da votação.

- (i) abertura da Associação a novos associados, com a **definição dos critérios** que deverão ser estabelecidos para sua aceitação, a ser previamente aprovada pelo Conselho de Administração da AGEVAP;
- (ii) **alterações na composição do Conselho de Administração**, em decisão que exigirá debates e convergências entre os associados – deliberação em Assembléia Geral – e consulta para *referendum* do Comitê da Bacia, a quem compete aprovar a indicação da Associação como sua Agência de Bacia, para posterior encaminhamento à ANA, que a qualificará como entidade delegatária, mediante assinatura ou aditamento do Contrato de Gestão;
- (iii) recomenda-se que o Conselho Nacional de Recursos Hídricos seja informado das alterações estatutárias dos critérios para inclusão de associados e da composição do Conselho de Administração da AGEVAP;
- (iv) ajustes no escopo de funções e competências da Assembléia Geral, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva 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,
- (v) alteração dos artigos que estabelecem as Coordenações Internas da AGEVAP, com menção genérica a “cargos superiores de gerência e coordenação”, que devem ser detalhados pelo Regimento Interno da Associação;
- (vi) a delimitação dos encargos da AGEVAP como secretaria executiva do CEIVAP, com instituição de um **núcleo interno** que responda, dentro de determinados limites de autonomia administrativa, às demandas do Comitê sobre essa função, com base em percentual pré-estabelecido do orçamento da Agência para a cobertura dessas despesas; e,
- (vii) a ampliação de alternativas para terceirização de serviços por parte da AGEVAP.

2º. Passo – Aprovação de Adequações no Regimento Interno da AGEVAP

As adequações devem ser aprovadas pelo Conselho de Administração da Agência:

- (i) revisão geral e adequação do Regimento Interno da AGEVAP, em consonância com as alterações Estatutárias anteriormente listadas no **1º. Passo**;

- (ii) detalhamento da estrutura organizacional dos cargos de gerência e coordenação interna da AGEVAP, com maior clareza na delimitação de suas respectivas funções e competências (ver item 3.1.2.c deste Relatório **R3.b**);
- (iii) detalhamento da forma de funcionamento e dos limites de independência administrativa e orçamentária a serem conferidos ao **núcleo interno** da secretaria executiva do CEIVAP e de outros eventuais comitês de bacias afluentes;
- (iv) detalhamento das atividades com alternativa de terceirização de serviços; e,
- (v) introdução e destaque, no contexto do Regimento Interno da AGEVAP, da forma de planejamento e operação da Agência, segundo a dinâmica e as etapas detalhadas pelo Cap. 3.2 do presente Relatório **R3.b**.

3º. Passo – Referendum Formal e Informes com vistas a Aceitação das Alterações Propostas à AGEVAP, por parte de Instâncias Externas à Agência.

- (i) consulta para *referendum* do **CEIVAP** às alterações estatutárias propostas à entidade que exerce as funções de sua Agência de Bacia;
- (ii) após *referendum* do CEIVAP, informe das alterações à **ANA** para conhecimento e aceitação das alterações estatutárias da entidade signatária de Contrato de Gestão com ela celebrado; e,
- (iii) informe ao **Conselho Nacional de Recursos Hídricos** sobre as alterações estatutárias dos critérios para inclusão de associados e da composição do Conselho de Administração da AGEVAP.

4º. Passo – Processo de Implementação das Alterações Estruturais Propostas

- (i) detalhamento de projeto de comunicação e da estratégia para ampliação do número de associados da AGEVAP;
- (ii) **definição de critérios** e processo de eleição dos novos componentes do Conselho de Administração;
- (iii) reestruturação interna com destaque para os ajustes e instalação das novas gerências internas e do núcleo interno da secretaria executiva do CEIVAP;
- (iv) outras providências de cunho burocrático e administrativo decorrentes das alterações propostas, como registro cartorial do novo Estatuto e respectivo Regimento Interno, etc.

5º. Passo – Possíveis Alterações em resoluções ou na legislação de recursos hídricos:

- (i) salvo pesquisas mais detalhadas, não se identificou necessidade de alterações essenciais em resoluções do CNRH ou na legislação vigente em recursos hídricos.

4.2. Cronologia Tentativa (meses)

Passos Previstos	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º
1º. Passo									
Elaboração de propostas de ajuste									
Prévia informação aos associados da AGEVAP.									
Convocação de Assembléia Geral Extraordinária para alteração do Estatuto.									
Aprovação das propostas de alteração estatutárias									
2º. Passo									
Elaboração de propostas de adequação regimental									
3º. Passo									
Referendum do CEIVAP									
Informe à ANA									
Informe ao CNRH									
4º. Passo									...
Projeto de ampliação do nº de associados da AGEVAP									
Definição de critérios e aprovação, em Assembléia, do novo Conselho AGEVAP									
Reestruturação Interna da AGEVAP									...
Outras medidas complementares						
5º. Passo									
Sem ajustes identificados									