

*Versão 05.10.07*

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

**R5 – RELATÓRIO DE GESTÃO DE PESSOAS  
E DE GESTÃO DA PERFORMANCE DA  
AGÊNCIA DA BACIA HIDROGRÁFICA DO  
RIO PARAÍBA DO SUL – AGEVAP**

- ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/06 -

Outubro 2007

**SUMÁRIO**

<b>SEÇÃO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1</b>	<b>OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>MODELO PARA A GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Subsídios Advindos da Missão e da Estratégia Institucional proposta para a AGEVAP</b>	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Subsídios Advindos da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional Proposto para a AGEVAP</b>	<b>3</b>
<b>2.3</b>	<b>Subsídios Advindos do Estatuto Social e do Regimento Interno da AGEVAP</b>	<b>5</b>
<b>2.4</b>	<b>Conclusões a Respeito do Perfil Genérico do Quadro Funcional da AGEVAP</b>	<b>6</b>
<b>2.5</b>	<b>Proposta de um Quadro de Pessoal como Referência para a AGEVAP: Perfil e Qualificação</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE DA AGEVAP</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>As Duas Vertentes para Gestão de Performance</b>	<b>10</b>
<b>3.2</b>	<b>Gestão de Performance Global ou Externa</b>	<b>10</b>
<b>3.3</b>	<b>Gestão de Performance Interna</b>	<b>10</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>ATUAL QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DA AGEVAP</b>	<b>-</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>MANUAL DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAL E DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS A SEREM OBSERVADOS PELO CORPO DIRETIVO E FUNCIONAL DA AGEVAP</b>	<b>-</b>
<b>ANEXO III</b>	<b>HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS INDICADORES RELATIVOS AO PLANO DE TRABALHO DO CONTRATO DE GESTÃO</b>	<b>-</b>

## **1. OBJETIVO E ESTRUTURA DO RELATÓRIO**

O presente Relatório visa a dois objetivos principais:

- (a) propor conceitos, diretrizes e procedimentos para a **gestão das pessoas** que compõem o quadro funcional da Agência da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (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,
- (b) definir orientações para a **gestão da Performance da AGEVAP**, de modo compatível com os conceitos e diretrizes que orientaram os Relatórios anteriores, notadamente o **R3.a** e **R3.b**, voltados respectivamente à estrutura organizacional e ao planejamento operacional do CEIVAP e da AGEVAP.

Os principais subsídios que instruíram o primeiro objetivo deste Relatório (gestão das pessoas) provêm das seguintes fontes:

- (i) elementos da Proposta Técnica apresentada pelos consultores responsáveis pelo presente estudo;
- (ii) **R2** – da Missão e da Estratégia Institucional do Sistema CEIVAP - AGEVAP;
- (iii) **R3.b** – da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional da AGEVAP;
- (iv) análise dos dispositivos pertinentes aos objetivos mencionados, vigentes na versão atual do Estatuto e do Regimento Interno da AGEVAP; e,
- (v) pesquisas em experiências antecedentes e em estudos anteriormente elaborados para fins de estruturação da AGEVAP, com destaque para trabalhos desenvolvidos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2002, e para a Nota Técnica 01, elaborada pela COPPETEC (maio de 2006).

Por seu turno, os principais subsídios que instruíram o segundo objetivo do Relatório (gestão de performance) provêm da Nota Técnica 01 – COPPETEC, relativa ao Contrato de Gestão celebrado entre a ANA e a AGEVAP e respectivo Plano de Trabalho, com apreciação da evolução obtida em todos os seus Termos Aditivos.

## **2. MODELO PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

### **2.1. – Subsídios Advindos da Missão e da Estratégia Institucional Proposta para a AGEVAP**

Segundo os relatórios anteriores – notadamente o **R2**, da Missão e da Estratégia Institucional e o **R3.b**, da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional da AGEVAP –, a Agência é o braço técnico do Sistema de Gestão da bacia hidrográfica do Rio Paraíba do Sul, cabendo-lhe implementar ou facilitar a implementação das diretrizes estabelecidas pelo Plano de Gerenciamento da Bacia Integrado e pelas decisões do CEIVAP, sendo organizada sob a forma jurídica de uma associação civil, de direito privado, nos termos do Código Civil e da legislação pertinente.

Tendo as Missões do Sistema e do CEIVAP como referências, foi assim formulada 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.**

Os principais elementos que compõem a Estratégia Institucional proposta para o Sistema CEIVAP-AGEVAP são os seguintes:

- subordinação das ações, atividades e das iniciativas de intervenção ao Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia.

O Plano da Bacia assume uma posição central na estratégia, com a sua natureza e extensão sendo determinantes para a estrutura organizacional e a condução dos processos decisórios que comporão o Sistema Institucional de Gestão. Em outras palavras, o atributo central do modelo a ser desenvolvido e implantado é a sua capacidade de facilitar a consecução de metas e objetivos fixados para o plano de gerenciamento da bacia.

- o Sistema CEIVAP-AGEVAP concentrará suas atenções e esforços em assuntos de alcance e interesse gerais.

O Sistema CEIVAP – AGEVAP concentrará suas atenções e esforços sobre temáticas que digam respeito à totalidade da bacia do rio Paraíba do Sul tais como a viabilização de fontes de financiamento, problemas comuns, articulações institucionais e questões estratégicas similares –, deixando o equacionamento de problemas localizados a cargo de comitês e outras entidades sub-regionais, que agirão em consonância com diretrizes e orientações determinadas pelo patamar encarregado da gestão do conjunto da bacia e da resolução de eventuais conflitos entre as referidas instâncias locais..

- claro estabelecimento da divisão de trabalho entre as instâncias do CEIVAP e da AGEVAP.

Essa divisão deverá reservar responsabilidades deliberativas e articulações de cunho político ao Comitê, enquanto estudos, programas e projetos de natureza técnica devem ser destinados à pauta de trabalho da Agência. Isto significa circunscrever o papel das câmaras técnicas do Comitê, como instâncias de apoio às deliberações do CEIVAP, acionadas quando dados e informações complementares se mostrem necessários.

Em consonância com os itens expostos, a estratégia institucional e as principais atividades da AGEVAP foram assim listadas:

- a) a AGEVAP concentrará seus trabalhos 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) com a prévia ciência por parte do CEIVAP, a AGEVAP deve buscar a 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 dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro;
- c) na impossibilidade de tal reconhecimento, a estratégia a ser adotada não deve ser a de disputa com outros organismos similares que venham a ser instituídos em sub-regiões específicas, mas a de cooperação, notadamente em decorrência da prevalência de temas estratégicos que digam respeito ao conjunto da bacia, em sua pauta de trabalho;
- d) em sua atuação, 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 neste artigo e com as demais disposições do presente Estatuto;
- e) a AGEVAP deve disponibilizar dados, informações e os suportes técnicos que sejam possíveis – respeitadas suas limitações – aos órgãos e entidades, públicas ou privadas, relacionadas ao gerenciamento de recursos hídricos na bacia hidrográfica do rio Paraíba do Sul, visando à gestão integrada, descentralizada e participativa.

## **2.2. Subsídios Advindos da Estrutura Organizacional e do Planejamento Operacional Proposto para a AGEVAP (R3.b).**

Na seqüência, mantendo a linha de consonância com a missão e a estratégia institucional do Sistema CEVAP – AGEVAP, a estrutura organizacional e, mais especificamente, o planejamento operacional proposto para a Agência da Bacia do Rio Paraíba do Sul (**R3.b**) indica que a AGEVAP deve manter atenções e esforços nas seguintes atividades:

- (i) elaboração, atualização e detalhamento para implementação do Plano de Gerenciamento Integrado da Bacia do Rio Paraíba do Sul;
- (ii) 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;

PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA CEIVAP - AGEVAP

- (iii) 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) 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) 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.

Nesse mesmo Relatório **R3.b**, destaca-se que as atividades da AGEVAP poderão ser 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 Bacia; ou;
- 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.

Em decorrência das alternativas dispostas – corpo técnico próprio, equipes mistas ou contratação de consultores –, e considerando as demandas administrativas e de gerenciamento financeiro que se colocam à AGEVAP, a estrutura organizacional interna proposta para a Agência foi concebida a partir de três gerências, a saber: (a) **administrativa**; (b) **financeira**; e, (c) **técnica**.

A gerência administrativa inclui a gestão de recursos humanos, de suprimentos e de apoio na área de informática e no assessoramento jurídico. A gerência financeira contempla 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.

Por seu turno, a gerência técnica deve concentrar-se na execução de funções inerentes à Agência de Águas da Bacia, nos termos previstos no Contrato de Gestão celebrado com a ANA e em instrumentos similares que sejam estabelecidos com os estados de São Paulo, Minas e do Rio de Janeiro, com particular atenção para: o Plano da Bacia, estudos sobre enquadramento dos corpos hídricos, articulação com a ANA e com órgãos estaduais gestores de recursos hídricos, troca de dados e informações sobre recursos hídricos, a aplicação e aprimoramento de critérios relativos à cobrança pelo uso da água, a análise e avaliação de programas e projetos propostos no contexto do Plano da Bacia, além da elaboração de relatórios periódicos sobre a situação dos recursos hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul.

Demais disso, as gerências mencionadas devem empreender conjuntamente funções e atividades relativas: ao acompanhamento das ações e intervenções, estruturais e não-estruturais, empreendidas pelos executores finais do Plano da Bacia; a elaboração de propostas para aprimoramento dos critérios de cobrança pelo uso da água; a emissão de pareceres sobre a celebração de convênios, contratos, protocolos e acordos; e, contribuições para ações de divulgação e de comunicação social da AGEVAP.

### **2.3. Subsídios Advindos de Dispositivos do Estatuto Social e do Regimento Interno da AGEVAP**

Por fim, antes de propor um pré-dimensionamento como referência para o quadro funcional da AGEVAP, é importante destacar que seu **Regimento Interno** (art. 3º) determina que a gestão da Associação deverá *“reger-se-á pelos princípios da legalidade, publicidade, moralidade e eficiência, mediante estrutura técnica e administrativa reduzida, funcionalmente simples e flexível, transparente, orientada para resultados, com prioridade para o planejamento e a implementação descentralizada de serviços”*.

Este dispositivo, de modo plenamente coerente com os conceitos que orientaram as propostas do planejamento institucional estratégico e da estruturação organizacional da AGEVAP, conduz a ampliação da lista de serviços passíveis de terceirização, sublinhando as características próprias ao perfil do quadro de profissionais que deve atuar na Agência. Com efeito, dentre as propostas de ajuste do Regimento Interno da AGEVAP, que constam da Nota Técnica 03 da COPPETEC, consta a modificação do Art. 23, que passaria a incluir a seguinte listagem de serviços terceirizáveis:

- assessoria em temas jurídicos;
- 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;
- 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;
- 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);
- apoios técnico-administrativos que caracterizem atividades pontuais, não continuadas, particularmente em razão de solicitações determinadas pelo CEIVAP;
- provimento de infra-estrutura de informática; e,
- estudos, projetos de engenharia e consultorias especializadas.

## 2.4. Conclusões a Respeito do Perfil do Quadro Funcional da AGEVAP

Em decorrência de todos os subsídios apresentados, torna-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.

Sabe-se, por exemplo, que a própria divisão de encargos relativos ao monitoramento dos recursos hídricos e ao cadastro de usuários não está bem definida frente aos órgãos públicos com responsabilidades legais estabelecidas sobre essas matérias:- interações e sobreposições importantes nestes campos ainda deverão ser estabelecidas. 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.

Mesmo quando se considera as três gerências propostas à AGEVAP – administrativa, financeira e técnica –, sabe-se que todas devem interagir com muita freqüência, 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.

## 2.5. Proposta de Quadro de Pessoal como Referência para a AGEVAP: Perfil e Qualificação

Postos todos os elementos, o Quadro de Pessoal – que será apresentado como referência para a AGEVAP (proposta de remuneração apenas indicativa) e não como uma estrutura rígida a ser seguida – não se restringe aos atuais limites financeiros da Agência, os

quais, sabidamente, constroem a atuação da entidade. De fato, um dos principais objetivos que a AGEVAP deve perseguir, em cenário próximo, é o de elevar sua arrecadação, seja mediante recursos adicionais oriundos da cobrança pelo uso da água (por exemplo, com receitas advindas da transposição de Santa Cecília – Guandu, ou dos pagamentos hoje depositados em juízo pela CSN) ou através de outras fontes financeiras, incluindo a prestação remunerada de serviços a terceiros, tal como consta dos Relatórios anteriores, **R3.b** e **R4**.

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, com repercussões positivas sobre a AGEVAP, que deve alcançar uma condição de maior sustentabilidade funcional e financeira.

No presente, tal como registrado no **Anexo I**, a AGEVAP conta com um quadro de apenas **06 (seis) funcionários fixos**, dentre cargos de direção e coordenação e contratados por processo de seleção de pessoal, dos quais 05 (cinco) detêm um perfil técnico (aqui incluído o Coordenador de Gestão), com uma profissional de nível superior em questões administrativas. Esse núcleo reduzido só consegue ter suas atividades viabilizadas a partir de serviços terceirizados, que cobrem desde a assessoria jurídica, passando por encargos contábeis, até chegar ao apoio em informática e de serviços operacionais (telefonista, secretárias e similares).

Por óbvio que esse quadro não deve ser tomado como referência efetiva, mas como resultado de circunstâncias a serem vencidas, na direção de uma equipe de profissionais – em número, perfil e remuneração – que corresponda aos indicativos e subsídios sistematizados nos itens anteriores do presente relatório. Assim, o quadro funcional proposto como referência para a AGEVAP (com a remuneração apenas indicativa) deve ter a seguinte composição:

#### 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	0,5
				ambos	
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	

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

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  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; Conhecimento de sistemas de suporte à decisão; Familiaridade com a aplicação dos instrumentos de gestão de recursos hídricos.	R\$ 6.000,00 a R\$ 7.000,00		01
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	

<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.

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

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
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</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>

No que concerne aos patamares de salários indicativos mais elevados (médio e maior), devem ser vistos como perspectiva posterior, na linha de uma gratificação potencial aos profissionais que venham a compor o Quadro Funcional de Referência da AGEVAP, caso resultados, reconhecimentos e receitas sejam alcançados em decorrência de um desempenho operacional da Agência. Essa gratificação potencial também poderá incluir outras formas de benefícios, a exemplo de planos de saúde, seguros de vida, de viagem e outros.

Por fim, para encerrar o capítulo referente à Gestão das Pessoas, o **Anexo II** apresenta uma Minuta com o **Manual de Seleção e Contratação de Pessoal e dos Princípios Éticos a Serem Observados pelo Corpo Diretivo e Funcional da AGEVAP**.

### **3. MODELO DE GESTÃO DA PERFORMANCE DA AGEVAP**

#### **3.1. As Duas Vertentes para a Gestão de Performance**

Tendo em vista o complexo contexto institucional no qual se insere a AGEVAP, em especial suas articulações com o CEIVAP e o Contrato de Gestão celebrado com a Agência Nacional de Águas (ANA), cujas metas e objetivos são definidos por um Plano de Trabalho para o qual foram estabelecidos Indicadores de Desempenho, pode-se identificar **duas vertentes** que devem ser observadas para a Gestão da Performance da AGEVAP:

- ⇒ 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.

#### **3.2. Gestão de Performance Global ou Externa**

No que concerne 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 transcrição desse histórico e de sua avaliação encontra-se integralmente reproduzida no **Anexo III**.

A propósito, os Consultores entendem que não lhes compete propor novos indicadores e metas, de modo externo e desinformado a respeito dos debates e convergências em curso entre a ANA e a AGEVAP, sob o risco de apresentar inconsistências descoladas da realidade. Em outras palavras, aqui o aprendizado é dos Consultores, a partir de lições consolidadas pela evolução do Plano de Trabalho do Contrato de Gestão.

#### **3.3. Gestão de Performance Interna**

Por seu turno, quanto a segunda vertente, voltada às atividades, encargos e rotinas internas à Agência, a Gestão da Performance da AGEVAP pode ser empreendida a partir de metas e indicadores específicos a cada uma das gerências que forma propostas, quais sejam: (a) **administrativa**; (b) **financeira**; e, (c) **técnica**.

Com efeito, a partir das ações, atividades, encargos e rotinas previstas para cada uma das gerências mencionadas, é possível identificar formas de mensuração e/ou de avaliação qualitativa, que permitem auxiliar o processo de gerenciamento da entidade.

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 gerências.

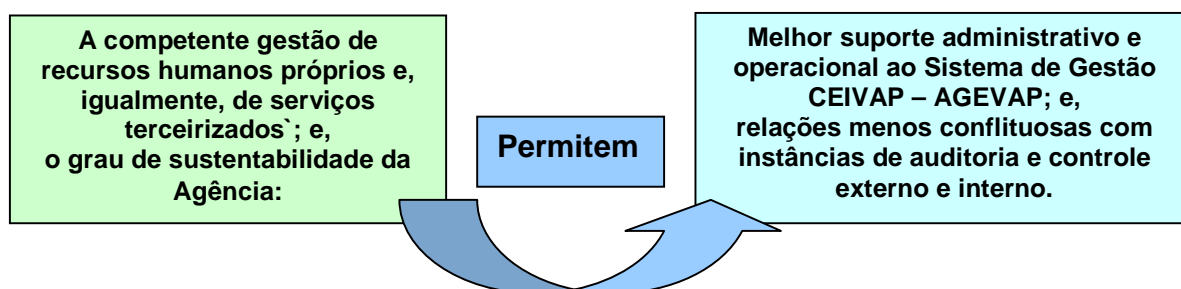
## Quadro de Indicadores Potenciais para a Gestão de Performance Interna

Gerencias da AGEVAP	Principais Ações e Atividades Previstas	Medidas de Desempenho	Observações
<b>Administrativa</b>	- gestão de pessoas – quadro próprio:	<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.

<b>Técnica</b>	- Elaboração e atualização do Plano da Bacia Hidrográfica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avaliação qualitativa externa sobre a consistência e qualidade do Plano.</li> </ul>	
	- 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.

Para concluir o presente relatório, recomenda-se que os diferentes indicadores propostos sejam ponderados, segundo a importância relativa que a atual Direção da AGEVAP conferir a cada fator mencionado, permitindo a consolidação de duas “**notas gerais internas**”, ou “**indicadores de performance corporativa**”, correspondentes ao desempenho **gerencial e técnico**, caracterizando níveis balanceados (*Balanced Scorecard*) de desempenho interno da AGEVAP.

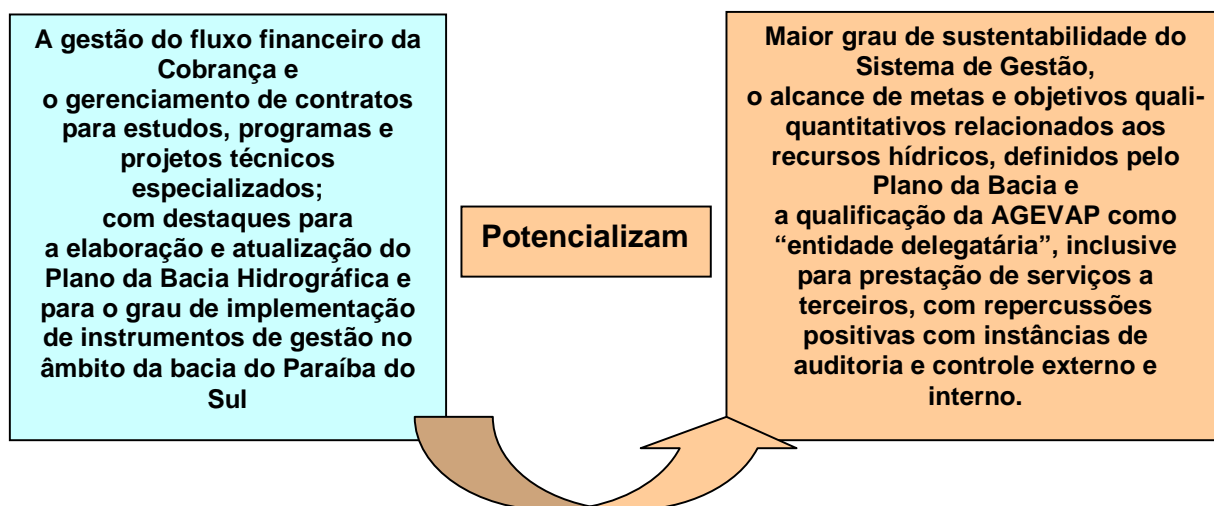
Para o **desempenho gerencial** ou administrativo, o **Mapa de Relações Causais** entre objetivos estratégicos e suas respectivas ações e atividades indica as seguintes correlações:



Ainda no que concerne ao **desempenho gerencial**, a “**nota interna de performance corporativa**” poderá ser obtida, sem prejuízo de outros pesos relativos definidos pela Direção da AGEVAP, a partir da seguinte ponderação indicativa:

$$\text{Nota de Performance Gerencial} = \sum (\text{nota gestão de pessoas} \times \text{peso } 2 + \text{nota gestão serviços terceirizados} \times \text{peso } 2 + \text{nota apoio Sistema de Gestão} \times \text{peso } 1 + \text{nota conflitos auditoria administrativa} \times \text{peso } 1 + \text{nota sustentação Agência} \times \text{peso } 3 + \text{nota conflitos auditoria financeira} \times \text{peso } 1) / 10$$

Por seu turno, o **desempenho técnico** tem como **Mapa de Relações Causais** de seus objetivos estratégicos e respectivas ações e atividades, as seguintes correlações principais:



A “**nota interna de performance corporativa**” para o **desempenho técnico** poderá ser obtida, sem prejuízo de outros pesos relativos definidos pela Direção da AGEVAP, a partir da seguinte ponderação indicativa:

$$\text{Nota de Performance Técnica} = \sum (\text{nota gestão fluxo financeiro} \times \text{peso } 2 + \text{nota Plano da Bacia} \times \text{peso } 3 + \text{nota Instrumentos de Gestão} \times \text{peso } 2 + \text{nota estudos especializados} \times \text{peso } 1 + \text{nota prestação de serviços} \times \text{peso } 1 + \text{nota auditorias externas e internas} \times \text{peso } 1) / 10$$

Por fim, para encerrar este Relatório, vale destacar que a sistemática de coleta, consolidação e atualização dos dados relativos aos indicadores de performance consta genericamente das colunas “**Medidas de Desempenho**” e “**Observações**”, do **Quadro de Indicadores Potenciais para a Gestão de Performance Interna**.

## Anexo I

## ATUAL QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DA AGEVAP

CARGO	Concursado		FUNCIONÁRIO	SALÁRIO BRUTO (R\$)
	Sim	Não		
Diretor Executivo			Eliane Barbosa	6,000,00
Coordenador de Gestão			Hendrik Mansur	4,500,00
Técnico em Administração (Sup.)			Mariana Facioli	2,200,00
Técnico em Mobilização (Sup.)			Virgínia Calaes (*)	2,200,00
Auxiliar Administrativo (Médio)			Álvaro Souza (**)	900,00
			Erik Nicolay	900,00
Coordenador Técnico			Flávio Simões	4,500,00
Especialista em Recursos Hídricos			Sandra Costa	3,000,00
Especialista em Saneamento			Silvino Streva	3,000,00

(\*) Virgínia Calaes, técnica em Mobilização, demitida em 03/04/2006;

(\*\*) Álvaro Souza, funcionário concursado, com ingresso em 01/08/2005, retirou licença sem vencimentos em novembro de 2005 e retornou em Abril/06, tendo sido demitido em 15/08/2006;

(\*\*\*) Erik Nicolay, funcionário concursado foi contratado como auxiliar administrativo, em 01/12/2005; devido ao fato do funcionário Álvaro Souza, aprovado em 1º lugar, voltar da licença sem vencimento em abril/06, Erik Nicolay foi demitido em 31/03/2006.

## **Anexo II**

### **MANUAL DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAL E DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS A SEREM OBSERVADOS PELO CORPO DIRETIVO E FUNCIONAL**

#### **Introdução**

O presente Manual tem por objetivo estabelecer a forma de seleção e de contratação de pessoal por parte da Agência da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (AGEVAP), definindo, em complemento, princípios éticos a serem observados pelo corpo Diretivo e Funcional da entidade.

Na medida em que a AGEVAP caracteriza-se como uma Associação Civil, de direito privado, sem fins econômicos, o regime de contratação de pessoal será regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No que concerne aos princípios éticos, estes devem ser observados na medida em que predomina a possibilidade da AGEVAP operar recursos públicos, sejam oriundos do orçamento da União, dos estados de São Paulo, Minas Gerais ou do Rio de Janeiro, de municípios inseridos na bacia do rio Paraíba do Sul ou, ainda, provenientes de arrecadação à conta da cobrança pelo direito de uso da água, além de outras fontes de recursos.

A abordagem genérica que caracteriza o presente Manual é oportuna, além de compatível com o grau de flexibilidade que é exigido para a Agência, notadamente nos primeiros anos de seu funcionamento. Não obstante, este regulamento estabelece um adequado detalhamento das etapas e dos critérios que comporão os procedimentos para seleção e contratação de pessoal.

Igualmente, desde o início de funcionamento da entidade, são conferidas as devidas atenções para os princípios éticos a serem observados pelo quadro funcional, notadamente quanto à vinculação e/ou recebimento de benefícios de entidades (usuários, fornecedores e outros) que tenham interesses administrados pela Agência da Bacia do Rio Paraíba do Sul.

Por fim, cabe mencionar que o presente Manual também se dedica às penalidades previstas, aplicadas de modo crescente segundo a gravidade da incorreção cometida.

#### **Capítulo I – Dos Procedimentos de Seleção e da Contratação de Pessoal**

**Art.1º** - O processo de seleção e de contratação do quadro de pessoal da AGEVAP terá como principal objetivo propiciar à entidade as condições e garantias técnicas e administrativas, necessárias e suficientes, para o bom desempenho de suas atribuições e responsabilidades, assumidas frente ao Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, bem como junto a seus associados, conforme estabelecidas no Contrato de Gestão celebrado com a Agência Nacional de Águas (ANA), em seu Estatuto Social e respectivo Regimento Interno, como também, em possíveis contratos de gestão que poderão ser celebrados com os governos estaduais de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

**Parágrafo único** - Nos termos do *caput*, entende-se por condições necessárias e suficientes, aquelas que não extrapolem o número e as qualificações do pessoal contratado para o desempenho das atribuições e responsabilidades referidas, como também, não estejam dimensionadas a menor, prejudicando metas e prazos e qualidade dos trabalhos a realizar, tudo com a finalidade de dar eficiência ao gerenciamento da entidade.

**Art. 2º** - Sem prejuízo do disposto no Art. 1º deste Manual, o processo de seleção de pessoal para o quadro funcional da AGEVAP observará os princípios da publicidade, impessoalidade, moralidade e busca de eficiência.

**§ 1º** - Para atender o disposto no *caput*, os profissionais contratados como funcionários efetivos da AGEVAP, inclusive os ocupantes de cargos em sua Diretoria Executiva, estarão submetidos ao regime de trabalho estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

**§ 2º** - A contratação de funcionários submetidos ao regime de trabalho disciplinado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), observados os procedimentos trabalhistas e administrativos, estará sujeita à avaliação, aprovação e responsabilidade direta da Diretoria Executiva.

**§ 3º** - Por seu turno, a atuação da Diretoria Executiva como gestora da Agência deve pautar-se pelos dispositivos do Estatuto e do Regimento Interno da AGEVAP, sendo avaliada pelo próprio Comitê de Integração da Bacia do Rio Paraíba do Sul (CEIVAP) e pelas metas e indicadores de desempenho, previstos no Contrato de Gestão celebrado com a ANA.

**§ 4º** - De modo complementar, em apoio às suas atividades, a AGEVAP poderá utilizar-se do serviço de estagiários.

**§ 5º** - Para o atendimento às exigências de eficiência do quadro funcional, caberá à Diretoria Executiva, mediante o apoio de consultoria especializada, apresentar proposta para a estrutura organizacional da AGEVAP, integrada com o correspondente Plano de Cargos e Salários, na qual estarão dispostos o perfil e as qualificações mínimas a serem exigidas, devendo, os contratados, estarem em harmonia com tais qualificações e com a missão institucional da entidade.

**§ 6º** - A proposta de estrutura organizacional e do correspondente Plano de Cargos e Salários, referida no parágrafo 4º deste artigo, será submetida à aprovação do Conselho de Administração da AGEVAP, em conformidade com o seu Estatuto Social e Regimento Interno.

**§ 7º** - Os níveis de remuneração e os demais benefícios a serem previstos no Plano de Cargos e Salários observarão os valores praticados pelo mercado da região geográfica de atuação da AGEVAP, e guardarão equivalência às mesmas atribuições.

**Art. 3º** - Salvo em situações justificadas pela urgência de cronogramas, restritas a prazos determinados não superiores a 120 (cento e vinte) dias, a contratação de pessoal, pela AGEVAP, dar-se-á mediante a realização de certame seletivo que contará com as etapas a seguir, sendo as três primeiras etapas eliminatórias e a última classificatória:

- I. exame e análise do "*curriculum vitae*";
- II. comprovação de aptidão específica para o desempenho da função;
- III. exame psicotécnico; e,
- IV. entrevista pessoal.

**§ 1º** - No exame e análise de *curriculum* serão observados a experiência do profissional, com base nas datas de ingresso e saída de empregos anteriores, a similaridade entre as funções já exercidas e a pleiteada, o grau de instrução e o nível de especialização.

**§ 2º** - Para a comprovação de aptidão específica para a função será realizado exame escrito e/ou oral, a ser elaborado sob orientação e supervisão da Diretoria Executiva, no qual será considerado o conhecimento do candidato sobre questões concernentes às funções do cargo pretendido, assim como, sobre temas relacionados com o meio ambiente, recursos hídricos e

regulação pública, notadamente sobre as atribuições da entidade, quando no exercício do papel de Agência da Bacia Hidrográfica do Paraíba do Sul.

**§ 3º** - O exame psicotécnico será realizado por profissional e/ou entidade especializada.

**§ 4º** - A entrevista será realizada com a participação de profissional da AGEVAP afeto à área de concentração das funções do candidato, apenas com os pré-selecionados nas etapas anteriores do certame, para os fins de constatação, dentre outras informações, da experiência profissional, inclinação para a atividade, perseverança, adaptabilidade ao ambiente de trabalho, liderança pessoal, iniciativa e perspectivas almejadas, além de outras qualificações desejáveis, como facilidades para redação e conhecimento da língua portuguesa e de idiomas estrangeiros.

**Art. 4º** - Mesmo após a conclusão do certame, a AGEVAP não estará obrigada a efetivar a contratação, devendo, no entanto, garantir o sigilo dos dados obtidos no exame e entrevistas e a devolução, aos candidatos, dos documentos que lhes tiverem sido exigidos.

**§ 1º** - Os dados e documentos referidos no *caput*, relativos aos profissionais contratados, serão arquivados junto ao departamento competente da AGEVAP, até o desligamento formal do contratado.

**§ 2º** - O candidato aprovado em certame seletivo deverá submeter-se aos exames médicos exigíveis, nos moldes da Legislação do Trabalho.

**Art.5º** - O processo de seleção de pessoal poderá ser realizado, no todo ou em parte, por empresa especializada na contratação de mão de obra, cabendo à AGEVAP, em qualquer caso, a clara e precisa definição do perfil, pessoal e profissional, e das tarefas a serem desempenhadas pelo contratado.

**Parágrafo único** - Para cada vaga a ser preenchida haverá uma aptidão específica a ser obtida e, portanto, uma exigência particular a ser avaliada .

**Art.6º** - As pessoas eventualmente habilitadas e não contratadas após certame seletivo, poderão ser aproveitadas para o preenchimento de outra vaga, desde que atendidas as condições para tanto e o prazo do resultado final não seja superior a dois anos.

**Art.7º** - Será dada ampla publicidade à realização de certames seletivos, por intermédio de aviso a ser fixado na sede da AGEVAP, de chamada destacada no sítio eletrônico do CEIVAP e da AGEVAP, bem como, dependendo da função e a critério da Diretoria Executiva, mediante chamamento por edital a ser publicado, na forma de extrato, no Diário Oficial da União e em jornal de grande circulação regional, no qual constarão os cargos, as funções, os salários e as demais condições exigidas dos candidatos.

**Art.8º** - Os casos omissos e eventuais recursos interpostos quanto aos resultados de certames seletivos deverão ser apreciados pela Diretoria Executiva, que proferirá decisão frente à qual caberá recurso, sem efeito suspensivo, a ser dirigido ao Conselho de Administração, que o apreciará, em decisão final irreversível, após a devida instrução pelas partes.

**Art. 9º** - Poderá a AGEVAP valer-se da contratação de serviços sob regime de trabalho temporário para atender necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou acréscimo extraordinário de serviços, pelo máximo de três meses, sendo prorrogável uma única vez por igual período, observando rigorosamente o que está disposto na Legislação do Trabalho Temporário (Lei 6.019/74).

**Art. 10º** - Para o cumprimento do disposto no Art. 3º de seu Regimento Interno, a AGEVAP poderá contratar o desenvolvimento de ações e atividades junto a terceiros, observadas as regras de seu 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.

## **Capítulo II – Dos Princípios Éticos a Serem Observados pelo Quadro Funcional e Diretivo**

**Art. 11º** - O funcionário ou Diretor não poderá perceber qualquer forma de remuneração, de entidades ou sociedades que tenham seus interesses administrados pela AGEVAP, ou qualquer outro favor que possa gerar dúvida quanto a sua probidade ou honorabilidade;

**Art. 12º** - Qualquer tipo de auxílio ou subvenção prestado por sociedades ou empresas associadas deverá ser de prévio conhecimento e aprovação da Diretoria Executiva.

**Art. 13º** - No relacionamento com outros órgãos ou empresas, o funcionário ou Diretor deverá declinar a existência de eventual conflito de interesses, bem como comunicar circunstância ou fato impeditivo de sua participação em suas tarefas funcionais.

**Art. 14º** - As divergências sobre assuntos administrativos e gerenciais da entidade serão discutidos e resolvidos internamente, mediante coordenação administrativa, não lhes cabendo manifestar-se publicamente sobre matéria que não seja afeta à sua área de responsabilidade.

**Art. 15º**- É vedado ao funcionário opinar publicamente a respeito da honorabilidade e desempenho funcional de outro funcionário ou Diretor.

**Art. 16º** - As propostas de trabalho ou de negócio futuro no setor privado ou público, bem como qualquer negociação que envolva conflito de interesses, deverão ser imediatamente informados à Diretoria Executiva, independentemente de sua aprovação ou rejeição.

**Art. 17º** - A atividade funcional na entidade, implica no acatamento de uma clausula de confidencialidade das informações manipuladas em relação a interesses que não sejam oficiais.

**Art. 18º** - A violação das normas estipuladas neste Manual acarretará, conforme sua gravidade, a seguintes providências:

I – Advertência reservada;

II – Censura Ética;

III- Suspensão;

IV- Demissão convencional ou por justa causa, segundo opção da AGEVAP.

**§ 1º.** As sanções previstas neste artigo serão aplicadas pela Diretoria Executiva que, a seu critério, poderá promover as diligências que considerarem necessárias, bem como solicitar parecer de especialista.

**§ 2º.** Essa forma de demissão não limita ou prejudica outras demissões definidas por opção ou necessidade da AGEVAP.

## Anexo III

### HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DOS INDICADORES RELATIVOS AO PLANO DE TRABALHO DO CONTRATO DE GESTÃO (transcrição do **Capítulo 3.2.1.c**, do **Relatório R3.a**)

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

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

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

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

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

A **Tabela 01** apresenta os produtos ou fatores que orientavam a avaliação de cada macro-processo e os resultados esperados<sup>2</sup>:

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

Macro-Processos e Indicadores de Desempenho	Resultados Esperados
<b>1. Exercício de Funções de Agência de Bacia</b>	
a) Plano de Recursos Hídricos	Plano consolidado
b) Cadastro de Usuários	Atendimento de metas de cadastro
c) Sistema de Informações	Informações disponibilizadas
d) Qualidade das Águas	Melhoria da qualidade das águas

<sup>2</sup> Fonte: Nota Técnica 01 – COPPETEC (maio de 2006).

<b>2. Reconhecimento Social</b>	
a) Satisfação do CEIVAP	Satisfação com a atuação da AGEVAP
b) Comunicação Social	Reconhecimento do CEIVAP/AGEVAP
c) Estabelecimento de Parcerias	Celebração de parcerias
<b>3. Gerenciamento dos Investimentos</b>	
a) Normatização dos Investimentos	Processo de hierarquização instalado
b) Aplicação dos Recursos	Capacidade de aplicação de recursos
<b>4. Gerenciamento Interno</b>	
a) Planejamento	Capacidade de planejamento das ações
b) Sustentação Financeira	Capacidade de gerenciamento financeiro

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

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

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

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

Por certo que a lógica do estabelecimento de indicadores de qualidade da água está correta, mas predominam, no presente, estágios anteriores onde são mais relevantes aspectos relacionados à progressiva elevação da capacidade do Sistema CEIVAP – AGEVAP planejar e

coordenar investimentos, quem sabe, em futuro próximo, até determinando prioridades na construção de estações de tratamento de esgotos.

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

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

Além de relatórios de acompanhamento, uma forma alternativa de atenuação do rigor inerente a notas binárias seria a introdução de pontuações intermediárias e notas sempre acompanhadas de comentários, que explicitassem os fatos que motivaram as dificuldades de cumprimento integral de metas.

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

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

Sob entendimentos dessa ordem, a Comissão de Avaliação do Plano de Trabalho do CG, instituída pela ANA, e os técnicos e a Direção da AGEVAP convergiram sobre seguidos ajustes de metas e indicadores, ao longo dos termos aditivos que foram celebrados, até que, em julho de 2006, foi consolidado o seguinte formato, disposto na **Tabela 02**<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Fonte: Plano de Trabalho do Contrato de Gestão, 4º. Termo Aditivo, [www.ceivap.org.br](http://www.ceivap.org.br)

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

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

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

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

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