

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

**REESTRUTURAÇÃO DO FUNDO ESTADUAL
DE RECURSOS HÍDRICOS – FEHIDRO**

Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos

Contrato Nº 006/2015

REESTRUTURAÇÃO DO FEHIDRO

FASE I - Projeto de reestruturação do FEHIDRO

PRODUTO I.4

Versão 3

São Paulo, 28 de outubro de 2016

SUMÁRIO

Tabela de siglas e definições utilizadas no relatório:.....	4
1 Introdução.....	6
2 Metodologia	9
3 <i>Benchmarking</i> para aperfeiçoamento do FEHIDRO	15
3.1. Fontes para o <i>benchmarking</i>	15
3.2. Contribuições do <i>benchmarking</i>	21
4 Iniciativas de reestruturação.....	33
4.1 Criação de junta técnica	34
4.2 Gestão e “dono” do processo	53
4.3 Redução do número de parcelas	62
4.4 Revisão do período de submissão de propostas.....	67
4.5 Revisão do processo de assinatura de contratos.....	68
4.6 Capacitação contínua dos atores do FEHIDRO	69
4.7 Aperfeiçoamento da atuação dos colegiados.....	74
4.8 Fomento a projetos reembolsáveis	79
4.9 Iniciativas para o processo de custeio.....	83
4.10 Revisão da tramitação de documentos	86
4.11 Revisão de regras e critérios dos MPOs	89
4.12 SINFEHIDRO	94
5 Descrição da estrutura organizacional do FEHIDRO	96
5.1 Organização do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos.....	96

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

5.2	Organograma geral das unidades do FEHIDRO	100
5.3	Outros participantes das atividades do FEHIDRO (Lei 7.663 / 1991)	104
5.4	Atribuições dos participantes do COFEHIDRO	106
5.5	Atribuições das unidades da Coordenadoria de Recursos Hídricos - CRHi	109
5.6	Proposta de ajustes nas unidades da SSRH.....	111
5.7	Propostas de ajustes em outras unidades participantes do FEHIDRO	115
5.8	Criação de outras agências de bacia	115
6	Alçadas de decisão e limites.....	116
6.1	Alçadas de decisão dos órgãos do FEHIDRO.....	116
6.2	Escopo de atuação dos órgãos do FEHIDRO	118
7	Características dos processos	121
7.1	Processo FEHIDRO de Investimentos	122
7.2	Processos relativos ao Custeio do FEHIDRO	126
8	Mecanismos de acompanhamento e fiscalização	138
8.1	Mecanismos de Acompanhamento	139
8.2	Mecanismos de Fiscalização.....	140
8.3	Mecanismos de verificação de resultados.....	141
8.4	Mecanismos de operacionalização dos ajustes dos resultados	142
9	Necessidades de capacitação.....	143
10	Considerações finais	147
	Anexo – Quadro resumo Jurídico	151
	Anexo – <i>Checklist</i> de contrato	152

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
Tabela de siglas e definições utilizadas no relatório:
SIGLAS:

SIGLA	SIGNIFICADO
AF	Agente Financeiro
AG	Agência
Agencia PCJ	Agência da Bacia Piracicaba, Capivari e Jundiá
AGEVAP	Associação Pró- Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul
ANA	Agência Nacional de Águas
AT	Agente Técnico
BNDES	Banco nacional do Desenvolvimento
CATI	Coordenadoria de Assistência Técnica Integral
CBH	Comitê de Bacia Hidrográfica
CEF	Caixa Econômica Federal
CETESB	Companhia Ambiental do Estado de São Paulo
COFEHIDRO	Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos
CORHI	Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos
CRH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
CRHi	Coordenadoria de Recursos Hídricos da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos
CT	Câmara Técnica
DAEE	Departamento Água e Energia Elétrica
DCIG	Departamento de Comunicação e Informações Gerenciais
DGRH	Departamento de gerenciamento de Recursos Hídricos
DOF	Departamento de operacionalização do FEHIDRO
FEHIDRO	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
FHIDRO	Fundo de Recuperação, Proteção e desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNMA	Fundo Nacional do Meio ambiente
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
MPO	Manual de Procedimentos Operacionais
PBH	Plano de Bacia Hidrográfica
PDC	Programa de Duração Continuada
PERH	Plano Estadual de Recursos Hídricos
PPA	Plano Plurianual
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SAS	Superintendência de Apoio ao SINGREH da ANA
SE	Secretaria Executiva
SECBH	Secretaria Executiva de Comitê de Bacia Hidrográfica
SECOFEHIDRO	Secretaria Executiva do COFEHIDRO
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SIG	Sistema Informatizado

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

SIGLA	SIGNIFICADO
SIGRH	Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos
SINFEHIDRO	Sistema informatizado do FEHIDRO
SINGREH	Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
SMA	Secretaria do Meio Ambiente
SSRH	Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos
TR	Termo de Referência

DEFINIÇÕES:

TERMO	SIGNIFICADO
Agência de Bacia:	Entidade jurídica com estrutura administrativa e financeira próprias criada pelos CBH para exercer as atividades de secretaria executiva dos Comitês (art. 29 da Lei 7663/91)
Agente Financeiro:	Instituição bancária responsável pela administração financeira dos recursos do FEHIDRO
Agente técnico:	Instituição especializada responsável por analisar e avaliar a viabilidade técnica e os custos dos empreendimentos e sua fiscalização no campo de suas especialidades
Analista do agente técnico:	Servidor do Agente técnico que realiza as atividades de análise técnica e fiscalização dos empreendimentos
Câmara Técnica	Órgão de caráter consultivo dos Comitês de Bacia para o tratamento de questões específicas de interesse para o gerenciamento dos recursos hídricos
Empreendimento	A proposta desenvolvida pelo tomador para a obtenção de resultados relacionados com as prioridades do PBH empregando recursos do FEHIDRO.
Inadimplência técnica	Descumprimento de itens de projeto e de outros aspectos técnicos de um contrato de financiamento; irregularidades técnicas apresentadas e não sanadas durante a vigência do contrato
Inadimplência financeira	Descumprimento das obrigações financeiras de um contrato de financiamento; irregularidades financeiras apresentadas e não sanadas durante a vigência do contrato
Projeto	Fase do empreendimento depois da apresentação pelo CBH e aceitação pela SECOFEHIDRO
Proposta	Fase do empreendimento antes da hierarquização e apresentação pelo CBH
Tomador	Organizações e pessoas jurídicas que pleiteiam os recursos do FEHIDRO para financiamento de projeto relacionados com os recursos hídricos do Estado (art 37 A e 37 B da Lei 7663/91)

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

1 Introdução

Promulgada em 1989, a Constituição do Estado de São Paulo determina que o Estado institua por lei o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SIGRH), congregando órgãos estaduais, municipais e a sociedade civil, e que assegure os meios financeiros e institucionais de forma a garantir o aproveitamento múltiplo, o uso racional e a proteção da qualidade e da quantidade dos recursos hídricos. Determina ainda que a lei garanta a gestão descentralizada, participativa e integrada, em relação às peculiaridades de cada bacia hidrográfica.

Com base nessas diretrizes, dois anos depois é publicada a Lei n.º 7.663/91 que estabelece as normas de orientação à Política Estadual de Recursos Hídricos, e o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SIGRH).

O FEHIDRO – Fundo Estadual de Recursos Hídricos, da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos do Estado de São Paulo (SSRH), criado por referida Lei n.º 7.663/91, regulamentada pelo Decreto n.º 48.896/2004, corresponde à instância econômico-financeira do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos, o SIGRH.

O fundo tem como objetivo dar suporte financeiro à Política Estadual de Recursos Hídricos para a execução dos programas, projetos, serviços e obras para a gestão, recuperação e proteção das bacias hidrográficas do Estado de São Paulo previstos no Plano Estadual de Recursos Hídricos (PERH) e nos Planos de Bacia Hidrográfica.

Constituem fonte de recursos do FEHIDRO:

- ✓ Recursos do Estado ou dos Municípios a ele destinados por disposição legal;
- ✓ Transferência da União ou de Estados vizinhos, destinados à execução de planos e programas de recursos hídricos de interesse comum;
- ✓ Compensação financeira que o Estado recebe em decorrência dos aproveitamentos hidroenergéticos em seu território;
- ✓ Resultado da cobrança pelo uso da água;

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- ✓ Empréstimos nacionais e internacionais e recursos provenientes de ajuda e cooperação internacional e de acordos intergovernamentais;
- ✓ Retorno de operações de crédito contratadas com órgãos públicos ou empresas públicas ou privadas;
- ✓ Rendimentos provenientes da aplicação dos recursos;
- ✓ Resultado da aplicação de multas cobradas dos infratores da legislação das águas;
- ✓ Doações.

O presente relatório consiste no Produto I.4 (quarta entrega) do projeto de reestruturação do FEHIDRO – Fundo Estadual de Recursos Hídricos, que abrange os aspectos operacionais, as recomendações de ajustes no sistema informatizado que dá apoio à operação do Fundo e nos mecanismos de regulamentação e a proposição de estratégia para implantação da reestruturação sugerida, tendo em vista a melhoria da eficiência operacional e da aplicação dos recursos movimentados pelo Fundo.

O projeto, iniciado em 18 de janeiro de 2016, já teve três entregas anteriormente realizadas: “Plano de trabalho” (Produto I.1), “Resumo dos resultados do workshop de abertura dos trabalhos” (Produto I.2) e “Diagnóstico da situação atual do FEHIDRO” (Produto I.3).

O Produto I.4 (quarto produto da Fase I – Projeto de reestruturação do FEHIDRO), denominado “Projeto de reestruturação do FEHIDRO” traz, conforme previsto no plano de trabalho, os seguintes tópicos:

- ✓ Recomendação de novos mecanismos de acompanhamento e fiscalização das operações do Fundo, incluindo a eliminação dos pontos críticos do processo identificados no relatório anterior;
- ✓ Revisão das alçadas de decisão, seus limites e forma de atuação dos atores do processo de análise;
- ✓ Características do processo revisto, incluindo fluxos de atividades, rotinas, procedimentos e matriz de responsabilidades;

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- ✓ Descrição da estrutura organizacional do Fundo proposta até o segundo nível, com as atribuições e responsabilidades das áreas;
- ✓ Identificação das necessidades de capacitação de pessoal envolvido no projeto de reestruturação do FEHIDRO – aos novos procedimentos –, a ser provida por entidade a ser futuramente contratada para esta finalidade.

É importante ressaltar que neste documento estão tratados tanto o processo de Investimentos quanto os processos de Custeio do FEHIDRO, conforme apresentado no capítulo a seguir.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

2 Metodologia

Ao final do mês de abril de 2016, foi entregue o relatório “Diagnóstico da situação atual do FEHIDRO” (Produto I.3), que compilava o aprendizado e as principais constatações dos primeiros meses deste trabalho. O documento trouxe os principais elementos do diagnóstico em nove categorias – oito relativas ao processo de Investimentos e uma de Custeio –, a saber:

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO: ELEMENTOS PRINCIPAIS	
CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
1) MODELO DE AGENTE TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos dos ATs são “emprestados” ao processo FEHIDRO. Executam seu papel nas suas respectivas instituições em conjunto com as atribuições do fundo. • Em geral, o FEHIDRO não é atividade prioritária dos agentes técnicos, seja por diretriz da instituição, da área da qual faz parte ou por vontade própria. • A política das instituições com o papel de AT é preponderante em relação às regras do FEHIDRO. As suas particularidades afetam o processo (ex.: trâmite de documentos que seguem a estrutura hierárquica da organização). • Interpretações diferentes do papel do AT: auditor (análise “fria” com pouca interação) ou consultor (auxílio ao tomador para execução de proposta de qualidade). • Atribuições de tarefas administrativas e jurídicas (processo licitatório, conferência de NFs), além das técnicas. • Falta de padronização de avaliação entre os ATs e mesmo entre técnicos diferentes da mesma instituição. • Projetos multidisciplinares apresentam dificuldade de análise devido a segmentação de escopo entre as instituições técnicas.
2) CAPACITAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca qualificação dos tomadores para compreensão das necessidades da bacia, entendimento do fluxo FEHIDRO e, sobretudo, elaboração de projetos e editais. • Pouca qualificação dos colegiados, sobretudo câmaras técnicas, para analisarem os empreendimentos submetidos pelos tomadores. • Rotação dos interlocutores do processo, especialmente representantes dos tomadores e dos colegiados, o que dificulta a retenção do conhecimento adquirido a partir de iniciativas e experiências anteriores.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO: ELEMENTOS PRINCIPAIS	
CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Falta de ferramentas de apoio a tomadores e colegiados para elaborar e analisar propostas, TRs, editais, entre outros. Exemplos práticos e resultados já obtidos contribuiriam fortemente na fase inicial do processo. Dificuldade de membros da SECOFEHIDRO em enquadrar PDCs e indicar ATs. Lacuna de visão sistêmica e atitude proativa entre diversos atores do processo.
3) GESTÃO DO PROCESSO E DOS PROJETOS	<ul style="list-style-type: none"> Falta de clareza e objetividade dos planos norteadores do FEHIDRO (PERH e PBHs) em termos de diretrizes e ações concretas, ocasionando dificuldade para alinhamento de empreendimentos e incentivo às demandas induzidas. Pulverização de recursos do FEHIDRO em diversos projetos não integrados. “Janela” única anual para submissão de projetos, gerando picos de demanda nas várias etapas do processo. Além disso, acabam por protelar bons empreendimentos em um ano por eventualidades de alguns dias. Ausência de “dono do processo” com a responsabilidade sobre o processo e o empreendimento. É esperado que este perfil tenha uma visão fidedigna e real a qualquer momento e seja proativo, cobrando e auxiliando os demais envolvidos no FEHIDRO quando necessário. Carência de sistema e/ou ferramenta que permita o acompanhamento em tempo real do status dos empreendimentos e das interações em andamento. Falta de sanções e/ou bonificações aos atores do FEHIDRO relacionadas ao cumprimento de prazos e à qualidade das atividades desempenhadas. Não há acompanhamento dos resultados dos empreendimentos concluídos (fase pós fluxo operacional FEHIDRO) – nem metodologia para tal finalidade. Falhas de comunicação entre os atores (ex.: telefones e e-mails desatualizados, ausência de confirmação de recebimento) Colegiados e agências de bacia têm pouca influência no processo, uma vez iniciado.
4) PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DOS COLEGIADOS	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de padronização de procedimentos chave dos colegiados, que impactam o planejamento e a organização inicial do processo, o calendário de atividades e os critérios estabelecidos. Dificuldade de avaliação dos projetos pelas câmaras técnicas, tanto pela qualificação das pessoas quanto pelo prazo exíguo ocasionado por algumas deficiências do planejamento do colegiado.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO: ELEMENTOS PRINCIPAIS	
CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Participação esporádica de muitos representantes membros do colegiado, principalmente daqueles com papel deliberativo. Agências de bacia com papel não institucionalizado no processo FEHIDRO.
5) TRAMITAÇÃO DE DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> Documentação do processo em papel físico, gerando ineficiência pelo trânsito de documentos entre os atores do processo e dentro das próprias instituições. Alto grau de burocracia: necessidade de muita documentação administrativa e, considerada, às vezes, desnecessárias para o tipo de financiamento (ex.: certidões negativas para a modalidade não reembolsável).
6) PROJETOS REEMBOLSÁVEIS	<ul style="list-style-type: none"> Processo muito oneroso, com mesmo fluxo operacional dos financiamentos a fundo perdido. Esta modalidade deveria ter um incentivo em relação à modalidade não reembolsável. Condições de financiamento não competitivas em relação a outras opções de financiamento público. Descumprimento dos prazos preestabelecidos pelos atores do processo. A tolerância a este comportamento é diminuída para financiamentos reembolsáveis.
7) MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> Diferença de visões em relação ao uso do manual. Tomadores entendem que deve ser algo simples, direto e o mais sucinto possível, enquanto agentes técnicos desejam uma coletânea de regras para poderem realizar pareceres baseados nele. Alguns atores julgam o MPO complexo e pouco objetivo, sendo de difícil entendimento. Falta de critérios e definições técnicas padronizadas para avaliação dos empreendimentos. Os atores solicitam a revisão de regras e critérios diversos, dependendo do seu papel no processo (ex.: mudança de percentual de contrapartida, mudança de valor mínimo de empreendimento, possibilidade de execução do projeto pelo próprio tomador, dispensa da figura do AT quando o tomador é do estado, etc.). Referencial de preços desatualizado.
8) SINFEHIDRO	<ul style="list-style-type: none"> Sistema é deficiente para a gestão do FEHIDRO, não apresentando o status real do empreendimento a qualquer tempo, nem apresentando a memória dos projetos realizados de forma consolidada. Não é um sistema workflow, com automatização de processos e gerenciamentos de prazos.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO: ELEMENTOS PRINCIPAIS	
CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios gerenciais do sistema são limitados e não atendem às necessidades atuais da SECOFEHIDRO. Ferramentas auxiliares acabam sendo desenvolvidas informalmente para este fim. Sistema não permite o upload total de toda a documentação em formato digital e não permite a interação de todos os atores envolvidos no processo FEHIDRO. Arquitetura do SINFEHIDRO para o módulo financeiro gera algumas limitações para que sejam trabalhados orçamentos entre os anos ou com períodos distintos de submissão de projetos – atualmente uma vez ao ano.
9) CUSTEIO	<ul style="list-style-type: none"> SINFEHIDRO atual não cobre as atividades de custeio; Relatórios e atividades apenas verificam a conformidade; Falta clareza sobre a utilização das verbas de custeio; Exigências na documentação de prestação de contas; Conhecimento deficiente das ferramentas de TI; Descumprimento das regras estabelecidas

A partir dos elementos de diagnóstico, foram realizadas rodadas de geração de alternativas estratégicas entre a equipe de consultoria e a equipe da SSRH para tratar os problemas e pontos de melhoria identificados. Foram adotadas como premissas desta etapa:

- Manter os princípios fundamentais de descentralização e autonomia nas decisões e transparência do processo decisório;
- Buscar simultaneamente a eficiência e a eficácia na gestão do FEHIDRO. O primeiro se reflete na redução dos prazos para execução das atividades e na simplificação de documentos, enquanto o segundo em termos dos resultados obtidos com os projetos realizados;
- Consolidar as atividades de direcionamento, coordenação e gestão do FEHIDRO;
- Não se prender ao *status quo*, limitações do sistema e das regras atuais;
- Desenvolver modelo pautado em confiança, balanceando o binômio controle x confiança:
 - Capacitação de atores envolvidos como elemento catalisador de aumento de competência e, conseqüentemente, de confiança em aspectos técnicos;

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Valorizar três dimensões fundamentais: visão de projeto, visão de processo e visão sistêmica dos resultados do fundo como um todo.

As iniciativas geradas foram refinadas ao longo de três meses (de maio a julho de 2016) mediante análises técnicas, econômicas e jurídicas, bem como reuniões periódicas e pontuais, até se consolidarem nas iniciativas de reestruturação apresentadas no Capítulo 4 deste relatório.

Assim, pode-se sintetizar a abordagem metodológica desta etapa do trabalho nos seguintes pontos:

- ✓ **Principais elementos do diagnóstico:** os resultados do diagnóstico da situação atual (produto I.3), apresentados no início deste capítulo, foram a base para a geração de alternativas estratégicas e para a construção das propostas de reestruturação do FEHIDRO;
- ✓ **Benchmarking para aperfeiçoamento do FEHIDRO:** a partir de estudo e análise de fundos e processos similares de financiamento público, foram identificados critérios, técnicas e melhores práticas para o aperfeiçoamento do FEHIDRO. O resultado do *benchmarking* é apresentado no Capítulo 3 deste documento.
- ✓ **Análises técnicas, econômicas e jurídicas:** para cada uma das iniciativas de reestruturação, apresentadas no Capítulo 4 deste documento, foram realizadas as análises necessárias para consolidação de propostas viáveis e implementáveis. Incluem-se: análises técnicas, que consideraram aspectos operacionais, de processos e organizacionais; análises econômicas, relacionadas aos custos, benefícios e monetização das iniciativas; e análises jurídicas, que verificaram a adequação das propostas às leis e aos decretos que o FEHIDRO está sujeito.
- ✓ **Reuniões com grupos de trabalho:** os elementos identificados no diagnóstico e as possíveis alternativas de reestruturação foram discutidas entre a consultoria e atores do FEHIDRO, divididos por tema abordado de acordo com sua experiência. Por exemplo, podem-se citar os grupos formados por membros representantes dos colegiados – para discutir o aperfeiçoamento de seus processos – e outro pela SECOFEHIDRO – para discussão de processos de custeio e regras e critérios dos manuais. As iniciativas foram aprimoradas nesses fóruns, antes de ser apresentadas ao grupo de acompanhamento do projeto.
- ✓ **Reuniões periódicas com grupo de acompanhamento:** as iniciativas de reestruturação propostas neste relatório foram construídas conjuntamente com a equipe da consultoria e a equipe

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

da SSRH – representada pelo grupo de acompanhamento do projeto – em um processo evolutivo. Reuniões semanais foram realizadas a fim de discutir e refinar as iniciativas, validar modelos e reorientar o trabalho.

- ✓ **Reuniões de validação com gabinete da SSRH e Conselho de Orientação do FEHIDRO (COFEHIDRO):** em 25 de maio de 2016 foi realizada uma reunião de validação com o Secretário de Recursos Hídricos do Estado de São Paulo, Benedito Braga, a Secretária Adjunta Mônica Porto e o chefe de gabinete Joaldir Machado; e em 8 de junho de 2016, com representantes do COFEHIDRO. Em ambos os eventos, foram apresentadas as iniciativas de reestruturação do FEHIDRO – à época, ainda em estágio preliminar – para validação e orientação quanto aos próximos passos para conclusão desta etapa do trabalho.

Portanto, o Capítulo 4 abrange as propostas desenvolvidas para melhorar os pontos críticos originados dos principais desafios identificados no diagnóstico, chamadas de iniciativas de reestruturação. Já os Capítulos 5 a 9 apresentam as novas características do FEHIDRO consideradas aplicadas as iniciativas do Capítulo 4. Foi feito uma leitura transversal do impacto e resultado da implantação de todas essas propostas.

As iniciativas de reestruturação apresentadas neste relatório não estão detalhadas ao nível de planos de ação, uma vez que este será o foco do Produto I.6: “Plano de Implantação”, a ser entregue em setembro de 2016.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

3 **Benchmarking para aperfeiçoamento do FEHIDRO**

No contexto do projeto de reestruturação do FEHIDRO, foram realizadas atividades de *benchmarking* com o objetivo de identificar e avaliar processos similares de financiamento público para a seleção de processos, técnicas, critérios e melhores práticas, visando ao aperfeiçoamento do processo do FEHIDRO. Os resultados alcançados pelo *benchmarking* possibilitam avaliar oportunidades de melhoria em eficiência e eficácia dos processos de investimento e custeio a partir de uma perspectiva externa, complementando as recomendações de reestruturação e melhoria de eficiência identificadas a partir da análise interna dos processos atuais.

3.1. Fontes para o *benchmarking*

O *benchmarking* foi realizado a partir de informações sobre fundos públicos de outros setores e também sobre outras organizações de gestão de recursos hídricos no Brasil. As principais fontes do *benchmarking* estão relacionadas a seguir.

FNMA – Fundo Nacional do Meio Ambiente

(<http://www.mma.gov.br/fundo-nacional-do-meio-ambiente>)

FNMA – Fundo Nacional do Meio Ambiente	
Órgão responsável	Ministério do Meio Ambiente
Fonte dos recursos	<ul style="list-style-type: none">• Orçamento Geral da União e advindas da arrecadação de impostos• Recursos advindos do exterior como doações para custeio de projetos ambientais• Recursos obtidos como empréstimo de organismos internacionais, como o Banco Mundial e o BID• Recursos arrecadados pela aplicação da Lei de Crimes Ambientais
Objetivo e características	<p>Tem a missão de contribuir, como agente financiador, por meio da participação social, para a implementação da Política Nacional do Meio Ambiente – PNMA</p> <p>Seleciona projetos socioambientais voltados às iniciativas de conservação e de uso sustentável dos recursos naturais</p> <p>O apoio do FNMA a projetos se dá por meio de duas modalidades:</p> <p>- <u>Demanda Espontânea</u>, por meio da qual os projetos podem ser apresentados em períodos específicos do ano, de acordo com temas definidos pelo Conselho Deliberativo do FNMA, divulgados por meio de chamadas públicas; e</p>

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

FNMA – Fundo Nacional do Meio Ambiente	
	- <u>Demanda Induzida</u> , por meio da qual os projetos são apresentados em resposta a instrumentos convocatórios específicos, ou outras formas de indução, com prazos definidos e priorizando um tema ou uma determinada região do país. A demanda induzida promove a seleção de projetos ambientais mediante lançamento de editais e termos de referência específicos, com vistas a atender áreas prioritárias da Política Nacional do Meio Ambiente.
Fonte das informações	<i>website</i>

Fundo Nacional sobre Mudança do Clima

(<http://www.mma.gov.br/clima/fundo-nacional-sobre-mudanca-do-clima>)

Fundo Nacional sobre Mudança do Clima	
Órgão responsável	Ministério do Meio Ambiente
Fonte dos recursos	<ul style="list-style-type: none">• Dotações consignadas na Lei Orçamentária Anual da União;• Doações de entidades nacionais e internacionais, públicas ou privadas; e• Outras modalidades previstas na lei de criação.
Objetivo e características	Tem por finalidade financiar projetos, estudos e empreendimentos que visem à mitigação (ou seja, à redução dos impactos) da mudança do clima e à adaptação a seus efeitos. Disponibiliza recursos em duas modalidades: reembolsável e não-reembolsável. Os recursos reembolsáveis são administrados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Os recursos não-reembolsáveis são operados pelo MMA.
Fonte das informações	<i>website</i>

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

(<http://www.finep.gov.br/>)

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos	
Órgão responsável	Empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)
Fonte dos recursos	Recursos originados do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (FUNTTEL), e de convênios de cooperação com Ministérios, Órgãos e Instituições setoriais.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos	
Objetivo e características	<p>Promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.</p> <p>A Política Operacional da Finep está estruturada por instrumentos operacionais, linhas de ação e programas, harmonizados com as políticas públicas federais. As linhas de ação são destinadas ao atendimento de demandas espontâneas, enquanto os programas contemplam objetivos específicos, transitórios, e têm, portanto, condições próprias a sua operação.</p> <p>Os Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia, criados a partir de 1999, são instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação no País. Há 16 Fundos Setoriais, sendo 14 relativos a setores específicos e dois transversais.</p> <p>O fundo setorial CT-Hidro destina-se a financiar estudos e projetos na área de recursos hídricos, para aperfeiçoar os diversos usos da água, de modo a assegurar à atual e às futuras gerações alto padrão de qualidade e utilização racional e integrada, com vistas ao desenvolvimento sustentável e à prevenção e defesa contra fenômenos hidrológicos críticos ou devido ao uso inadequado de recursos naturais. Os recursos são oriundos da compensação financeira atualmente recolhida pelas empresas geradoras de hidroelectricidade.</p>
Fonte das informações	<i>website</i>

FHIDRO – Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais

(<http://www.igam.mg.gov.br/fhidro>)

FHIDRO - Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais	
Órgão responsável	IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas
Fonte dos recursos	Compensação financeira por áreas inundadas por reservatórios para a geração de energia elétrica, dotações consignadas no orçamento do Estado e créditos adicionais, encargos de financiamentos concedidos pelo Fundo de Saneamento Ambiental das Bacias dos Ribeirões Arrudas e Onça – Prosam, transferência de fundos federais, entre outras.
Objetivo e características	<p>Tem por objetivo dar suporte financeiro a programas e projetos que promovam a racionalização do uso e a melhoria dos recursos hídricos, quanto aos aspectos qualitativos e quantitativos, inclusive os ligados à prevenção de inundações e o controle da erosão do solo.</p> <p>Projetos na modalidade não reembolsável são submetidos à comissão de análise técnica do IGAM, aprovação do Grupo Coordenador do Fhidro e</p>

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

FHIDRO - Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais	
	posterior celebração de convênio. Projetos na modalidade reembolsável são submetidos à comissão de análise técnica do IGAM e pelo Grupo Coordenador, e posterior celebração de contrato com o BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais.
Fonte das informações	<i>website</i>

ANA – Agência Nacional de Águas

(<http://www.ana.gov.br/>)

ANA – Agência Nacional de Águas	
Órgão responsável	Autarquia vinculada ao Ministério do Meio Ambiente
Fonte dos recursos	Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos em rios de domínio da União
Objetivo e características	<p>À ANA cabe disciplinar a implementação, a operacionalização, o controle e a avaliação dos instrumentos de gestão criados pela Política Nacional de Recursos Hídricos. Dessa forma, seu espectro de regulação ultrapassa os limites dos rios de domínio da União, pois alcança aspectos institucionais relacionados à gestão em bacias hidrográficas de rios de domínio da União e alguns aspectos de regulação dos recursos hídricos no âmbito nacional.</p> <p>A ANA desempenha ações de Regulação, Apoio à Gestão dos recursos hídricos, de Monitoramento de rios e reservatórios, de Planejamento dos recursos hídricos, além de desenvolver Programas e Projetos e oferecer um conjunto de Informações com o objetivo de estimular a adequada gestão e o uso racional e sustentável dos recursos hídricos.</p> <p>A Agência Nacional de Águas (ANA), com o intuito de estimular a adoção de práticas conservacionistas, lança chamamentos públicos no Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV) para seleção de propostas para o desenvolvimento de diversas ações de gestão de recursos hídricos. Por meio de convênio, é oferecido apoio financeiro ao desenvolvimento de projetos demonstrativos que possam servir de difusores e multiplicadores de boas práticas de gestão da água.</p>
Fonte das informações	<i>website</i>

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**AGEVAP – Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul**

(<http://www.agevap.org.br/>)

AGEVAP – Associação Pró-Gestão das Águas da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul	
Órgão responsável	Associação de direito privado, sem fins lucrativos
Fonte dos recursos	Por meio do estabelecimento de Contrato de Gestão com a Agência Nacional de Águas (ANA), assumindo as funções de uma Agência de Bacia, recebe os recursos oriundos da cobrança pelo uso da água bruta na bacia e realiza investimentos segundo o plano de investimentos aprovado pelos Comitês de Bacia.
Objetivo e características	Exerce as funções de Secretaria Executiva do Comitê de Integração da Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul (CEIVAP), desenvolvendo também competências de Agência de Bacia, como a elaboração do Plano de Recursos Hídricos e a execução das ações deliberadas pelo Comitê para a gestão dos recursos hídricos da Bacia. O CEIVAP integra 184 municípios nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (CBH-PS – Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Paraíba do Sul)
Fonte das informações	Sr. André Marques, Diretor-Presidente

Agência PCJ – Agência das Bacias Piracicaba, Capivari e Jundiá

(<http://www.agenciapcj.org.br/>)

Agência PCJ – Agência das Bacias dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiá	
Órgão responsável	Fundação de direito privado, sem fins lucrativos
Fonte dos recursos	Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos da região e compensação do setor de energia elétrica
Objetivo e características	<p>Exerce as funções de Secretaria Executiva dos Comitês PCJ, apoia o gerenciamento de recursos hídricos e é responsável pelo gerenciamento financeiro tanto dos recursos arrecadados com a cobrança pelo uso das águas nos rios de domínio da União, como os recursos arrecadados nos rios de domínio do Estado de São Paulo.</p> <p>Sua ação é orientada pelas diretrizes, orientações e normas estabelecidas por meio de Deliberações dos COMITÊS PCJ: Comitês das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (CBH-PCJ no Estado de São Paulo e PCJ FEDERAL) e ao Comitê da Bacia Hidrográfica dos Rios Piracicaba e Jaguari (CBH-PJ no Estado de Minas Gerais), instalados nas bacias hidrográficas dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (Bacias PCJ).</p>
Fonte das informações	Patrícia Barufaldi, Diretora Técnica Karla Romão, Coordenadora de Projetos

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento**

(<http://www.bndes.gov.br/>)

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	
Órgão responsável	Empresa pública vinculada ao Governo Federal
Fonte dos recursos	Fontes governamentais (FAT, PIS-PASEP, Tesouro Nacional e outros fundos governamentais), recursos captados no exterior (provenientes de organismos multilaterais e da emissão de títulos no mercado externo) e outras obrigações
Objetivo e características	<p>Banco de desenvolvimento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira.</p> <p>Apoia empreendedores de todos os portes, inclusive pessoas físicas, na realização de seus planos de modernização, de expansão e na concretização de novos negócios, tendo em vista o potencial de geração de empregos, renda e de inclusão social para o País.</p> <p>Entre suas áreas de atuação está a de Meio Ambiente, para o financiamento de empreendimentos que tragam benefícios para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>O BNDES Finem é um produto para financiamento de projetos de implantação, expansão e modernização de empreendimentos que pode ser usado no apoio ao Meio Ambiente. Este produto possui uma linha de financiamento para Saneamento Ambiental e Recursos Hídricos, destinado a projetos de investimentos, públicos ou privados, que visem à universalização do acesso aos serviços de saneamento básico e à recuperação de áreas ambientalmente degradadas, a partir da gestão integrada dos recursos hídricos e da adoção das bacias hidrográficas como unidade básica de planejamento.</p>
Fonte das informações	<i>website</i>

CEF – Caixa Econômica Federal

(<http://www.caixa.gov.br/poder-publico>)

CEF – Caixa Econômica Federal	
Órgão responsável	Empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda
Objetivo e características	Instituição financeira que tem como missão atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

CEF – Caixa Econômica Federal	
	Atua como agente técnico e financeiro de projetos em gestão de recursos hídricos junto a ANA e Agências de Bacia, em convênios no SICONV (Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse).
Fonte das informações	Mauricio Kamada, Gerente de Governo de São Paulo Celso Nucci, Gerente de Governo de Campinas Márcio Capato, Gerente de Governo de Piracicaba

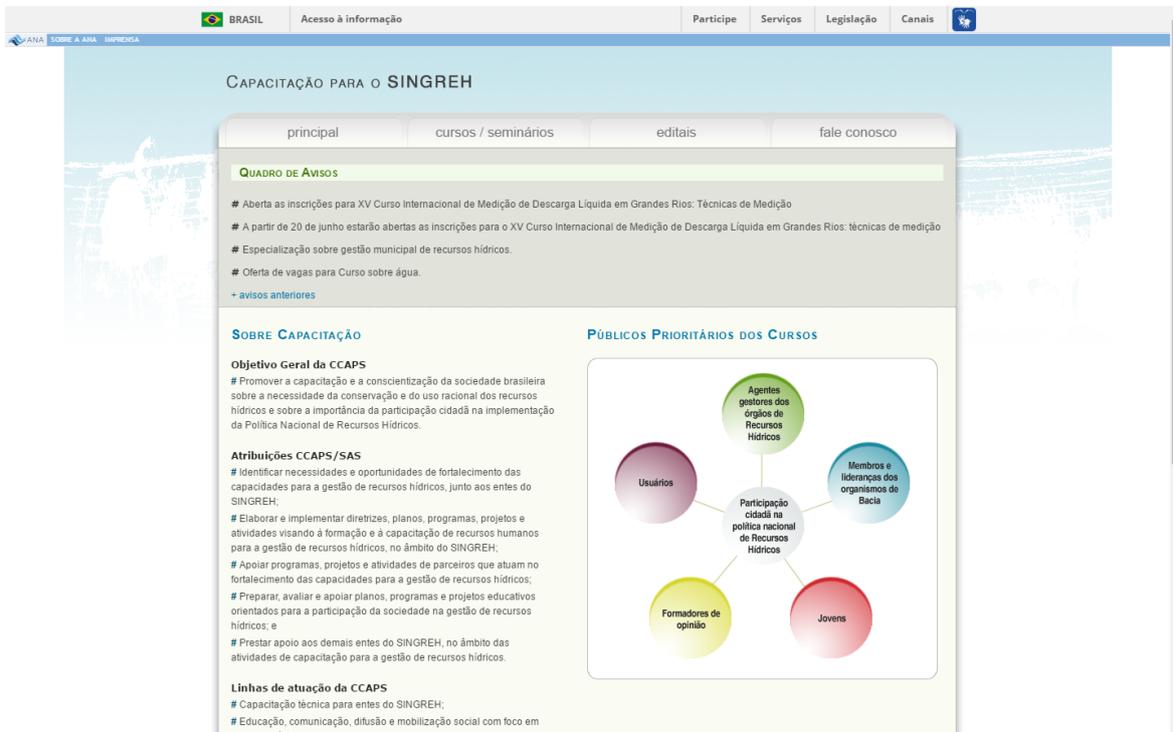
3.2. Contribuições do *benchmarking*

As fontes pesquisadas permitiram identificar contribuições para diversos itens abordados no projeto de reestruturação do FEHIDRO. Destacam-se a seguir as aprendizagens referentes a capacitação, demandas induzidas, recursos reembolsáveis e junta técnica.

Capacitação

Algumas ações recomendadas para a melhoria da capacitação dos atores do FEHIDRO podem se espelhar em experiências semelhantes de outras organizações.

A ANA possui um portal de capacitação próprio (<http://capacitacao.ana.gov.br/>) para o SINGREH – Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. O portal é mantido pela SAS – Superintendência de Apoio ao SINGREH da ANA e tem o objetivo de promover a capacitação e a conscientização da sociedade brasileira sobre a necessidade da conservação e do uso racional dos recursos hídricos e sobre a importância da participação cidadã na implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Portal de capacitação da ANA

Algumas informações relevantes disponibilizadas no portal são relacionadas a seguir:

- Conteúdos didáticos: publicações, animações, apostilas de cursos e e-books (cadernos de capacitação em recursos hídricos); animações destinadas ao público em geral estão também disponíveis no canal da ANA no Youtube (www.youtube.com/anagovbr);
- Editais para a capacitação de agentes gestores de recursos hídricos vinculados a órgãos públicos estaduais e entidades de bacias hidrográficas;
- Chamamentos públicos para a utilização de material didático produzido pela ANA em ações de capacitação;
- Processos seletivos para cursos de especialização e mestrado profissional na área de gestão de recursos hídricos e elaboração e gerenciamento de projetos, inclusive para públicos específicos (por exemplo: especialização sobre gestão municipal de recursos hídricos);
- Seleção pública de propostas de projetos de capacitação voltados ao desenvolvimento de cursos na área de recursos hídricos;
- Notícias sobre inscrição para cursos presenciais e EaD (Educação a Distância);
- Programação e calendário de cursos;

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Links para instituições parceiras que oferecem cursos sobre temas específicos;
- Site específico para biblioteca virtual, que conta em seu acervo com um catálogo de publicações especializadas, mapas e cartazes, entre outros itens.

Algumas necessidades de capacitação identificadas não são específicas do FEHIDRO, ou seja, dizem respeito a necessidades gerais de capacitação em gestão de recursos hídricos (ver também os demais Capítulos 4.6 e 9). Recomenda-se que iniciativas já existentes, como as promovidas pela ANA, sejam divulgadas entre os atores participantes do FEHIDRO para a melhoria dessa capacitação não específica. Além disso, recomenda-se que a elaboração de projetos de capacitação específica do FEHIDRO, como o desenvolvimento de estrutura para a divulgação dos conteúdos e também de editais para o desenvolvimento de material didático, se utilizem dos modelos similares já utilizados pela ANA.

Outra referência para iniciativas de capacitação é o portal Água e Gestão (<http://www.aguaegestao.com.br/>), que oferece cursos de capacitação gratuitos nas modalidades semipresencial e totalmente a distância com o objetivo de contribuir para a formação dos atuais e futuros gestores públicos e privados e para a participação ativa da sociedade na gestão de recursos hídricos. Fruto de um convênio entre a ANA, a Fundação Parque Tecnológico Itaipu e a Itaipu Binacional, foi criado com o objetivo de promover a aprendizagem de cidadãos comuns para a utilização consciente da água e ainda difundir ações de comunicação e mobilização social.



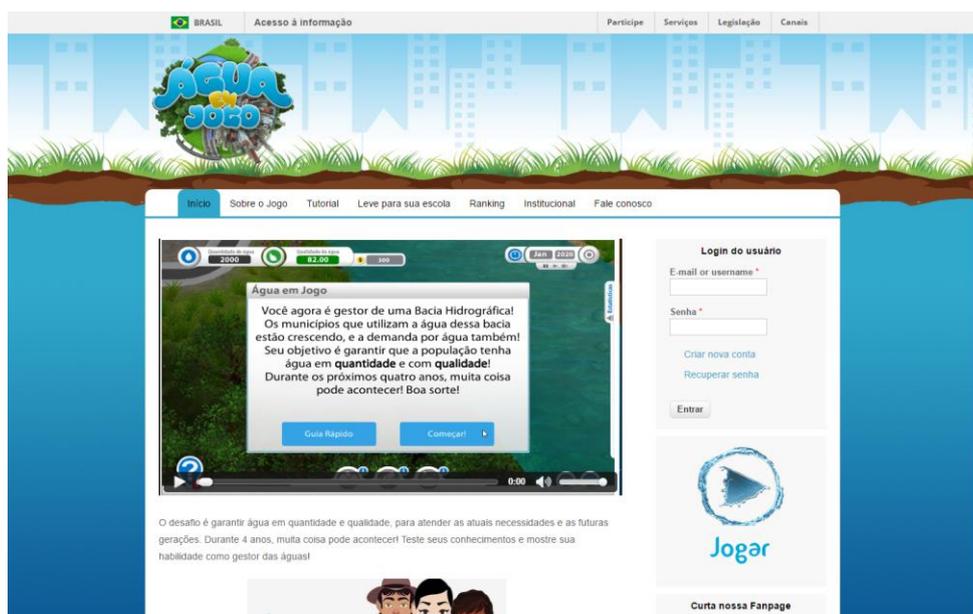
Portal Água e Gestão (ANA)

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Algumas informações relevantes disponibilizadas no portal são relacionadas a seguir:

- Cursos nas modalidades EAD, semipresenciais e auto instrucionais, nas temáticas de educação, geoprocessamento, hidrologia e hidrometria, planejamento, qualidade da água, segurança de barragens;
- Revista eletrônica “Água e Gestão”;
- “Água em Jogo”, jogo online que simula os impactos das ações do homem sobre os recursos hídricos de uma bacia hidrográfica, em que o jogador assume o papel de gestor de bacia hidrográfica e toma decisões sobre sua gestão;
- Divulgação de encontros, seminários e cursos de especialização presenciais;
- Divulgação de consulta pública para revisão de prioridades do Plano Nacional de Recursos Hídricos;
- Links para notícias sobre o tema de gestão de recursos hídricos na web;
- Miateca para divulgação de conteúdo.

Destaca-se no portal o jogo online “Água em Jogo”, que foi desenvolvido pela FabriCO (empresa especializada na criação de conteúdo e desenvolvimento de soluções para educação a distância) e promove o treinamento com *gamificação* para gestão de bacias hidrográficas.



Água em jogo

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

O portal também possui vários cursos pertinentes ao público do FEHIDRO, especialmente na temática de planejamento e gestão de recursos hídricos (por exemplo: práticas e procedimentos de comitê de bacia, plano de recursos hídricos e enquadramentos de corpos de água, sistemas de informação na gestão de águas).

Outra iniciativa da ANA alinhada às recomendações para capacitação do FEHIDRO é o Projeto DesenvolveRH. Promovido em parceria com a Fundação Dom Cabral, o projeto visa à construção conjunta de um programa nacional de capacitação para o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH) por meio do aperfeiçoamento profissional de servidores da ANA e de profissionais do Sistema. O projeto vai realizar oficinas de capacitação e de trabalho com foco na definição das competências da ANA e do SINGREH e para a elaboração do Programa de Capacitação por Competências. O DesenvolveRH surgiu para apoiar o Programa de Consolidação do Pacto Nacional pela Gestão das Águas (Progestão), especificamente com relação a uma das metas indicada em todos os contratos celebrados entre a ANA e as 27 Unidades da Federação: a de elaborar um programa de capacitação em âmbito estadual para temas afetos à gestão de recursos hídricos. As recomendações para reestruturação do FEHIDRO incluem o estabelecimento de uma estrutura organizacional para a gestão da capacitação e elaboração e monitoramento de um plano de capacitação com ações definidas.

Outras iniciativas de capacitação incluem o curso presencial de pós-graduação da ESC - Escola Superior da Cetesb (<http://cetesb.sp.gov.br/posgraduacao/>) e o conteúdo de ensino a distância em gestão de recursos hídricos da UNIVESP – Universidade Virtual do Estado de São Paulo (<https://www.youtube.com/watch?v=odVchJ9pmgY>). O Ministério do Meio Ambiente também possui algumas iniciativas para capacitação: realiza a publicação de cadernos setoriais de recursos hídricos (<http://www.mma.gov.br/publicacoes/agua/category/42-recursos-hidricos>) e promove eventos como o Seminário Internacional de Gestão da Água em Situação de Escassez (<http://www.mma.gov.br/component/k2/item/10437-semin%C3%A1rio-internacional-gest%C3%A3o-da-%C3%A1gua-em-situa%C3%A7%C3%A3o-de-escassez>). A ANA também promove anualmente o Seminário Água Comunicação e Sociedade (<http://seminarioagua.ana.gov.br/>), dentro da programação do Encob (Encontro Nacional de Comitês de Bacias Hidrográficas), com o fim de estimular estratégias de comunicação e mobilização nas bacias hidrográficas.

No caso de projetos para atendimento a demandas espontâneas, o FNMA, além de divulgar cartilhas com instruções para elaboração de projetos, promove eventos presenciais de capacitação para

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

tomadores, colocando sua equipe técnica à disposição para o esclarecimento de dúvidas sobre o cadastro dos projetos no sistema utilizado para submissão.

Também merece destaque o projeto elaborado pela AGEVAP “Escola de projetos”, que será financiado com recursos da ANA, e compreende a capacitação de estagiários na participação em projetos reais dos municípios da bacia hidrográfica do Vale do Paraíba. O escopo do projeto também inclui o desenvolvimento de conteúdos em gestão de projetos, incluindo a população de dados em um sistema dedicado à gestão de projetos, como o histórico de esforço para elaboração de propostas, catálogo de modelos para elaboração de termos de referência/licitações, registro de melhores práticas em gestão de projetos e acompanhamento de indicadores de execução e resultados.

Demandas induzidas

Na ANA, todos os projetos desenvolvidos são apoiados através de editais para atendimento a um programa específico. Desse modo, as prioridades para o estímulo à gestão adequada e uso sustentável dos recursos hídricos são definidas através dos programas vigentes. Podem participar das seleções órgãos e entidades da administração direta e indireta dos municípios, estados e consórcios públicos e os projetos são controlados através do Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV). Alguns importantes programas da ANA são listados a seguir:

- Interágua: tem como objetivo contribuir para o fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão reduzindo deficiências na articulação e coordenação intersetoriais, especialmente nas regiões menos desenvolvidas;
- Prodes (Programa Despoluição de Bacias Hidrográficas): incentiva a implantação de Estações de Tratamento de Esgotos (ETEs) para reduzir os níveis de poluição dos rios brasileiros, por meio do pagamento pelo esgoto tratado a prestadores de serviços de saneamento que investirem na implantação e operação das estações;
- Programa Produtor de Água: tem como objetivo a redução da erosão e assoreamento dos mananciais nas áreas rurais

Cada um dos programas possui um portal próprio para divulgação do regulamento do programa, manual operativo e modelos de documentos para submissão de projetos. Cada edital define os critérios de seleção, prazos para submissão, valores financiados para os projetos candidatos. Os portais também centralizam as informações acerca dos resultados dos processos seletivos de projetos e dados sobre

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

projetos em execução e projetos já concluídos (alguns portais apresentam inclusive as informações sobre os projetos em mapas georreferenciados interativos), permitindo dessa forma o monitoramento e gestão dos resultados gerais do programa. A prática de financiar demandas induzidas, além de fomentar o atendimento a prioridades pré-definidas, também promove a avaliação integrada da eficácia dos projetos executados.

O FNMA, por sua vez, além de financiar projetos de demanda espontânea também pratica o apoio a projetos por demanda induzida. As demandas espontâneas são avaliadas em ciclos anuais, a partir de temas elegíveis para submissão de propostas pré-definidos pelo Conselho Deliberativo do FNMA. As demandas induzidas são fomentadas através de editais e termos de referência específicos, com vistas a atender áreas prioritárias da Política Nacional do Meio Ambiente (exemplos: recuperação de áreas de preservação permanente para produção de água, formação de agentes populares de educação ambiental na agricultura familiar e implementação de projetos comunitários de educação ambiental).

Já a FINEP, através do fundo setorial CT-Hidro, financia estudos e projetos na área de recursos hídricos de instituições de pesquisa. O CT-Hidro utiliza três mecanismos: demanda induzida, demanda espontânea e encomendas. As demandas espontâneas são atendidas através de projetos submetidos que tratam de temas não cobertos pelos editais usados para as demandas induzidas. As encomendas pressupõem a existência de estudos de prospecção tecnológica que indiquem claramente a necessidade de o País desenvolver um determinado produto, processo ou serviço.

Na FINEP, as demandas induzidas buscam atender a prioridades e metas pré-definidas e são tornadas públicas através de editais. Estas são desenvolvidas por meio de:

- Programas mobilizadores: um conjunto articulado de projetos de pesquisa aplicada e de engenharia, com o objetivo de desenvolver a tecnologia de um produto, processo ou sistema, para o que são mobilizados os recursos humanos e materiais da própria empresa interessada e de outras instituições, por meio de vínculos contratuais;
- Redes cooperativas: para permitir a abordagem integrada das ações dentro de cada tema, incentivando a interação entre os pesquisadores das diferentes instituições e possibilitando a disseminação da informação entre seus membros, promovendo a capacitação permanente de instituições emergentes, além de permitir a padronização de metodologias de análise, otimizando a aplicação de recursos e evitando a duplicidade e a pulverização de iniciativas;

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Manifestações de interesse: especificam os pré-requisitos e as pré-condições a que devem atender instituições de ensino e pesquisa, centros de pesquisa e empresas para que possam candidatar-se à inclusão no rol das organizações que serão convidadas a participar das redes cooperativas;
- Plataformas tecnológicas: são locus onde as partes interessadas da sociedade se reúnem para identificar os gargalos tecnológicos e definir as ações prioritárias para eliminá-los, com o objetivo de promover o desenvolvimento tecnológico das empresas nacionais e aumentar os investimentos privados em C&T, estimulando a formação de parcerias entre os setores acadêmico e produtivo;
- Projetos cooperativos: caracterizam-se por um projeto de pesquisa aplicada de desenvolvimento tecnológico ou de engenharia, executado de forma cooperativa entre instituições e empresas que participam com recursos financeiros ou técnicos, custeando ou executando partes do projeto, tendo acesso, em contrapartida, às informações nele geradas.

Outros exemplos de demandas induzidas são os programas da União para meio ambiente e saneamento financiados pela CEF. Os programas são operados com recursos do Orçamento Geral da União redirecionados aos municípios ou estados de acordo com as etapas do empreendimento executadas e comprovadas. Alguns desses programas são descritos a seguir:

- Gestão de Recursos Hídricos: integra projetos e atividades a fim de recuperar e preservar a qualidade e a quantidade dos recursos hídricos das bacias hidrográficas, como despoluições, melhoria das condições de nascentes, mananciais, e cursos d'águas em áreas urbanas, além da prevenção de impactos de secas e enchentes; o programa é dividido em três modalidades:
 - Despoluição de Corpos D'Água
 - Recuperação e Preservação de Nascentes, Mananciais e Cursos D'Água em Áreas Urbanas
 - Prevenção dos Impactos das Secas e Enchentes.
- Infraestrutura Hídrica: tem como objetivo garantir mais saúde e conforto para a população, além de incentivar a geração de empregos, aumentar a renda da população e colaborar para a redução de desigualdades sociais; o programa se desdobra em duas modalidades:
 - Drenagem Urbana Sustentável
 - Proágua Infraestrutura

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A CEF também possui os programas para a Bacia do Paraíba do Sul, em conjunto com a AGEVAP, e para as Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiáí, com a Agência PCJ. Os recursos desses programas são provenientes da arrecadação da cobrança pelo uso dos recursos hídricos nos rios de domínio da União de cada bacia, e são pleiteados por estados, municípios e organizações civis localizados na área de abrangência da bacia, cabendo às agências a seleção das operações a serem atendidas no âmbito dos programas.

Fomento a projetos reembolsáveis

O fomento a projetos reembolsáveis é praticado por várias organizações analisadas durante o *benchmarking*, como forma de operação de crédito para aplicação dos recursos por outras organizações além das prefeituras municipais e órgãos estaduais. Nesta modalidade, a concessão de financiamento em geral depende de garantias oferecidas e da análise da capacidade creditória do requerente, e/ou ainda, de estabelecimento de valor mínimo de contrapartida calculado sobre o valor total do financiamento. A tabela a seguir sumariza as características dessas iniciativas.

Órgão responsável / fonte	Características principais do fomento a projetos reembolsáveis
FINEP http://www.finep.gov.br/imagens/a-finep/politica-operacional/tabela_atualizada.pdf	Política operacional - condições de financiamento / taxa / participação Valores definidos a partir da tipologia de linhas de ação e setor afetado pelos projetos: <ul style="list-style-type: none">• Contrapartida financeira: de 10 a 40%• Taxa de juros: TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo) + 0 a 5% a.a. ou TR + 5% a.a.• Período de carência: de 24 até 48 meses• Prazo total: até 144 meses
BNDES http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/saneamento.html	Valor mínimo de financiamento de R\$ 20 milhões: <ul style="list-style-type: none">• Contrapartida financeira: mínimo de 20%• Taxa de juros: custo financeiro (TJLP) + remuneração básica do BNDES (a partir de 1,5% a.a.) + taxa de risco de crédito (para apoio direto 1% a.a. para estados e municípios ou até 4,18% a.a. conforme risco de crédito do cliente) ou taxa de intermediação financeira (para apoio indireto 0,1 % a.a. para MPMEs e 0.5% a.a. nos demais casos + remuneração da instituição credenciada negociada entre a instituição e o cliente)• Garantias: para apoio direto definidas na análise da operação, para apoio indireto negociadas entre a instituição financeira credenciada e o cliente• Prazo total: determinado em função da capacidade de pagamento do empreendimento, da empresa e do grupo econômico

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Órgão responsável / fonte	Características principais do fomento a projetos reembolsáveis
FHIDRO http://www.igam.mg.gov.br/fhidro/editais Manual de orientações para elaboração de projetos para capacitação de recursos junto ao Fhidro	Recursos financiados pelo BDMG que podem ser utilizados para as despesas de custeio, investimento, associadas aos objetivos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Taxa de juros: 12% a.a., calculados sobre o saldo devedor reajustado, a critério do Poder Executivo
Agência PCJ http://www.comitepcj.sp.gov.br/GTAgencia.php Engenharia Financeira / Anexo 5: "Proposta preliminar de operacionalização do FNRH"	Proposta preliminar de operacionalização do FNRH – Fundo Nacional de Recursos Hídricos (estudo apenas, não entrou em operação) Operação de Crédito Reembolsável com valores definidos a partir da tipologia dos projetos e dos tomadores: <ul style="list-style-type: none"> • Contrapartida financeira: mínimo de 20% • Taxa de juros: 2 a 8% a.a. • Garantias reais: 100 a 120% da operação • Período de carência: até 36 meses • Prazo total: até 120 meses

Cabe ressaltar que no Fundo Nacional sobre Mudança do Clima (Fundo Clima), com suporte do BNDES, foram executados R\$ 276,7 milhões em financiamentos reembolsáveis destinados a grandes empreendimentos, como geração de energia de biogás em aterros sanitários, usina de triagem mecanizada de resíduos sólidos e implantação de Veículo Leve sobre Trilhos (VLT).

Junta técnica

Muitos projetos gerenciados pelas agências PCJ e AGEVAP utilizam apoio financeiro da ANA, a partir dos editais de fomento e estabelecimento de convênios com o governo federal. Nestes projetos, a CEF atua como agente técnico e financeiro.

A CEF possui uma estrutura organizacional especializada em atender entidades de governos (federal, estadual e municipal), especialmente no apoio aos convênios com diversos ministérios do governo federal, possuindo um corpo técnico multidisciplinar capaz de atender a essa demanda. A CEF informa que é a segunda empresa que mais emprega engenheiros no Brasil, possuindo ainda capilaridade em todos os municípios brasileiros. Além do corpo técnico próprio, a CEF possui uma rede de técnicos credenciados para atender a demandas específicas. No Estado de São Paulo, a CEF possui mais de

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

300 analistas técnicos que já atuam em conjunto com outros órgãos como DAEE e Cetesb. A CEF também atua junto aos tomadores de projetos de recursos hídricos, oferecendo oficinas de capacitação, e está desenvolvendo uma cartilha contendo um manual do usuário para tomadores com todas as etapas necessárias para proposição e execução de projetos.

Em reunião conjunta entre a CEF e Agência PCJ, foi realizada uma comparação entre os projetos executados com recursos da ANA e participação da CEF, e os projetos submetidos ao FEHIDRO. Foram ressaltadas as seguintes características:

- Os projetos executados com recursos da ANA passam por uma pré-análise e enquadramento intensos realizados pela Agência PCJ, inclusive com a participação de alguns técnicos credenciados da CEF. Desse modo, ao dar entrada na CEF, a proposta de projeto já está madura o suficiente para tramitar sem atrasos durante a fase de pré-execução. Outra diferença, que impacta a celeridade nesta fase, é a necessidade, no FEHIDRO, de aguardar o evento de assinatura do contrato.
- A CEF possui departamentos jurídicos regionais, além de suas unidades de engenharia, que podem atender a demandas específicas para análise ou acompanhamento de aspectos jurídicos dos projetos. Os analistas técnicos se dedicam aos aspectos técnicos dos projetos.
- Uma diferença relevante é que o processo de licitação do tomador, em projetos que utilizam recursos da ANA com apoio da CEF, é avaliado por um advogado terceiro que atesta o processo, enquanto que em projetos do FEHIDRO o agente técnico é quem avalia o processo licitatório.
- A principal diferença, do ponto de vista de controle dos projetos, é que nos projetos executados com recursos da ANA e apoio da CEF a liberação dos recursos é realizada após comprovação (parcial ou total) de sua execução, enquanto que nos projetos do FEHIDRO, o cronograma de execução é pré-definido e os recursos são liberados em parcelas antecipadamente. A agência PCJ ressaltou que, em projetos do FEHIDRO, possui mais liberdade para interferir em caso de atrasos no cumprimento dos prazos. Por outro lado, a CEF garante, através do seu mecanismo de acompanhamento, que o tomador não recebe nenhum recurso além do que já foi executado.
- Os técnicos da CEF realizam acompanhamento periódico dos projetos em execução, incluindo a realização de vistorias locais, programadas conforme a duração de cada projeto, para controlar a liberação das parcelas subsequentes. Existe uma regra de que a última parcela não pode ser inferior a 10% do valor total, igual à praticada no FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Atualmente, a CEF só participa de projetos de escopo específico (tratamento de esgoto ou controle de perdas), porém possui corpo técnico disponível para apoiar outros tipos de projetos. A Agência PCJ também ressaltou a participação da CEF em projetos de maior valor, condição possivelmente não válida em outras bacias hidrográficas.
- O Comitê do PCJ adota um cronograma único para submissão dos projetos, inclusive promovendo o atendimento a demandas induzidas conforme as prioridades da bacia, de tal forma que os tomadores não conhecem, a priori, a fonte dos recursos.
- A avaliação dos resultados dos projetos, tanto os que utilizam recursos da ANA como do FEHIDRO, ainda é muito incipiente, devido à falta de informações e critérios para avaliação dos benefícios proporcionados por cada tipo de projeto.
- Durante a tramitação dos projetos, a CEF disponibiliza agentes locais como representantes para relacionamento com os tomadores, visando agilizar a troca de documentos e informações.

Considerando as recomendações de reestruturação, a experiência, a organização e o conhecimento técnico da CEF podem contribuir para a estruturação e implantação da **junta técnica** em estudo para o FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

4 Iniciativas de reestruturação

Conforme descrito anteriormente, as iniciativas de reestruturação apresentadas neste capítulo foram construídas mediante análises técnicas, econômicas e jurídicas, bem como reuniões com grupos de trabalho e o grupo de acompanhamento da SSRH.

O quadro abaixo apresenta as doze iniciativas de reestruturação propostas para o FEHIDRO, que abrangem tanto o processo de Investimento quanto o de Custeio, relacionando-as com as nove categorias de pontos de melhoria elencadas no diagnóstico:

INICIATIVAS DE REESTRUTURAÇÃO	CATEGORIAS DO DIAGNÓSTICO RELACIONADAS
4.1 Criação de junta técnica	1) Modelo de agente técnico
4.2 Gestão e “dono” do processo	3) Gestão do processo e dos projetos
4.3 Redução do número de parcelas	3) Gestão do processo e dos projetos
4.4 Revisão do período de submissão de propostas	3) Gestão do processo e dos projetos
4.5 Revisão do processo de assinatura de contratos	5) Tramitação dos documentos
4.6 Capacitação contínua dos atores do FEHIDRO	2) Capacitação
4.7 Aperfeiçoamento da atuação dos colegiados	4) Padronização de processos dos colegiados
4.8 Fomento a projetos reembolsáveis	6) Projetos reembolsáveis
4.9 Iniciativas para o processo de custeio	9) Custeio
4.10 Revisão da tramitação dos documentos	5) Tramitação dos documentos
4.11 Revisão de regras e critérios dos MPOs	7) Manual de procedimentos operacionais
4.12 SINFEHIDRO	8) SINFEHIDRO

As propostas de melhoria listadas são apresentadas nas doze seções a seguir. Deve-se ressaltar que o detalhamento das iniciativas não está no nível de implementação ou de planos de ação, uma vez que este será o foco do Produto I.6: “Plano de Implantação”.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.1 Criação de junta técnica**

O modelo atual de agente técnico foi identificado como uma das principais restrições à melhoria de eficiência do processo. Conforme apontado no relatório de diagnóstico, 78% do tempo médio de duração do processo FEHIDRO está concentrado nas atividades dos tomadores, agentes técnicos (ATs) e na interface entre eles.

Os seguintes aspectos restringem a eficiência do processo:

1. Os analistas dos Agentes Técnicos são “emprestados” ao processo FEHIDRO. Executam suas atividades e atribuições funcionais nas suas respectivas instituições, às quais somam-se as atribuições do Fundo.
2. As atividades do FEHIDRO não são prioritárias para os analistas dos AT seja por diretriz da instituição a que estão ligados, da área da qual fazem parte ou por vontade própria.
3. A política das instituições que atuam como AT é prioritária em relação às regras do FEHIDRO. As suas particularidades afetam o processo (ex.: trâmite de documentos que seguem a estrutura hierárquica da organização).
4. Os analistas dos ATs executam para o FEHIDRO tarefas administrativas e jurídicas (processo licitatório, conferência de NFs), além das técnicas na sua área de atuação.
5. Falta padronização de avaliação entre os ATs e mesmo entre diferentes analistas técnicos da mesma instituição.
6. Projetos multidisciplinares apresentam dificuldade de análise devido à segmentação de escopo entre as instituições técnicas.

Como resultado de reuniões e sessões de trabalho entre a equipe de consultoria e a SSRH, chegou-se ao entendimento de que o melhor modelo para substituir a atual forma de atuação do Agente Técnico será a constituição de uma **junta técnica** para cumprir o papel de agente técnico do FEHIDRO. Assim, este novo Agente Técnico teria uma equipe dedicada ao FEHIDRO, solucionando todos os elementos (de 1 a 6) citados que restringem a eficiência do processo.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Essa junta terá uma atuação centralizada, mas com unidades regionais ou mecanismos que permitam atuação regional, de forma a ter capacidade de atuar em todo Estado de São Paulo.

A Junta Técnica deve contar com equipe multidisciplinar para tratar das diversas tipologias de projeto que o FEHIDRO contempla. A atuação centralizada da junta técnica facilita a discussão entre os técnicos, acelerando o processo de análise dos projetos e os pareceres para liberação de parcelas, além de oferecer maior grau de padronização das avaliações. Por outro lado, a atuação regional garantirá a realização de vistorias e avaliações de caráter local nos diversos locais do Estado onde for necessário.

Além dos profissionais de perfil técnico, recomenda-se que a junta técnica possua especialistas em processos administrativos e aspectos jurídicos para verificação dos processos licitatórios e demais documentos administrativos e financeiros durante a duração do empreendimento (editais, contratos e notas fiscais, por exemplo). Esta medida soluciona um grande problema do modelo atual, uma vez que muitos analistas dos agentes técnicos aguardam uma posição de outro profissional de sua instituição – de perfil administrativo ou jurídico – para concluírem seus pareceres.

A junta técnica deverá, ainda, exercer o papel consultivo junto a tomadores e colegiados, contribuindo para eficácia e eficiência do processo. No conjunto, as atividades previstas para execução pela junta técnica ultrapassam o escopo da atuação dos atuais agentes técnicos. Elas podem ser organizadas em três grupos de atividades: (i) de análise, (ii) de acompanhamento da execução e (iii) de apoio técnico e de capacitação técnica das equipes e demais pessoas envolvidas. O quadro abaixo resume esse elenco de atividades propostos para a junta técnica, tanto em sua estrutura centralizada quanto em seu apoio local.

ATRIBUIÇÕES	ESTRUTURA CENTRAL	APOIO LOCAL
a) Parecer da proposta	X	
b) Análise da contratação do executor	X	
c) Acompanhamento técnico da execução	X	X
d) Atestado de conclusão do projeto	X	
e) Acompanhamento dos resultados (pós projeto)		X
f) Apoio consultivo aos tomadores		X
g) Apoio à Câmara Técnica		X
h) Capacitação técnica dos atores ¹	X	X

¹ A estrutura central da junta técnica fica responsável pelo desenvolvimento do conteúdo das capacitações para os atores, enquanto a operacionalização pode se dar pelo apoio local.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

É importante ressaltar que a junta técnica exercerá apenas o papel de Agente Técnico dos atuais atores que exercem esta função. Em outras palavras, DAEE e CETESB, por exemplo, continuarão apoiando os colegiados com as seguintes atividades nas bacias:

- Apoio técnico na elaboração dos Planos de Bacia Hidrográfica (PBHs);
- Apoio aos Comitês de Bacia na priorização dos projetos;
- Concessão de colaboradores para o funcionamento das Secretarias Executivas;
- Concessão de espaço para instalação dos Comitês de Bacia e respectivas Secretarias Executivas;
- Fornecimento de infraestrutura de apoio (telecomunicações, energia elétrica, água, limpeza, vigilância);
- Concessão do CNPJ para abertura e movimentação das contas correntes operacionais do FEHIDRO.

Análise jurídica

Convênios são instrumentos que têm como característica marcante a união de esforços dos envolvidos para alcançar determinado objetivo comum, não existindo entre os participantes interesses contrapostos, como há em um contrato. Não há no convênio, portanto, obrigações recíprocas, mas tão somente vínculo de cooperação entre as partes.

Ensina CARVALHO FILHO² que, quanto ao seu conteúdo, o *convênio* é “(...) caracterizado pelo intuito dos pactuantes de *recíproca cooperação*, em ordem a ser alcançado determinado fim de seu interesse comum.”

DI PIETRO³, ao tratar das distinções entre *contrato* e *convênio*, cita que “(...) nos contratos, ‘as vontades são antagônicas, se compõem, mas não se adicionam, delas resultando uma terceira espécie (vontade contratual, resultante e não soma) – ao passo que nos convênios, como nos consórcios, as vontades se somam, atuam paralelamente, para alcançar interesses e objetivos comuns” (cf. Edmir Netto de

² Carvalho Filho, José dos Santos. Manual de direito administrativo. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 223.

³ Di Pietro, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 11 ed. São Paulo, Atlas, 1999. p. 285.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Araújo, 1992:145) (...)” e que “em decorrência disso há uma outra distinção (...): ‘a ausência de vinculação contratual, a inadmissibilidade de cláusula de permanência obrigatória (os convenientes podem denunciá-lo antes do término do prazo de vigência, promovendo o respectivo encontro de contas) e de sanções pela inadimplência (exceto eventuais responsabilidades funcionais que, entretanto, são medidas que ocorrem fora da avença)’”.

Nota-se que ao contrário dos contratos, os convênios não criam obrigações às partes; apenas indicam a intenção de mútua cooperação para a realização do objetivo comum. Nada se pode pleitear da parte que descumprir o convênio, o que o torna impróprio para os objetivos institucionais FEHIDRO previstos na legislação aplicável.

Nossa proposta, portanto, consiste em na celebração de com os AT de contratos administrativos de prestação de serviços técnicos especializados, estipulando termos, condições, obrigações, prazos e penalidades dos serviços a serem prestados ao FEHIDRO pela entidade que desempenhará o papel de AT.

Ademais, referido contrato deverá conter outras cláusulas estabelecendo exigências fundamentais de interesse do FEHIDRO, tais como:

- Cláusulas necessárias previstas no artigo 55 da Lei n.º 8.666/93;
- Metas de produção e SLA (*service level agreement*): multas e penalidades para o caso de não execução nos termos das condições contratadas;
- Atendimento das especialidades necessárias para o trabalho com os projetos típicos do FEHIDRO (hoje cobertas pelos órgãos mencionados no Decreto Estadual nº 48.896/04);
- Nível adequado de capilaridade (presença regional local) para atendimento das atividades locais no nível dos municípios;
- Obrigação de “fiscalizar a execução dos empreendimentos aprovados, manifestando-se conclusivamente sobre a conformidade técnica, cumprimento do cronograma físico-financeiro e regularidade das prestações de contas” pelo tomador de recursos do FEHIDRO”;
- Observância dos prazos de execução das atividades; e
- Qualidade dos serviços a serem prestados.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A instituição contratada pelo FEHIDRO, por sua vez, na qualidade de gestora, celebrará contratos administrativos com terceiros que serão por ela subcontratados para a realização das atividades previstas no contrato e na legislação vigente. Estes terceiros subcontratados obrigam-se perante a instituição contratada como AT nos termos e condições da subcontratação, e a instituição subcontratante, por sua vez, obriga-se perante o FEHIDRO, nos termos da contratação.

Consequentemente, o organismo selecionado para fazer o papel de AT responsabilizar-se-á pelo cumprimento de todas as obrigações assumidas, sendo que na hipótese de inadimplemento contratual, estará sujeito às sanções contratuais.

Por força do estabelecido no parágrafo único do artigo 13 do Decreto-lei Complementar nº 18, de 17 de abril de 1970⁴, a entidade contratada pelo FEHIDRO somente poderá ser entidade que tenha a natureza jurídica de órgão especializado da administração centralizada ou descentralizada, sendo oportuna a corresponde alteração do inciso II do artigo 3º do Decreto n.º 48.896/04 conforme a seguir melhor detalhado. No entanto, os terceiros subcontratados por referida entidade poderiam, em princípio, ser de natureza jurídica diversa, eventualmente até mesmo da iniciativa privada (hipótese na qual far-se-ia necessário procedimento licitatório), desde que assim admitido pela Administração.

Para bom funcionamento deste modelo de contratação, sugerimos a celebração de ordens de serviço (OS) vinculadas ao mencionado contrato de prestação de serviços técnicos especializados. De forma semelhante ao que já acontece hoje, os projetos serão encaminhados à contratada formalmente acompanhados da respectiva Ordem de Serviço.

Propomos também que o COFEHIDRO, no exercício da competência que lhe é atribuída pelo inciso II do artigo 8º do Decreto Estadual 48.896/04, atribua à entidade contratada a obrigação contratual de “fiscalizar a execução dos empreendimentos aprovados, manifestando-se conclusivamente sobre a conformidade técnica, cumprimento do cronograma físico-financeiro e regularidade das prestações de contas” pelo tomador de recursos do FEHIDRO. Para tanto, sugerimos que referida fiscalização observe ao menos os elementos constantes do Anexo “*Checklist* de contrato”, elaborado com base no modelo proposto pela Controladoria-Geral do Estado do Governo do Estado de Minas Gerais⁵, que deverá ser

⁴ “Parágrafo único – As atividades técnicas relacionadas com os Fundos, bem como a elaboração, a análise e a fiscalização, sob os aspectos técnicos, dos projetos a serem por eles atendidos, poderão ser cometidas a órgãos especializados da administração centralizada ou descentralizada, cabendo à instituição financeira administradora a análise e o controle financeiro desses projetos.”

⁵ <http://www.cge.mg.gov.br/images/documentos/analise-contratual.pdf>

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

um dos anexos ao contrato de prestação de serviços a ser celebrado com a entidade que desempenhará o papel de AT.

Acerca da possibilidade de subcontratação parcial do objeto do contrato administrativo ora proposta, note-se que há fundamento não apenas na lei de regência (artigo 72 da Lei n.º 8.666/93⁶), mas também na doutrina e na jurisprudência.

O Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão n.º 3378/2012-Plenário, TC-026.757/2011-7, rel. Min. José Jorge, 5.12.2012, entendeu “(...) ser lícita a subcontratação parcial de obra, serviço ou fornecimento, desde que tenha sido previamente prevista no edital e conste do respectivo contrato (Acórdãos n.º 1045/2006, n.º 2831/2009 e n.º 2992/2011, todos do Plenário e Acórdão n.º 717/2011 - 2ª Câmara, entre outras)” desde que “o edital da licitação, cuja minuta de contrato lhe é anexa, preveja a subcontratação, admitindo-a expressamente, discriminando inclusive quais itens (partes) do objeto poderão ser subcontratados”.

SZKLAROWSKY⁷ em artigo publicado na Revista do Tribunal de Contas da União n.º 76, manifestou entendimento que “a doutrina, em uníssono, autoriza a subcontratação da execução do objeto do contrato, conquanto alguns autores o façam com restrição, não permitindo a subcontratação total, senão apenas parcial, desde que prevista obrigatoriamente no edital e no contrato, com o apoio da mais Alta Corte de Contas da União e do Estado de São Paulo”. E conclui que “o contrato com a Administração Pública é, em regra, pessoal, não obstante, a lei comentada permite, que, na execução do contrato, a contratada subcontrate ou ceda (transfira) partes da obra, serviços ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso. A lei paulista é mais generosa e faculta, sem prejuízo das responsabilidades legais e contratuais, a subcontratação de parte da obra, serviço ou fornecimento, na forma do pactuado na cláusula própria, ou independentemente dessa previsão, nos limites fixados, caso a caso, pela Administração (...)”.

Parece-nos, portanto, oportuna a edição de decreto pelo Governador do Estado de São Paulo alterando o disposto no inciso II do artigo 3º do Decreto n.º 48.896/04 (i) definindo qual será o órgão especializado

⁶ Art. 72. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração

⁷ SZKLAROWSKY, Leon Frejda. Subcontratação e cessão de contratos administrativos. In: Âmbito Jurídico, set/1998 [Internet] <http://www.ambitojuridico.com.br/aj/da0010.html>

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

da administração centralizada ou descentralizada que fará o papel de AT e (ii) permitindo a subcontratação parcial dos serviços, sem prejuízo da observância da Lei de Licitações quando aplicável.

Esclarecemos, por fim, tendo em vista que atualmente a entidade a ser contratada pelo FEHIDRO para desempenhar o papel de junta técnica deve ter necessariamente a natureza jurídica de “órgão especializado da administração centralizada ou descentralizada” (por força do estabelecido no parágrafo único do artigo 13 do Decreto-lei Complementar nº 18, de 17 de abril de 1970⁸, norma esta recepcionada com *status* de Lei Complementar Estadual.

Para que seja possível a contratação de entidade de natureza jurídica diversa, tais como pessoas jurídicas de direito privado, dentre as quais as organizações sociais (“OS”)⁹ e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (“OSCIP”)¹⁰, é necessária a alteração de referido parágrafo único do artigo 13 do Decreto-lei Complementar nº 18, de 17 de abril de 1970, eliminando-se a obrigatoriedade que as atividades técnicas relacionadas com os Fundos, bem como a elaboração, a análise e a fiscalização, sob os aspectos técnicos, dos projetos a serem por eles atendidos, sejam cometidas somente a órgãos especializados da administração centralizada ou descentralizada.

Análise econômica

Para apuração da dedicação estimada em horas técnicas que a Junta Técnica irá exercer ao longo de um ano, as suas atribuições – descritas no quadro no início desta seção – foram divididas para melhor compreensão. Os valores estimados foram detalhados em cada atribuição de acordo com a origem do recurso, podendo ser de custeio – cobrança ou compensação – ou de investimentos.

⁸ “Parágrafo único – As atividades técnicas relacionadas com os Fundos, bem como a elaboração, a análise e a fiscalização, sob os aspectos técnicos, dos projetos a serem por eles atendidos, poderão ser cometidas a órgãos especializados da administração centralizada ou descentralizada, cabendo à instituição financeira administradora a análise e o controle financeiro desses projetos.”

⁹ O artigo 1º da Lei n.º 9.637/98 define as OS como “pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.”

¹⁰ As OSCIP são definidas no artigo 1º da Lei n.º 9790/99 como “pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos que tenham sido constituídas e se encontrem em funcionamento regular há, no mínimo, 3 (três) anos, desde que os respectivos objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos instituídos por esta Lei.”

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

As premissas para o cálculo de horas técnicas necessárias utilizam dados históricos dos empreendimentos FEHIDRO e informações de entrevistas realizadas com Agentes Técnicos. Foram empregados quantidade de empreendimentos indicados por ano, porcentagem que representam empreendimentos estruturais (obras) e não-estruturais (estudos, a pesquisas), hora-homem técnica e retrabalho estimados com base em entrevistas realizadas com representantes dos atuais agentes técnicos, porcentagem de empreendimentos assinados e concluídos e quantidade de pareceres de execução.

Para o cálculo da quantidade de empreendimentos indicados e representatividade de estruturais e não-estruturais foi utilizado o ano-base de 2015. A escolha justifica-se pela queda do número e pelo perfil de empreendimentos a partir desse ano, sobretudo pelas regras criadas, como valor mínimo de empreendimentos e valor máximo de projetos por colegiado. Concomitante a esta constatação nos dados históricos do FEHIDRO, as demais iniciativas da reestruturação buscam apoiar a entrada de projetos mais estratégicos e, portanto, de valor maior que a média histórica. Assim, foi considerado que o perfil quantitativo de projetos futuros se assemelhará mais aos do último ano da série (2015) do que aos observados em anos anteriores a 2015.

Todavia, para estimativa do perfil de empreendimentos concluídos, assinados e por faixa de valor financiado utilizou-se a média geral consolidada de 2011 a 2015. A decisão se baseou nas recentes implementações de cobrança pelo uso da água por bacias que não permitiram a análise de empreendimentos FEHIDRO em regime apenas para esta modalidade. Como exemplo, as bacias Baixada Santista, Baixo Tietê e Alto Tietê iniciaram a arrecadação de cobrança entre 2012 e 2014 e, desde então, indicaram propostas para o recurso, que não foram concluídos até o final de 2015. Assim, utilizou-se para a estimativa o mesmo padrão para empreendimentos financiados pelos recursos da compensação e da cobrança.

Por fim, para estimar o tempo médio de trabalho das atribuições da junta técnica foram utilizadas informações provenientes de entrevistas realizadas com atuais ATs. A análise foi feita com base no tempo médio de execução das atividades pelos técnicos em empreendimentos estruturais e não-estruturais, considerando a taxa de retrabalho de 50% dos pareceres e análises sobre o número mínimo necessário se as atividades fossem concluídas na primeira vez – apontada nas entrevistas.

A seguir, foram detalhadas as atribuições e os tempos estimados para a junta técnica exercer o papel de AT.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

a) Parecer da proposta

Entende-se nesta seção como “parecer da proposta” a atividade realizada pelo técnico após a indicação do empreendimento pelo colegiado e antes da elaboração do contrato – operacionalizada pelo agente financeiro. Esta etapa inclui as eventuais reavaliações de projetos que necessitem de adequações.

Desta forma, utilizou-se o parâmetro de 282 empreendimentos indicados anualmente, em que todos passam por esta atividade. Cerca de 30% das indicações são de caráter estrutural (obras, por exemplo) e 70% de caráter não estrutural (estudos, pesquisas, entre outros). Conforme a introdução da análise econômica, esses valores se basearam na quantidade de empreendimentos indicados no ano de 2015. Destes, os recursos financiados com origem de compensação ou de cobrança, representam:

- **Compensação:** 216 empreendimentos indicados, sendo 29% de caráter estrutural e 71% não estrutural;
- **Cobrança:** 66 empreendimentos indicados, sendo 36% de caráter estrutural e 64% não estrutural.

A partir de entrevistas realizadas com agentes técnicos, e já assumindo ganho de eficiência pela dedicação exclusiva ao FEHIDRO, foram consideradas:

- 24 horas técnicas por parecer em empreendimentos estruturais, incluindo que alguns desses pareceres são reavaliados após pedidos de adequações do técnico;
- 8 horas técnicas por parecer em empreendimentos não estruturais, incluindo que alguns desses pareceres são reavaliados após pedidos de adequações do técnico.

Portanto, estima-se que serão dispendidas 5.490 horas técnicas para pareceres de proposta anualmente, que ocorrerão antes da etapa de assinatura do contrato. Desse total, cerca de 4.104 horas técnicas serão destinadas aos empreendimentos de compensação e 1.386 horas para os de cobrança.

b) Análise da contratação do executor

A análise da contratação do executor ocorre em momento posterior à assinatura do contrato e a realização de processo licitatório pelo tomador.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A análise quantitativa realizada na fase de diagnóstico concluiu que 81% dos empreendimentos indicados pelos colegiados foram assinados. Sendo assim, dos 282 empreendimentos, cerca de 230 terão contrato assinado ao ano e que necessitarão da análise da contratação do executor. Desse total, estima-se que 176 serão de compensação e 54 de recursos provenientes de cobrança.

Adotou-se como premissa o dispêndio de 4 horas técnicas por análise da contratação em empreendimentos, considerando que 50% destes serão reavaliados após pedidos de adequações do técnico.

Logo, o total de horas técnicas necessárias será de 920 por ano para análises da contratação, em que 704 destinam-se aos empreendimentos de compensação e 216 aos de cobrança. Estas análises ocorrem após a realização do processo licitatório do tomador para liberação da primeira parcela.

c) Acompanhamento técnico da execução

O “acompanhamento técnico da execução” compreende a realização das atividades de verificação do andamento e aferição dos resultados dos empreendimentos durante sua execução. Esta atividade não inclui a avaliação realizada após a conclusão do projeto, ao término da etapa de execução. Deste modo, esta atividade incidirá apenas aos empreendimentos que não estarão submetidos à liberação de parcela única, ou em outros termos, aos empreendimentos com liberação em duas ou três parcelas.

Para esta estimativa, foram considerados a assinatura de 230 empreendimentos por ano, baseado na média de 81% de assinatura dos empreendimentos indicados pelos colegiados entre 2011 e 2015. A análise quantitativa dos assinados resultou que 69 empreendimentos deverão receber acompanhamento técnico (liberações em duas ou três parcelas). A média analisada historicamente apontou que 25% dos concluídos no período receberam financiamento de R\$ 150 mil a R\$ 500 mil e 4% receberam mais de R\$ 500 mil. Sendo assim, 58 empreendimentos receberão duas parcelas e 11 receberão três parcelas, conforme regras descritas na proposta do item 4.3 deste relatório: “Redução do número de parcelas”. Sendo:

- Duas parcelas: 44 empreendimentos de recurso de compensação e 14 de cobrança;
- Três parcelas: 8 empreendimentos de compensação e 3 de cobrança.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Ainda, adotou-se para o dispêndio em horas desta etapa os mesmos valores da atividade de parecer:

- 24 horas técnicas por parecer em empreendimentos estruturais, incluindo que parte destes são reavaliados após pedidos de adequações do técnico;
- 8 horas técnicas por parecer em empreendimentos não estruturais, incluindo que parte destes são reavaliados após pedidos de adequações do técnico.

A partir das premissas adotadas, estima-se que serão dispendidas o total de 1.560 horas técnicas para realização desta atividade de acompanhamento técnico da execução. Destas, cerca de 1.140 horas técnicas serão para os empreendimentos financiados por compensação e 420 horas para os de cobrança.

d) Atestado de conclusão do projeto

Considerou-se o total de 215 empreendimentos concluídos ao ano, número que corresponde ao equivalente a 76% dos 282 indicados anualmente - a estimativa se vale da relação encontrada entre os números na análise quantitativa, uma vez que os empreendimentos concluídos referem-se a indicações de anos anteriores. Destes, estima-se que 164 são financiados por recurso de compensação e 51 de cobrança.

Adotou-se como premissa para o dispêndio em horas desta etapa os mesmos valores da atividade de parecer:

- 24 horas técnicas por parecer em empreendimentos estruturais, incluindo que alguns desses pareceres são reavaliados após pedidos de adequações do técnico;
- 8 horas técnicas por parecer em empreendimentos não estruturais, incluindo que alguns desses pareceres são reavaliados após pedidos de adequações do técnico.

Assim, estima-se que serão dispendidas 4.187 horas técnicas no total para esta atividade de “atestado de conclusão do projeto”. Sendo 3.116 horas técnicas por ano para os empreendimentos de compensação e apenas 1.071 horas técnicas para os de cobrança.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

e) Acompanhamento dos resultados (pós projeto)

Esta atividade, atualmente não executada no processo FEHIDRO, consiste na revisitação do empreendimento após tempo determinado durante sua conclusão para avaliação dos seus resultados efetivos.

Considerando os empreendimentos concluídos, estima-se total de 215 ao ano. Destes, são 164 de compensação com cerca de 29% de caráter estrutural e 71% de caráter não estrutural. E o restante, 51 financiados pela cobrança, com 36% de caráter estrutural e 64% de caráter não estrutural.

Adotou-se para o dispêndio em horas desta etapa:

- 8 horas técnicas por avaliação em empreendimentos estruturais;
- 2 horas técnicas por avaliação em empreendimentos não estruturais.

A partir das premissas adotadas, estima-se que serão dispendidas total de 826 horas técnicas por ano para acompanhamentos dos resultados, sendo 610 de empreendimentos de compensação e 216 de cobrança. Essa atividade exercida pela junta técnica pode ser enquadrada como empreendimento FEHIDRO para receber recursos de investimento e, assim, não comprometer verba de custeio.

f) Apoio consultivo aos tomadores e g) Apoio às Câmaras Técnicas

Assumiu-se que o apoio consultivo da Junta Técnica se dará eventualmente nos 22 colegiados existentes do Estado de São Paulo. Como serão dois períodos anuais de submissão de propostas (vide seção 4.4 deste relatório: “Revisão do período de submissão de propostas”), considerou-se a disponibilização de 40 horas técnicas da junta por período de submissão e por colegiado para atender às eventuais necessidades de consulta de tomadores e de Câmaras Técnicas.

Assim, serão disponibilizadas 1.760 horas técnicas por ano ao FEHIDRO para a atividade de apoio consultivo aos tomadores e às Câmaras Técnicas dos colegiados.

h) Capacitação técnica dos atores

Após o diagnóstico deste projeto, evidenciou-se a necessidade de capacitação dos diversos atores do FEHIDRO em temas diversos (vide proposta descrita no item 4.6 deste relatório: “Capacitação contínua

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

dos atores do FEHIDRO”). Para temas de natureza técnica, será atribuição da Junta Técnica oferecer capacitação aos demais atores.

Para esta atividade, adotou-se como premissa a realização de 24 capacitações presenciais ao FEHIDRO por ano com duração de 8 horas cada uma. As capacitações podem atender a um grupo de tomadores, representantes dos colegiados e/ou outros atores do FEHIDRO, como SECOFEHIDRO por exemplo. Isto resulta em um oferecimento de 192 horas de capacitação presencial por ano.

Conclusão da análise econômica

Listando as diferentes atividades da Junta Técnica, tem-se o quadro resumo a seguir alocado por fonte de recurso de Investimentos ou de Custeio. Para a monetarização da iniciativa, foi estimado o valor de 200 reais por hora técnica baseado nos seguintes elementos:

- O Banco de Preços de Engenharia Consultiva da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) traz os seguintes valores de referência de hora técnica para eventuais profissionais da junta técnica (listagem não exaustiva):
 - Engenheiro: R\$ 130,05 júnior; R\$ 164,83 pleno; R\$ 241,81 sênior;
 - Tecnólogo: R\$ 80,53 júnior; R\$ 117,73 pleno; R\$ 149,18 sênior;
 - Geólogo: R\$ 119,84 júnior; R\$ 162,16 pleno; R\$ 218,55 sênior;
 - Agrônomo: R\$ 129,01;
 - Biólogo: R\$ 118,78.
- Consultas recentes a licitações de serviços de engenharia em projetos públicos apontaram para uma faixa de preços média de R\$ 150,00 a R\$ 200,00 por hora técnica para as empresas vencedoras do certame;
- Prêmio para incluir as despesas de deslocamento para as atividades realizadas *in loco*, como acompanhamento técnico da execução, atestado de conclusão do projeto e acompanhamento dos resultados para os empreendimentos de caráter estrutural.
- Princípio do conservadorismo: uma vez que esta seção tem como objetivo analisar a viabilidade econômica da iniciativa, prefere-se constatar que o FEHIDRO possui recursos financeiros suficientes para acomodar a estrutura de junta técnica mesmo em um cenário mais conservador (valor superior à média esperada). Assim, preferiu-se aproximar o valor adotado aos patamares mais altos de valor encontrados do que os mais baixos.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
Quadro resumo

ATRIBUIÇÕES	R\$/hora	INVESTIMENTO		CUSTEIO			
		Horas estimadas	Valor (R\$)	COMPENSAÇÃO		COBRANÇA	
				Horas estimadas	Valor (R\$)	Horas estimadas	Valor (R\$)
a) Parecer da proposta	200			4.104	820.800	1.386	277.200
b) Análise da contratação do executor	200			704	140.800	216	43.200
c) Acompanhamento técnico da execução	200			1.140	228.000	420	84.000
d) Atestado de conclusão do projeto	200			3.116	623.200	1.071	214.200
e) Acompanhamento dos resultados (pós projeto)	200	826	165.200				
f) Apoio consultivo aos tomadores	200			1.760	352.000		
g) Apoio às Câmaras Técnicas	200						
h) Capacitação técnica dos atores	500 ¹¹	192	96.000				
TOTAL		1.018	261.200	10.824	2.164.800	3.093	618.600

Embora o fundo possua recursos disponíveis, o parágrafo único do artigo 36 da Lei Estadual n.º 7.663/91 estabelece que serão despendidos até 10% (dez por cento) dos recursos do FEHIDRO com despesas de custeio e pessoal, destinando-se o restante, obrigatoriamente, para a efetiva elaboração de projetos e execução de obras e serviços do Plano Estadual de Recursos Hídricos.

Sendo assim, grosso modo, os gastos com a Junta Técnica deverão ser pagos com a verba de Custeio, ponto de atenção adicional por ser limitante para a implantação desta iniciativa. Contudo, as atividades de “Acompanhamento dos resultados (pós projeto)” (item “e”) e de “Capacitação técnica dos atores” (item “h”), embora pouco representativas em termos financeiros por totalizar **R\$ 261 mil** por ano, poderiam ser pagas com orçamento de Investimentos, mediante projeto a ser submetido ao FEHIDRO em âmbito estadual. As atribuições restantes poderiam ser distribuídas em recurso de Custeio, estratificadas por arrecadação de Compensação ou de Cobrança.

¹¹ Valor hora de capacitação é mais alto por incluir desenvolvimento de conteúdo

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

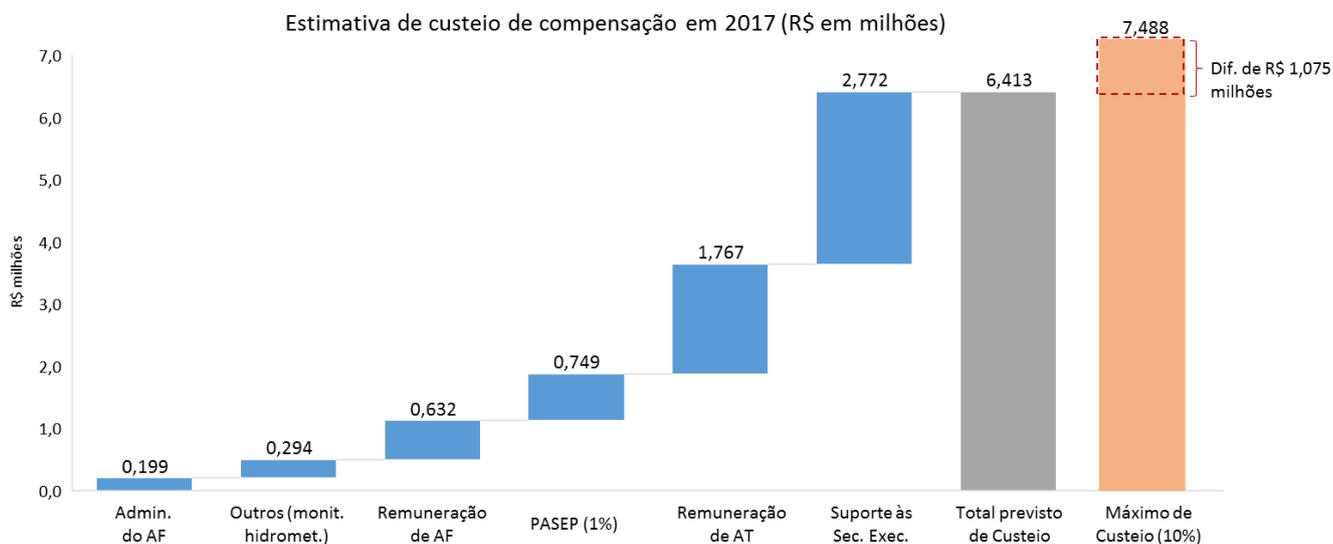
Conforme detalhado no quadro anteriormente apresentado, estima-se que **R\$ 2,833 milhões deverão ser pagos anualmente pela verba de custeio**, sendo **R\$ 2,165 milhões pagos com recurso de compensação e R\$ 619 mil de cobrança**. Para as atribuições “a”, “b”, “c” e “d” listadas devem ser empregados R\$ 1,813 milhões de recurso de compensação e R\$ 619 mil de cobrança. Aos itens “f” e “g” foram estimados R\$ 352 mil que poderiam ser alocados para serem pagos por compensação em vista que a restrição dos 10% esteja mais acentuada nos recursos da cobrança.

Cabe ressaltar, no entanto, que atualmente são exercidas apenas as atividades “a”, “b”, “c” e “d” listadas no quadro resumo pelos atuais ATs.

Para analisar a possibilidade do FEHIDRO custear o modelo proposto, foram realizadas previsões de arrecadação de recursos de cobrança e compensação e de gastos. Para compensação, foi criado um cenário com base na mesma proporção de gastos dos últimos dois anos-fiscais fechados (2014 e 2015). Apesar de o máximo permitido ser de 10% do recurso total, o orçamento do FEHIDRO para custeio foi de 9% nesses anos. Foram identificadas 6 finalidades de despesas, sendo estas:

- Taxa de Administração do Agente Financeiro: pagamento ao Banco do Brasil por administrar as contas FEHIDRO;
- Monitoramento Hidrometeorológico: apoio ao custeio de redes DAEE, CETESB e IAC;
- Remuneração de Agentes Financeiros: pagamento referente às liberações de parcelas (de acordo com o manual 1,5% sob o valor da parcela em empreendimentos não-reembolsáveis e 1% em reembolsáveis);
- Provisão para o PASEP: contribuição compulsória de 1% ao fundo destinado aos funcionários do setor público;
- Remuneração de Agentes Técnicos: referente às análises de propostas e pareceres técnicos para aprovação e liberação de parcela;
- Suporte às Secretarias Executivas: pagamentos às despesas administrativas e de reembolsos ao CORHI, à SECOFEHIDRO e aos CBHs.

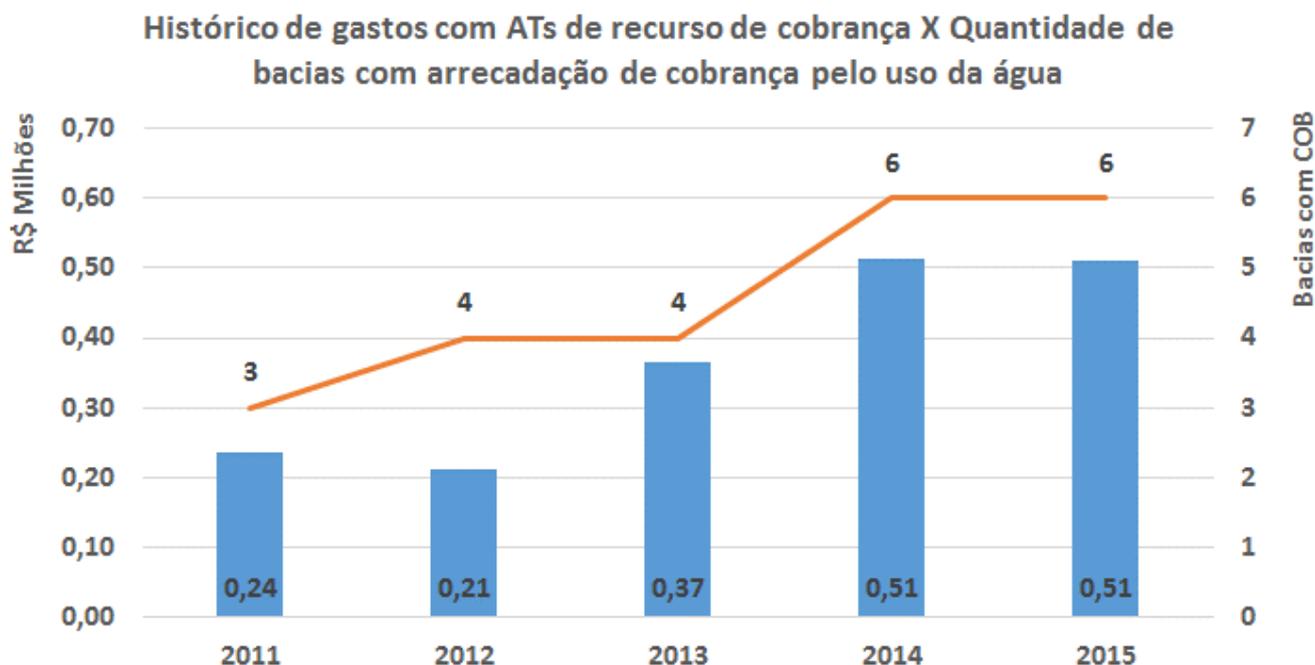
A partir da previsão de R\$ 74,88 milhões de arrecadação de compensação para 2017 e as mesmas proporções de gastos com cada atividade de custeio para os dois últimos anos, foi projetado estimativa conforme o gráfico a seguir:

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Conclui-se que a otimização de uso dos recursos do Custeio de **compensação** possibilitará a absorção de **R\$ 398 mil adicionais ao gasto atual** previsto para a viabilização da Junta Técnica com seu conjunto completo de atribuições sugeridas.

Por fim, estima-se o quanto representa o gasto com as análises técnicas de empreendimentos em relação ao valor total financiado no ano para recurso de compensação. Ao realizar este cálculo utilizou-se pagamento estimado de R\$ 1,81 milhões à junta técnica pelas atividades de itens “a”, “b”, “c” e “d” (que emitem pareceres) e previsão de R\$ 68,14 milhões em Investimentos de compensação para 2017. Sendo assim, o total pago ao técnico pelas análises de pareceres representa 2,7% do recurso de compensação previsto para Investimentos.

A análise de viabilidade para os **recursos de cobrança** pelo uso da água não foi possível de ser realizada nos mesmos moldes da compensação devido à falta de dados por bacia nos últimos anos, já que o histórico desta modalidade é muito recente. Contudo, sabe-se que o valor previsto de arrecadação de cobrança é de R\$ 111,3 milhões para 14 bacias em 2017, e que até R\$ 11,13 milhões poderão ser destinados para verbas de Custeio. Este orçamento é aparentemente **suficiente para cobrir os R\$ 619 mil anuais** estimados para a iniciativa da junta técnica – representa cerca de 5,6% da verba de custeio –, vide gráfico apresentado a seguir.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Análise operacional

Do ponto de vista formal, a vinculação entre a Junta Técnica e o FEHIDRO se dará pela realização de contrato de prestação de serviços, conforme já abordado na análise jurídica desta seção. O período de validade de contrato permitido para o serviço é de no máximo 5 (cinco) anos, ainda que possa ser renovado posteriormente mediante novo processo licitatório. O modelo de operacionalização do pagamento do contrato não foi contemplado neste relatório por ser discussão do Plano de Implantação (Produto I.6).

A adoção do modelo de Junta Técnica simplificará a gestão do processo e as atividades do SECOFEHIDRO, pois toda a interlocução técnica se dará com apenas essa única estrutura funcional.

A instituição a ser escolhida para operacionalizar a Junta Técnica deve contar com – ou contratar eventualmente – equipe técnica especializada e multidisciplinar capaz de desempenhar as funções descritas nesta seção. Portanto, sugere-se a requisição da entidade contratada de profissionais da equipe técnica com:

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Graduação nas áreas de Engenharias, Construção Civil, Geociências, Meio Ambiente, Biológicas e um profissional de Direito (para análise da contratação do executor), com diploma devidamente reconhecido pelo Ministério da Educação. Profissionais adequados para integrar a equipe são, por exemplo: engenheiro civil, engenheiro hídrico, engenheiro agrícola, engenheiro ambiental, geólogo, biólogo, agrônomo, especialista em educação ambiental.
- Desejável que a equipe técnica possua alguns profissionais com pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*, preferencialmente nas áreas de geociências e meio ambiente, como hidrogeologia, hidrologia, planejamento integrado dos recursos hídricos, geologia ambiental, hidrogeotecnia, águas subterrâneas e poços profundos, cartografia geológica, controle da poluição, geologia estrutural, geoquímica, resíduos sólidos, domésticos e industriais.

A organização precisa ter uma estrutura central com algum grau de capilaridade para atendimento e apoio local a fim de minimizar deslocamentos e custos associados. A subcontratação de alguma equipe local pode ser necessária para atendimento aos requisitos previstos em contrato.

Idealmente, a instituição escolhida deveria ter certo grau de flexibilidade para, eventualmente, contratar serviços de consultoria técnica sob demanda (especialistas) para avaliação de projetos em temáticas específicas.

Importante ressaltar que, durante a implementação, deve-se alterar o modelo gradualmente, preservando e aproveitando o *know-how* desenvolvido e armazenado pelos atuais agentes técnicos. Para tanto, sugere-se um período de transição em que um lote representativo de empreendimentos – por contemplar diferentes temáticas – seja avaliado conjuntamente pelo atual agente técnico e pela futura junta técnica. No caso de haver dificuldade para operacionalização com novos empreendimentos a serem analisados, pode-se compor este lote com projetos já analisados pelos atuais agentes técnicos no passado, a fim de garantir a transferência de conhecimento em menor período de tempo. Em outros termos, pode-se preencher a eventual lacuna de alguma temática específica nos novos empreendimentos com projetos já analisados no passado.

Pela diversidade de técnicos e a dispersão geográfica atual do modelo de ATs, sugere-se que este lote de empreendimentos seja selecionado cuidadosamente a fim de facilitar a logística e a operacionalização da transição. Durante este período, recomenda-se o agendamento de “sessões de transição” no local de trabalho dos atuais técnicos, em que técnicos da futura junta irão avaliar os

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

projetos em conjunto com os primeiros. Este processo deverá se repetir algumas vezes nos primeiros meses do modelo de Junta Técnica, com seus técnicos se deslocando esporadicamente – mediante agendamento – para os locais de trabalho dos atuais ATs, para sua própria capacitação.

Em vista da regulamentação vigente do FEHIDRO, a SSRH deve se preparar financeiramente para arcar com as despesas adicionais neste período de transição, que consistem no deslocamento dos técnicos da junta para as sedes dos ATs nas “sessões de transição” e em pagar duas vezes a avaliação do lote selecionado de empreendimentos, remunerando os atuais ATs e a Junta Técnica. Por estar limitada a 10% do recurso arrecadado para custeio, a SSRH deve testar medidas para realocação desse recurso, como acordar com comitês de bacias a possibilidade de redução de repasse durante esse período, entre outras possíveis.

Status atual e próximos passos da iniciativa

Os próximos passos desta iniciativa incluem contatar instituições com perfil alinhado às premissas das análises anteriores e com interesse em assumir o modelo de junta técnica, analisando suas exigências, suas eventuais limitações e proposta de custos. Verificar se há adequação ao orçamento disponível da verba de Custeio para esta finalidade, com base no exposto no item “análise econômica”.

Importante ressaltar que, durante a implementação, deve-se alterar o modelo gradualmente, preservando e aproveitando o *know-how* desenvolvido e armazenado pelos atuais agentes técnicos, conforme descrito no item “análise operacional”. Estes, inclusive, podem eventualmente atuar como colaboradores do processo em demandas técnicas excepcionais que necessitem de uma opinião especializada.

O prazo estimado para a implementação do novo modelo de junta técnica está diretamente ligado aos prazos necessários para a formalização de contratos e os eventuais ajustes necessários na legislação aplicável.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.2 Gestão e “dono” do processo**

O diagnóstico do FEHIDRO identificou a necessidade de aperfeiçoamento de sua gestão, principalmente em relação aos resultados obtidos pelos projetos executados.

Atualmente há alocação das verbas anuais aos Comitês de Bacia, tanto para projetos de investimento, como para as despesas de custeio. As propostas apresentadas pelos tomadores são hierarquizadas pelos Comitês de Bacia e transformadas em projetos de acordo com a disponibilidade de verba. Os projetos seguem para aprovação, primeiro pelo Agente Técnico e depois pelo Agente Financeiro, que avalia as exigências contratuais. As parcelas de recursos são liberadas pelo Agente Financeiro mediante aprovação pelo Agente Técnico. Os projetos são declarados concluídos do ponto de vista físico pelo Agente Técnico e financeiro pelo Agente Financeiro.

Com relação às despesas de custeio, a verificação está centrada na conformidade da documentação comprobatória dessas despesas. Atualmente, a SECOFEHIDRO realiza as análises sobre os valores dessas despesas especialmente quando há solicitação da Coordenação (CRHi).

O diagnóstico indicou que não há propriamente atividade de gestão no FEHIDRO, que deveria ser caracterizada pela realização sistemática das atividades integrantes do modelo PDCA (*Plan-Do-Compare-Act*) ou similar nas 3 dimensões da atuação do Fundo. A gestão do FEHIDRO poderia ser aperfeiçoada com a adoção de metas quantitativas (elemento P), com a coleta de dados úteis sobre as atividades realizadas (elemento D) para a execução do elemento C e posterior atuação sempre que necessário (elemento A), outro ponto de aperfeiçoamento seria a adoção de uma clara definição de fronteira entre os assuntos ligados à gestão dos projetos, ao monitoramento do processo e à gestão do FEHIDRO como um todo.

As propostas deste projeto se propõem a minimizar as deficiências relacionadas à gestão do processo propriamente dito e também dos projetos financiados, entre as quais destacam-se:

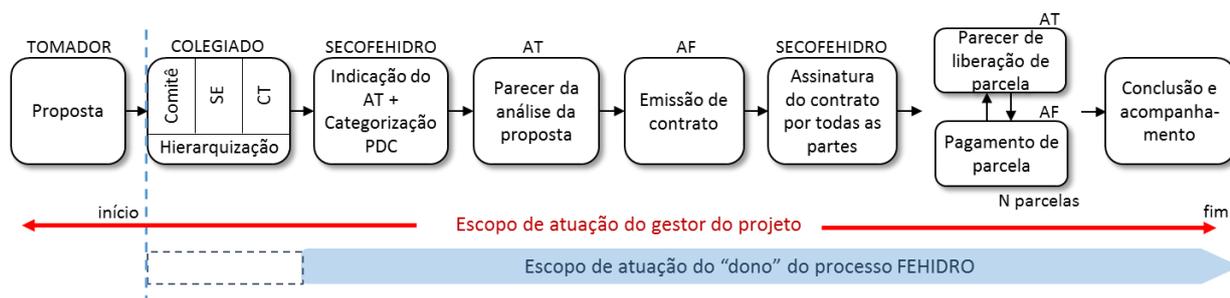
- Falta de clareza e objetividade dos planos norteadores do FEHIDRO (PERH e PBHs) em termos de diretrizes e ações concretas, ocasionando dificuldade na seleção de empreendimentos alinhados com as necessidades da bacia e incentivo às demandas induzidas;
- Pulverização de recursos do FEHIDRO em diversos projetos não integrados.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Além dos aspectos operacionais, são necessárias ferramentas que permitam avaliar o resultado geral por projeto e por bacia, que identifiquem e comparem os resultados obtidos em vários níveis: por projeto, na Bacia Hidrográfica, no Fundo e em determinado período de tempo permitindo análises de tendências. Algumas das ferramentas necessárias já existem, mas não são suficientes para essa amplitude de gestão e não são voltadas para esta finalidade.

Gestor de projeto, dono do processo e gestor dos resultados

A gestão do FEHIDRO implica a adoção de um modelo abrangente que inclua **três perspectivas chave** sobre o funcionamento do Fundo: gestão de projeto, gestão de processo e gestão de resultados. As duas primeiras dimensões da gestão do FEHIDRO são relativas à execução dos projetos, que se relaciona com a eficácia do FEHIDRO por estar ligada à obtenção de resultados, e ao desempenho do processo percorrido pelos projetos, que é determinante da eficiência do FEHIDRO.



Gestão de projeto e gestão do processo FEHIDRO

Oficialmente, o percurso de um projeto nesse processo tem início quando a proposta de empreendimento, hierarquizada pelo Comitê de Bacia e encaminhada à SECOFEHIDRO, é cadastrada como projeto. O processo FEHIDRO termina quando o projeto é considerado concluído pelo respectivo Agente Técnico.

A definição mais clara do papel do gestor do empreendimento pode contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho dos projetos FEHIDRO. Como o diagrama acima indica, o Tomador é o gestor do projeto e sua atuação se estende desde a concepção da proposta até a conclusão do projeto. Ele precisa fornecer informações e documentação para o andamento do projeto, além de executar tarefas

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

que lhe são pertinentes, como a contratação do executor das atividades técnicas específicas e a solicitação da liberação das parcelas de recursos financeiros.

Por outro lado, é indispensável que seja atribuída responsabilidade pela estruturação e pelo funcionamento adequado das etapas do processo FEHIDRO, que tem impacto direto na realização dos projetos que estão em andamento. Tecnicamente, o responsável pelo processo pelo qual transitam os projetos é chamado de “dono do processo”.

A gestão do processo pressupõe o estabelecimento de prazos limite para as atividades essenciais, do padrão de qualidade na execução dessas atividades e da capacidade de processamento adequada. Também, deve monitorar os dados sobre essas variáveis e tomar providências objetivas quando problemas e desvios forem observados. É esperado que este ator, o “dono” do processo, tenha uma visão fidedigna e real do conjunto de projetos a qualquer momento e seja proativo, a demandar e auxiliar os demais envolvidos no processo quando necessário.

Uma das principais atribuições do dono do processo é a preservação das qualidades de eficiência e eficácia do processo como um todo. Através do acompanhamento da adequação da execução das atividades, do andamento dos projetos no processo e da demanda sobre outros atores. Na estrutura atual, o mais indicado é que a SECOFEHIDRO desempenhe o papel de “dono” do processo.

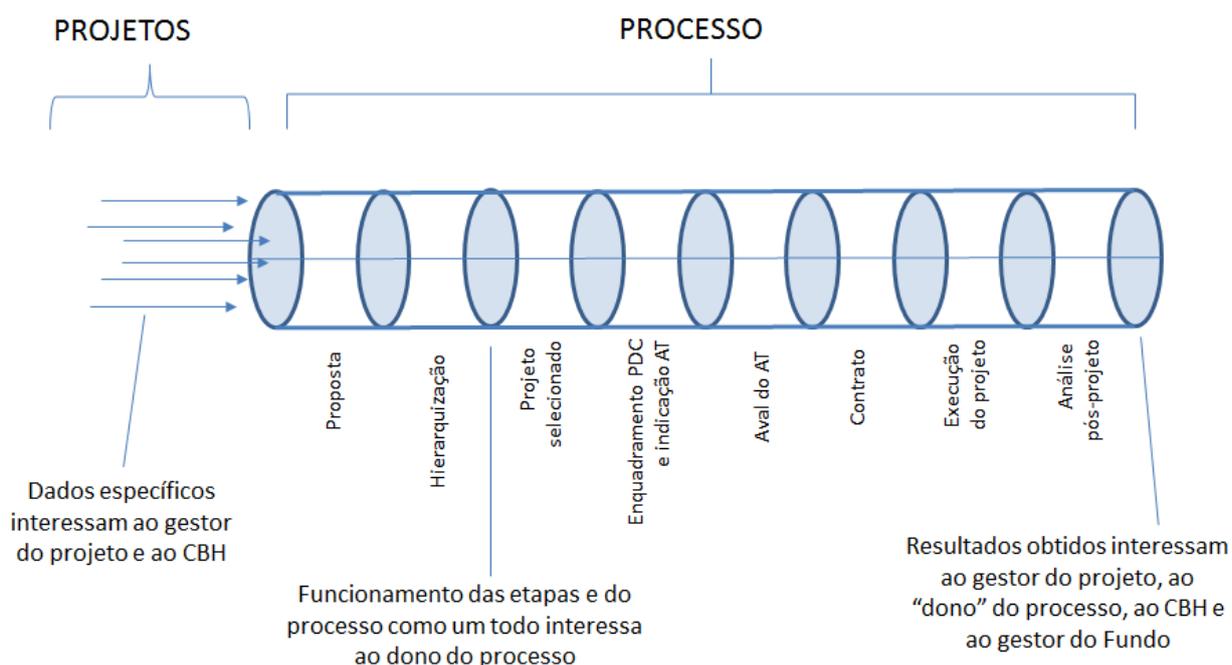
O FEHIDRO está providenciando a adoção de sistema informatizado que permita o acompanhamento em tempo real do status dos empreendimentos e das interações em andamento. Isto poderá evitar dificuldades no gerenciamento, como a falta de controle sobre o cumprimento de prazos e da qualidade das atividades desempenhadas.

A definição de regras claras, com indicadores de desempenho e ferramentas confiáveis que acompanhem a duração das atividades permitirá melhorar a gestão do FEHIDRO. O sistema informatizado atual não permite o acompanhamento específico das atividades exercidas por cada ator do processo. Não há acompanhamento dos resultados dos empreendimentos concluídos (fase pós fluxo operacional FEHIDRO), nem metodologia definida para essa finalidade.

Foram identificadas diversas atividades em que a SECOFEHIDRO poderá atuar para o aperfeiçoamento do processo FEHIDRO, no seu papel de “dono” do processo. Para exercer o acompanhamento do desempenho do processo em detalhe, destacam-se as atividades:

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Incentivar o cumprimento dos prazos para a execução das atividades pelos atores
- Aplicar as sanções previstas aos atores do FEHIDRO pelos desvios ante o contratado
- Definir o sistema informatizado como meio de contato obrigatório na transmissão das informações sobre a tramitação dos projetos e prestação de contas, registrando sempre que houver a comunicação entre os atores no sistema, mesmo que outros meios também sejam utilizados¹²
- Incentivar o emprego do sistema informatizado como meio de interação entre todos os atores
- Recomendar práticas que possam reduzir as falhas na comunicação entre os atores (ex.: telefones e e-mails desatualizados, ausência de confirmação de recebimento de mensagens)
- Propor ações de capacitação para melhorar a qualidade das atividades desempenhadas pelos diversos atores ao longo do processo.



Os projetos percorrem as etapas do processo FEHIDRO

¹² O sistema informatizado empregado pelo FEHIDRO é o SINFEHIDRO, que dá apoio de sistemas para as atividades de gestão dos projetos de investimento. A nova versão do sistema informatizado, o SINFEHIDRO II, deverá estender esse apoio às atividades de custeio, de modo que a comunicação entre as unidades envolvidas e a transmissão de documentos poderá ser feita por meio eletrônico com maior facilidade.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**A terceira dimensão da gestão do FEHIDRO**

Com o objetivo de aperfeiçoar a gestão do FEHIDRO, é indispensável acrescentar, além das visões de cada projeto e do processo, a terceira dimensão na perspectiva de dados para gestão: a visão dos resultados obtidos pelo FEHIDRO como um todo.

A figura a seguir apresenta de forma gráfica a combinação das 3 dimensões da gestão do FEHIDRO.



As três dimensões dos projetos FEHIDRO

A gestão do FEHIDRO abrange três dimensões que são atribuídas a atores diferentes, cada um com suas atribuições, perfil e indicadores de desempenho específicos. O quadro a seguir resume essas características de modo ilustrativo. É importante identificar um agente para cada dimensão, que será o responsável típico pelas atividades relacionadas com a respectiva gestão. O quadro mostra exemplos das atribuições desses agentes, algumas características do perfil do agente da área de processos e apresenta alguns indicadores de desempenho típicos dessas dimensões.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

	AGENTE	ATRIBUIÇÕES (EXEMPLOS)	PERFIL DE GESTÃO DA ÁREA DE PROCESSOS	INDICADORES DE GESTÃO TÍPICOS
FUNDO	COFEHIDRO CRHi CBH	<ul style="list-style-type: none"> Ter panorama fidedigno e real a qualquer momento sobre o FEHIDRO Planejamento orçamentário e gestão financeira 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor experiente com habilidades e competências para motivar e promover a comunicação entre os atores do FEHIDRO Responsável e comprometido com resultados e cumprimento dos prazos Proativo, cobrando os atores do processo e auxiliando-os quando necessário Visão sistêmica e orientada a resultados de desempenho gerenciais Poder de abstração para identificação e disseminação de casos de sucesso e melhores práticas 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de desempenho em três níveis de atuação: projetos, bacia e FEHIDRO Indicadores de eficácia: resultados efetivos dos projetos, alinhamento às diretrizes do PERH, quantidade por tipo de projetos Indicadores de eficiência: propostos-contratados-concluídos-cancelados, tempo médio de realização por etapa do processo Indicadores de gestão financeira: suficiência de recursos, orçamento por bacia e por tipo de projetos Outros: inadimplentes, junta técnica
PROCESSO	Dono do processo	<ul style="list-style-type: none"> Visão abrangente do processo, com responsabilidade sobre a eficácia e eficiência do processo como um todo Identificação de casos de sucesso e melhores práticas 		
PROJETO	Gestor do projeto	<ul style="list-style-type: none"> Visão da execução das atividades e do andamento do projeto Verificação do resultado obtido no projeto 		

Algumas características das três dimensões da gestão do FEHIDRO

Em princípio, esse modelo pode ser ainda aperfeiçoado. Como pode ser observado na figura seguinte, o Comitê de Bacia Hidrográfica também participa desse modelo de gestão do FEHIDRO, ao se envolver na preparação dos planos de bacia, que darão origem às propostas de empreendimentos, na avaliação das propostas recebidas e na sua hierarquização, e na definição do volume de recursos financeiros investidos em cada exercício e em cada tipo de projeto. É desejável que esses colegiados também tenham acesso rotineiro e sistemático aos dados sobre resultados alcançados em cada projeto realizado na sua área regional em cada período. A qualidade dos projetos executados está na direta dependência da qualidade das propostas apresentadas, que decorre essencialmente da qualidade dos planos de bacia.

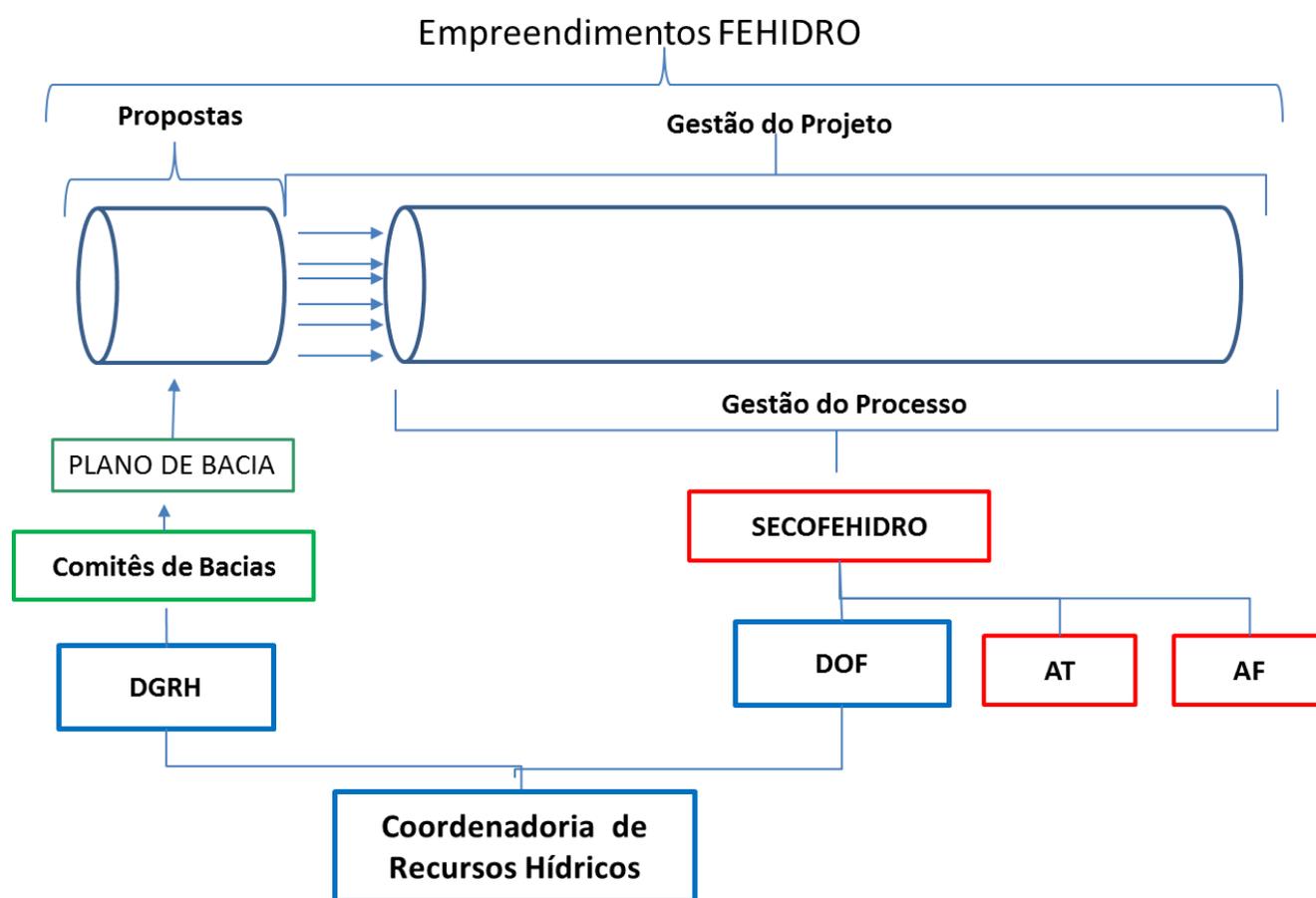
Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Diagrama do desenvolvimento dos empreendimentos FEHIDRO

Avaliação dos resultados dos empreendimentos concluídos

Outro aspecto chave para a gestão do FEHIDRO é a inclusão formal e sistemática da atividade de avaliação e acompanhamento dos resultados dos empreendimentos concluídos, a fim de verificar os resultados efetivos que os recursos investidos pelo Fundo proporcionam à Bacia.

Para tanto, é indispensável desenvolver metodologia, indicadores e procedimentos de acompanhamento dos empreendimentos após concluídos. É imprescindível desenvolver ferramenta ou sistema de apoio, que deverá possuir um banco de dados histórico e que permita o acompanhamento da evolução das iniciativas ocorridas no âmbito da Bacia como um todo. A responsabilidade pela execução desta tarefa deve ser atribuída de maneira formal e envolver o Agente Técnico (que sabe

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

avaliar de forma objetiva os resultados que deveriam ser obtidos pelo projeto), o Tomador (responsável por garantir que os resultados do projeto aconteçam, já que é o principal interessado) e o Comitê de Bacia (que hierarquizou o projeto por considerar que ele contribuiria para as suas prioridades).

A terceira dimensão mencionada corresponde ao acompanhamento do status do FEHIDRO. Interessa avaliar neste caso, não apenas os resultados de cada projeto, mas os resultados consolidados dos projetos em determinado período, os resultados obtidos em cada Bacia Hidrográfica e os resultados dos projetos por tipo ou por objetivo. É o ponto de vista prioritário da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídrico, em nome do Governo, e da coordenação geral do FEHIDRO como um todo. Em um segundo nível, corresponde também à visão dos Comitês de Bacia, que se responsabilizam por patrocinar projetos que estejam alinhados com as suas prioridades. Os dados relevantes e os indicadores de desempenho característicos são diferentes daqueles empregados pelo gestor do projeto e pelo “dono” do processo.

Sistema de indicadores de desempenho do FEHIDRO

É apresentada a seguir a sugestão de um sistema de indicadores a ser monitorado e os seus interessados, conforme indicado no quadro anexo. Esta coleção mostra sugestões dos principais indicadores de desempenho, de forma não exaustiva.

Segue o elenco dos principais indicadores de desempenho sugeridos para gestão do FEHIDRO. Vale lembrar que os agentes em nome do Fundo são o COFEHIDRO e a CRHi, os comitês de bacia atuam com relação à segunda coluna e os Tomadores são os agentes que se interessam pela execução dos projetos pelos quais são responsáveis. A última coluna indica o aspecto avaliado pelo indicador de desempenho de forma prioritária.

INDICADOR	DEFINIÇÃO	FUNDO	BACIA	PROJETO	ASPECTO AVALIADO
% de projetos estruturais no período	Número de projetos estruturais sobre o número total de projetos no período	X	X		
Resultado efetivo do projeto	Avaliação objetiva do resultado alcançado pelo projeto	X	X	X	Eficácia
Alinhamento PERH ou PBH	Grau de alinhamento do projeto com o PERH ou PBH	X	X	X	Eficácia

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

INDICADOR	DEFINIÇÃO	FUNDO	BACIA	PROJETO	ASPECTO AVALIADO
% por tipo de projeto	Distribuição porcentual dos projetos do período por tipo	X	X	X	
Conversão de propostas em projeto	Número de proposta que foram convertidas em projetos no período	X	X		Eficiência
Projetos concluídos / contratados	Relação entre os projetos concluídos e os contratados no período	X	X		Eficiência
Projetos cancelados / contratados	Relação entre os projetos cancelados e os contratados no período	X	X		Eficiência
Tempo médio de execução dos projetos	Tempo médio de execução dos projetos entre o cadastramento no sistema e a emissão do relatório final	X	X	X	Eficiência
Suficiência de recursos	Valor dos recursos liberados pelo Agente Técnico com relação ao disponível para projetos no período	X			Eficiência
Orçamento por bacia	Valor da previsão orçamentária por bacia no período (investimento e custeio)	X	X		
Orçamento por tipo de projeto	Valor da verba prevista por tipo de projeto para o período	X	X		
Aplicação de recursos por tipo de projeto	Valor dos contratos em vigor por tipo por bacia no período	X	X		
Aplicação efetiva de recursos por tipo de projeto	Valor dos contratos celebrados por tipo por bacia no período	X	X		
Número de inadimplentes	Evolução do número de tomadores inadimplentes por bacia nos últimos 5 anos	X	X		
Despesas de custeio por bacia	Valor das despesas de custeio por mês para cada bacia	X	X		Eficiência
Despesas de custeio por tipo	Valor das despesas de custeio por tipo por mês para cada bacia no período	X	X		
Evolução das despesas de custeio	Evolução das despesas de custeio por bacia no período	X	X		
Devolução de documentos	Número de devoluções de documentos de prestação de contas no período por bacia	X	X		Eficiência
Volume de recursos liberados no período	Volume de recursos liberados pelo AF para todos os projetos no período	X	X		Eficiência

Análise jurídica

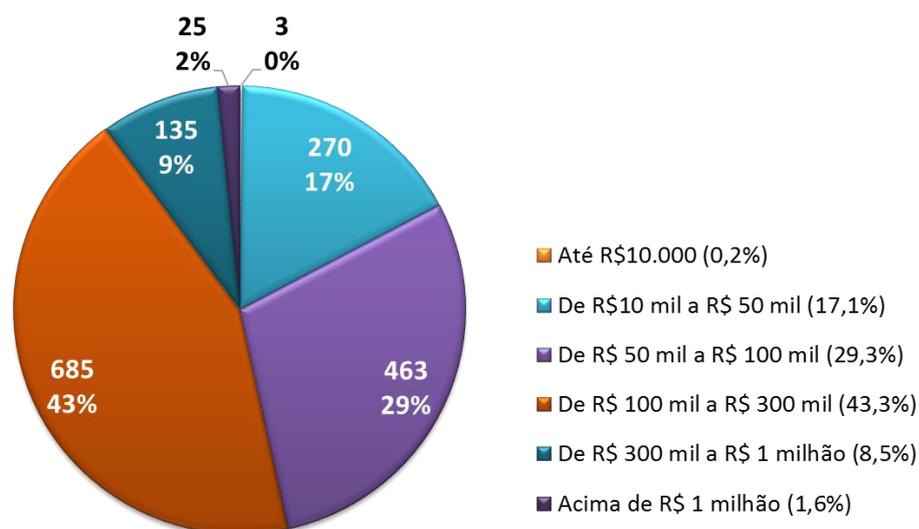
Não foram identificados impactos jurídicos relevantes nas iniciativas ora propostas.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.3 Redução do número de parcelas**

Conforme o diagnóstico do processo de Investimentos, os projetos dispendem mais tempo na etapa de execução. Além do tempo de execução do empreendimento pelo tomador, esta etapa também possui as liberações de parcelas, envolvendo em cada pagamento: prestações de contas, pareceres técnicos de avaliação de conformidade com a proposta e interações entre tomadores, agentes técnicos e agentes financeiros. Ao analisar este atual modelo, conclui-se ser oneroso do ponto de vista operacional, em razão dos empreendimentos levarem em torno três parcelas.

Para otimizar esta etapa do processo e aumentar sua eficiência, conclui-se que é preciso reduzir o número de parcelas, desta forma, a proposta é limitar a um total de três parcelas por empreendimento. Indica-se para o FEHIDRO realizar liberações únicas para um contingente de propostas, dado o perfil dos empreendimentos indicados. E os projetos que necessitam maior acompanhamento, com valor financiado superior à média dos empreendimentos, poderiam conter no máximo três parcelas de pagamentos. Ainda, recomenda-se eliminar a prática de obrigatoriedade de última parcela de no mínimo 10% do valor financiado (após a conclusão da execução), retirando o ônus do tomador em custear parte da execução, uma vez que os recursos serão disponibilizados antes.

Para definir critérios de empreendimentos elegíveis para pagamento único ou de até três parcelas, foram analisadas as características dos empreendimentos FEHIDRO. O gráfico a seguir mostra a distribuição de quantidades e percentuais de empreendimentos concluídos em relação ao seu valor médio nos últimos cinco anos (de 2011 a 2015).

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Empreendimentos concluídos FEHIDRO por valor de financiamento – Concluídos entre 2011 e 2015

A análise dos últimos cinco anos apontou que 89% dos empreendimentos concluídos apresentaram valor inferior a R\$ 300 mil reais. Espera-se que, nos próximos anos, ocorra um aumento desse valor médio devido às alterações nos critérios de 2015 referentes ao valor mínimo das indicações ao FEHIDRO, que é de R\$ 50 mil para todos os colegiados. Adicionalmente, foram criados critérios particulares de cada colegiado, expostos na tabela a seguir.

Colegiado	Nº máximo de indicações a partir de 2016 (A)	Recursos de investimento em 2015* (B)	Valor médio dos empreendimentos (B / A)
1. Alto Paranapanema	12	2.292.991,57	191.082,63
2. Aguapeí-Peixe	20	3.135.997,11	156.799,86
3. Baixo Pardo Grande	10	2.282.706,01	228.270,60
4. Baixo Tietê	21	2.394.107,31	114.005,11
5. Mogi Guaçu	19	4.803.061,56	252.792,71
6. Médio Paranapanema	14	1.524.341,91	108.881,57
7. Pardo	16	3.424.049,94	214.003,12
8. Pontal do Paranapanema	11	2.005.891,36	182.353,76
9. Ribeira do Iguape	15	3.873.443,51	258.229,57
10. São José dos Dourados	13	1.354.554,83	104.196,53
11. Serra da Mantiqueira	7	1.248.694,42	178.384,92
12. Sapucaí Mirim Grande	12	1.781.096,13	148.424,68
13. Sorocaba – Médio Tietê	11	5.609.355,41	509.941,40
14. Sorocaba – Médio Tietê (Cobrança)	16	-	-
15. Tietê Batalha	13	2.955.770,90	227.366,99
16. Turvo Grande	15	2.436.030,37	162.402,02
17. Tietê Jacaré	17	3.308.144,71	194.596,75

* Deliberação COFEHIDRO nº 154/2015.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Os 6 colegiados não listados na tabela não têm o valor médio mínimo de suas indicações de R\$ 300 mil. São estes: Alto Tietê, Baixada Santista, CORHI, Litoral Norte, PCJ e Paraíba do Sul.

Adotando como critério geral para os empreendimentos propostos a aplicação de parcelas de pagamentos de acordo com o valor financiado, tal qual praticado por outras instituições do Estado. Sugere-se a quantidade de parcelas de pagamentos para as seguintes faixas de financiamento de empreendimentos FEHIDRO:

	VALOR DO FINANCIAMENTO	NÚMERO DE PARCELAS
Faixa 1	Até R\$ 150 mil	Única
Faixa 2	Entre R\$ 150 mil e R\$ 500 mil	Até duas
Faixa 3	Superior a R\$ 500 mil	Até três

Assim, os empreendimentos com financiamento de **até R\$ 150 mil** receberão **pagamento único**; os empreendimentos com financiamento **entre R\$ 150 mil e R\$ 500 mil** receberão a quantia em até **duas parcelas**; e os empreendimentos com financiamento **superior a R\$ 500 mil** receberão a quantia em até **três parcelas**.

Adicionalmente ao modelo por faixa de valores, determinou-se critérios meritocráticos em que, aos tomadores que cumprem tais critérios de maneira satisfatória, possam reduzir a quantidade de parcelas, ou até mesmo receber pagamento único, independentemente do valor total financiado do empreendimento. Conforme detalhado na iniciativa de gestão e “dono” do processo, haverá avaliação e acompanhamento dos resultados dos empreendimentos concluídos e dos atores envolvidos. Esta gestão contará com metodologia, indicadores e procedimentos de acompanhamento. Será necessário ferramenta ou sistema de apoio, que deverá funcionar como um meio de acompanhamento geral, que guarde histórico e permita o acompanhamento da evolução.

Na etapa de análise da proposta de empreendimento deverá ser analisado o perfil do tomador com base em seu histórico para definir a forma de pagamento que este empreendimento receberá, se pagamento único, duas ou três parcelas. No caso de novos tomadores, vale-se do critério geral de faixa de valor financiado.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Para garantir o bom funcionamento deste modelo pautado na confiança, devem ser criados mecanismos fundamentais que ofereçam o suporte necessário para mitigar riscos de inadimplência. As sanções devem ser claras e aplicadas conforme a necessidade. Deve estar disponível uma ferramenta de apoio para a gestão do processo, conforme iniciativa de “Gestão e dono do processo”. A seguir, detalham-se os critérios que levam um empreendimento a inadimplência, previsto no Manual Operacional de Investimentos.

Critérios de inadimplência técnica e financeira

INADIMPLÊNCIA TÉCNICA	INADIMPLÊNCIA FINANCEIRA
<ul style="list-style-type: none">• Não cumprimento de itens de projeto ou termos de referência;• Modificações em obras e serviços não aprovados pelo AT;• Não cumprimento do cronograma sem concordância explícita do AT;• Não apresentação das prestações de contas no prazo devido;• Se houver vinculação de terceirizados com a estrutura gerencial, administrativa, quadro de funcionários ou de representação do Tomador junto às instâncias do SIGRH representa inadimplência definitiva.	<ul style="list-style-type: none">• Não cumprimento dos pagamentos relacionados aos contratos de financiamentos reembolsáveis ou de parcelamentos de devoluções ajustadas com o FEHIDRO (Termo de Encerramento Condicionado – TEC);• Falta da apresentação ao AF, nos devidos prazos, das certidões exigidas pelo FEHIDRO ou da prestação de contas, ou a rejeição das mesmas, em qualquer etapa da execução do empreendimento;• Não cumprimento de qualquer dispositivo previsto no contrato de financiamento.

Alguns critérios de sanção a ser adotados pelo FEHIDRO, devendo ser complementados pela gestão do processo:

- Contrato FEHIDRO **deve** conter uma cláusula prevendo devolução total do valor já pago ao tomador em caso de inadimplência definitiva no respectivo contrato.
- A declaração de inadimplência (técnica ou financeira) formalizada tem período de regularização, caso tomador ultrapasse esse período ou não acate ao recurso, entra em inadimplência definitiva.
- Inadimplência definitiva trata-se da inclusão do Tomador no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais - CADIN – Estadual, criado pela Lei 12.799/2008.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Desta forma, está impedido no FEHIDRO de pleitear novos financiamentos, assinar contratos e receber reembolsos de contratos já assinados até completar a regularização do contrato.

- Tomadores com inadimplência definitiva estão proibidos de pleitear novo financiamento FEHIDRO por ao menos dois anos ou até regularização aceita pelo COFEHIDRO.
- Para tornar regras mais efetivas, o sistema deve:
 - Contar com mecanismo automatizado que trava tomador de receber parcelas FEHIDRO e de pleitear novos financiamentos, assim que este entrar no status de inadimplente definitivo;
 - Automatizado para converter o status do tomador para inadimplente e informar o gestor do FEHIDRO (“dono” do processo) sobre situação. Esta automatização somente é possível em casos que o sistema consegue realizar uma gestão autônoma. Por exemplo, na gestão dos tempos das atividades do processo FEHIDRO, ao AT ou AF acionar falta de alguma documentação, etc.
 - Deve manter um histórico de Inadimplência X Tomador para permitir uma análise de redução do número de parcelas mesmo para faixas de valores maiores do que as gerais sugeridas.

Outro importante apoio aos tomadores para o sucesso na execução do empreendimento é o apoio consultivo da **Junta Técnica**. Conforme descrito na iniciativa “Criação de **Junta Técnica**”, dentre os papéis do técnico responsável está o auxílio aos tomadores, tanto na proposta de empreendimento quanto durante sua realização, de forma apropriada.

A descrição de todas as atividades a ser desempenhadas, procedimentos e os respectivos atores responsáveis estarão descritas no Manual de Procedimentos Operacionais de Investimentos (Produto I.5).

Análise jurídica

As medidas ora propostas encontram fundamento no artigo 14 e seguintes do Decreto Estadual n.º 48.896/04 que conferem ao Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - COFEHIDRO competência para estabelecer os termos e condições das operações financeiras, que poderão variar conforme as características dos programas a que estiverem vinculados.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.4 Revisão do período de submissão de propostas**

Atualmente as propostas de empreendimentos FEHIDRO são hierarquizadas e apresentadas como projetos uma vez por ano. Novas propostas apresentadas e recursos financeiros que fiquem disponíveis depois desse momento somente são levados em consideração no exercício seguinte, o que provoca ociosidade de recursos originados por resíduos de contratos encerrados/cancelados e a perda de oportunidade de aproveitamento de boas iniciativas. Ocorre, também, excesso de trabalho ocasionado pelos picos nas diversas etapas do FEHIDRO por ocorrer acúmulo de propostas em um período do ano.

Propõe-se que a indicação de projetos ocorra em mais que um momento por ano, a partir de carteira de propostas recebidas por cada uma das Secretarias Executivas e da gestão da conta corrente de verbas disponíveis. Com este novo padrão de funcionamento do mecanismo de indicação de projetos pelos colegiados, será possível ocorrer até dois períodos de submissão de propostas por ano.

Durante as atividades de prestação de contas dos projetos de investimento, ocorre a reserva de verbas previamente destinadas a projetos que não chegam a ser contratados. A verba associada a esses projetos retorna ao colegiado de origem e fica disponível para o financiamento de outras propostas que venha a indicar.

Assim, novas propostas e verbas que se tornem disponíveis depois da primeira indicação do ano poderão ser empregadas para melhorar o desempenho geral do FEHIDRO.

Este ajuste do funcionamento da etapa de hierarquização de propostas também oferece a possibilidade de ampliar a atuação dos colegiados na indução de propostas, ajuda a fechar o escopo do elenco de propostas dos colegiados e a alinhar essas propostas com as estratégias do Governo do Estado.

Ajuda também na operacionalização do planejamento plurianual que está sendo adotado pelo FEHIDRO, seguindo os prazos do PPA e a regra de dedicação de 70-80% do orçamento em até três prioridades (demanda induzida) da Bacia.

A redação desta iniciativa e a descrição dos procedimentos gerais específicos serão oferecidas no Manual de Procedimentos Operacionais (MPO) de Investimentos (Produto 5).

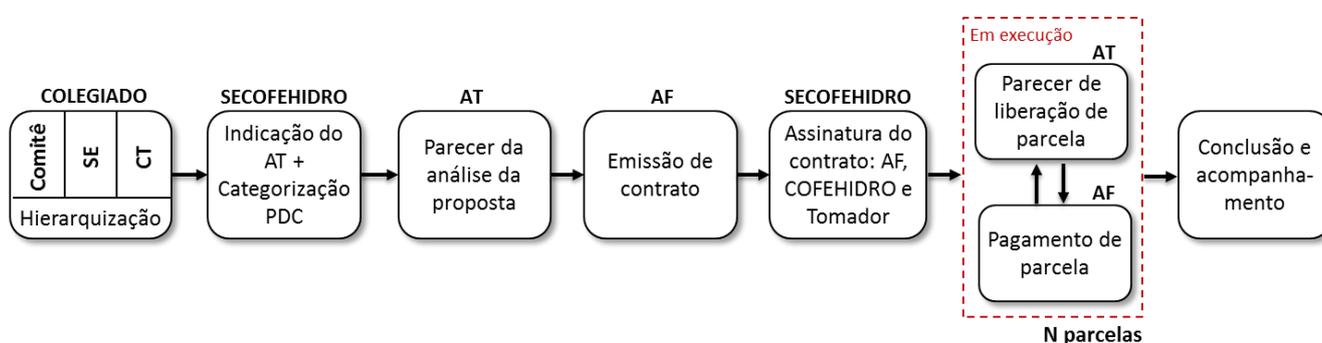
Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Análise jurídica

Não foram identificados impactos jurídicos relevantes nas iniciativas ora propostas.

4.5 Revisão do processo de assinatura de contratos

O processo de Investimentos do FEHIDRO pode ser sintetizado pela seguinte figura:



Após o projeto ser indicado pelo colegiado e encaminhado pela SECOFEHIDRO para o agente técnico (AT), inicia-se a etapa de análise técnica. Após o parecer positivo do AT e do AF, o contrato do FEHIDRO é confeccionado, emitido e assinado pelo banco (agente financeiro). O contrato é então enviado à SECOFEHIDRO e precisa ser assinado por mais duas partes (uma vez que este já vem assinado pelo agente financeiro): Governo do Estado de São Paulo, por intermédio do presidente do COFEHIDRO e do Secretário da SSRH, e tomador.

A partir do instante que a SECOFEHIDRO assume os contratos, o processo de assinatura tem-se dado de três diferentes formas:

- i. Secretaria assina e envia ao colegiado para coletar a assinatura do tomador;
- ii. Tomador é convidado a comparecer até a SSRH para assinar o contrato em conjunto com o secretário;
- iii. Contratos são assinados por lotes em evento do Governo do Estado.

A grande maioria dos contratos atualmente é assinada por meio de eventos que ocorrem no Palácio dos Bandeirantes, com a presença do Governador, do presidente do COFEHIDRO e Secretário da

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

SSRH e dos representantes dos tomadores, na maior parte representados por prefeitos. A consequência prática deste procedimento é a interrupção momentânea dos projetos no processo FEHIDRO, uma vez que o tomador necessita do contrato assinado pelas três partes para iniciar seu processo licitatório.

A partir da análise quantitativa realizada durante a etapa de diagnóstico, foi identificado que a etapa de assinatura dos contratos leva, em média, 53 dias de duração. Considerando o prazo total de 1.335 dias do processo FEHIDRO, ela representa 4% do tempo. Se ainda considerados o tempo antes do início da execução, de 535 dias, a etapa representa cerca de 10% do tempo pré-execução. Ainda que num primeiro olhar não pareça tão representativo, a etapa não envolve nenhuma atividade específica. Atualmente, o tempo decorre apenas do fato de os contratos aguardarem a realização do evento para assinatura.

Deve-se ainda ressaltar que o período de 53 dias representa a duração média. Eventualmente, podem ser penalizados aqueles projetos com atrasos superiores a 120 dias, caso seus contratos sejam enviados alguns dias após evento de assinatura.

Como a causa-raiz do tempo adicionado ao processo FEHIDRO pela assinatura de contratos é de natureza política, essa deve ser tratada do mesmo modo, mediante diálogo e articulação entre a SSRH e o Governo do Estado de São Paulo.

Análise jurídica

Não foram identificados impactos jurídicos relevantes nas iniciativas ora propostas.

4.6 Capacitação contínua dos atores do FEHIDRO

O projeto de reestruturação do FEHIDRO compreende, além das recomendações de novos mecanismos para a melhoria de processos, a identificação das necessidades de capacitação do pessoal envolvido e impactado pela nova proposta de funcionamento do FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

No entanto, considerando o objetivo geral do projeto e a situação atual do FEHIDRO apresentada no diagnóstico, principalmente no que diz respeito à melhoria da eficácia da aplicação dos recursos movimentados pelo Fundo, foram definidas recomendações mais abrangentes em relação à capacitação dos atores do FEHIDRO, considerando não apenas os impactos dos novos procedimentos, mas também melhor integração de todos os envolvidos.

Nestes termos, a principal característica da proposta é que a capacitação seja feita de forma contínua e permanente ao invés de ações individuais e pontuais, abrangendo todos os atores que participam na execução das atividades relacionadas com os empreendimentos do FEHIDRO. A seguir são descritas as principais características dessa atividade de capacitação.

Justificativa

O diagnóstico identificou necessidades de capacitação sobretudo daqueles que participam das atividades iniciais do processo (Tomadores e Colegiados / Câmaras Técnicas). O diagnóstico ressaltou que, de modo geral, é deficiente a competência técnica necessária para pleitear projetos por parte dos Tomadores e conhecimento específico das Câmaras Técnicas dos Colegiados para avaliar propostas de empreendimentos.

Também há alta rotatividade de interlocutores no processo, especialmente crítica no caso dos tomadores que limitam as iniciativas existentes de capacitação para incorporação de conceitos de gestão hídrica e dos processos do FEHIDRO. A rotatividade também pode afetar as Secretarias Executivas dos Comitês de Bacia, já que pode ocorrer uma renovação dos quadros de pessoas desses órgãos, e elas precisam se familiarizar com as rotinas e procedimentos em vigor, descritos no manual operacional de custeio bem como com os recursos informatizados disponíveis. Além disso, foi identificada a necessidade de capacitar de forma contínua a equipe da SECOFEHIDRO para a execução dos procedimentos internos.

Necessidades de treinamento

As necessidades, diretrizes e ações para se estabelecer um plano de capacitação permanente dos atores participantes do FEHIDRO foram definidas a partir do diagnóstico. Para cada item identificado no diagnóstico, foram detalhadas as necessidades de capacitação relacionadas, apresentadas no Capítulo 9 deste relatório. Organizadas em função dos atores e das técnicas de ensino.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Formatos recomendados

Os formatos recomendados para atender às necessidades de capacitação foram definidos a partir das características de cada público-alvo:

- **Curso presencial:** conteúdo que pode ser ministrado através de sessões presenciais ou semipresenciais regionalizadas nos Comitês de Bacia, por exemplo, de modo a viabilizar a capacitação de pessoas (tomadores e membros dos colegiados / câmaras técnicas / comitês de bacia) distribuídas em todo o Estado de São Paulo;
- **EAD:** conteúdo oferecido por meio de Ensino a Distância (EAD) de modo a viabilizar a capacitação de grande número de pessoas (tomadores e colegiados/câmaras técnicas/membro dos comitês de bacia) distribuídas em todo o Estado de São Paulo
- **Biblioteca virtual:** repositório eletrônico disponível via web com coletânea de exemplos de referência, boas práticas e resultados concretos já obtidos no FEHIDRO (por exemplo: projetos de sucesso / modelos de referência para elaboração de projetos de investimento e editais para licitação);
- **Workshop / Seminário:** seminário especializado realizado periodicamente com o objetivo de promover a colaboração entre os vários papéis participantes do FEHIDRO e a atitude proativa na integração de suas ações promovendo a troca de experiências, apresentar os melhores projetos (casos de sucesso) e alterações de rotina quando necessário. Através de sessões de minicursos presenciais / EAD visando papéis e públicos específicos (elaboração de projetos, preparação de editais, acompanhamento de projetos, etc.).

Ações recomendadas

A partir das necessidades de capacitação identificadas, são recomendadas as seguintes iniciativas como linhas mestras da capacitação:

- Induzir práticas desejáveis:
 - Divulgação e compartilhamento do conhecimento e repositórios internos das equipes;
 - Organização e participação em workshops/oficinas de tomadores e membros dos colegiados/câmaras técnicas/comitês de bacias;
 - Capacitação anual dos tomadores para pleito ao FEHIDRO de forma descentralizada;
 - Capacitação de novos participantes do processo, capacitação contínua dos atores;

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Participação em iniciativas já existentes e disponíveis em outras instituições.
- Promover o desenvolvimento de projetos de capacitação:
 - Biblioteca virtual
 - Curso/EAD para tomadores
 - Curso/EAD para colegiados / câmaras técnicas / membros dos comitês de bacia
 - Curso/EAD sobre os MPO e suas atualizações periódicas.
- Prover estrutura necessária para organizar, planejar e comandar a execução das atividades de capacitação.

Recursos necessários para a capacitação

Para viabilizar a execução das ações recomendadas, as fontes de recursos devem ser definidas:

- Orçamento de custeio: parte dos recursos destinados ao custeio pode ser aplicada para prover apoio logístico (transporte, hospedagem e alimentação da equipe coordenadora) à equipe coordenadora das atividades de capacitação, além de custear cursos/programas pontuais e/ou específicos e a infraestrutura necessária para execução dos treinamentos, desde de que seja de baixo custo e compatível com recurso de custeio;
- Orçamento de investimento: o atual Plano Estadual de Recursos Hídricos define, através do Programa de Duração Continuada (PDC) 8, o componente prioritário 5.1.1 para promover a capacitação e a formação continuada em recursos hídricos, de modo que projetos de investimento para o desenvolvimento de conteúdos de capacitação específicos do FEHIDRO (por exemplo: biblioteca virtual e EADs) possam ser executados.

Além disso, a capacitação para familiarização com recursos tecnológicos pode ser viabilizada pelo componente prioritário 2.5.2, relacionado ao PDC 1, para promover a capacitação de recursos humanos para operacionalização do sistema de informação.

Os recursos para operacionalização das atividades de capacitação podem ser viabilizados da realização de convênios com órgãos técnicos para provimento de conteúdo técnico, e os cursos poderão ser ministrados por técnicos especializados da SSRH, técnicos das entidades que realizam as atividades de AT e de AF, ou ainda especialistas externos convidados para tratar de assuntos específicos. As sessões presenciais de treinamento poderão ser realizadas na sede da SSRH, na sede das Secretarias Executivas dos colegiados ou em outros locais selecionados.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Organização e gestão

Necessário atribuir a coordenação geral da atividade de capacitação à SECOFEHIDRO, com a premissa de reformular/reforçar o quadro de funcionários conforme a necessidade. Este deverá organizar, planejar e comandar a execução das atividades de capacitação previstas. É recomendável que essa unidade seja o Centro de Articulação Institucional do DCIG, que já tem hoje a atribuição de capacitação técnica dos usuários do SIGRH, ou outra que possa assumir esta responsabilidade.

A coordenação, embora centralizada na SECOFEHIDRO, deverá contar com a participação das Secretarias Executivas das Bacias e da Junta Técnica, de modo a viabilizar a obtenção de recursos, o envolvimento necessário de monitores e participantes e a programação das atividades.

A gestão da capacitação no FEHIDRO deve compreender a elaboração de um plano anual de capacitação contendo objetivo, escopo das ações de capacitação e cronograma de desenvolvimento e execução dos treinamentos. Será responsável pela definição dos conteúdos, tanto em termos de abrangência, como de profundidade e da modalidade de curso a ser oferecida. Deverá operacionalizar da maneira adequada a realização das atividades programadas e o controle das pessoas já capacitadas. Deve ainda compor o Relatório Anual de Atividades FEHIDRO, contendo as informações sobre as ações de capacitação realizadas e análise dos resultados alcançados no período.

Análise jurídica

O artigo 21 Lei Estadual n.º 7.663/91 define o objetivo do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos – SIGRH como sendo “a execução da Política Estadual de Recursos Hídricos e a formulação, atualização e aplicação do Plano Estadual de Recursos Hídricos, congregando órgãos estaduais e municipais e a sociedade civil, nos termos do artigo 205 da Constituição do Estado”.

Desta forma, a capacitação de recursos humanos ora proposta vai ao encontro do mandamento constante do artigo 34 da Lei Estadual n.º 7.663/91, que determina que “mediante acordos, convênios ou contratos, os órgãos e entidades integrantes do SIGRH contarão com o apoio e cooperação de universidades, instituições de ensino superior e entidades especializadas em pesquisa, desenvolvimento tecnológico públicos e capacitação de recursos humanos, no campo dos recursos hídricos.”

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.7 Aperfeiçoamento da atuação dos colegiados**

Conforme o diagnóstico, a participação do colegiado de bacia pode ser sintetizada em três atividades: desenvolvimento do plano de bacia, análise das propostas e priorização para indicação ao FEHIDRO. Foram identificados pontos críticos nestas atividades levando-se em conta a autonomia nas decisões e a transparência do processo decisório dos colegiados. O objetivo geral desta iniciativa é, portanto, **umentar as demandas induzidas** e que sejam submetidos projetos realmente estratégicos para a bacia (eficácia).

Uma das dificuldades de colegiados fomentarem demandas induzidas em suas bacias é a falta de clareza e objetividade dos planos – PERH e PBHs. A maior parte das bacias não possui planos com ações e diretrizes concretas, dificultando o alinhamento dos empreendimentos com a estratégia regional.

Atualmente, são contratadas empresas de consultoria para elaboração do plano de bacia, sob um roteiro superficial para realizar a contratação. A consequência é a contratação de serviços que muitas vezes não cumprem o seu papel central: fornecer uma visão estratégica da bacia e orientar as diretrizes estratégicas para os projetos. Rotineiramente, os planos de bacia (PBHs) são de caráter puramente técnico e apresentam apenas um diagnóstico; e não um plano de fato.

Recomenda-se, portanto, **elaborar um termo de referência (TR) modelo para facilitar a contratação dos Planos de Bacias**¹³, contendo a metodologia de realização, a estrutura do plano e o nível de detalhamento necessário para o estabelecimento de ações práticas e viáveis. O TR deve garantir que o plano contenha as diretrizes estratégicas da bacia e ações claras e bem definidas, possibilitando ao Comitê fomentar junto aos tomadores a execução dos projetos de demanda induzida.

É essencial capacitar os comitês de bacias que utilizarão o TR para adaptar e contratar um executor adequado para elaboração do plano, além de avaliar os serviços prestados, **qualificando os atores envolvidos**.

¹³ O termo de referência (TR) sugerido é diferente do que consta na Deliberação 146 do CRH (conteúdo mínimo para o PBH), uma vez que este último é percebido como pouco detalhado e insuficiente para a execução de boas contratações. O que se recomenda, portanto, é o desenvolvimento de um TR mais completo e profundo, em que os colegiados possam ter modelos em que possam subtrair eventuais pontos que não façam sentido à sua realidade, ao invés de adicioná-los.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Recomenda-se que a elaboração do TR referencial e a capacitação dos colegiados sejam tarefas de grupo de trabalho indicado pela SSRH, provavelmente ligados à DGRH – diretoria com preocupação em relação à eficácia dos projetos do FEHIDRO.

Outro ponto crítico nesta iniciativa é ausência de acompanhamento dos projetos pelo colegiado. Por este ator não ter nenhuma atividade explícita durante o processo FEHIDRO de Investimentos após a nomeação, não há regra para inclui-los formalmente e poderem participar e acompanhar projetos indicados por eles.

Tendo isso em vista, apontam-se duas necessidades: **ferramenta de acompanhamento dos projetos pelo comitê de bacia** no SINFEHIDRO – aperfeiçoamento esperado para o SINFEHIDRO II, ainda em desenvolvimento – e inclusão no manual de procedimentos operacionais de investimentos da **obrigação de fornecimento de informações pelo tomador ao colegiado**, quando solicitado (constará no Produto I.5).

A ferramenta de acompanhamento dos empreendimentos – módulo do SINFEHIDRO¹⁴ – deverá permitir ao colegiado acompanhar o que está em andamento ou o que já foi feito em sua bacia de forma rápida e objetiva. A ferramenta deve dar acesso ao histórico dos empreendimentos indicados, pareceres técnicos realizados, desempenho dos tomadores, resultados obtidos, duração das etapas, entre outros. Os colegiados poderão acompanhar o andamento dos projetos da bacia de forma individual e consolidada. Quando finalizados, poderão verificar os resultados individuais e consolidados, com apoio da **junta técnica** (iniciativa 4.1). Com isso, os Comitês podem avaliar se suas demandas induzidas estão trazendo os resultados esperados e alinhados à estratégia do PBH.

Deverá ser obrigação dos tomadores fornecer informações e o status dos seus projetos ao comitê de bacia sempre que solicitados. Esta inclusão estará constante no produto I.5: Manual de Procedimentos Operacionais.

Sugere-se ainda como ferramenta de promoção de melhoria contínua aos colegiados a **criação de fórum periódico para discussão e geração de melhorias em aspectos operacionais**, com

¹⁴ É necessário verificar se esta funcionalidade já consta do SINFEHIDRO II. Caso não conste, recomenda-se que seja implementada em uma próxima atualização do sistema

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

compartilhamento de experiências e práticas entre os comitês de bacias. Esta ação deverá ser fomentada pela SSRH e/ou pelo CRHi.

Possibilidade de criação de Agências de Bacias que atuem em apoio a um conjunto de comitês

Nas Secretarias Executivas dos comitês de bacia, não há uma estrutura de suporte técnico e administrativo compatível com todas as responsabilidades do Colegiado, incluindo as atividades relativas ao FEHIDRO, que retenha conhecimento, apoie e capacite os atores envolvidos sistematicamente, uma vez que suas atividades são executadas por quadro restrito de funcionários, em geral com outras atribuições além daquelas relativas ao colegiado, pouca disponibilidade de tempo e com lacunas de qualificação para os temas discutidos.

Em investigação junto a membros de comitês de bacias, percebe-se que a questão é sanada – ou tende a ser – quando existe a figura da Agência de Bacia, que auxilia o comitê a cumprir suas atividades operacionais e técnicas. Para o Comitê dispor de agência própria, deve estar instituída a cobrança pelo uso da água em sua região, fonte de custeio da sua operação. No caso da maior parte das bacias, o valor de cobrança é muito reduzido, tornando-se inviável a instituição de uma Agência de Bacia correspondente. No presente momento, existem apenas três Agências de Bacias no Estado de São Paulo: Agência das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiaí; Fundação Agência da Bacia Hidrográfica do Alto Tietê – FABHAT; e Fundação Agência da Bacia Hidrográfica dos Rios Sorocaba e Médio Tietê (FABH-SMT).

Embora não seja escopo deste projeto, sugere-se o estudo de modelos para a criação de **Agências de Bacia compartilhadas**, ou seja, estruturas e profissionais dedicados que auxiliem aos colegiados de um conjunto de bacias pré-definido. Ou, ainda, poder-se-ia em modelo mais radical, ter uma única grande agência de bacia para atender a todo o estado de São Paulo.

Análise jurídica

A criação das Fundações Agências de Bacias Hidrográficas está prevista no artigo 29 da Lei Estadual n.º 7.663/91, sendo que a participação do Poder Executivo do Estado de São Paulo na constituição de

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

referidas Fundações é permitida sem a necessidade de lei específica desde que observados requisitos estabelecidos na Lei Estadual n.º 10.020/98.

O artigo 2º da Lei Estadual n.º 10.020/98 determina que a constituição de Agências, como fundações, somente será efetivada após a adesão de, no mínimo 35% (trinta e cinco por cento) dos Municípios, abrangendo pelo menos 50% (cinquenta por cento) da população das Bacias.

Ademais, referida lei estabelece ainda quais são as normas constarão obrigatoriamente dos estatutos sociais de referidas Agências, inclusive quais as ações a serem por elas desempenhadas, inclusive as relativas aos repasses do fluxo financeiro da cobrança pela utilização das águas.

Estas agências serão criadas nas bacias hidrográficas onde os problemas relacionados aos recursos hídricos assim o justificarem, por decisão do respectivo Comitê de Bacia Hidrográfica e aprovação do Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CRH.

A sugestão de criar agências abrangendo diversas bacias hidrográficas não encontra vedação explícita na legislação aplicável. Ao contrário, a própria Lei Estadual n.º 10.020/98, em sua disposição transitória, prevê a instituição da Fundação Agência das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá. A formulação de decreto para a criação de agências de bacia compartilhadas deve ser analisada e estudada por equipe indicada pela SSRH.

No entanto, é oportuno que haja autorização legal expressa para tanto, alterando-se o artigo 29 da Lei Estadual n.º 7.663/91, para que passe a vigorar com a seguinte redação:

Artigo 29 – Nas bacias hidrográficas onde os problemas relacionados aos recursos hídricos assim o justificarem, por decisão do respectivo Comitê de Bacia Hidrográfica e aprovação do Conselho de Recursos Hídricos, poderá ser criada uma entidade jurídica, com estrutura administrativa e financeira própria, denominada Agência de Bacia, abrangendo uma ou mais bacias.

§1.º – A Agência de Bacia exercerá as funções de secretaria executiva do Comitê de Bacia Hidrográfica, e terá as seguintes atribuições:

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

I – elaborar periodicamente o plano de bacias hidrográficas submetendo - o aos Comitês de Bacia, encaminhando - o posteriormente ao CORHI, como proposta para integrar o Plano Estadual de Recursos Hídricos;

II – elaborar os relatórios anuais sobre a “Situação dos Recursos Hídricos das Bacias Hidrográfica”, submetendo - o ao Comitê de Bacia, encaminhando - o posteriormente, como proposta, ao CORHI;

III – gerenciar os recursos financeiros do FEHIDRO pertinentes às bacias hidrográficas, gerados pela cobrança pelo uso da água e os outros definidos no art, 36, em conformidade do CRH e ouvido o CORHI;

IV – promover, nas bacias hidrográficas, a articulação entre os componentes do SIGRH, com os outros sistemas do Estado, com o setor produtivo e a sociedade civil.

§2.º – As Agências de Bacias somente serão criadas a partir do início da cobrança pelo uso dos recursos hídricos e terão sua vinculação ao Estado e organização administrativa, além de sua personalidade jurídica, disciplinadas na Lei que autorizar sua criação.

Sugerimos finalmente alterar todos os dispositivos da Lei n.º 10.020/98 que tratam de “Bacia” e “Comitê de Bacia”, no singular, para que passem a tratar de “Bacias” e “Comitês de Bacias”, no plural, alterando-se principalmente o parágrafo único do artigo 2º para que passe a vigorar com a seguinte redação:

Artigo 2º. (...)

Parágrafo único - As Agências de Bacia serão criadas nas bacias hidrográficas onde os problemas relacionados aos recursos hídricos assim o justificarem, por decisão do respectivo Comitê de Bacia Hidrográfica e aprovação do Conselho Estadual de Recursos Hídricos – CRH, sendo permitido que uma mesma Agência de Bacia tenha abrangência mais de uma Bacia, mediante deliberação dos Comitês das respectivas Bacias.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.8 Fomento a projetos reembolsáveis**

Conforme apontado pelo relatório de diagnóstico, de 2011 a 2015, foram apresentados apenas seis projetos de natureza reembolsável – todos pela Sabesp –, que representam apenas 0,3% dos empreendimentos do FEHIDRO no mesmo período. Portanto, identificou-se a oportunidade de fomentar projetos reembolsáveis junto aos tomadores, a fim de tornar o recurso do FEHIDRO renovável e capaz de financiar mais projetos ou com valores e resultados maiores. Conseqüentemente, espera-se desses projetos melhor qualidade em execução e de resultados obtidos, afinal não é a fundo perdido.

Causas da baixa adesão a projetos reembolsáveis foram diagnosticadas sendo:

- Tomadores consideram o processo operacional do FEHIDRO atual muito oneroso pelo tempo que leva, algo tolerável para projetos não reembolsáveis, porém com baixa atratividade na modalidade reembolsável.
- Em adição ao tópico anterior, os tomadores apontam o descumprimento dos prazos pré-estabelecidos no MPO pelos atores do processo, o que acarreta um prazo total muito elevado até a conclusão do projeto.
- Tomadores sugerem que as condições de financiamento não são competitivas em relação a outras opções de financiamento público.
- Falta de divulgação do FEHIDRO.

Quanto ao cumprimento de prazos e à redução de tempo nas etapas do processo FEHIDRO são tratados em outras iniciativas de reestruturação. Portanto, espera-se que o item de insatisfação pelo atraso e demora do processo seja solucionado.

Para avaliar as condições de financiamento reembolsáveis mais adequadas à finalidade do FEHIDRO, foram analisadas práticas adotadas por alguns dos órgãos através do estudo de *benchmarking*. Apresenta-se a seguir o quadro comparativo dessas condições.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Órgãos responsáveis	Valor	Taxa de juros	Contrapartida financeira	Prazo de amortização	Carência
Agência PCJ	Definido a partir da tipologia de projetos e de tomadores	2 a 8% a.a.	Mínimo de 20%	Até 120 meses	Até 36 meses
BNDES	Mínimo de financiamento de R\$ 20 milhões	<p>Apoio direto: TJLP ^[1] + remuneração básica do BNDES ^[2] + risco de crédito (1% a.a. para estados e municípios ou até 4,18% a.a. conforme risco de crédito)</p> <p>Apoio indireto: TJLP ^[1] + remuneração básica do BNDES ^[2] + taxa de intermediação financeira (para apoio indireto 0,1% a.a. para MPMEs e 0,5% a.a. nos demais casos) + remuneração da instituição credenciada</p>	Mínimo de 20%	Conforme capacidade de pagamento do empreendimento, da empresa e do grupo econômico	Conforme capacidade de pagamento do empreendimento, da empresa e do grupo econômico
FHIDRO	Recursos para despesas de custeio, investimento, associadas aos objetivos do projeto	12% a.a., calculados sobre o saldo devedor reajustado, a critério do Poder Executivo	<i>Informação não disponível</i>	<i>Informação não disponível</i>	<i>Informação não disponível</i>
FINEP	Definido a partir da tipologia de linhas de ação e setor afetado pelos projetos	TJLP ^[1] + 0 a 5% a.a. ou TR + 5% a.a.	Entre 10 e 40%	Até 144 meses	24 a 48 meses
FEHIDRO	De acordo com critérios do MPO, mínimo varia de acordo com o colegiado, variando de R\$ 50 mil a R\$ 300 mil	<p>Custo básico do financiamento (1% a.a. para entidades da Adm. Pública ou 2% a.a. para concessionárias e permissionárias de serviços públicos)</p> <p>+ TJLP ^[1]</p>	Mínimo 20% do orçamento total como contrapartida	Até 60 meses	Até 18 meses

[1] TJLP: Taxa de Juros de Longo Prazo divulgada trimestralmente (março, junho, setembro, dezembro) pelo Governo Federal. Vide, o TJLP de 2015 foi de 6,25% ao ano, enquanto meses de janeiro a setembro de 2016, o TJLP está em 0,625% ao mês. Fonte: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/pagamentos-e-parcelamentos/taxa-de-juros-de-longo-prazo-tjlp>

[2] Remuneração básica do BNDES: a partir de 1,5% a.a.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A tabela aponta condições de financiamento de quatro instituições que oferecem crédito no modelo reembolsável e o FEHIDRO. Cabe ao COFEHIDRO analisar e deliberar as práticas para habilitação e operacionalização de tomadores para financiamentos reembolsáveis e reformular as condições de financiamento apropriadas para contratos de empreendimentos reembolsáveis, inclusive, podendo deixar de exigí-las.

As entidades públicas já são favorecidas com a possibilidade de obter o recurso FEHIDRO sem precisar reembolsá-lo. Adicionalmente, após a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal, o FEHIDRO ficou impedido de emprestar recursos ao setor público. Portanto, atualmente só é possível financiamento na modalidade reembolsável para entidades privadas.

Como política de juros, recomenda-se aplicar taxa variável de acordo com a prioridade do projeto, que poderia ir de 0% (sem juros) até a TJLP. Ainda sob este critério, os prazos de amortização e carência poderiam ser dilatados até os parâmetros praticados pela Agência PCJ: prazo de amortização em até 120 meses e carência de até 36 meses.

Adicionalmente, deve-se **intensificar a divulgação de empreendimentos reembolsáveis** para instituições privadas. Há uma tendência esperada que, uma vez que os projetos de demanda induzida se tornem cada vez mais representativos, haja escassez de recursos para demandas espontâneas, o que aumentaria a procura por financiamentos nessa modalidade.

A partir da base existente de tomadores do FEHIDRO que já obtiveram recursos através de financiamento reembolsáveis e, principalmente, a busca por potenciais novos tomadores, é recomendado realizar o contato direto para promover esta modalidade, suas novas condições e vantagens após suas mudanças. Ainda, é importante incentivar os colegiados a desempenharem esse papel institucional para que promovam junto aos tomadores da bacia, principalmente para as demandas espontâneas.

Com a iniciativa do Projeto de Lei 192/2016, em seu Art. 26, acresce à Lei nº 7.663/91 o dispositivo III que permitirá aos consumidores dos serviços de abastecimento de água, pessoas jurídicas de direito público ou privado, poderão se habilitar à obtenção de recursos do FEHIDRO somente na modalidade reembolsável. Desta forma, abrem-se mais oportunidades com mais tomadores aptos ao recurso FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**Análise jurídica**

Sem desconhecer entendimento no sentido da impossibilidade de existirem dois diferentes processos de Investimentos para o FEHIDRO (um para empreendimentos não reembolsáveis e outro para reembolsáveis – este mais rápido e com menos etapas, que atenderia a propostas dos tomadores), temos considerações que se seguem.

O artigo 37 da Lei Estadual n.º 7.663/91 estabelece que “a aplicação de recursos do FEHIDRO deverá ser orientada pelo Plano Estadual de Recursos Hídricos, devidamente compatibilizando com o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e com o orçamento anual do Estado” e que “preferencialmente, aplicações do FEHIDRO serão feitas pela modalidade de empréstimos”.

Nota-se que a lei cria claramente duas modalidades de aplicações de recursos do FEHIDRO: as aplicações feitas sob modalidade de empréstimos e, a *contrario sensu*, as aplicações não restituíveis. Os artigos 13 e 15 do Decreto Estadual n.º 48.896/2004 e mais especificamente o 16 confirmam este entendimento ao esclarecer que “a concessão de financiamentos, reembolsáveis ou não, dependerá de parecer favorável dos agentes técnicos quanto à viabilidade técnica, econômico-financeira e jurídica [sendo que] no caso de financiamentos reembolsáveis dependerá, ainda, de aprovação, pelo agente financeiro, da capacidade creditória do requerente e das garantias a serem oferecidas.”

Sendo assim, parece haver uma distinção clara, fundada na própria Lei e Decreto aplicáveis, entre estas duas modalidades distintas de financiamento, de maneira que parece ser possível que seus processamentos ocorram de maneiras igualmente distintas e independentes entre si.

Este entendimento é corroborado pelo estabelecido no artigo 14 do Decreto Estadual n.º 48.896/2004 que estabelece que “os termos e condições das operações financeiras poderão variar conforme as características dos programas a que estiverem vinculados, de acordo com o que for estabelecido pelo Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - COFEHIDRO.”

Isto viabilizaria a criação de uma *fast track* para financiamentos da modalidade reembolsável, sem prejuízo da exigência constante do artigo 16 do Decreto Estadual n.º 48.896/2004, consistente na aprovação, pelo agente financeiro, da capacidade creditória e garantias oferecidas pelo requerente.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Ademais, intensificar a divulgação de empreendimentos reembolsáveis nada mais é do que cumprir a legislação aplicável, notadamente os comandos contidos no inciso IV do artigo 37 da Lei Estadual 7.663/91 e no artigo 15 do Decreto Estadual n.º 48.896/2004.

4.9 Iniciativas para o processo de custeio

A principal iniciativa para o aperfeiçoamento do processo de custeio é a agilização da prestação mensal de contas de despesas de custeio apresentada pelos CBHs. Além de trabalhoso, esse processo atualmente exige a remessa física de documentos das Secretarias Executivas dos Comitês para a SECOFEHIDRO e a utilização de um espaço razoável para arquivo dessa documentação (são mais de 280 pastas por ano) por 5 anos. Na SECOFEHIDRO os documentos são verificados quanto à conformidade com relação às exigências das regras e, quando necessário, são devolvidos às Secretarias Executivas para correção ou adequação.

Assim propõe-se a transferência da verificação de conformidade da documentação comprobatória das despesas de custeio e o arquivo dos documentos originais da SECOFEHIDRO para as Secretarias Executivas dos CBHs ou órgãos internos de controle das pessoas jurídicas responsáveis das Secretarias Executivas. A SECOFEHIDRO atuará como órgão supervisor da prestação de contas pelas Secretarias Executivas, tanto em termos da periodicidade como da adequação às regras e procedimentos estabelecidos.

Dessa forma, as Secretarias Executivas enviarão mensalmente para a SECOFEHIDRO apenas os demonstrativos, extratos e quadros resumos das despesas do período, ficando responsáveis pela verificação de conformidade da documentação comprobatória das despesas de custeio e pelo arquivamento dos documentos originais à disposição da SECOFEHIDRO para eventuais conferências ou consulta e do Tribunal de Contas do Estado para análise e auditoria, quando solicitado.

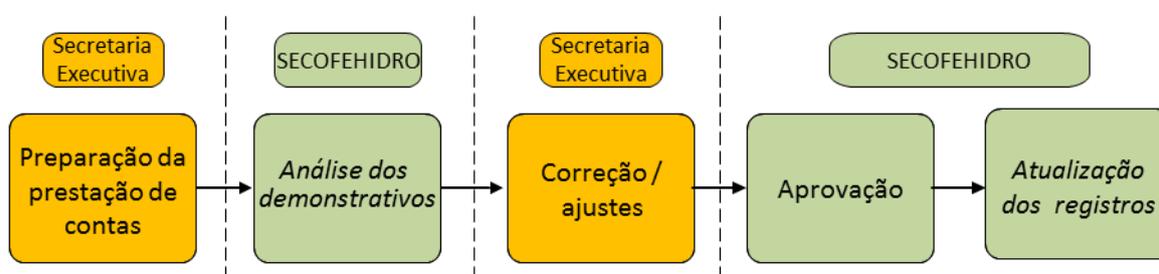
A simplificação de documentos comprobatórios (ex: recibo de táxi) é uma preocupação que deve estar sempre presente, inclusive tirando proveito de inovações técnicas e sugestões.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A remessa de documentos relativos à prestação de contas mensal e ao reembolso de despesas que ocorre entre as Secretarias Executivas dos CBHs e a SECOFEHIDRO passará a ser feito por via eletrônica, sempre que possível.

Deve-se procurar aumentar muito a eficiência no uso de informática nas atividades de custeio, por meio da adoção de um conjunto de planilhas padronizadas para a execução das atividades rotineiras das Secretarias Executivas das Bacias e da conexão dos computadores das Secretarias Executivas das Bacias e da SECOFEHIDRO em rede para compartilhamento de planilhas e demais arquivos.

O diagrama a seguir mostra como deverá ser a prestação de contas de despesas de custeio.



Processo revisado de prestação de contas mensal

Como decorrência dessas alterações propostas, a atuação da SECOFEHIDRO passará de “verificador da conformidade da documentação” para agente de análise das despesas de custeio no âmbito do FEHIDRO. A descrição do processo revisado de prestação de contas mensal, com a transferência da verificação de conformidade e arquivo de documentos para as Secretarias dos Colegiados, está apresentada no item 7.2 deste relatório.

Embora já exista atualmente previsão de sanções para o descumprimento das normas, especialmente prazos de execução das atividades, deve-se aperfeiçoar esses mecanismos para que tenham eficácia.

A SECOFEHIDRO deverá concentrar suas análises em dois aspectos chave dos processos de custeio: a evolução das despesas e o desempenho do processo.

Essa análise das despesas de custeio será feita por meio de indicadores de desempenho específicos, como por exemplo: total de despesas de custeio por bacia no período, distribuição percentual das despesas de custeio por tipo, evolução no tempo das despesas de custeio por bacia e por tipo, volume de recursos financeiros liberados para a bacia no período.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

O funcionamento do processo de prestação de contas mensal deverá ser monitorado com o emprego de indicadores de desempenho gerais e por bacia, como, por exemplo, o número de devoluções de documentação para ajustes pelas Secretarias Executivas no exercício e o número de dias de atraso na prestação de contas pelas Secretarias Executivas.

Além das iniciativas já mencionadas, propõe-se um conjunto de providências auxiliares de maior impacto:

- Executar plano de capacitação continuada do pessoal envolvido nos procedimentos de custeio
- Promover encontros periódicos dos integrantes das Secretarias Executivas e da SECOFEHIDRO para troca de experiências e sugestões
- Recomendar para os órgãos responsáveis pelas Secretarias Executivas um mecanismo mais ágil de liberação dos funcionários para viagens a serviço do FEHIDRO para fora do Estado

O conteúdo detalhado deste item vai comparecer nos manuais do Relatório I.5.

Análise jurídica

Atualmente, por força do artigo 7º, incisos II e V, do Decreto Estadual n.º 48.896/2004 cabe à SECOFEHIDRO “acompanhar a execução orçamentária com suporte em sistema de informações gerenciais” e “implantar e manter atualizado sistema de informações gerenciais, controlar o fluxo e a situação das operações”.

Por esta razão, entende-se ser necessária a alteração de referido dispositivo legal a fim de permitir à SECOFEHIDRO delegar estas competências às Secretarias Executivas dos CBHs ou órgãos internos de controle das pessoas jurídicas responsáveis das Secretarias Executivas.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.10 Revisão da tramitação de documentos**

A tramitação de documentos relativos ao FEHIDRO entre as Secretarias Executivas e a SECOFEHIDRO acompanha o funcionamento dos dois principais processos: o de Investimento e o da prestação de contas mensal de custeio. As regras e critérios de tramitação de documentos são diferentes de um processo para o outro.

Documentação dos projetos de investimento

A documentação referente à gestão dos projetos inclui certidões, laudos, ofícios, comprovantes de despesas e demais documentos técnicos e financeiros solicitados pelos Agentes Técnicos e pelo Agente Financeiro, conforme mencionado nos anexos do Manual de Procedimentos Operacionais para Investimento. A relação dos documentos dos projetos do FEHIDRO é extensa e tramita pelos diversos atores do processo: Tomadores, Colegiados de Bacias Hidrográficas, Agentes Técnicos, Agente Financeiro e SECOFEHIDRO.

Em princípio, todos os documentos exigidos do Tomador são entregues à Secretaria Executiva do respectivo Comitê de Bacia quando da entrada do pedido de financiamento. Cabe à Secretaria Executiva do Comitê de Bacia enviar os documentos à SECOFEHIDRO, para posterior distribuição ao Agente Técnico selecionado para análise da proposta e ao Agente Financeiro para a elaboração do contrato de financiamento. É muito frequente que o Tomador precise enviar ao Agente Financeiro cópias atualizadas da documentação oferecida inicialmente por causa da expiração do prazo de validade desses documentos. Compete ao Agente Técnico conservar arquivadas durante cinco anos as cópias originais ou autenticadas dos processos de financiamento contratados, para fiscalização do Tribunal de Contas do Estado.

Nesse sentido, verificamos que os documentos atualmente exigidos nos diversos tipos de financiamento e nas demais atividades administrativas dos projetos de investimento do FEHIDRO correspondem a requisitos e exigências dos órgãos externos que interagem com o Fundo nas diversas etapas dos projetos, de forma que a possibilidade de reduzir essas exigências ou simplificá-las é praticamente nula.

Durante a realização do projeto, é necessária a apresentação de documentação específica para a obtenção da liberação do recurso financeiro devido. Novamente há a tramitação dos documentos e

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

certidões do Tomador para o AT e certidões para o AF; remessa de pareceres do AT para o AF, entre outras providências. Muitos dos documentos solicitados são exigências do Agente Financeiro, da legislação que regula os processos licitatórios (Lei n.º 8.666/93), ou outros instrumentos legais pertinentes.

Documentação da prestação de contas de custeio

Os documentos que tramitam atualmente nos processos de custeio referem-se às despesas realizadas no funcionamento dos colegiados e respectivas Secretarias Executivas: notas fiscais das compras realizadas, comprovantes de despesas de viagens, recibos de taxi, etc. As alterações propostas no processo de prestação de contas de despesas de custeio comentadas no item anterior reduzirão significativamente a tramitação de documentos, tanto fisicamente como em forma digital, visto que somente os demonstrativos e extratos bancários serão remetidos à SECOFEHIDRO, ficando os demais comprovantes originais arquivados nos CBHs. A remessa desses documentos à SECOFEHIDRO poderá ser feita por e-mail, enquanto não se dispuser do sistema informatizado que permita que essa remessa seja feita eletronicamente.

Da mesma forma, foi verificado que os documentos solicitados na prestação de contas de custeio e na solicitação de reembolso de despesas de viagem são efetivamente necessários, tanto em termos de custeio como de investimento, e eles devem ser assinados, autenticados e apresentados em formato digital.

Tramitação eletrônica de documentos FEHIDRO

A simplificação da tramitação de documentos tanto relacionados ao processo de investimento como ao processo de custeio se dará da seguinte maneira:

- Eliminação de remessa de documentos comprobatórios da realização das despesas de custeio, enviando para a SECOFEHIDRO apenas os demonstrativos e os resumos. O conjunto completo de documentos desse tipo referentes à operação específica permanecerá disponível e arquivado na Secretaria Executiva da unidade responsável.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Eliminação de remessa de uma das vias dos documentos comprobatórios de despesas dos projetos relacionadas na Relação de Pagamentos Efetuados dos projetos.
- Transmissão eletrônica dos documentos sempre que possível.
- Apresentação de documentação em uma única via, eliminando cópias, exceto o contrato de financiamento que permanece em três vias.

Com relação à tramitação dos documentos da prestação de contas de despesas de custeio, como já mencionado no item anterior, serão enviados demonstrativo sintético de despesas, relação de documentos fiscais e demonstrativo de consistência de extrato para a SECOFEHIDRO (por via eletrônica sempre que possível). Os demais documentos originais comprobatórios de despesas de custeio (notas fiscais, recibos, etc.) serão arquivados nas SE.

A tramitação eletrônica dos documentos relativos ao financiamento de investimento poderá resolver uma dificuldade observada em razão da existência de cópias do mesmo documento em vários atores do processo que lidam com o mesmo projeto, sem que haja uma documentação consolidada de cada projeto.

A remessa de documentos entre os envolvidos nas operações do FEHIDRO (investimento e custeio) por via eletrônica simplifica e proporciona maior agilidade à gestão dos projetos. A integração em rede de computadores das Secretarias Executivas dos CBHs e da SECOFEHIDRO por meio do sistema informatizado segue na mesma direção.

Essas medidas, além de facilitarem a tramitação dos documentos, proporcionam redução do tempo dispendido para que os documentos cheguem ao destinatário, diminuem as despesas de correio e reduzem o espaço necessário para sua guarda e arquivamento

Outra consequência da adoção dessas medidas é que, não havendo mais a necessidade de verificação da conformidade dos documentos comprobatórios de despesas de custeio pela SECOFEHIDRO, ela terá condições de realizar a análise dos dados e a efetiva gestão do processo do FEHIDRO.

Análise jurídica

As medidas propostas não apresentam impacto jurídico relevante.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**4.11 Revisão de regras e critérios dos MPOs**

Os Manuais de Procedimentos Operacionais (MPOs) do FEHIDRO são instrumentos dinâmicos e práticos que abrangem o conjunto de procedimentos sobre a aplicação dos recursos do FEHIDRO, custeio e investimento.

Para os usuários dos Manuais de Procedimentos Operacionais do FEHIDRO, tanto de investimento como de custeio, as regras e os critérios essenciais para a operação devem ser parte integrante desses documentos.

Cada um dos atores envolvidos nas operações do FEHIDRO tem critérios e regras próprias para sua operação. Serão incluídos nos MPO as regras e critérios gerais do FEHIDRO para as atividades relacionadas aos projetos de investimento e às despesas de custeio.

Os critérios técnicos específicos utilizados pelos analistas dos Agentes Técnicos para a análise técnica dos projetos e pelos analistas do Agente Financeiro para a elaboração dos contratos e concessão do financiamento, por exemplo, são de utilização exclusiva desses agentes. Os procedimentos empregados nas atividades administrativas relativas à tramitação dos projetos FEHIDRO e às atividades de custeio serão descritos nos respectivos Manuais de Procedimentos Operacionais. Analogamente outros colaboradores do FEHIDRO (conselhos e órgãos do SIGRH) e de cada Colegiado de Bacia têm critérios técnicos próprios para a execução das suas atividades típicas e para a sua tomada de decisão e, portanto, não estarão presentes nos Manuais.

Muitas das regras a serem seguidas na operação do FEHIDRO estão definidas em instrumentos legais como leis, decretos e deliberações. Como exemplo, pode-se assinalar a Lei Federal 8.666 que estabelece as regras para a realização de licitações e assinatura de contratos da administração pública.

As principais exigências para a operacionalização do FEHIDRO estão relacionadas no quadro “Tabela de Exigências” apresentado a seguir e indicam a fonte de sua formalização como, por exemplo, uma deliberação do COFEHIDRO ou norma interna do órgão executor. Esse quadro está subdividido em investimento e custeio.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
Tabela de exigências FEHIDRO

INVESTIMENTO		
O QUE	EXIGÊNCIA	QUEM DEFINE
Fornecedor - documentação comprobatória	CNPJ, razão social, endereço e contato, pesquisa no CADIN, Sanções administrativas	Lei 8666, reg. Interno COFEHIDRO, norma interna do órgão executor
Preenchimento detalhado de documentação comprobatória de despesas	Documentação: notas fiscais, recibos de taxi, demais comprovantes	Deliberação da Secretaria da Fazenda, norma interna do órgão executor
Liberação de parcela	Prestação OK, ofício de aprovação e ofício de liberação	Deliberação COFEHIDRO
Beneficiários dos recursos do Fundo	Beneficiários elencados em legislação pertinente	Art. 37 e 37A da Lei 7.663/91, art. 12 do Dec. 48.896/2004
Contratações feitas pelo Tomador	Processos licitatórios formais	Art. 20 a 53 da Lei 8.666
Aquisição de bens e serviços	Dispensa de licitação	Art. 24 da Lei 8.666
Contratos firmados, deliberações do COFEHIDRO	Publicação DOE	Art. 23, inciso XVI do Dec. 52.833, Lei 8.666/1993
Propostas indicadas e priorizadas	Aprovação CRH	Art. 25 do Decreto 48.896 /91, deliberação COFEHIDRO

CUSTEIO		
O QUE	EXIGÊNCIA	QUEM DEFINE
Indicação de servidores lotados no CBH secretário executivo, ordenadores de despesa e servidores	Vinculação ao órgão executor	Deliberação COFEHIDRO
Abertura de conta bancária	CPF, RG, atestado de residência, ata/deliberação da nomeação do Secretário Executivo.	Instituição financeira, Deliberação COFEHIDRO
Assinaturas	2 assinaturas nos cheques	Instituição financeira, Deliberação COFEHIDRO
Viagens de servidores dos CBHs para fora do Estado	Autorização do superior do órgão executor publicada no DOE	Art. 24, inciso XVI do Dec. 52.833, norma interna do órgão executor
Viagens de servidores dos CBHs dentro do Estado	Autorização superior hierárquico	Norma interna do órgão executor
Fornecedor - documentação comprobatória	CNPJ, razão social, endereço e contato, pesquisa no CADIN, Sanções administrativas	Lei 8.666, regimento Interno COFEHIDRO, norma interna do órgão executor
Preenchimento detalhado de documentação comprobatória de despesas	Documentação: notas fiscais, recibos de taxi, demais comprovantes	Deliberação da Secretaria da Fazenda, norma interna do órgão executor
Liberação de parcela	Prestação OK, ofício de aprovação e ofício de liberação	Deliberação COFEHIDRO
Rol das despesas que podem ser cobertas pela verba de custeio	Apenas as que estão elencadas na tabela de classificação de despesas	Portaria interministerial 163/2001, art.11 a 13 da Lei Federal 4.350/1964, norma interna do órgão executor
Aquisição de bens e serviços	Apresentação de 3 orçamentos	Art. 1º do Dec. 34.350/91
Serviços gráficos	Consulta IMESP	Decreto 46.064/2001
Aquisição de bens e serviços	Dispensa de licitação	Art. 24 da Lei 8.666 /93, norma órgão executor
Nomeação e afastamento de servidores	Publicação DOE	Art. 23, inciso XVI do Dec. 52.833

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

O quadro seguinte, “Tabela de Limites”, com organização similar à tabela de exigências, apresenta limites para as principais operações do FEHIDRO, tanto de investimento, de custeio. Da mesma forma que as exigências, muitas são estabelecidas por legislação específica como os limites para a aquisição de bens e serviços que é regrado pela Lei 8.666, por deliberação de COFEHIDRO como os valores limites de ajuda de custo.

Tabela de limites FEHIDRO

INVESTIMENTO		
O QUE	LIMITE	QUEM DECIDE
Dispensa de licitação aquisição de bens e serviços	R\$ 8.000,00	Art. 23-e 24 da Lei 8.666/1993
Contratação de serviços - concorrência	Acima de R\$ 650.000,00	
Tomada de preços	Até R\$ 650.000,00	
Convite	Até R\$ 80.000,00	
Dispensa de licitação para realização de obras	R\$ 15.000,00	Art. 23-e 24 da Lei 8.666/1993
Contratação de obras - concorrência	Acima de R\$ 1.500.000,00	
Tomada de preços	Até R\$1.500.000,00	
Convite	Até R\$ 150.000,00	
Valor disponível para investimentos aos colegiados de acordo com índices específicos	Até 90% da verba do fundo	Art. 36 da Lei 7.663/1991 Art. 11 do Dec. 48.896/2004
Valor mínimo de proposta	R\$ 50.000,00	Deliberação COFEHIDRO 149/2015
Máximo de propostas a ser indicadas por colegiado por período	Número de indicações	Deliberação COFEHIDRO
Valores limites de ajuda de custos		Orientação COFEHIDRO
Refeição e pernoite em deslocamento acima de 18h a 24h	Até 12 UFESP	
Refeição em deslocamento acima de 12h a 18h	Até 4 UFESP	
Refeição em deslocamento acima de 6h a 12h	Até 2,5 UFESP	

CUSTEIO		
O QUE	LIMITE	QUEM DECIDE
Dispensa de licitação aquisição de bens e serviços	R\$ 8.000,00	Art. 23-e 24 da Lei 8.666/1993
Contratação de serviços - concorrência	Acima de R\$ 650.000,00	
Tomada de preços	Até R\$ 650.000,00	
Convite	Até R\$ 80.000,00	
Dispensa de licitação para realização de obras	R\$ 15.000,00	Art. 23-e 24 da Lei 8.666/1993
Contratação de obras - concorrência	Acima de R\$ 1.500.000,00	

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Tomada de preços	Até R\$1.500.000,00	
Convite	Até R\$ 150.000,00	
Apresentação prestação de contas	30 dias	Orientação COFEHIDRO
Apresentação balancete anual de despesas	Até 10 de janeiro do ano seguinte	Orientação COFEHIDRO
Valor disponível para despesas de custeio aos colegiados de acordo com índices específicos	Até 10% da verba do Fundo	Art. 11 do Dec. 48.896/2004
Valores limites de ajuda de custos		Orientação COFEHIDRO
Refeições	De 3 a 6 UFESP	
Deslocamentos para Brasília	Acrescentar + 1 UFESP	
Hospedagem		
Diárias (geral)	12 UFESP	
Diárias (Brasília)	16 UFESP	
Taxi		
Tipo I (geral)	Até 10 UFESP	
Tipo II (Brasília)	Até 12 UFESP	

O quadro seguinte “Critérios relativos aos projetos” contém alguns critérios para a obtenção de financiamento com recursos do FEHIDRO e que estarão detalhados no Manual de Procedimentos Operacionais para investimento.

Tabela de critérios relativos aos projetos (Investimento)

DIMENSÃO	CATEGORIAS	REFERÊNCIA
Tipo de tomador	Pessoas jurídicas de direito público;	Art. 37-A e 37-B da Lei 7.773/1991
	Concessionárias e permissionárias de serviços públicos, com atuação nas áreas de saneamento, meio ambiente ou aproveitamento múltiplo dos recursos hídricos;	
	Consórcios intermunicipais regularmente constituídos;	
	Entidades privadas sem finalidades lucrativas, usuárias ou não de recursos hídricos;	
	Pessoas jurídicas de direito privado, com finalidade lucrativa e que sejam usuárias de recursos hídricos.	
Tipo de projeto	Estrutural: obras e serviços de engenharia	MPO de Investimento
	Não estrutural: demais projetos	
Enquadramento	Programas de Duração Continuada do PERH	Art. 37-A e 37-B da Lei 7.773/1991 MPO de Investimento - Anexo XX
	Linhas temáticas	
Tipos de financiamento	Reembolsável	Art. 37, inciso IV da Lei 7.773/1991 MPO de Investimento
	Não reembolsável	

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Para as operações de investimento, as regras e os critérios da operação serão detalhados no respectivo Manual Operacional e dentre eles os principais são:

- Critérios para aceitação de propostas
- Valores mínimos de contratos
- Valores mínimos das parcelas dos contratos
- Valores disponíveis para investimento
- Prazos estabelecidos para as diversas etapas do processo
- O que pode ser financiado
- O que não pode ser financiado
- Quem pode pleitear o financiamento
- O que pode ser considerado contrapartida
- Enquadramento das propostas e projetos
- Licitação e contratos: modalidades de licitação, valores máximos de cada modalidade e casos de dispensa de licitação.

Para as operações de custeio, as regras e os critérios da operação serão detalhados no respectivo Manual Operacional e dentre eles os principais são:

- Aquisição de bens e serviços
- Definição da verba disponível
- Valores limites para despesas
- Tipo de despesas para reembolso: de viagens, de hospedagens e refeições e despesas de taxi
- Abertura de conta corrente no agente financeiro
- Valor máximo de verba de custeio a ser utilizada
- Periodicidade da prestação de contas de despesas de custeio
- Preenchimento dos documentos de comprovação de despesas
- Liberação das parcelas de custeio:
- Autorização para viagens
- Classificação das despesas cobertas pela verba de custeio (limite tipo e qualidade)
- Licitação e contratos: modalidades de licitação, valores máximos de cada modalidade e casos de dispensa de licitação.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Preferencialmente essas regras e critérios estarão descritos em anexos específicos e não no corpo principal dos manuais. Isso faz com que os manuais fiquem mais enxutos e, portanto, consultados com mais facilidade. A apresentação desses critérios e regras em forma de anexos também facilita a sua atualização.

O detalhamento e a complementação do conteúdo deste item não fazem parte do presente relatório, mas fará parte dos manuais do relatório 5.

Análise jurídica

As medidas propostas serão objeto de análise oportunamente, no Produto I.5: “Manuais Gerais de Procedimentos de Operação do FEHIDRO”.

4.12 SINFEHIDRO

As atividades do processo de investimento contam com o apoio do sistema informatizado SINFEHIDRO. O sistema é utilizado pelos técnicos da SECOFEHIDRO, pelos membros dos colegiados, pelos analistas dos Agentes Técnicos e pelos analistas do Agente Financeiro.

Os sistemas informatizados de apoio à execução das atividades operacionais exercem forte impacto no desempenho dessas atividades ao sistematizar rotinas, armazenar dados, padronizar as sequencias de operações e facilitar a familiarização dos operadores com as rotinas do serviço. Além disto, os sistemas informatizados podem ajudar muito na viabilização e desempenho das atividades de gestão, principalmente aquelas de mais alto nível, que pressupõem ponto de vista mais abrangente.

Por isto mesmo, a revisão e a modernização dos sistemas informatizados empregados na organização podem contribuir muito no aperfeiçoamento das rotinas e processos usados no dia-a-dia das operações típicas.

Está em desenvolvimento uma nova versão do SINFEHIDRO, prevendo-se que ela incorpore melhorias com relação à versão atual, principalmente no manejo de documentos e na geração de relatórios diversos. Essa nova versão também deverá dar suporte às atividades de custeio, que até agora não

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

tem acesso a recursos de tecnologia de informação além das planilhas de cálculos, processadores de texto e gerenciadores de correio eletrônico.

A entrega da nova versão do sistema informatizado está prevista para setembro de 2016 e o sistema deve entrar em operação o mais cedo possível.

Este assunto será abordado no Produto I.6: “Plano de Implantação”, em que serão comparadas as funcionalidades da nova versão do SINFEHIDRO, por meio da análise do respectivo Termo de Referência e do manual do sistema, com as características relevantes da proposta de reestruturação apresentada para o FEHIDRO. Ainda, serão propostos ajustes no sistema informatizado (SINFEHIDRO) para permitir sua adequação às características dos processos propostos.

Análise jurídica

As medidas propostas serão objeto de análise oportunamente, no Produto I.6: “Plano de Implantação”.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

5 Descrição da estrutura organizacional do FEHIDRO^{15,16}

Para sua execução, a Política Estadual de Recursos Hídricos do Governo de Estado de São Paulo se vale de várias unidades organizacionais e financeiras relacionadas entre si. Essas unidades, vinculadas ao Governo do Estado de São Paulo, são divididas em 3 principais mecanismos de execução:

- Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos, SIGRH;
- Planos de Recursos Hídricos (estadual e de bacias);
- Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FEHIDRO), como suporte financeiro da Política Estadual de Recursos Hídricos.

A organização e o relacionamento entre esses participantes estão definidos em legislação específica: Lei Estadual 7.663 de 30 de dezembro de 1991; Decreto Estadual 48.896 de 26 de agosto de 2004 e Decreto Estadual 54.653 de 6 de agosto de 2009. O Decreto Estadual nº 56.635, de 1º de janeiro de 2011, transformou a Secretaria de Saneamento e Energia em Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos (SSRH) e transfere para a nova pasta Conselhos, o Fehidro e a Coordenadoria de Recursos Hídricos (CRHi), que estavam na Secretaria do Meio Ambiente.

A Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos (SSRH) tem papel central por presidir o CRH – Conselho Estadual de Recursos Hídricos, que é o colegiado central do SIGRH e o COFEHIDRO, que faz a gestão do FEHIDRO.

5.1 Organização do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos

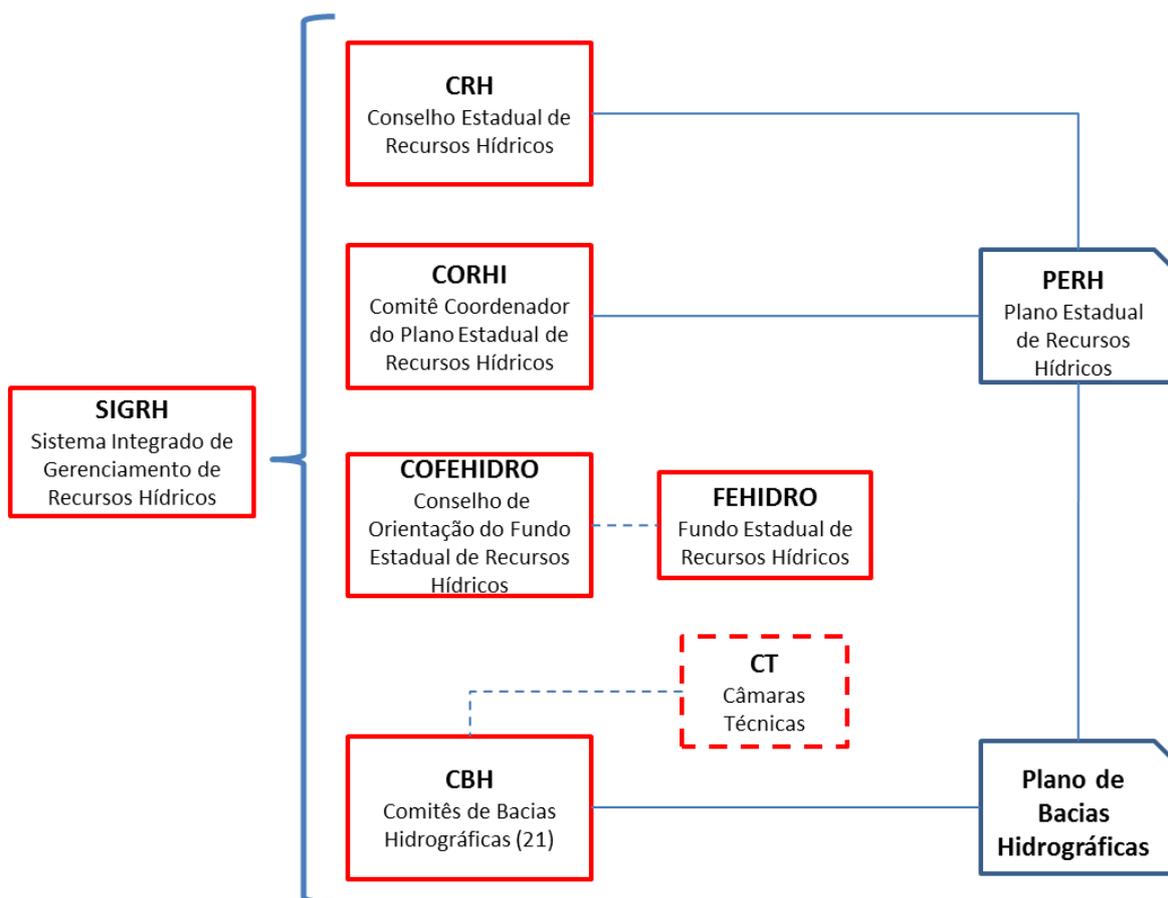
O Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos - SIGRH (ver figura a seguir) é formado pelos seguintes órgãos colegiados: Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos -

¹⁵ As descrições apresentadas nesse item têm como fonte os seguintes instrumentos legais: Lei n. 7.663/1991 (Estabelece normas de orientação à Política Estadual de Recursos Hídricos), Decreto n. 48.896/2004 (Regulamenta o Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO), Decreto n. 54.653/2009 (Reorganiza a SMA) e Decreto 56.635/2011 (Dispõe sobre as alterações de denominação e transferências que especifica, define a organização básica da Administração Direta e suas entidades vinculadas)

¹⁶ Para efeito deste relatório, estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas e que indica quem executa cada tipo de atividade e qual o papel de cada participante. Eventualmente também apresenta as principais características, como dados quantitativos, aspectos da atuação regional e quadro e perfil do pessoal.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

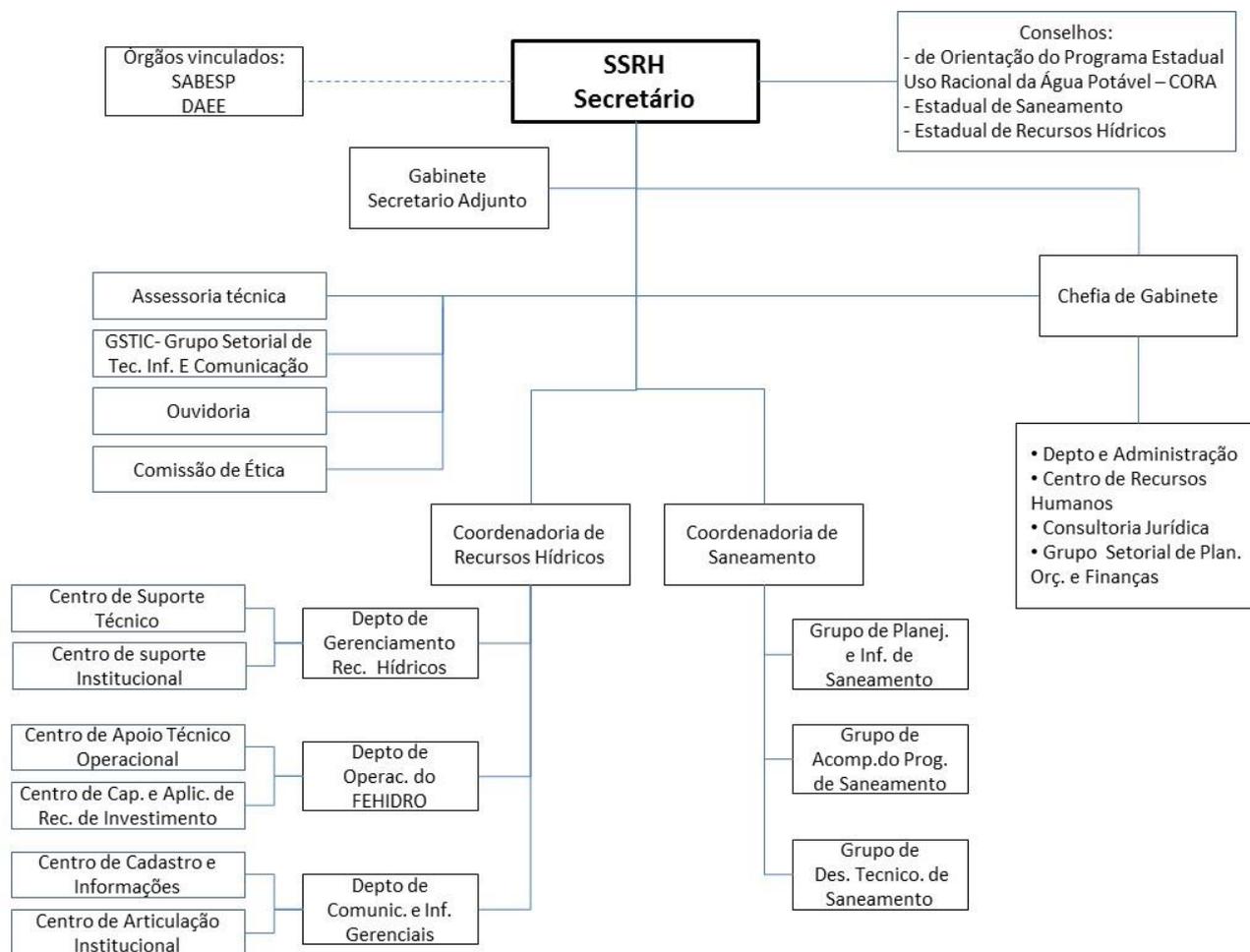
CORHI; Comitês de Bacias Hidrográficas - CBH que contam com o apoio das Câmaras Técnicas (CT); Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CRH; Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - COFEHIDRO, que supervisiona as aplicações do Fundo Estadual de Recursos Hídricos.



Fonte: Dec. 48.896, 54.653;
Lei 7.663 e
Regimento interno COFEHIDRO

Organização do SIGRH

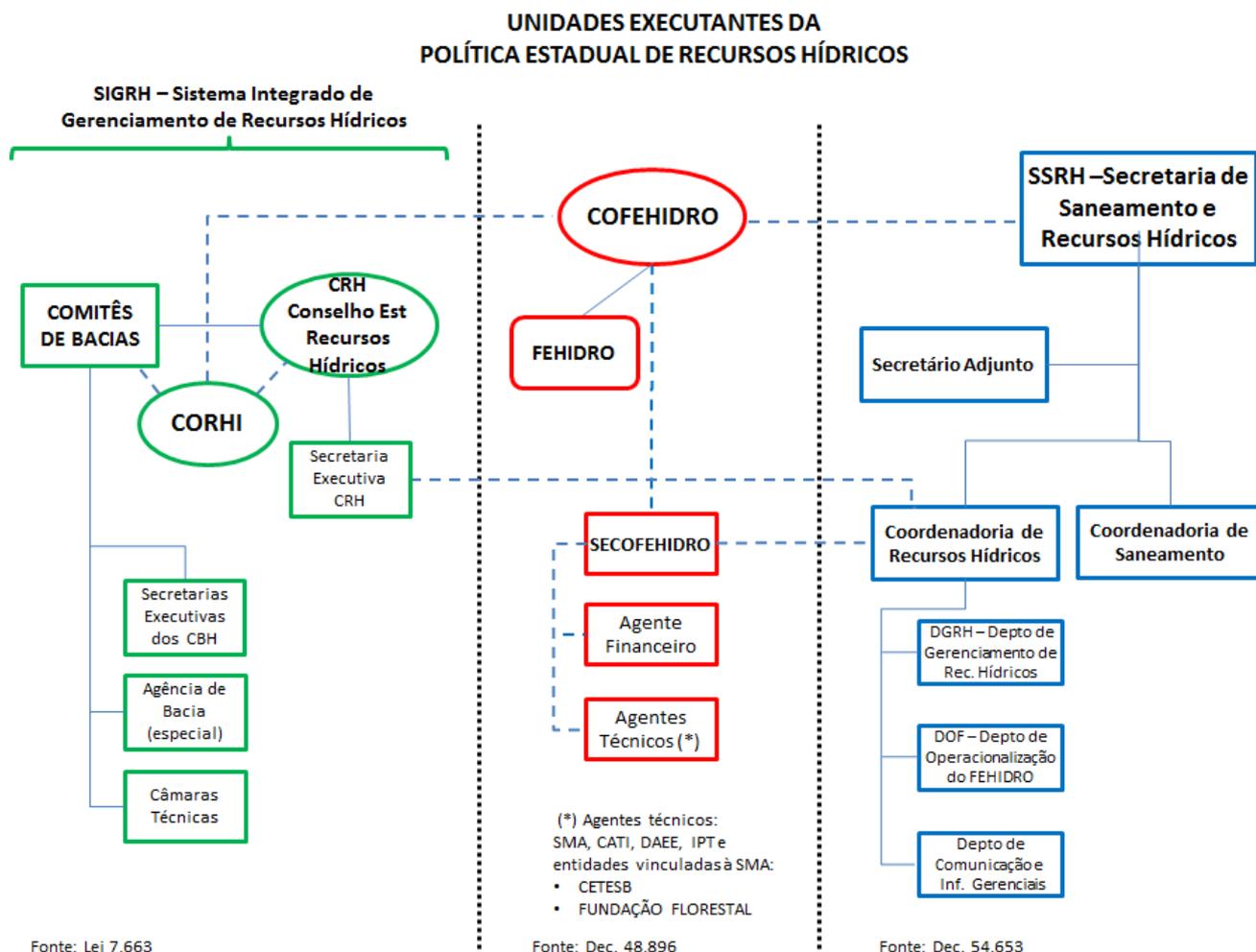
A SSRH - Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos é órgão da administração direta do Governo do Estado de São Paulo. Envolve-se diretamente na execução das atividades operacionais do FEHIDRO, provendo apoio técnico às Secretarias Executivas do COFEHIDRO e do CRH – Conselho Estadual de Recursos Hídricos, por meio da Coordenadoria de Recursos Hídricos. O organograma formal simplificado da Secretaria é apresentado na figura a seguir.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Fonte - Site: www.saneamento.sp.gov.br

Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos – organograma simplificado

A execução da política estadual de recursos hídricos de São Paulo envolve a participação de diversas unidades organizacionais do Governo, conforme se observa no diagrama a seguir. São unidades da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos, órgãos do SIGRH - Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos e do FEHIDRO - Fundo Estadual de Recursos Hídricos. Os atores do processo do FEHIDRO (SECOFEHIDRO, Agentes técnicos e Agente financeiro) estão representados na parte central do diagrama e os Comitês de bacia estão na parte da esquerda. A operacionalização das atividades da SECOFEHIDRO e da Secretaria Executiva do CRH cabe à Coordenadoria de Recursos Hídricos da SSRH.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Unidades executoras da Política Estadual de Recursos Hídricos

O grupo de unidades do lado esquerdo, ligadas ao CRH – Conselho Estadual de Recursos Hídricos e os Comitês de Bacias Hidrográficas, é responsável pela preparação e revisão dos planos estadual e de bacia de recursos hídricos. Também se envolvem na avaliação, hierarquização e seleção das propostas e empreendimentos que serão indicados para que se tornem projetos FEHIDRO. O grupo de unidades do centro, diretamente envolvidas com o FEHIDRO, é o que se envolve formalmente na execução das atividades características do processo FEHIDRO, pelo qual passam todos os projetos. As unidades do lado direito do diagrama, com exceção da Coordenadoria de Saneamento, afetam a Política Estadual de Recursos Hídricos. Correspondem às áreas da SSRH que executam na prática as atividades relacionadas ao apoio operacional à SECOFEHIDRO e à Secretaria Executiva do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CRH) e coordenação do CORHI.

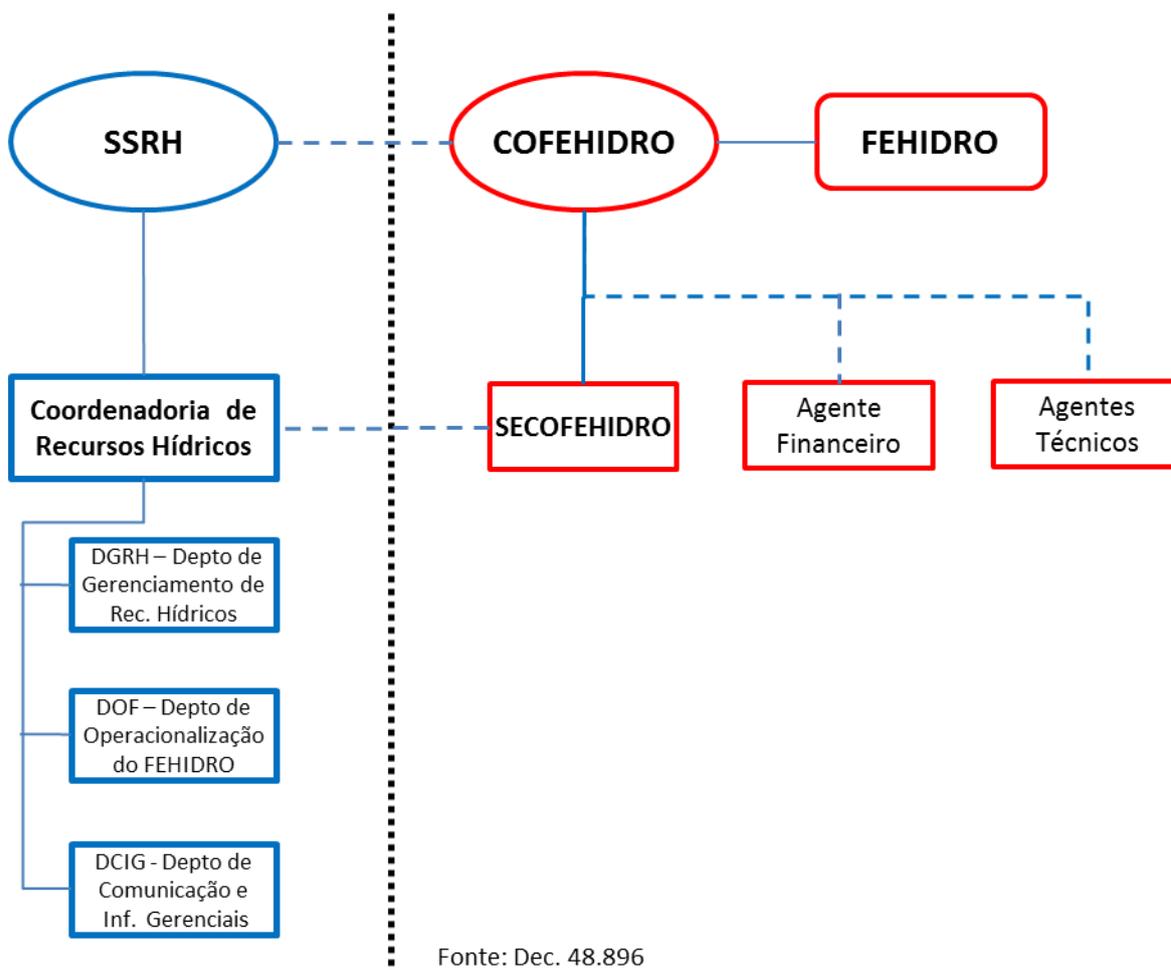
Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**5.2 Organograma geral das unidades do FEHIDRO**

Para seu funcionamento, o FEHIDRO é supervisionado pelo Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - COFEHIDRO, composto por quatro Secretarias representantes da administração direta do Governo do Estado de São Paulo: Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos, Secretaria do Meio Ambiente, Secretaria de Economia e Planejamento e Secretaria da Fazenda, 4 membros representantes dos municípios, indicados entre os componentes do CRH, 4 membros representantes das entidades da sociedade civil, indicados entre os componentes do CRH (Dec. 48.896/2004). O COFEHIDRO conta com a colaboração de uma Secretaria Executiva - SECOFEHIDRO.

O FEHIDRO não conta com estrutura organizacional própria e se vale de unidades organizacionais da SSRH e dos Agentes Técnicos e Financeiros para a execução das atividades que lhe são atribuídas. Conforme o Decreto 48.896 já mencionado, formalmente o dirigente da SECOFEHIDRO é o Coordenador da Coordenadoria de Recursos Hídricos da SSRH. Isso faz com que a estrutura organizacional do FEHIDRO se confunda e tenha áreas de sobreposição com a estrutura formal da SSRH.

Observe-se também que a Presidência do COFEHIDRO é exercida pelo Secretário de Saneamento e Recursos Hídricos, o que reforça a relação entre a Secretaria e o FEHIDRO.

A figura a seguir ilustra a relação operacional das duas estruturas organizacionais: SSRH e FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO*Relacionamento das unidades da SSRH com as do FEHIDRO*

Neste desenho as linhas cheias indicam as relações hierárquicas das unidades organizacionais da SSRH. Já as linhas pontilhadas indicam as relações relevantes para o funcionamento e operação do FEHIDRO, sem qualquer indicação de hierarquia.

Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos (COFEHIDRO)

O Fundo é administrado pelo Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos (COFEHIDRO) que tem as seguintes atribuições:

- Supervisionar a aplicação de recursos do Fundo
- Aprovar normas e critérios para a aplicação dos recursos do Fundo

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Aprovar as propostas de orçamento anual de do plano plurianual do Fundo
- Aprovar normas e critérios dos manuais de procedimentos operacionais
- Apreciar os relatórios anuais sobre o desenvolvimento dos empreendimentos do Fundo

Unidades de suporte ao COFEHIDRO

De acordo com o Decreto 48.896 de 2004, para o exercício de suas atribuições, o COFEHIDRO conta com a colaboração de:

a. Secretaria Executiva do COFEHIDRO (SECOFEHIDRO)

Esta unidade é responsável pela operacionalização das atividades do Fundo e se vale da estrutura e quadro de pessoal da Coordenadoria de Recursos Hídricos da SSRH para a execução de suas atribuições formais.

b. Agentes Técnicos

Os Agentes Técnicos são as instituições especializadas responsáveis por analisar e avaliar as solicitações de financiamento em termos de viabilidade e resultados pretendidos. Os Agentes Técnicos definidos nesse decreto são:

- i. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral - CATI, da Secretaria de Agricultura e Abastecimento
- ii. Departamento de Águas e Energia Elétrica – DAEE, entidade vinculada à Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos
- iii. Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT, entidade vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
- iv. Secretaria do Meio Ambiente – SMA por meio das unidades: CBRN - Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais, CEA – Coordenadoria de Educação Ambiental, CPLA – Coordenadoria de Planejamento Ambiental, Instituto de Botânica, Instituto Florestal, Instituto Geológico
- v. Entidades vinculadas à SMA: Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo e Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB

Observe-se que a SMA participa das atividades do FEHIDRO por meio de suas unidades organizacionais Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais (CBRN), Coordenadoria

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

de Educação Ambiental (CEA), Coordenadoria de Planejamento Ambiental (CPLA), Instituto de Botânica (IBt), Instituto Florestal (IF) e Instituto Geológico (IG) e das suas entidades vinculadas: Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo e Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB.

Os Agentes Técnicos também analisam os custos dos empreendimentos e fiscalizam sua execução dentro do campo de suas atribuições. Sem a aprovação do Agente Técnico, o financiamento do empreendimento não se efetiva.

c. Agente Financeiro

O Agente Financeiro é responsável por efetuar as análises econômico-financeiras dos empreendimentos, aprovar a concessão de crédito, celebrar os contratos, realizar a liberação de parcelas e analisar a prestação final de contas, além de administrar os recursos financeiros do Fundo. Este papel é exercido atualmente pelo Banco do Brasil, responsável pela administração dos recursos financeiros do FEHIDRO.

Unidades da Coordenadoria de Recursos Hídricos da SSRH

A estrutura organizacional formal da Coordenadoria de Recursos Hídricos da SSRH é composta por 3 unidades com nível de departamento:

O Departamento de Operacionalização do FEHIDRO – DOF é estruturado em:

- i. Centro de Apoio Técnico Operacional
- ii. Centro de Captação de Recursos Financeiros

O Departamento de Gerenciamento dos Recursos Hídricos – DGRH tem as unidades:

- i. Centro de Suporte Técnico
- ii. Centro de Suporte Institucional

O Departamento de Comunicação e Informações Gerenciais – DCIG tem duas unidades subordinadas:

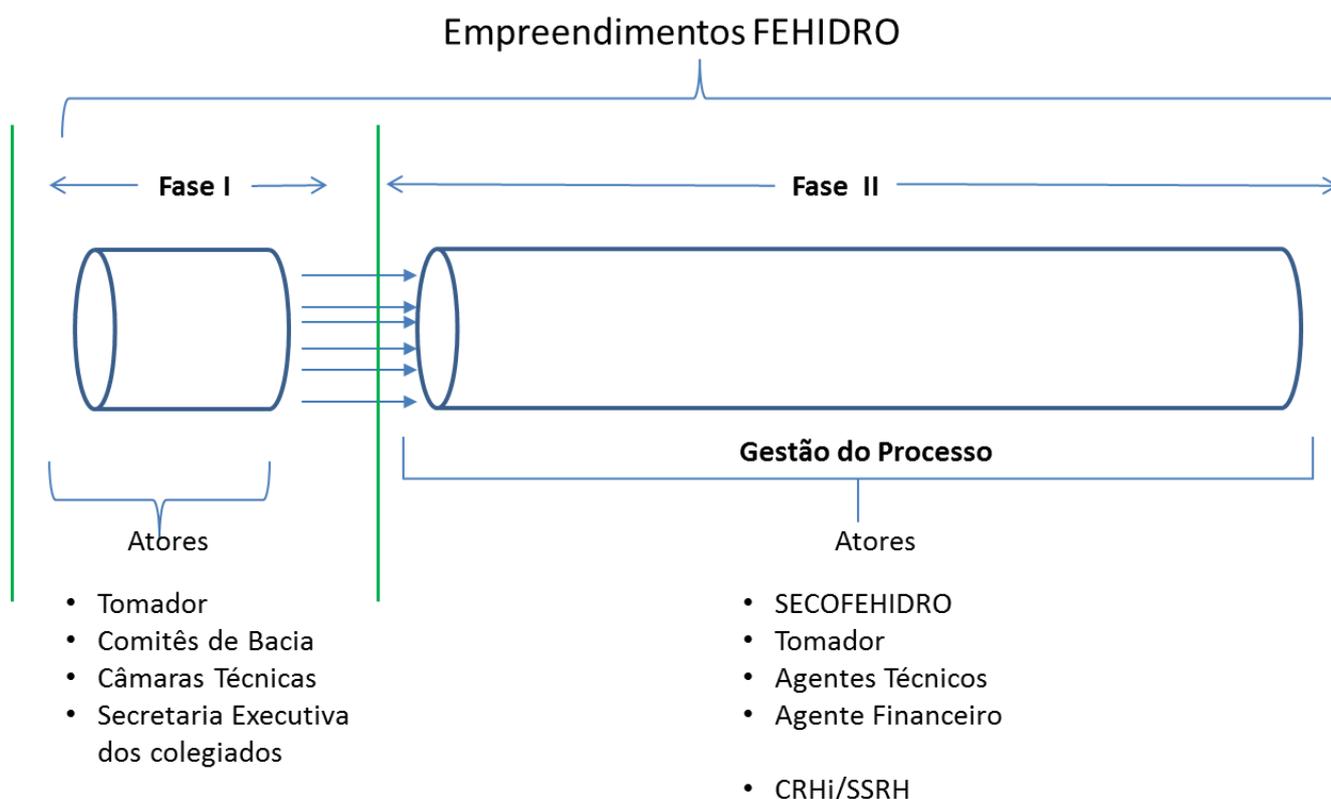
- i. Centro de Cadastro e Informações
- ii. Centro de Articulação Institucional

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A tabela do item 5.6 apresenta resumo de atribuições, descrição do papel e da atuação, quadros e perfil do pessoal dessas unidades da CRHi.

5.3 Outros participantes das atividades do FEHIDRO (Lei 7.663 / 1991)

Os participantes que se envolvem com os empreendimentos ao longo das várias etapas da sua execução se agrupam em duas fases: a fase I, correspondente ao período entre a concepção da proposta de empreendimento e a indicação dela como projeto hierarquizado e a fase II, que corresponde à execução das diversas etapas do processo FEHIDRO.



Atores envolvidos na execução dos empreendimentos

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**a. Tomadores**

Tomadores são os interessados em obter financiamento do FEHIDRO para projetos, programas e ações na área de recursos hídricos, que devem vincular-se diretamente às metas estabelecidas pelo Plano de Bacia Hidrográfica e estar enquadrados com os Programas de Duração Continuada (PDC) do Plano Estadual de Recursos Hídricos.

Os tomadores podem ser:

- Pessoas jurídicas de direito público, da administração direta e indireta do Estado e dos municípios de São Paulo;
- Concessionárias e permissionárias de serviços públicos, com atuação nas áreas de saneamento, meio ambiente ou aproveitamento múltiplo dos recursos hídricos;
- Consórcios intermunicipais regularmente constituídos;
- Entidades privadas sem finalidades lucrativas, usuárias ou não de recursos hídricos, que detenham entre suas finalidades principais a proteção ao meio ambiente ou atuação na área de recursos hídricos e com atuação comprovada no âmbito do Estado de São Paulo ou da Bacia Hidrográfica;
- Pessoas jurídicas de direito privado, com finalidade lucrativa e que sejam usuárias de recursos hídricos

b. Comitês de Bacia Hidrográfica

São órgãos consultivos e deliberativos com atuação regional nas unidades hidrográficas estabelecidas pelo Plano Estadual de Recursos Hídricos, tendo entre suas atribuições a aprovação de propostas de programas de aplicação de recursos financeiros em serviços e obras de interesse para o gerenciamento dos recursos hídricos da sua região.

A execução das ações previstas nos Planos de Recursos Hídricos depende de recursos financeiros de outras fontes além do FEHIDRO.

c. Secretaria Executiva do Comitê de Bacia Hidrográfica

Unidade vinculada a uma entidade estadual para apoio técnico-administrativo ao funcionamento do respectivo Comitê de Bacia Hidrográfica.

d. Câmara técnica do Comitê de Bacia Hidrográfica

Instância de caráter consultivo, criada por iniciativa do respectivo CBH, para tratamento de questões específicas de interesse para o gerenciamento dos recursos hídricos da região.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDROe. Agência de Bacia Hidrográfica

Entidade técnico-administrativa criada por iniciativa do respectivo CBH para apoio operacional ao CBH e para a execução das atribuições da respectiva Secretaria Executiva, com estrutura administrativa e financeira própria.

5.4 Atribuições dos participantes do COFEHIDRO**Atribuições das instâncias do FEHIDRO (Decreto 48.896 / 04)**a) COFEHIDRO

- i. Orientar e aprovar a captação e a aplicação dos recursos do FEHIDRO
- ii. Aprovar as normas e critérios de prioridades para a aplicação dos recursos do Fundo, fixando os respectivos limites
- iii. Aprovar as normas e critérios contidos nos manuais de procedimentos
- iv. Apreciar relatórios anuais sobre o desenvolvimento dos empreendimentos do Fundo e a posição das aplicações realizadas
- v. Aprovar contratações e propostas de trabalho de consultores e / ou auditores externos
- vi. Aprovar as propostas de orçamento anual e do plano plurianual do FEHIDRO

b) SECOFEHIDRO

- i. Coordenar a elaboração dos orçamentos anuais e dos planos plurianuais
- ii. Acompanhar a execução orçamentária
- iii. Elaborar os manuais de procedimentos
- iv. Receber e distribuir as solicitações de financiamento priorizadas e indicadas para análise pelos AT
- v. Implantar e manter atualizado o SIG, controlar o fluxo e a situação das operações
- vi. Articular-se com os AT e AF para cumprimento das diretrizes e deliberações do COFEHIDRO

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDROc) Agentes Técnicos

- i. Avaliar a viabilidade técnica e o custo dos empreendimentos a ser financiados
- ii. Fiscalizar a execução dos empreendimentos aprovados, manifestando-se sobre a conformidade técnica, cumprimento do cronograma físico-financeiro e regularidade da prestação de contas
- iii. Assistir o AF nos enquadramentos técnicos
- iv. Identificar a situação particular de cada empreendimento
- v. Declarar a inadimplência técnica de contratantes
- vi. Propor critérios para avaliação e aprovação dos empreendimentos quanto a aspectos de viabilidade técnica e de custos

d) Agente Financeiro

- i. Estabelecer os procedimentos econômico-financeiros e jurídico-legais para análise e enquadramento dos pedidos de financiamento, segundo normas do COFEHIDRO
- ii. Acompanhar a aplicação de recursos na execução dos empreendimentos, conforme o cronograma de desembolso e prestação de contas
- iii. Aprovar a concessão de crédito, celebrar e gerenciar os respectivos contratos
- iv. Administrar os recursos financeiros constituídos a favor do FEHIDRO
- v. Gerir os recursos financeiros oriundos da cobrança pelo uso da água
- vi. Contabilizar o movimento do Fundo em registro próprio
- vii. Elaborar relatório mensal sobre a posição financeira dos recursos do Fundo
- viii. Declarar a inadimplência financeira dos contratantes

Atribuições específicas de outros participantes das atividades relacionadas com o FEHIDRO

- a. SSRH - Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos
A Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos, através de seu Secretário ou representante, participa das atividades relacionadas com o FEHIDRO em diversos papéis e diferentes instâncias (Decreto 54.653 / 2009).

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Como membro de órgãos colegiados participantes do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos, a SSRH participa de:

- Conselho de Recursos Hídricos - CRH
- Comitês de Bacias Hidrográficas – CBH
- Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - COFEHIDRO
- Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos - CORHI

Como responsável pela operacionalização e funcionamento do FEHIDRO, a SSRH, conforme Decreto 54.653 / 2009, atua através de:

- Coordenadoria de Recursos Hídricos, através das suas unidades organizacionais Departamento de Gerenciamento de Recursos Hídricos - DGRH, Departamento de Operacionalização do FEHIDRO – DOF e Departamento de Comunicação e Informações Gerenciais - DCIG
- Secretaria Executiva do COFEHIDRO - SECOFEHIDRO, cujo dirigente é o Coordenador de Recursos Hídricos.

b. Comitês de Bacia Hidrográfica (Lei 7.663 / 91)

- Discutir e aprovar propostas de programas anuais e plurianuais de aplicação de recursos financeiros em serviços e obras de interesse para o gerenciamento dos recursos hídricos
- Aprovar propostas de utilização, conservação, proteção e recuperação dos recursos hídricos da bacia hidrográfica

c. Conselho Estadual de Recursos Hídricos e sua Secretaria Executiva (Lei 7.663 / 91)

- Discutir e aprovar propostas de projetos de lei referentes ao PERH

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Exercer funções normativas e deliberativas relativas à formulação, implantação e acompanhamento da Política Estadual de Recursos Hídricos
 - Exercer funções normativas relativas ao rateio, entre os beneficiados, dos custos das obras de uso múltiplo dos recursos hídricos
 - Estabelecer diretrizes para a formulação de programas anuais e plurianuais de aplicação de recursos do FEHIDRO
 - Efetuar o enquadramento de corpos d'água com base nas propostas dos CBHs
- d. Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos (CORHI) (Lei 7663 / 91)
- Coordenar a elaboração periódica do PERH incorporando as propostas dos CBHs e submetendo o Plano ao CRH
 - Promover a integração entre os componentes do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos - SIGRH

5.5 Atribuições das unidades da Coordenadoria de Recursos Hídricos - CRHi

Para a operacionalização das suas atividades a SECOFEHIDRO se vale da estrutura organizacional da Coordenadoria de Recursos Hídricos (cujo coordenador é também o dirigente da SECOFEHIDRO). As principais atribuições dessas unidades relacionadas com o FEHIDRO são:

- a. Departamento de Gerenciamento de Recursos Hídricos - DGRH
- Dar suporte técnico à participação da SSRH nos trabalhos do CORHI, principalmente voltados para o acompanhamento dos seguintes instrumentos de gestão: PERH, relatórios de situação, o sistema de informações para gerenciamento de recursos hídricos
 - Acompanhar e participar dos trabalhos das Câmaras Técnicas

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Compor as Secretarias Executivas dos CBHs
 - Manter informações sobre o andamento das ações do PERH
 - Propor ações para melhoria da qualidade ambiental da bacia hidrográfica
 - Dar suporte técnico à participação de representantes do Estado de São Paulo no Sistema nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
 - Acompanhar a elaboração e a implantação dos Planos de Bacias Hidrográficas
 - Manter e atualizar o sistema de informações para gerenciamento dos recursos hídricos do Estado
- b. Departamento de Operacionalização do FEHIDRO - DOF
- Emitir relatórios gerenciais sobre os projetos indicados para obtenção de recursos do Fundo
 - Articular-se com os sistemas de planejamento e fazendário do Estado para o cumprimento dos dispositivos legais pertinentes ao Fundo
 - Apoiar técnica e administrativamente o funcionamento do COFEHIDRO
 - Dar suporte técnico e operacional ao funcionamento da SECOFEHIDRO
 - Manter registro e elaborar balanços das aplicações dos recursos de custeio e de investimento do Fundo, articulando-se com os tomadores, com as Secretarias Executivas dos CBHs, acompanhando a atuação dos ATs e AF
 - Coordenar e operacionalizar o Sistema de Informação e Controle do FEHIDRO-SINFEHIDRO
 - Operacionalizar o registro de entrada de recursos provenientes de fontes alternativa e financiamentos para ações do PERH

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- c. Departamento de Comunicação e Informações Gerenciais – DCIG
- Consolidar, armazenar e divulgar informações sobre recursos hídricos
 - Elaborar os relatórios pertinentes à atuação da Coordenadoria de Recursos Hídricos - CRHi, contando com os subsídios dos demais Departamentos
 - Apoiar a realização de eventos, palestras, reuniões e outras atividades relacionadas a recursos hídricos, promovidos pela Secretaria ou que contem com sua participação
 - Colaborar com o Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CRH e com os Comitês de Bacias Hidrográficas, promovendo a divulgação de convocações, pautas e atas de reuniões, bem como realizando outras atividades necessárias ao funcionamento desses órgãos, observadas as disposições da Lei nº 7.663, de 30 de dezembro de 1991
 - Integrar as Secretarias Executivas dos Comitês de Bacias Hidrográficas para acompanhamento dos projetos aprovados pelo Fundo Estadual de Recursos Hídricos e apoio à implementação dos instrumentos de gestão

5.6 Proposta de ajustes nas unidades da SSRH

A participação das unidades da CRHi da SSRH é indispensável e decisiva para o funcionamento do FEHIDRO, uma vez que elas desempenham as funções operacionais do Fundo.

A principal alteração proposta para as unidades da CRHi da Secretaria se refere ao perfil dos seus integrantes, seja pelas alterações nos processos seja pelas iniciativas de aperfeiçoamento propostas, com a intenção de ampliar significativamente a atuação da SECOFEHIDRO em termos de gestão das atividades do processo e da obtenção de resultados do FEHIDRO.

A mudança do tipo de atuação da SECOFEHIDRO para análise e gestão vai exigir que seus integrantes tenham perfil mais adequado a atividades desse tipo. Implementadas as alterações nos processos de investimento e de custeio, com mudança do tipo básico de atividade executada nas unidades da CRHi em nome da SECOFEHIDRO, as pessoas da CRHi vão se dedicar à coleta e à análise de dados sobre as diversas dimensões do processo, preparando as informações necessárias para a tomada de decisões gerenciais sobre o Fundo.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Com a implantação dessas alterações, o pessoal das unidades da CRHi estará liberado para executar essas novas atividades. Certamente serão necessários esforços de capacitação e um período de tempo de ajuste às novas rotinas.

Unidades da SSRH que participam do FEHIDRO – situação atual

	ATRIBUIÇÕES	PAPEL	ATUAÇÃO	PERFIL
CRHi	Supervisionar SIGRH Coordenar a execução da política estadual de recursos hídricos Promover a integração do SIGRH com os demais sistemas de recursos hídricos Prestar serviços de Secretaria Executiva ao CRH e ao COFEHIDRO	Coordenação do SIGRH Secretário executivo do CRH e da SECOFEHIDRO	Articulação estadual	Coordenação
DOF	Relatórios gerenciais FEHIDRO Apoiar COFEHIDRO Operacionalização do FEHIDRO	Operacionalização do FEHIDRO	Foco no acompanhamento do FEHIDRO	Chefia
CATO	Suporte a SECOFEHIDRO Manter registros e elaborar balanços custeio	Conferência	Custeio - acompanhamento	Operacional
CCAI	Manter registros e elaborar Balanços das aplicações dos investimentos do FEHIDRO	Conferência	Investimento - acompanhamento	Operacional
DGRH	Apoio ao CORHI Acompanhar e participar dos trabalhos da CT do CRH Acompanhar implementação do PERH	Apoio aos órgãos colegiados da política estadual de recursos hídricos	Estadual, direcionada para os colegiados e membros do SIGRH	Chefia
Suporte Técnico	Apoia tecnicamente o CORHI Sistematizar informações para a elaboração de diretrizes e metas para gerenciamento dos recursos hídricos Acompanhar implantação da política estadual de recursos hídricos			Operacional
Suporte institucional	Acompanhar implantação do PERH Acompanhar elaboração dos planos de bacia Acompanhar a elaboração dos relatórios de situação de cada CBH Manter atualizado o SIGRH	Apoio institucional		Operacional
DCIG	Armazenar informação sobre recursos hídricos Divulgação de reuniões: CRH e CBH	Informações sobre recursos hídricos Atuação da CRHI	Foco na SSRH Divulgação	Chefia

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

	ATRIBUIÇÕES	PAPEL	ATUAÇÃO	PERFIL
CCI	Cadastro de informações	Armazenar base informativa de recursos hídricos e membros		Operacional
CAI	Articulação e capacitação do sistema estadual de Recursos Hídricos	Articulação e capacitação		Operacional

No quadro a seguir, estão assinalados os aspectos que sofrerão alteração, com objetivo principal de permitir à CRHi ampliar de maneira significativa a capacidade de gestão do FEHIDRO nas três principais dimensões: visão de projeto, visão de processo e visão de Fundo como um todo. Essas alterações decorrem principalmente da prioridade ao desenvolvimento da capacidade de análise do funcionamento do FEHIDRO e da adoção de providências de gestão, com alteração da distribuição de atribuições que decorre, entre outros fatores, do deslocamento das atividades burocráticas da prestação de contas da SECOFEHIDRO para as Secretarias Executivas dos Comitês de Bacia.

Unidades da SSRH que participam do FEHIDRO - proposta

	ATRIBUIÇÕES	PAPEL	ATUAÇÃO	PERFIL DA EQUIPE
CRHi	Supervisionar o SIGRH Coordenar a execução da política estadual de recursos hídricos Promover a integração do SIGRH com os demais sistemas de recursos hídricos Prestar serviços de secretaria executiva ao CRH e ao COFEHIDRO Gerenciar o FEHIDRO	Gestor do FEHIDRO Coordenação do SIGRH Secretário executivo do CRH e da SECOFEHIDRO	Articulação estadual	Profissional de nível superior Conhecimento de administração e controles gerenciais Experiência em coordenação de atividades e equipes Facilidade de lidar com mecanismos de gestão
Assistência Técnica				
DOF	Produzir os relatórios gerenciais do FEHIDRO Apoiar o COFEHIDRO Operacionalização do FEHIDRO	Gerenciamento do FEHIDRO	Foco regional tipicamente gerencial	Experiência em atividade gerencial, análise de indicadores de desempenho, liderança de equipes e preparação de relatórios
CATO	Suporte à SECOFEHIDRO Manter registros e elaborar balanços de custeio	Preparação de relatórios analíticos	Custeio - análise e apoio	Experiência em atividade analítica, geração de gráficos e preparação de relatórios de análise

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

	ATRIBUIÇÕES	PAPEL	ATUAÇÃO	PERFIL DA EQUIPE
CCAI	Manter registros Elaborar balanços das aplicações dos investimentos do FEHIDRO	Preparação de relatórios analíticos	Investimento - análise e apoio	Experiência em atividade analítica, geração de gráficos e preparação de relatórios de análise
DGRH	Apoio ao CORHI Acompanhar e participar dos trabalhos da Câmara Técnica do CRH Acompanhar implementação do PERH	Apoio aos órgãos colegiados do SIGRH	Estadual, direcionada para os colegiados e membros do SIGRH	
CST	Apoia tecnicamente o CORHI Sistematizar informações para a elaboração de diretrizes Acompanhar implantação da política estadual de recursos hídricos			
	Auxiliar CRH a propor critérios e diretrizes para elaborar PBH			
CSI	Acompanhar implantação dos instrumentos da política estadual Acompanhar elaboração dos planos de bacia Acompanhar a elaboração dos relatórios de situação de cada CBH Manter atualizado o SIGRH			
DCIG	Armazenar informações sobre recursos hídricos Divulgação de reuniões: CRH e CBH	Informações sobre recursos hídricos Informações da atuação da CRHi	Foco na SSRH	
CCI	Cadastro de informações sobre recursos hídricos Cadastro de integrantes dos colegiados	Base informativa de recursos hídricos e membros dos colegiados	Foco na SSRH	
CAI	Articulação e capacitação do sistema estadual de recursos hídricos	Articulação de atividades e capacitação do pessoal	Foco na capacitação técnica dos usuários do SIGRH membros do SIGRH	
			Operacionalizar os projetos de capacitação da SECOFEHIDRO	

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**5.7 Propostas de ajustes em outras unidades participantes do FEHIDRO**

Conforme mencionado no item 4.1, as atividades técnicas especializadas típicas do funcionamento do FEHIDRO são executadas pelos analistas dos organismos públicos que desempenham o papel de Agentes Técnicos, nos termos do Decreto 48.896. Essa atuação é responsável pela maior parcela do tempo de tramitação dos projetos do FEHIDRO, descontada a execução das atividades próprias dos projetos. Como forma de melhorar o desempenho dos projetos FEHIDRO e a obtenção de resultados objetivos para o Fundo, está sendo proposta a criação de estrutura específica para a realização dessas atividades técnicas: a Junta Técnica - conforme descrito no item 4.1 deste relatório.

A sugestão de aperfeiçoamento técnico dos Comitês de Bacia, das Câmaras Técnicas e dos Tomadores é muito importante para a melhoria da eficácia do FEHIDRO a partir do aperfeiçoamento da preparação de propostas de empreendimento de melhor qualidade e focalizadas nas prioridades das Bacias e está presente em outros itens deste relatório.

5.8 Criação de outras agências de bacia

Uma providência que pode aperfeiçoar a gestão do FEHIDRO, tanto do ponto de vista da eficácia como da eficiência do Fundo é a criação de outras agências de bacia vinculadas aos Comitês de Bacia Hidrográfica. Acreditamos que apoio mais técnico, profissional e dedicado exclusivamente às necessidades específicas de cada Bacia Hidrográfica pode representar avanço significativo na atuação dos órgãos regionais. A criação dessas agências depende, entre vários fatores, da sua viabilidade em termos de recursos disponíveis.

As agências a ser criadas podem ser estruturadas de acordo com o modelo da AGEVAP ou da Agência do PCJ, que é uma organização estabelecida há mais de 15 anos e que apresenta resultados considerados muito bons tanto pelos Comitês de Bacia a que atende, como pela ANA e pela SECOFEHIDRO. É importante levar em consideração que as agências de bacia são instrumentos essenciais para a operacionalização do mecanismo de cobrança.

Conforme abordado no item 4.7 deste relatório, poder-se-ia ter agências que atendam a dois ou mais Comitês de Bacia Hidrográfica ou, ainda, uma grande agência estadual.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

6 Alçadas de decisão e limites

Uma das características relevantes da atuação dos diversos atores do FEHIDRO é a precisão de suas decisões. Este capítulo apresenta as atribuições e o escopo de atuação dos vários órgãos do FEHIDRO.

6.1 Alçadas de decisão dos órgãos do FEHIDRO

O quadro a seguir mostra as alçadas de decisão dos órgãos que participam do FEHIDRO em qualquer situação. Em muitos casos, a atuação dos atores se restringe à sua área geográfica e em outras situações o critério de definição é a hierarquia do órgão no âmbito do FEHIDRO.

	ALÇADAS	LIMITES
CORHI	Apoiar e articular os membros do SIGRH Indicar empreendimentos para ser financiados	Órgão de apoio e articulação do SIGRH
CRH	Aprovar propostas de projetos de lei referentes ao PERH Deliberar sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos Estabelecer critérios e diretrizes para indicação de empreendimentos Aprovar propostas dos CBH e do CORHI Aprovar planos de bacia Definir valor mínimo das indicações Definir número máximo de indicações por bacia	Atuação estadual Delibera e analisa assuntos relacionados ao PERH
CBH	Aprovar propostas de programas na sua bacia Priorizar propostas Aprovar planos de bacia na sua região Indicar os empreendimentos que serão analisados pelos AT Autorizar aditivos contratuais, quando devido Definir índices de distribuição dos recursos p/ investimento	Atuação geográfica regional Assuntos relacionados a recursos hídricos Objetivos e metas do PBH
COFEHIDRO	Aprovar a captação a aplicação dos recursos Aprovar normas e critérios de priorização de propostas Aprovar normas e critérios dos MPO Aprovar as propostas do orçamento	Objetivos e metas do PERH Distribuição dos recursos de acordo com lei estadual - orçamento Índices de distribuição definidos pelo CRH

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

	ALÇADAS	LIMITES
	Aprovar plano de aplicação de recursos para investimento e custeio Definir valor total da verba ser distribuída Estabelecer prazos para apresentação de propostas Decidir sobre a inadimplência	Valor mínimo das propostas Número máximo de indicações por CBH Orçamento do Estado
SECOFE-HIDRO	Indicar agente técnico Autorizar as liberações de verbas de custeio Elaborar manuais operacionais Formalizar inadimplência	Deliberações do COFEHIDRO Orçamento do Estado
CÂMARA TÉCNICA	Analisar tecnicamente as propostas e propor enquadramento Apoiar os CBHs	Objetivos e metas do PBH Planos de bacia
SECRETARIA EXECUTIVA DE CBH	Autorizar realização de despesas de custeio Abrir e movimentar conta bancária específica de custeio Autorizar viagens dentro do estado Conferir e assinar prestação de contas Assinar cheques e efetuar pagamentos	Limites estabelecidos pela Lei 8.666 Valor de verba de investimento e custeio distribuído anualmente Orientações do CBH Orientações dos órgãos executores (DAEE, CETESB, etc) Elenco de despesas de custeio
AT	Avaliar a viabilidade técnica dos empreendimentos Autorizar liberação de parcelas e comunicar AF Fiscalizar a execução a execução dos projetos Elaborar laudos e pareceres Declarar a inadimplência do projeto quando houver Atualizar sistema Definir número e valor das parcelas Atestar execução física dos projetos Analisar aditivos contratuais Assinar contratos	Deliberações do COFEHIDRO Objetivos e metas do PERH Avaliações técnicas na área de sua competência
AF	Administrar os recursos financeiros do fundo Aprovar concessões de crédito Elaborar contrato de financiamento Liberar parcelas de custeio e de investimento Emitir termo de encerramento Debitar as taxas de administração do fundo Calcular e creditar as remunerações dos AT Declarar inadimplência financeira do tomador	Deliberações do COFEHIDRO Regras e determinações da instituição financeira

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

	ALÇADAS	LIMITES
DOF	Preparar plano de aplicação dos recursos do FEHIDRO Aprovar prestação de contas de custeio Liberar parcelas de custeio Elaborar balanços Acompanhar e registrar o andamento dos projetos do SINFEHIDRO	Deliberações do COFEHIDRO Objetivos e metas do PERH
EXECUTORES	Designar servidores para os CBH Autorizar viagens de servidores do CBH para fora do Estado Indicar os ordenadores de despesa	Determinações do órgão executor ao qual está funcionalmente vinculado

6.2 Escopo de atuação dos órgãos do FEHIDRO

Analisando-se o funcionamento do FEHIDRO, identificam-se 5 aspectos relativos ao escopo da atuação dos órgãos que participam das diversas etapas dos empreendimentos:

a) Nível de decisão

Nível de decisão	Participantes
Política de recursos hídricos do Estado	Governo do Estado
Plano Estadual de Recursos Hídricos (PERH)	Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CRH) CORHI
Plano de Bacia Hidrográfica	Comitê de Bacia Hidrográfica
Elenco de empreendimentos	Colegiados (CRH, CBHs)
Especialidade técnica	Agente Técnico
Condições contratuais	Agente Financeiro

Desses participantes, apenas o Agente Técnico e o Agente Financeiro são integrantes da estrutura organizacional do FEHIDRO, nos termos das definições adotadas no item 5 deste relatório.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

b) Abrangência geográfica

Abrangência geográfica	Participante
Estado de São Paulo	Governo do Estado CRH CORHI COFEHIDRO
Área da Bacia Hidrográfica	Comitê de Bacia Hidrográfica

As unidades do FEHIDRO têm atuação que abrange o Estado todo, uma vez que funcionam no apoio operacional ao COFEHIDRO.

c) Responsabilidade técnica

Assunto	Participante
Gestão do processo	SECOFEHIDRO
Análise de viabilidade e acompanhamento do projeto	Agente Técnico
Condições contratuais	Agente Financeiro
Gestão do projeto	Tomador
Apoio técnico na execução das atividades do processo	Agente Técnico

De acordo com a proposta deste projeto, parte das atividades técnicas executadas atualmente pelos Agentes Técnicos será realizada pelos integrantes da junta técnica, nos termos do modelo descrito no item 4.1.

d) Etapa do projeto¹⁷

Os atores do processo FEHIDRO participam de maneira diferente de cada uma das principais etapas da vida do empreendimento:

¹⁷ Para efeito deste projeto de reestruturação, em determinadas análises foram levadas em consideração etapas que antecedem o início da tramitação do projeto FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Etapa do empreendimento	Participantes
Preparação da proposta inicial	Tomador
Hierarquização das propostas	Comitê de Bacia Hidrográfica
Análise da proposta e seleção do AT	SECOFEHIDRO
Estudo de viabilidade	Agente Técnico e Tomador
Contratação do financiamento	Agente Técnico, Agente Financeiro e Tomador
Acompanhamento da execução do projeto	Agente Técnico, Agente Financeiro e Tomador
Encerramento do projeto	Agente Técnico e Tomador

Este projeto recomenda que o Agente Técnico ou quem se responsabilize pelas suas atividades possa dar apoio de consultoria aos Tomadores, às Câmaras Técnicas, aos Comitês de Bacia Hidrográfica na execução das suas respectivas atividades que podem melhorar a eficácia dos projetos do FEHIDRO.

e) Valor do investimento no empreendimento

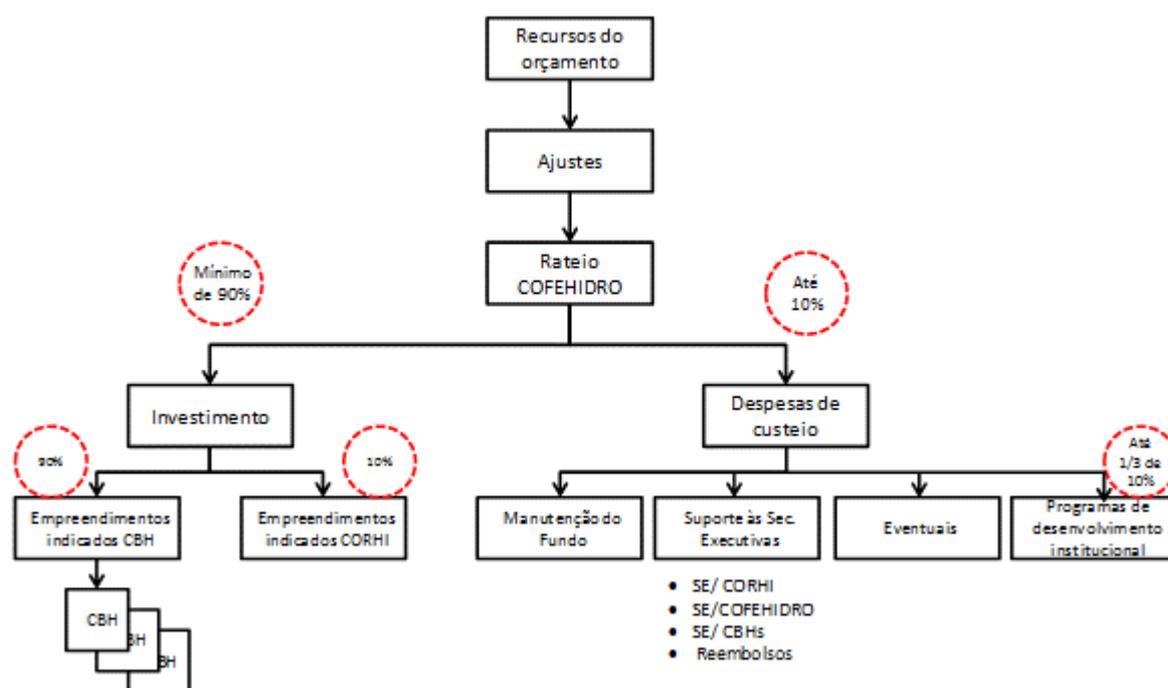
Não foi identificado nenhum caso em que o valor do empreendimento seja utilizado como critério de definição de alçada de decisão no FEHIDRO.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

7 Características dos processos

As várias propostas de mudanças, aperfeiçoamento e inovação apresentadas neste Relatório estão voltadas para a melhoria dos processos do FEHIDRO e dos seus resultados. Este capítulo sintetiza e integra as características dos processos, fruto de várias propostas apresentadas.

Os recursos financeiros do FEHIDRO e sua destinação estão definidos na lei de sua criação. Dos recursos recebidos, até 10% são destinados às despesas de custeio e pessoal e 90% destinados exclusivamente para financiamento dos projetos, obras e serviços do PERH (ver figura abaixo). A adoção destes percentuais decorreu da prática utilizada, não havendo uma norma que regule o assunto.



Fluxo dos recursos

A alocação dos recursos recebidos pelo FEHIDRO anualmente é feita através de deliberação do COFEHIDRO que estabelece o rateio das verbas (investimento e custeio).

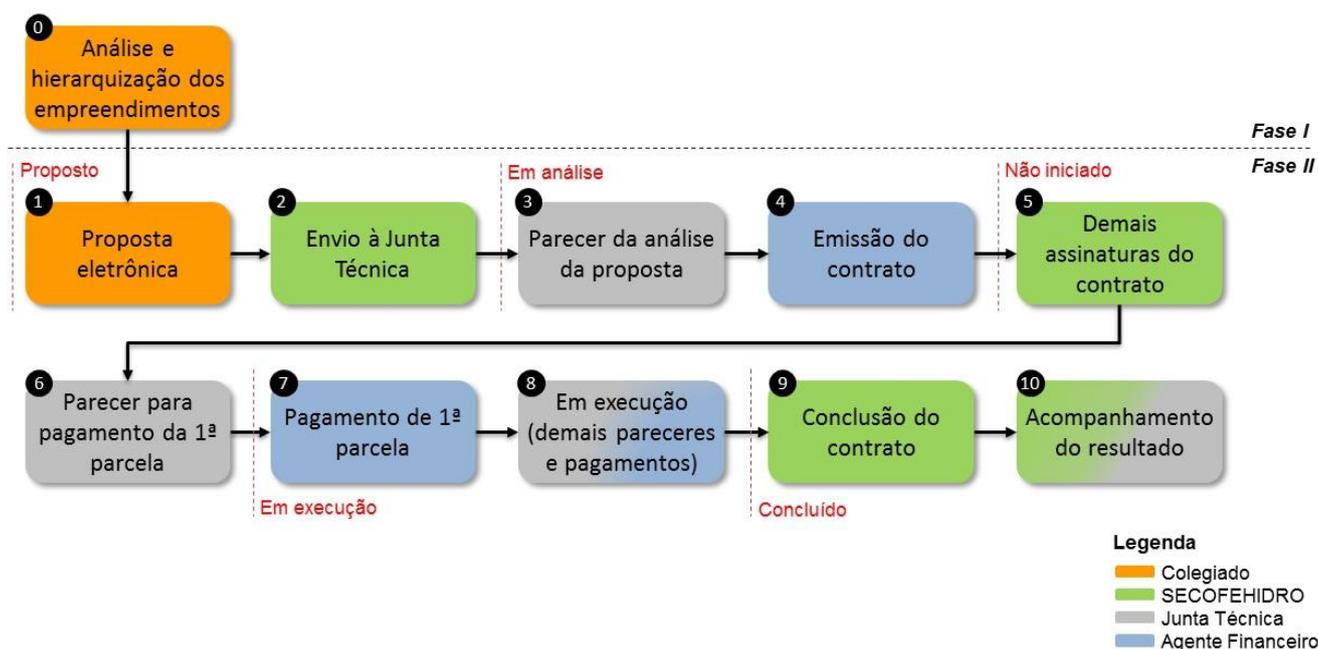
Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

7.1 Processo FEHIDRO de Investimentos

Devido à transversalidade das iniciativas de reestruturação do processo FEHIDRO com o fluxo operacional de investimentos, as propostas resultaram em um novo modelo. Foram realizadas maiores modificações no gerenciamento do processo mais do que nas atividades operacionais, almejando atingir melhores práticas e garantir sua eficácia e eficiência.

Neste item do relatório, são apontadas apenas as mudanças que afetam o processo FEHIDRO de investimentos – que se inicia a partir da indicação dos empreendimentos pelos colegiados – e a correspondente representação visual do novo fluxo sintético de atividades. O detalhamento do fluxo e atividades não é escopo deste Produto 4, já que faz parte do Manual de Procedimentos Operacionais (MPO) de Investimentos (Produto 5 deste projeto).

A figura a seguir representa o novo fluxo operacional sintético de investimentos.



Fluxo sintético de atividades do processo operacional de investimento

O acompanhamento contínuo dessas etapas é de responsabilidade do “dono” do processo que passa a ser a SECOFEHIDRO (antes não estava claro a quem pertencia essa tarefa). Para viabilizar essa gestão, dividiu-se o fluxo em duas fases:

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- Fase I: correspondente ao período entre a concepção do empreendimento e a indicação dela como projeto hierarquizado, a sua gestão é responsabilidade de cada Comitê de Bacia. No fluxo é a etapa de número zero;
- Fase II: corresponde à execução das diversas etapas do processo FEHIDRO, a gestão é de responsabilidade do “dono” do processo (SECOFEHIDRO). Etapas de 1 até 10 no fluxo.

Outra alteração ocorreu com a periodicidade de submissão de propostas de empreendimentos pelos colegiados, passando a ser possível até dois “períodos” de submissão de propostas por ano, conforme descrito no tópico *Eliminação do “período” anual*, constante do Capítulo 4. Esta mudança reduzirá o pico de demanda de trabalho em determinadas etapas por dispersar o número de empreendimentos entrando no processo por duas vezes ao ano e não mais apenas uma.

Além de reduzir os picos de demanda, espera-se ter ganho de eficiência no processo com alteração nas parcelas de pagamentos. Propõe-se ter apenas uma parcela de pagamento para a maioria dos empreendimentos, mas determinados casos podem ter até três parcelas. Essa medida resultará em redução de tempo gasto no processo com a maioria dos empreendimentos tendo apenas uma prestação de contas, necessidade de um parecer e redução no envio de documentos.

Rotinas e procedimentos

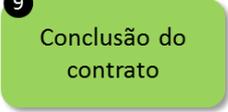
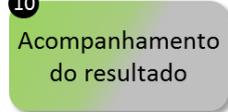
A seguir, descreve-se brevemente sobre cada etapa do fluxo sintético.

PROCESSO DE INVESTIMENTOS: ETAPAS DO FLUXO SINTÉTICO		
	ETAPA	DESCRIÇÃO
Fase I	<div style="background-color: #f96; padding: 5px; border-radius: 10px; display: inline-block;"> 0 Análise e hierarquização dos empreendimentos </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Comitê emite Deliberação contendo critérios e condições para submissão dos projetos, bem como datas estabelecidas para o processo (prazos, limites, valores máximos e mínimos para os projetos, etc); • Tomador encaminha projeto para a Secretaria Executiva do Comitê de Bacia ao qual ele pertence (ou do CORHI, nos casos de projetos com interesse estadual); • Secretaria Executiva faz uma primeira análise documental e técnica, enquadrando a proposta no PDC adequado; • Câmara Técnica se reúne para analisar as propostas enviadas pela Secretaria Executiva e propõe a hierarquização destes de acordo com as prioridades da bacia apontadas nos planos (PERH e PBH) e os critérios de pontuação estabelecidos; • Proposta de hierarquização é levada para reunião plenária com os representantes do Comitê para votação. Normalmente, o Comitê decide de acordo com as recomendações da Câmara Técnica, com leves alterações. • Colegiado indica ao FEHIDRO os empreendimentos selecionados pela bacia. A indicação pode ocorrer em diversos momentos do ano, não mais somente uma.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

PROCESSO DE INVESTIMENTOS: ETAPAS DO FLUXO SINTÉTICO		
	ETAPA	DESCRIÇÃO
Fase II	1 Proposta eletrônica	<ul style="list-style-type: none"> Colegiado registra os empreendimentos selecionados em seu Comitê no sistema e encaminha todos os documentos necessários a SECOFEHIDRO.
	2 Envio à Junta Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Nesta atividade, a SECOFEHIDRO realiza checagem dos documentos e dados cadastrados no sistema. Se estiver tudo correto, envia ao responsável da Junta Técnica para analisar a proposta.
	3 Parecer da análise da proposta	<ul style="list-style-type: none"> Técnico designado analisa proposta e emite parecer. Caso favorável, técnico submete parecer favorável no sistema e encaminha ao AF e a SECOFEHIDRO envia os documentos necessários ao AF.
	4 Emissão do contrato	<ul style="list-style-type: none"> Após o parecer favorável, o processo segue para agente financeiro, que analisará outro conjunto de documentos e realizar contrato. A etapa se encerra quando a documentação é aprovada, contrato é emitido, assinado pelo banco e cadastrado no sistema.
	5 Demais assinaturas do contrato	<ul style="list-style-type: none"> Em alguns casos, o contrato é assinado pela secretaria imediatamente ao chegar na SECOFEHIDRO e para outros haverá evento anual de assinatura com a participação de representantes do Estado e tomadores. Após assinatura do Estado, o contrato é assinado pelo Tomador e iniciando execução do empreendimento. Após receber uma via assinada pelo banco, Estado e tomador, a SECOFEHIDRO atualiza o status no sistema.
	6 Parecer para pagamento da 1ª parcela	<ul style="list-style-type: none"> Esta etapa corresponde à atividade de licitação do objeto a ser executado pelo tomador (envolvendo todos os prazos recursais até a sua conclusão) e a posterior validação por parte do agente técnico para a liberação da primeira parcela, muitas vezes a única.
	7 Pagamento de 1ª parcela	<ul style="list-style-type: none"> Agente financeiro efetua o pagamento a partir da aprovação do técnico responsável.
	8 Em execução (demais pareceres e pagamentos)	<ul style="list-style-type: none"> Se houver mais do que uma parcela de pagamento, começam sucessivos períodos de execução do empreendimento, prestação de contas e pareceres do técnico responsável sobre o empreendimento. Aprovadas liberações de parcelas pelo técnico, o agente financeiro realiza respectivo pagamento.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

PROCESSO DE INVESTIMENTOS: ETAPAS DO FLUXO SINTÉTICO	
ETAPA	DESCRIÇÃO
9 	<ul style="list-style-type: none"> • Após todos pagamentos, técnico responsável emite parecer de conclusão e envia ao agente financeiro que também dá seu parecer de conclusão. • Com ambos pareceres de conclusão, SECOFEHIDRO atualiza status no sistema para concluído.
10 	<ul style="list-style-type: none"> • A fase de pós-projeto passa a ser de responsabilidade da SECOFEHIDRO e do colegiado de acompanhar periodicamente os resultados dos empreendimentos finalizados. Mas quem executa a análise e fornece o parecer do resultado é a Junta Técnica. • Resultados da conclusão e do acompanhamento são tabulados pela SECOFEHIDRO para constar no Relatório Anual de Atividades. Também, ficam à disposição do responsável pela indicação e do colegiado no portal do SIGRH.

Matriz de responsabilidades

Na nova matriz de responsabilidades do processo FEHIDRO de investimentos, foram apontados os atores que tem a responsabilidade de executar alguma atividade contida na etapa, os que precisam dar aprovação para o andamento da etapa, os que devem ser consultados e os que devem ser informados sobre o que resulta a etapa.

Legenda	
Responsável pela execução	R
Autoridade para aprovar	A
Precisa ser consultado	C
Precisa ser informado	I

Etapa	PROCESSO DE INVESTIMENTO: ENVOLVIDOS					
	Colegiado	SECO-FEHIDRO	Junta Técnica	Agente Financeiro	Tomador	Secretário SSRH/ Presid. COFEHIDRO
0. Análise e hierarquização dos empreendimentos	R				I	
1. Proposta eletrônica	I	I			R	
2. Indicação do AT		R	I		I	
3. Parecer da análise da proposta	I	I	R	I	I	
4. Emissão do contrato	I	I		R	I	

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Etapa	PROCESSO DE INVESTIMENTO: ENVOLVIDOS					
	Colegiado	SECO-FEHIDRO	Junta Técnica	Agente Financeiro	Tomador	Secretário SSRH/ Presid. COFEHIDRO
5. Demais assinaturas do contrato	I	R	I	I	R	A
6. Parecer para pagamento da 1ª parcela	I	I	R	I	I	
7. Pagamento de 1ª parcela	I	I		R	I	
8. Em execução (demais pareceres e pagamentos)	I	I	R	R / I	I	
9. Conclusão do contrato	I	R / I	A	A / I	I	
10. Acompanhamento do resultado	R / I	R / I	R		C	

7.2 Processos relativos ao Custeio do FEHIDRO

Os processos de trabalho relacionados às atividades de custeio do FEHIDRO são: “Aquisição de bens e serviços”, “Prestação de contas de despesas de custeio” e “Pedido de reembolso de despesas de viagem para fora do Estado”.

Alterações nos processos de custeio

Apenas os processos “Aquisição de bens e serviços” e “Prestação de contas de despesas de custeio” tiveram alterações significativas já que é neles que se concentram as sugestões e iniciativas de aperfeiçoamento identificadas.

- **Processo: Aquisição de bens e serviços**

Na administração pública toda aquisição de bens e contratação de prestação de qualquer tipo de serviço é regulamentada pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. Assim as eventuais alterações nas atividades relacionadas com licitações e contratos de Secretarias Executivas, são limitadas pela legislação em vigor, restringem-se a mudanças em alguns procedimentos internos.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

As operações de compras e contratações com a verba de custeio alocada aos CBHs são realizadas dentro do limite de dispensa de licitação estabelecido pela Lei 8.666. Mesmo assim é necessário que se faça uma pesquisa de preços e se apresentem pelo menos 3 orçamentos, nos casos até R\$ 15.000,00 para aquisição de obras e serviços de engenharia e até R\$ 8.000,00 para compras e outros serviços (art. 23 e 24 da Lei 8.666/1993).

No processo de “Aquisição de bens e serviços”, a alteração é a organização de cadastro de fornecedores nas Secretarias Executivas dos Comitês de Bacias Hidrográficas, com dados referentes aos produtos e serviços disponíveis em cada região. Mesmo que os valores dos preços desses produtos e serviços devam ser atualizados a cada processo licitatório, a existência prévia de cadastro pode agilizar as providências.

Num primeiro momento haverá a etapa de montagem do cadastro dos fornecedores mais usuais com os dados de identificação do fornecedor, discriminação dos bens a serem oferecidos e dos serviços a ser prestados, e dados para contato comercial.

Com o cadastro de fornecedores organizado, na preparação dos 3 orçamentos para cada solicitação de compra ou contratação de serviço, a etapa de pesquisa dos dados dos fornecedores fica reduzida apenas a uma atualização das informações cadastrais existentes.

Essas atividades são realizadas pelas Secretarias Executivas dos colegiados.

- **Processo: Prestação de contas de despesas de custeio**

A verba para despesas de custeio de cada CBH é estabelecida anualmente através de uma Deliberação do COFEHIDRO e transferida em parcelas trimestrais após a aprovação das prestações de contas do período.

De acordo com as regras estabelecidas, a prestação de contas de custeio deve ser feita mensalmente por todos os colegiados, por meio de suas respectivas Secretarias Executivas. Somente após a aprovação das prestações de contas de um trimestre, o COFEHIDRO autoriza a transferência da parcela devida à Secretaria Executiva dos colegiados.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

O processo de “Prestação de contas de despesas de custeio” tem 2 rotinas essenciais: a rotina mensal que é a preparação da prestação de contas e sua análise e aprovação pela SECOFEHIDRO e a rotina trimestral que é a autorização e a transferência da verba para a conta corrente devida dos CBHs.

A principal alteração proposta é a mudança da atuação da SECOFEHIDRO em relação às prestações de contas de custeio. A responsabilidade pela verificação da conformidade da documentação comprobatória das despesas passa a ser das Secretarias Executivas dos colegiados. A atuação da SECOFEHIDRO passa de conferência de documentos para agente da análise das despesas de custeio no âmbito do FEHIDRO. Em decorrência desta alteração, o arquivamento dessa documentação será responsabilidade dessas Secretarias Executivas.

Trimestralmente a SECOFEHIDRO libera a parcela de verba de custeio calculada no início do exercício a todos os Comitês de Bacia que cumpriram a rotina trimestral de prestação de contas.

Não se prevê alteração na rotina de liberação trimestral das parcelas de verba de custeio aos Comitês de Bacia.

- **Processo: Pedido de reembolso de viagem**

Nas operações de custeio existem dois tipos de reembolso de despesas de viagem: viagens para fora do Estado de São Paulo e viagens dentro do Estado.

A diferença principal está no objetivo das viagens. As viagens para fora do Estado são realizadas apenas por representantes do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SIGRH) que participam de reuniões de interesse do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGRH). As despesas dessas viagens são reembolsadas através de transferências feitas em uma conta exclusiva para esse fim (identificada como SECOFEHIDRO 2), separada da conta que opera as demais despesas de custeio. Além disso, essas viagens precisam de autorização formal da entidade à qual o servidor viajante está funcionalmente vinculado.

As demais despesas de viagens são reembolsadas pela verba de custeio geral do respectivo CBH.

As alterações no processo “Pedido de reembolso de despesas de viagem” dos dois tipos são as mesmas mudanças propostas para o processo de prestação de contas mensal: a remessa apenas os

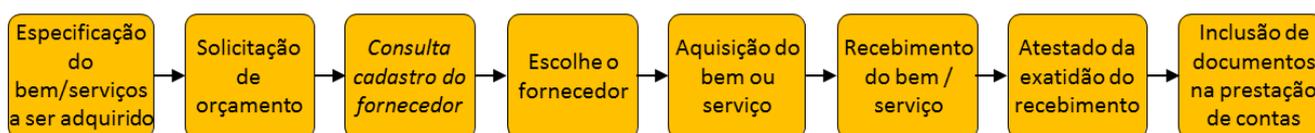
Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

demonstrativos para a SECOFEHIDRO, a responsabilidade pela verificação da conformidade da documentação comprobatória das despesas passa a ser das Secretarias Executivas dos Comitês de Bacias, a atuação da SECOFEHIDRO passará a ser de análise das despesas de custeio no âmbito do FEHIDRO, e o arquivamento da prestação de contas será responsabilidade dessas Secretarias Executivas.

Rotinas e procedimentos

Os diagramas a seguir apresentam os processos de custeio com as alterações propostas.

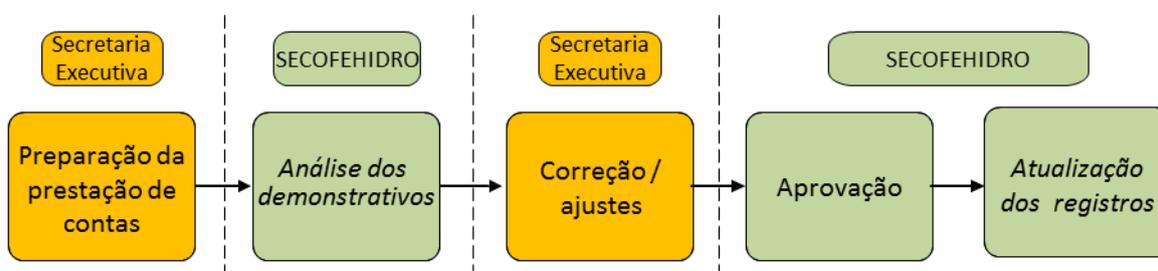
- **Processo: Aquisição de bens e serviços**



Processo: Aquisição de bens e serviços

Na situação atual após a solicitação do orçamento e a escolha do fornecedor é feita a pesquisa a respeito da qualificação do fornecedor escolhido. Dessa maneira é possível que após essa pesquisa o fornecedor escolhido não se qualifique para a prestação do serviço solicitado. Então é preciso começar o processo todo novamente.

As atividades realizadas no processo de “Aquisição de bens e serviços” seguem a mesma sequência da situação atual, com a inclusão da atividade de Consulta cadastro do fornecedor. Com a montagem e organização do cadastro de fornecedores, essa pesquisa está feita e o fornecedor escolhido está qualificado para prestar o serviço solicitado.

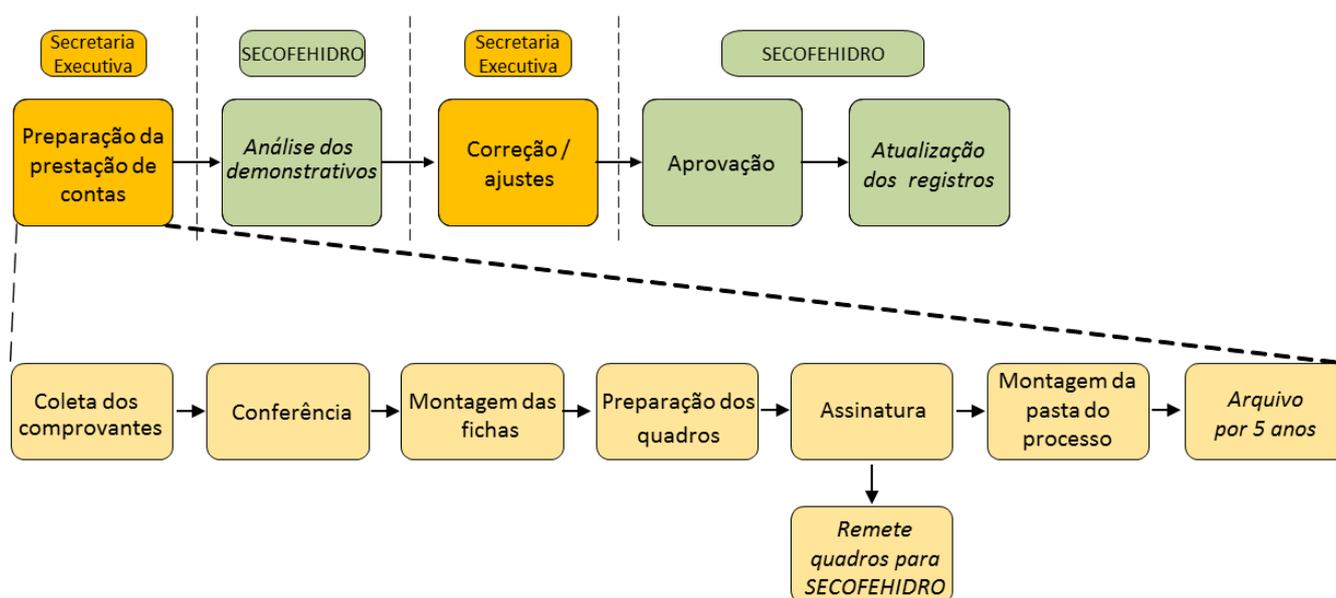


Processo: prestação de contas de despesas de custeio - rotina mensal

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Na situação atual, as Secretarias Executivas, após o fechamento do mês, coletam todos os comprovantes das despesas realizadas incluindo relatórios de viagens, recibos, notas fiscais, orçamentos e demais documentos comprobatórios, preparam os resumos e os demonstrativos devidos, coletam as assinaturas devidas dos ordenadores, montam a pasta que é encaminhada à SECOFEHIDRO para conferência e análise. A SECOFEHIDRO confere toda a documentação remetida, solicita ajustes quando necessário, lança os dados nas planilhas de controle, aprova a prestação de contas quando todos os ajustes solicitados forem feitos e arquivam a prestação de contas que fica 5 anos a disposição do TCE.

Os diagramas a seguir apresentam o processo de prestação de contas com as alterações propostas.



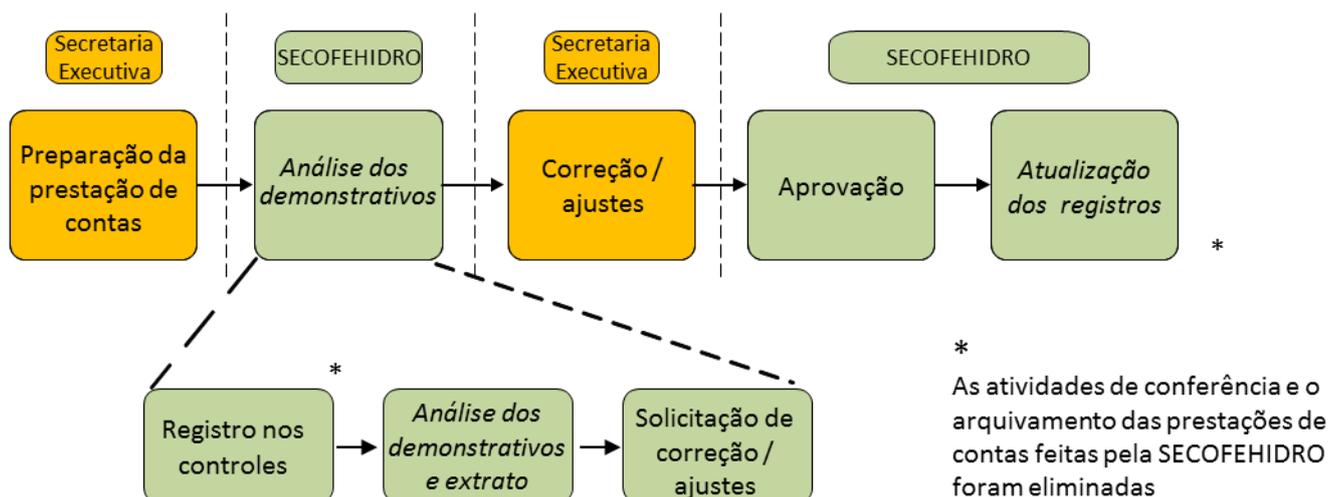
Processo: Prestação de contas de despesas de custeio – Atividades das Secretarias Executivas das Bacias

Neste diagrama estão detalhadas as atividades das Secretarias Executivas cujas alterações são:

- Responsabilidade pela verificação da conformidade dos documentos comprobatórios de despesas passa a ser da Secretaria Executiva
- Necessidade da assinatura de apenas um dos ordenadores nos demonstrativos e quadros
- Remessa para a SECOFEHIDRO apenas os quadros, demonstrativos e extrato bancários
- Arquivamento das prestações de contas e seus comprovantes passam a ser na Secretaria Executiva do colegiado e ficam à disposição do TCE por um período de 5 anos.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A preparação e montagem da pasta da prestação de contas de despesas mensal permanecem iguais. A remessa para a SECOFEHIDRO passa a ser apenas dos quadros e demonstrativos, de preferência por via eletrônica.



Processo: Prestação de contas de despesas de custeio – Atividades da SECOFEHIDRO

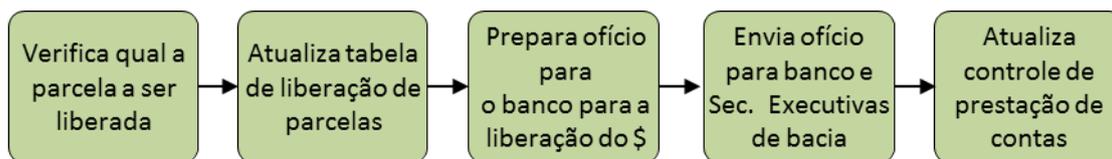
Depois de receber as prestações de contas dos CBHs, a SECOFEHIDRO registra as informações nas planilhas de controle e analisa os quadros enviados. Se necessário, solicita ao CBH os esclarecimentos, correções e ajustes devidos. Após as correções, aprova a prestação de contas e providencia a liberação da parcela.

De acordo com a nossa proposta, a SECOFEHIDRO fará a análise das despesas dos CBH, comparando as despesas de custeio por CBH, por tipo e por período, elaborando gráficos comparando valores efetivamente gastos com a verba disponível, volumes ao longo do tempo, e outras análises que fizerem necessárias. Os resultados dessa análise serão utilizados no eventual redirecionamento dessas despesas e na orientação que a gestão do FEHIDRO possa julgar necessário estabelecer.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

- **Processo: Prestação de contas de despesas de custeio - rotina trimestral**

A rotina trimestral de aprovação das prestações de contas e liberação da parcela do trimestre, realizada pela SECOFEHIDRO, permanece inalterada.



Processo: Prestação de contas de despesas de custeio - rotina trimestral

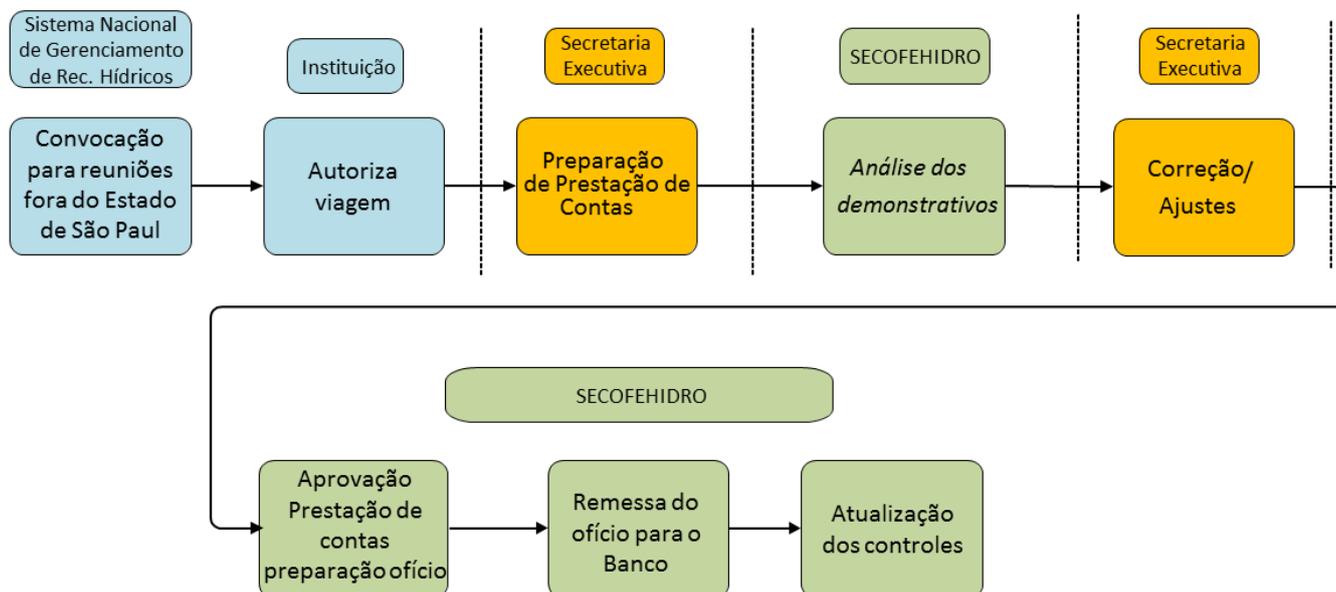
Após a aprovação das prestações de contas de despesas de custeio do trimestre, a SECOFEHIDRO verifica qual a parcela a ser liberada, atualiza os registros e prepara o ofício que autoriza a instituição bancária a fazer a transferência para o colegiado. Esse ofício, assinado pelo responsável pela SECOFEHIDRO, é encaminhado para o Agente Financeiro e Secretarias Executivas dos colegiados. O valor transferido para a conta bancária das Secretarias Executivas é 25% da verba de custeio definida no Plano de Aplicação no início do período.

- **Processo: Pedido de reembolso de despesas de viagem para fora do Estado**

Como mencionado anteriormente, há dois tipos de reembolso de despesas de viagem dos servidores lotados nos CBHs: viagens dentro de Estado de São Paulo e viagens para fora do Estado dos membros do SIGRH que participam de reuniões do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

As viagens dentro do Estado são reembolsadas com a verba de custeio da própria Secretaria Executiva. Já as viagens para fora do Estado são reembolsadas através de uma conta bancária específica para esse fim, independente da verba de custeio, identificada com SECOFEHIDRO II.

Os diagramas a seguir apresentam as atividades principais desses processos.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO


Processo: Pedido de reembolso de viagem para fora do Estado de São Paulo

As viagens para fora do Estado iniciam sempre com uma convocação oficial dos participantes do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos para participarem de reuniões. A instituição à qual o servidor convocado está ligado funcionalmente deve autorizar formalmente a viagem.

Na prestação de contas de despesas de custeio, o servidor deve apresentar os comprovantes de despesas de hospedagem, alimentação e transportes da viagem realizada, que são incluídos na prestação de contas mensal do respectivo colegiado.

A partir desse ponto, as atividades que cabem à Secretaria Executiva do respectivo colegiado são as mesmas da prestação de contas mensal: conferência da documentação, preparação da prestação de contas e remessa dos demonstrativos à SECOFEHIDRO para análise, aprovação e eventuais correção e ajustes.

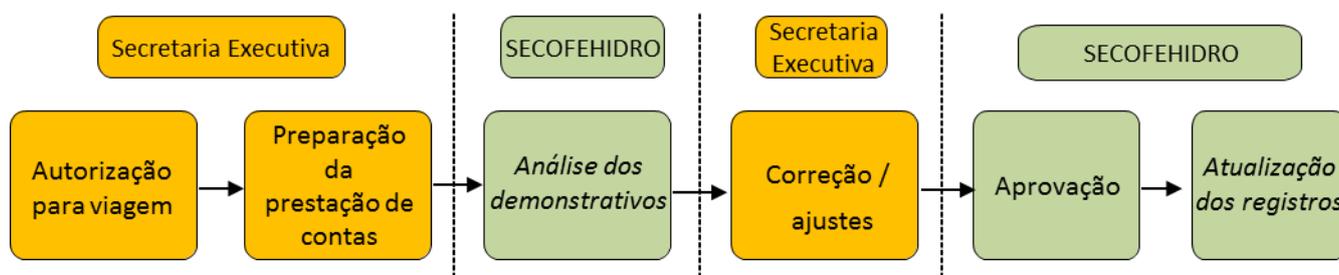
Após a aprovação da prestação de contas, as despesas de viagem para fora do Estado são reembolsadas mensalmente, com a emissão de ofício ao Agente Financeiro para transferência do valor exato do reembolso solicitado na conta SECOFEHIDRO II do colegiado solicitante.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Existe uma proposta de eliminação deste tratamento especial para as despesas de viagem para fora do Estado. Segundo essa proposta, os Colegiados receberiam um adicional de verba proporcional às despesas previstas no início de cada exercício com viagens para fora do Estado e pagariam as despesas de mesma maneira como fazem com as outras despesas.

- **Processo: Pedido de reembolso de viagem dentro do Estado**

O reembolso de despesas de viagens dentro do Estado segue as mesmas etapas comuns às demais despesas de custeio. O valor do reembolso é incluído no total das despesas do mês.



Processo: Pedido de reembolso de viagem dentro do Estado

As viagens são autorizadas pelo superior hierárquico do servidor, normalmente o Secretário Executivo do Colegiado ou seu substituto. Em seguida os procedimentos seguem as atividades relacionadas com a prestação de contas de despesas de custeio: preparação da prestação de contas, remessa para análise da SECOFEHIDRO, aprovação e liberação da parcela da verba definida no Plano de Aplicação.

Vale ressaltar alguns pontos dos pedidos de reembolso de despesas de viagem:

- Despesas de viagem para fora do Estado são reembolsadas mensalmente, através de conta corrente específica e pelo valor exato do reembolso solicitado
- Reembolso das despesas de viagem dentro do Estado sai da verba de custeio geral do colegiado, que é transferida trimestralmente para a conta corrente do colegiado.

A apresentação detalhada dessas atividades descritas nos diagramas fará parte do Manual de Procedimentos Operacional para Custeio - Produto 5.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**Matriz de responsabilidades**

As tabelas abaixo mostram as responsabilidades dos órgãos envolvidos na prestação de contas mensal de custeio e na solicitação de reembolso das despesas de viagem nas atividades descritas no item 7.2 anterior.

As principais alterações em relação à situação atual são:

- Secretarias Executivas dos Colegiados são responsáveis pela preparação, ajustes e arquivamento das prestações de contas de despesas de custeio
- SECOFEHIDRO deixa de verificar a conformidade da documentação de despesas e faz a análise dos demonstrativos.

Legenda	
Responsável pela execução	R
Autoridade para aprovar	A
Precisa ser consultado	C
Precisa ser informado	I

Prestação de Contas Mensal de Custeio

Etapas	Envolvidos	
	Secretaria Executiva CBH	SECOFEHIDRO
Preparação	R	
Registro nos controles		R
Análise		R
Solicitação de ajustes		R
Realização de Ajustes	R	I
Aprovação da prestação de contas	I	R / A
Preparação ofício de liberação		R
Assinatura de ofício		R
Liberação de parcela	I	R / A
Arquivamento da documentação	R	R / I

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO**Solicitação de reembolso de despesas de viagem fora do Estado de São Paulo**

Etapas	Envolvidos			
	Secretaria Executiva CBH	SECOFEHIDRO	Secretário executivo do CBH	Instituição
Solicitação de autorização	R			
Autorização de viagem		R/I	R/A	A
Preparação de solicitação de reembolso	R			
Registro nos controles		R		
Análise da solicitação	R	R		
Solicitação de ajustes	I	R/A		
Execução ajustes	R	I		
Aprovação da solicitação de reembolso		R		
Preparação de ofício de liberação		R		
Assinatura de ofício				
Liberação de parcela	I	R / A		
Arquivamento da documentação	R	R / I		

Volume de operação

O volume geral de operação das prestações de contas das despesas de custeio é estável visto que número de colegiados permanece o mesmo ao longo do tempo e que as despesas que podem ser cobertas pela verba de custeio estão definidas com base nas normas gerais de consolidação das contas públicas no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios (Portaria Interministerial n. 163, de 4 de maio de 2001).

De acordo com as alterações propostas no processo de prestação de contas de despesas de custeio, haverá alteração no volume de trabalho das Secretarias Executivas dos colegiados, que passarão a realizar a montagem de um cadastro de fornecedores locais, a verificação da conformidade dos documentos comprobatórios de despesas de custeio e o arquivamento da documentação de prestações de contas, atividades transferidas da SECOFEHIDRO.

Local de execução das atividades

O local de realização das atividades dos processos de custeio também será alterado, com a transferência de algumas atividades da SECOFEHIDRO para as Secretarias Executivas dos Colegiados e a inclusão do cadastro de fornecedores locais dos colegiados.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

As principais alterações serão:

- Inclusão da montagem, organização e atualização pelas Secretarias Executivas de um cadastro de fornecedores locais
- Deslocamento da verificação da documentação comprobatória das despesas de custeio da SECOFEHIDRO para as Secretarias Executivas dos CBHs
- Remessa de apenas os demonstrativos de despesas de custeio para a SECOFEHIDRO, por via eletrônica sempre que possível
- Arquivamento das prestações de contas e seus comprovantes na respectiva Secretaria Executiva já que somente os demonstrativos são enviados para a SECOFEHIDRO.

As Secretarias Executivas dos Colegiados deverão reservar espaço físico adequado e estabelecer os procedimentos para a guarda desses documentos, já que as prestações de contas e seus comprovantes devem ficar à disposição do Tribunal de Contas do Estado por um período de cinco anos.

8 Mecanismos de acompanhamento e fiscalização

Os mecanismos de acompanhamento e fiscalização das atividades são essenciais para o aperfeiçoamento da gestão do FEHIDRO. O objetivo central desse esforço é melhorar o resultado final de projetos de investimento e, para isto, é fundamental evoluir da fiscalização de contas para a auditoria de procedimentos e do acompanhamento da tramitação de documentos para a efetiva gestão do FEHIDRO.

Estão sendo propostas alterações nesses mecanismos para permitir a adoção de visão gerencial em todos os níveis de operação do FEHIDRO. Em particular, é primordial que sejam localizados os pontos críticos da execução das atividades básicas dos processos e feitas sugestões de aperfeiçoamento a ser adotadas o mais rápido possível.

O FEHIDRO conta com instrumentos, relatórios e procedimentos estabelecidos nos manuais operacionais que permitem o acompanhamento e a fiscalização das suas operações. Embora disponíveis, esses recursos não são necessariamente empregados de forma sistemática para a efetiva gestão dos projetos, processos e do próprio Fundo.

Esses instrumentos estão organizados nos quadros do item 8.1 pelo seu objeto principal: as operações relativas aos projetos de investimento e as operações de custeio.

A implantação de mecanismos adequados de gestão do FEHIDRO implica a construção de quatro tipos de mecanismos de tratamento da informação sobre os planos e projetos relativos ao Fundo. Esses mecanismos são de (i) acompanhamento, (ii) de fiscalização, (iii) de verificação de resultados e (iv) de operacionalização dos ajustes dos resultados e são apresentados adiante, em forma resumida. A principal providência a ser tomada tem relação com a sistematização da análise do desempenho observado com vistas à adoção de providências de ajuste que venham a ser necessárias.

Nas tabelas do item 8.1, estão indicados a qual dimensão esses mecanismos estão relacionados e a área responsável atual e o responsável proposto pela sua utilização. As alterações com relação à situação atual e as inclusões propostas estão assinaladas em *itálico*.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
8.1 Mecanismos de Acompanhamento

Os mecanismos de acompanhamento são instrumentos de orientação e assistência às atividades realizadas pelos diversos participantes das operações do FEHIDRO.

Tabela 8.1.1 - Mecanismos de Acompanhamento - Investimento

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Inserção de dados no SINFEHIDRO e sua atualização a cada etapa do processo	Processo, Projeto, Fundo	SECOFEHIDRO, AT, AF	SECOFEHIDRO, AT, AF
Verificação do enquadramento da proposta de empreendimento	Processo	Colegiado, SECOFEHIDRO	Colegiado, SECOFEHIDRO AT
Análise dos pareceres técnicos do AT	Processo, Projeto	SECOFEHIDRO AF	SECOFEHIDRO AF
Acompanhamento do cronograma físico-financeiro e da programação financeira do projeto	Projeto	AT, AF	Tomador, AT, AF
Verificação da remessa da documentação apresentada do projeto	Processo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO AT, AF
Verificação da conformidade da documentação apresentada pelo Tomador	Processo, Projeto	AT, AF	AT, AF
Verificação da Prestação de contas do Tomador para liberação de parcela de financiamento	Projeto	AT, AF	AT, AF
Verificação da liberação da parcela de financiamento	Projeto	AT	Tomador, AT
Análise da Relação de Pagamentos efetuados dos projetos	Projeto	AT, AF	AT, AF
Elaboração e análise de indicadores de desempenho	Projeto, Processo e Fundo		SECOFEHIDRO
Verificação da distribuição porcentual das verbas nos programas e /ou subprogramas de duração continuada	Fundo		Colegiado, SECOFEHIDRO
Verificação do número de projetos entre as Bacias Hidrográficas	Fundo		SECOFEHIDRO

Tabela 8.1.2 - Mecanismos de Acompanhamento – Custeio

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Verificação e comunicação da verba de custeio disponível determinada pela Deliberação COFEHIDRO	Processo, Fundo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO
Montagem e arquivamento da pasta de prestação de contas	Processo	SECOFEHIDRO	SE Colegiados
Verificação da conformidade dos documentos comprobatórios de despesas de custeio	Processo	SECOFEHIDRO	SE Colegiados

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Verificação da taxa de devolução de documentos de prestação de contas para correção	Processo		SECOFEHIDRO
Verificação dos totais das despesas realizadas	Fundo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO
Atualizar tabela de liberação de parcelas de verba de custeio	Processo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO
Elaboração de gráficos comparativos das despesas de custeio, por bacia, por período e por tipo	Fundo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO
Elaboração e análise dos indicadores de desempenho de gestão	Processo, Fundo		SECOFEHIDRO
Verificação da utilização das verbas de custeio pelos colegiados	Fundo		SECOFEHIDRO

8.2 Mecanismos de Fiscalização

Os mecanismos de fiscalização são indispensáveis para a gestão das operações do FEHIDRO, uma vez que fornecem dados objetivos sobre a execução das atividades previstas e sobre os dados numéricos obtidos, tanto com referência às atividades do processo FEHIDRO, como em relação aos projetos em andamento.

8.2.1 Investimento

Tabela 8.2.1 - Mecanismos de Fiscalização - Investimento

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Vistorias de conferência para a preparação de pareceres técnicos	Projeto	AT	AT
Abertura de conta corrente bancária específica para movimentação de recursos do fundo	Projeto, Processo	AT, AF, Tomador	AT, AF, Tomador
Verificação da conformidade da documentação apresentada pelo Tomador	Processo, Projeto	AT, AF	AT, AF
Verificação dos aspectos físicos do cronograma físico-financeiro	Projeto	AT,	Tomador, AT,
Verificação dos aspectos financeiros do cronograma físico financeiro	Projeto	AF	Tomador, AF
Verificação da necessidade de providências em vista das inserções e atualizações do sistema informatizado	Processo, Fundo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO, AT
Elaboração e acompanhamento do Plano de Aplicação definindo verba disponível para investimento no período	Processo, Fundo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO
Comunicação de liberação de parcela de financiamento pelo AF	Projeto, Processo	AF	AF
Análise da prestação de contas do Tomador para liberação de parcela de financiamento	Projeto	AT	AT
Atestado de conclusão técnica do projeto	Projeto	AT	AT
Elaboração dos laudos para liberação de parcelas	Projeto	AT, AF	AT, AF

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
8.2.2 Custeio
Tabela 8.2.2 - Mecanismos de Fiscalização - Custeio

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Verificação da classificação das despesas conforme tabela	Processo	SECOFEHIDRO	Secretaria Executiva dos Colegiados, SECOFEHIDRO
Conferência das autorizações para viagens	Processo	SECOFEHIDRO	Secretaria Executiva dos Colegiados
Verificação da consistência do extrato bancário	Processo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO
Conferência dos relatórios de viagem	Processo	SECOFEHIDRO	Secretaria Executiva dos Colegiados
Análise dos quadros comparativos de cotações de preços	Processo	SECOFEHIDRO	Secretaria Executiva dos Colegiados
Ateste da realização de despesas	Processo	Secretaria Executiva dos Colegiados	Secretaria Executiva dos Colegiados
Balancete anual de despesas	Fundo	Secretaria Executiva dos Colegiados	Secretaria Executiva dos Colegiados
Plano de aplicação definindo verba disponível para custeio no período	Fundo	SECOFEHIDRO	SECOFEHIDRO

8.3 Mecanismos de verificação de resultados

A eficácia do FEHIDRO está diretamente relacionada aos resultados obtidos na realização dos projetos contratados. Assim sendo recomendamos a adoção de mecanismos sistemáticos de verificação dos resultados obtidos com esses projetos.

Tabela 8.3.1 - Mecanismos de verificação dos resultados

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
<i>Verificação se os valores de despesas de custeio estão de acordo com o previsto</i>	<i>Fundo</i>		SECOFEHIDRO
<i>Verificação se as verbas para investimento utilizadas estão de acordo com o previsto</i>	<i>Fundo</i>		SECOFEHIDRO
<i>Verificação se os resultados obtidos estão de acordo com os resultados propostos no projeto</i>	<i>Projeto</i>		AT SECOFEHIDRO Colegiado

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Verificação do cumprimento dos aspectos físicos do cronograma físico-financeiro	Projeto	AT	AT
Verificação do cumprimento dos aspectos financeiros do cronograma físico-financeiro	Projeto	AF	AF
Análise dos valores médios dos projetos aprovados no período	Projeto		Colegiado, SECOFEHIDRO
Análise dos resultados efetivamente obtidos pelos projetos de cada programa e/ou subprograma de duração continuada	Fundo		SECOFEHIDRO
Análise dos resultados efetivamente obtidos pelos projetos de cada CBH	Fundo		Colegiado SECOFEHIDRO

8.4 Mecanismos de operacionalização dos ajustes dos resultados

Uma vez que a simples observação de que o desempenho dos projetos, dos Tomadores e dos Planos de Bacia deixa a desejar, recomendamos a adoção de mecanismos sistemáticos de operacionalização dos ajustes necessários para melhorar os resultados.

Tabela 8.4.1 - Mecanismos de operacionalização dos ajustes necessários

MECANISMOS	DIMENSÃO	RESPONSÁVEL	
		ATUAL	PROPOSTO
Revisão do orçamento de despesas de custeio dos CBHs	Fundo		SECOFEHIDRO
Recálculo da taxa do rateio de verba de custeio para os CBHs	Fundo		CRH
Revisão do número máximo permitido de indicações de empreendimentos por bacia	Projeto		COFEHIDRO
Revisão do valor mínimo de projeto para os empreendimentos indicados no período	Fundo		COFEHIDRO
Revisão periódica dos Planos de Bacia, levando em conta os resultados obtidos	Fundo		Colegiado
Revisão periódica do número de prioridades a ser contempladas no período, em cada bacia	Fundo		CRH COFEHIDRO
Adoção de planos de bacia plurianuais seguindo o ritmo do PPA	Fundo		CRH COFEHIDRO

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

9 Necessidades de capacitação

Os principais elementos do diagnóstico do FEHIDRO em relação à capacitação do pessoal envolvido, mencionados no Capítulo 4 (item 4.6), serviram de base para a definição das dez áreas de capacitação propostas a seguir.

ITEM	DIAGNÓSTICO	NECESSIDADES
1	Pouca qualificação dos tomadores para compreensão das necessidades da Bacia, entendimento do fluxo FEHIDRO e, sobretudo, elaboração de projetos e editais.	1.1. conhecimento dos tipos de projetos financiados pelo FEHIDRO 1.2. entendimento do fluxo do FEHIDRO: valores, formas de pagamento, medição, características técnicas 1.3. elaboração de projetos: requisitos básicos, tipos de projetos, características técnicas, documentos necessários 1.4. preparação de editais para licitação 1.5. acompanhamento dos projetos: parte legal, parte técnica e parte financeira
2	Pouca qualificação dos colegiados, sobretudo câmaras técnicas, para análise das propostas de empreendimentos submetidas pelos tomadores.	2.1. características e necessidades das bacias 2.2. tipos e abordagens frequentes presentes nos projetos
3	Rotação dos interlocutores do processo, especialmente representantes dos tomadores e dos colegiados, o que dificulta a retenção do conhecimento adquirido a partir de iniciativas e experiências anteriores.	3.1. capacitação contínua dos tomadores 3.2. capacitação contínua dos membros dos colegiados 3.3. estruturação de biblioteca virtual de referencia 3.4. coletânea de exemplos de referência e boas práticas 3.5. apresentação de resultados concretos já obtidos
4	Exemplos práticos e resultados já obtidos contribuiriam fortemente na fase inicial do processo, para elaborar e analisar propostas, TRs e editais.	4.1. coleta de sugestões para o aperfeiçoamento do sistema informatizado integrado 4.2. coletânea de exemplos de referência e boas práticas 4.3. apresentação de resultados concretos já obtidos
5	Dificuldade de membros da SECOFEHIDRO em enquadrar PDCs e indicar Agente Técnico	5.1. treinamento no enquadramento nos PDC 5.2. familiarização dos técnicos com área de atuação e disponibilidade dos Agentes Técnicos
6	Falta de visão sistêmica e atitude proativa entre diversos atores do processo.	6.1. desenvolvimento de visão sistêmica empregando o processo do FEHIDRO como exemplo 6.2. desenvolvimento de atitude proativa por meio de seminários especializados

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

ITEM	DIAGNÓSTICO	NECESSIDADES
7	Familiarização permanente com as características operacionais do FEHIDRO	7.1. conhecimento dos tipos de projetos financiados pelo FEHIDRO 7.2. entendimento do fluxo do FEHIDRO: valores, formas de pagamento, medição, características técnicas 7.3. elaboração de projetos: requisitos básicos, tipos de projetos, características técnicas, documentos necessários 7.4. preparação e análise de editais para as licitações 7.5. acompanhamento dos projetos: aspectos legais, aspectos técnicos e aspectos financeiros
8	Necessária capacitação dos envolvidos nos recursos tecnológicos utilizados	8.1. recursos do SINFEHIDRO 8.2. utilização de planilhas eletrônicas 8.3. outras ferramentas de informática
9	Necessidade de familiarização permanente dos envolvidos com o conteúdo dos manuais operacionais	9.1. conhecimento dos tipos de projetos financiados pelo FEHIDRO 9.2. entendimento do fluxo do FEHIDRO: valores, formas de pagamento, medição, características técnicas 9.3. elaboração de projetos: requisitos básicos, tipos de projetos, características técnicas, documentos necessários 9.4. conhecimento prático da prestação de contas de custeio mensal
10	Necessidade de promover a retenção do conhecimento adquirido a partir de iniciativas e experiências anteriores	10.1. estruturação de biblioteca virtual de referência 10.2. coletânea de exemplos de referência e boas práticas 10.3. apresentação de resultados concretos já obtidos 10.4. convênio com órgãos técnicos para provimento de conteúdo técnico

As necessidades de capacitação específicas do FEHIDRO, identificadas a partir do diagnóstico da situação atual e agrupadas para cada papel e formato da capacitação, são apresentadas a seguir.

PÚBLICO-ALVO	FORMATO	CONTEÚDO BÁSICO
Tomadores	<ul style="list-style-type: none"> • Curso presencial • EAD • Biblioteca virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • necessidades da bacia, conhecimento das categorias de projetos financiados pelo FEHIDRO • características do fluxo do FEHIDRO: valores, formas de pagamento, medição, características técnicas; familiarização com manuais operacionais • elaboração de projetos: requisitos básicos, tipos de projetos, características técnicas, documentos necessários • acompanhamento de projetos no FEHIDRO
Membros dos colegiados / câmaras técnicas / comitês de bacia	<ul style="list-style-type: none"> • Curso presencial • EAD • Biblioteca virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • técnicas de análise dos empreendimentos submetidos pelos tomadores, tipos e abordagens frequentes presentes nos projetos • características e necessidades das bacias, relação com enquadramento no FEHIDRO • prestação de contas de custeio mensal

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

PÚBLICO-ALVO	FORMATO	CONTEÚDO BÁSICO
Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop / Seminário 	<ul style="list-style-type: none"> • visão sistêmica do processo do FEHIDRO e colaboração entre os atores • características operacionais e recursos tecnológicos, coleta de sugestões para o aperfeiçoamento do sistema informatizado integrado
Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Curso presencial • EAD 	<ul style="list-style-type: none"> • familiarização e atualização contínua com conteúdo dos manuais operacionais, incluindo capacitações internas necessárias a cada ator do processo FEHIDRO • familiarização e atualização contínua com recursos tecnológicos (SINFEHIDRO, planilhas eletrônicas, outras ferramentas)

É importante salientar que estas necessidades de capacitação identificadas estão integradas às demais recomendações de mudança dos processos atuais, especialmente em relação à criação da junta técnica, já que a adoção desta solução altera os procedimentos de indicação de ATs para cada projeto. Os membros da junta técnica podem exercer um importante papel, tanto como fonte provedora da capacitação (para tomadores, por exemplo), como público-alvo da capacitação contínua, de modo a compor um corpo técnico capaz de contribuir para a manutenção e retenção do conhecimento.

Além disso, algumas necessidades de capacitação não são específicas do FEHIDRO, mas comuns ao tema de recursos hídricos. Neste caso, ações para a melhoria da capacitação podem ser executadas não somente no âmbito das necessidades específicas, mas também coordenadas com iniciativas já existentes em outros órgãos, como consta na seção sobre *benchmarking* para capacitação, neste relatório. As necessidades de capacitação não específicas do FEHIDRO são apresentadas a seguir.

PÚBLICO-ALVO	CONTEÚDO
Tomadores	Procedimentos para licitação: <ul style="list-style-type: none"> • preparação de edital • operação da licitação • pregão eletrônico Gestão de Projetos: <ul style="list-style-type: none"> • elaboração de propostas de empreendimentos • acompanhamento dos projetos: aspectos legais, aspectos técnicos e aspectos financeiros
Comitês e Agências de Bacias	Elaboração de Plano de Bacia Hidrográfica Técnicas de gestão de recursos hídricos
Comitês e Agências de Bacias SECOFEHIDRO Tomadores	Ferramentas de TI: <ul style="list-style-type: none"> • familiarização e atualização contínua com recursos tecnológicos (planilhas eletrônicas, outras ferramentas de informática)

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

No Capítulo 3 deste relatório estão apresentadas iniciativas relevantes para a capacitação do pessoal envolvido nas atividades do FEHIDRO e que são providas por outras entidades. São iniciativas de vários tipos, incluindo recursos disponíveis on-line e gratuitamente.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

10 Considerações finais

A proposta de reestruturação do FEHIDRO apresentada neste Relatório I.4 contém elementos essenciais para a obtenção dos dois grandes objetivos do projeto de reestruturação: os ganhos em eficiência – sobretudo através da redução de tempo e documentação – e em eficácia – com resultados melhores e melhor gerenciados. Visou-se a uma proposta integrada e coesa, que não se limita a recomendações pontuais, isoladas e limitadas, incapazes de trazer impactos efetivos. O novo FEHIDRO é um corpo sólido, que mantém as características essenciais do Fundo, mas avança na busca de melhores processos e resultados.

A metodologia utilizada se baseou na experiência acumulada em programas de melhoria de processos desenvolvidos no mundo e no Brasil, documentados em livros e artigos científicos, tendo sido muitos deles utilizados pela Fundação Vanzolini e outras instituições em melhoria de processos de diversas organizações industriais, de serviços e governamentais.

A partir do diagnóstico realizado e documentado (Relatório I.3), que identificou, classificou e analisou as necessidades de melhoria, foram desenhadas as propostas de aperfeiçoamento. O benchmarking, as análises técnicas e jurídicas para análise da viabilidade das propostas e as reuniões com grupos de trabalho (para apoio ao desenvolvimento das propostas), o grupo de acompanhamento (para análise e aprimoramento), o gabinete da SSRH e Conselho de Orientação do FEHIDRO (para validação e orientação) foram os principais instrumentos utilizados.

Tanto as análises quanto as propostas não se restringem ao estrito processo do FEHIDRO, pois foram identificadas necessidades de aperfeiçoamento de estruturas que antecedem a esse processo.

O **benchmarking**, realizado junto a outros fundos públicos e organizações de gestão de recursos hídricos, teve impacto sobretudo nas propostas voltadas para ampliação e aperfeiçoamento das ações voltadas para capacitação dos mais diversos atores do processo, para o incremento das demandas induzidas e também dos projetos reembolsáveis. As oportunidades para aprimoramento dessas atividades são volumosas, e as experiências levantadas oferecem subsídios de boa qualidade.

A criação da **junta técnica** constitui-se numa das mais impactantes propostas apresentadas. O diagnóstico identificou vários problemas relacionados ao atual modelo de agentes técnicos, com grande impacto sobretudo sobre o tempo de execução dos processos. Com a substituição dos atuais AT por

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

uma única entidade prestadora de serviços técnicos especializados, dedicada exclusivamente à execução das atividades demandadas pelo FEHIDRO, ganha-se maior eficiência nas atividades de análise e fiscalização. Adicionalmente, ampliam-se as atribuições para atividades de apoio técnico e capacitação.

A implantação de efetivos mecanismos de **gestão do FEHIDRO**, com clara definição de fronteira entre a gestão dos projetos, o monitoramento do processo e a gestão do FEHIDRO como um todo, constitui-se numa das mais relevantes mudanças propostas, pois visa tanto a melhorar a eficiência quanto a eficácia do FEHIDRO. A gestão passa a se realizar através de três visões ou dimensões: projeto, processo e resultados. A gestão do projeto é de responsabilidade do Tomador e se desdobra desde a concepção da proposta até a conclusão do projeto. A SECOFEHIDRO adquire o papel de “dono” do processo: garante a eficiência e a eficácia através do acompanhamento da adequação da execução das atividades, do andamento dos projetos no processo e da cobrança de outros atores. Proativo, o “dono” do processo atuará para aperfeiçoamento contínuo do FEHIDRO. A visão de resultados cria condições para o acompanhamento do status real do FEHIDRO, tanto do ponto de vista de sua coordenação, como dos colegiados, que podem avaliar o alinhamento de seus projetos com as prioridades estabelecidas. Um conjunto de indicadores é proposto para os vários níveis de gestão.

A **redução do número de parcelas** contribui para que a redução do esforço desses pagamentos, onerosos para a operação. A proposta inclui critérios objetivos, baseados no valor dos financiamentos.

A **revisão do período de submissão de propostas** permitirá que a indicação de projetos pelos Comitês de Bacia ocorra em dois momentos do ano, não em apenas um, como no modelo atual. Haverá melhor utilização das verbas (com possível realocação de verbas remanescentes e projetos não consumados) e melhor alinhamento com as prioridades das Bacias, identificados como os principais impactos potenciais dessa mudança.

A **revisão do processo de assinatura de contratos** foi elaborada com base na constatação de que os contratos aguardam – sem a realização de qualquer outra atividade – a realização do evento formal de assinaturas, para iniciar a sua execução. São propostas alternativas ao modelo atual, entre elas a flexibilização da assinatura para alguns projetos prioritários ao Estado e o atrelamento do evento de assinatura a apenas um dos períodos anuais.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A **capacitação contínua e permanente dos atores do FEHIDRO** visa a aperfeiçoar substancialmente o modelo atual, baseado em ações individuais e pontuais de capacitação. Foi elaborada, com base em constatação do diagnóstico de que há necessidade de capacitação dos vários papéis atuantes no processo, sobretudo nas atividades iniciais (Tomadores e Colegiados / Câmaras Técnicas). A proposta identifica as **necessidades de capacitação**, vinculadas a seus públicos-alvo, formatos e conteúdos básicos, recomenda formatos, propõe várias ações e estabelece as fontes de recursos necessários. Uma atenção especial é dada à organização e à gestão da capacitação. A proposta estabelece a responsabilidade da SECOFEHIDRO na elaboração de um plano anual de capacitação e na sua operacionalização.

O **aperfeiçoamento da atuação dos Colegiados de Bacias** visa a que eles ampliem sua atuação, tanto acompanhando a execução e os resultados dos projetos das respectivas bacias, quanto induzindo oferta de propostas para atender às prioridades dos planos de bacia.

Para o **fomento a projetos reembolsáveis**, alternativa muito pouco utilizada no modelo atual, é proposta a melhoria das condições para essa linha de financiamento, tornando-a mais atrativa, com práticas levantadas no processo de benchmarking junto a outros fundos.

Em relação aos **processos de custeio**, a principal iniciativa é a agilização da prestação mensal de contas de despesas de custeio apresentada pelos Colegiados. A SECOFEHIDRO passa a atuar como órgão de monitoração da prestação de contas pelas Secretarias Executivas, deixando a verificação de conformidade da documentação comprobatória das despesas de custeio e o arquivo dos documentos originais para as Secretarias Executivas dos Colegiados.

A **revisão e simplificação da tramitação de documentos** – tanto relacionados ao processo de investimento como ao processo de custeio – se funda sobretudo na transmissão eletrônica dos documentos (sempre que possível) e na eliminação de remessas, com forte impacto sobre a eficiência desses processos.

A revisão proposta para **regras e critérios dos Manuais de Procedimentos Operacionais do FEHIDRO** permite estabelecer novos padrões para esses documentos, que serão detalhados na etapa seguinte do projeto de reestruturação.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

As **alçadas de decisão e limites** são analisadas e apresentadas de forma estruturada nesta proposta. A atuação dos atores por vezes se restringe à sua área geográfica é definida pela hierarquia do órgão no âmbito do FEHIDRO. O escopo de atuação de cada um dos órgãos foi também identificado, considerando níveis de decisão, abrangência geográfica, responsabilidade técnica, etapa do projeto e valor do investimento.

As **características essenciais dos processos de investimento e custeio** resultantes da proposta são apresentadas e analisadas. Matrizes de responsabilidades são definidas. No processo de investimento, são apresentadas as várias etapas, divididas em duas fases, visando a esclarecer como devem ser detalhados e implementados. Fica claro que as maiores modificações no processo de investimento estão no gerenciamento desse processo, mais do que nas atividades operacionais. A SECOFEHIDRO tem o papel de acompanhar continuamente essas etapas. Em relação a custeio, as principais mudanças se concentram processos “Prestação de contas de despesas de custeio” e “Reembolso de despesas de viagem”.

Em relação aos **mecanismos de acompanhamento e fiscalização**, são propostas alterações para permitir a adoção de visão gerencial em todos os níveis de operação do FEHIDRO. As alterações se referem aos próprios mecanismos e às responsabilidades. A verificação de resultados recebeu atenção especial, pois deverá trazer forte impacto sobre a gestão de resultados efetivos do FEHIDRO, em relação aos objetivos estabelecidos nas várias instâncias.

Uma análise mais abrangente do conjunto de propostas apresentado evidencia que o aperfeiçoamento do FEHIDRO não se restringe à melhoria de mecanismos e parâmetros de processos, mas focaliza essencialmente o fortalecimento das instituições e das pessoas que atuam nos processos, seus papéis e suas formas de atuação.

Fica claro também que o processo de aperfeiçoamento é contínuo e não se encerra nesta proposta. Alguns instrumentos propostos contribuirão para a maior fluidez das melhorias que se fizerem necessárias, destacando-se a capacitação contínua e a biblioteca de projetos.

As iniciativas aceitas pela SSRH nesta etapa do projeto devem culminar em grupos de trabalho voltados para detalhamento dos processos e sua efetiva implementação. Estes grupos devem ser definidos tão breve quanto possível para dialogar com a equipe de consultoria durante as próximas etapas da Fase I.

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
Anexo – Quadro resumo Jurídico

INICIATIVAS DE REESTRUTURAÇÃO	CONCLUSÃO DA ANÁLISE JURÍDICA
4.1 Criação de junta técnica	Adoção de contratos administrativos de prestação de serviços técnicos especializados a serem prestados ao FEHIDRO por órgão especializado da administração centralizada ou descentralizada que desempenhará o papel de AT, que por sua vez subcontratará terceiros para a realização das atividades contratadas nas suas respectivas especialidades
4.2 Gestão e “dono” do processo	Não há impactos jurídicos relevantes
4.3 Redução do número de parcelas	O artigo 14 e seguintes do Decreto Estadual n.º 48.896/04 conferem ao Conselho de Orientação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - COFEHIDRO competência para estabelecer os termos e condições das operações financeiras, que poderão variar conforme as características dos programas a que estiverem vinculados
4.4 Revisão do período de submissão de propostas	Não há impactos jurídicos relevantes
4.5 Revisão do processo de assinatura de contratos	Não há impactos jurídicos relevantes
4.6 Capacitação contínua dos atores do FEHIDRO	A capacitação de recursos humanos proposta atende o artigo 34 da Lei Estadual n.º 7.663/91, que determina que “mediante acordos, convênios ou contratos, os órgãos e entidades integrantes do SIGRH contarão com o apoio e cooperação de universidades, instituições de ensino superior e entidades especializadas em pesquisa, desenvolvimento tecnológico públicos e capacitação de recursos humanos, no campo dos recursos hídricos.”
4.7 Aperfeiçoamento da atuação dos colegiados	Convém alterar o artigo 29 da Lei Estadual n.º 7.663/91 a fim de permitir expressamente criar agências abrangendo diversas bacias hidrográficas, além de adequar o artigo 2 da Lei n.º 10.020/98
4.8 Fomento a projetos reembolsáveis	Consiste em dar cumprimento à legislação aplicável, notadamente o inciso IV do artigo 37 da Lei Estadual 7.663/91 e o artigo 15 do Decreto Estadual n.º 48.896/2004
4.9 Iniciativas para o processo de custeio	As iniciativas propostas são de competência da SECOFEHIDRO, de maneira que entendemos ser necessária a alteração de referido dispositivo legal a fim de permitir-lhe delegar estas competências às Secretarias Executivas dos CBHs ou órgãos internos de controle das pessoas jurídicas responsáveis das Secretarias Executivas
4.10 Revisão da tramitação dos documentos	Não há impactos jurídicos relevantes
4.11 Revisão de regras e critérios dos MPOs	Será objeto de análise oportuna
4.12 SINFEHIDRO	Será objeto de análise oportuna

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO
Anexo – Checklist de contrato

ITEM	PROCEDIMENTOS	BASE LEGAL Lei Federal nº 8.666, de 1993	S	N	N/A
1.	O contrato contempla todas as cláusulas necessárias previstas no art. 55 da Lei Federal nº 8.666, de 1993?	Art. 55			
2.	O objeto do contrato apresenta elementos característicos de forma clara e está de acordo com o projeto que deu origem ao contrato?	Art. 55, inciso I			
3.	O regime de execução ou a forma de fornecimento contém elementos suficientes para a execução do contrato no prazo estabelecido?	Art. 55, inciso II			
4.	O preço está compatível com o valor estimado informado no projeto que deu origem ao contrato?	Art. 55, inciso III			
6.	Os critérios, a data-base e a periodicidade do reajustamento de preços são compatíveis com os padrões de mercado?	Art. 55, inciso III			
7.	A vigência do contrato é por tempo determinado?	Art. 57, § 3º			
8.	O contrato prevê os prazos de início das etapas de execução, de entrega, de conclusão, de observação (acompanhamento, fiscalização ou monitoramento) e de recebimento definitivo, conforme o caso?	Art. 55, inciso IV			
9.	Na hipótese de prorrogação de prazo de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega, desde que mantidas as demais cláusulas e assegurado o equilíbrio financeiro, esta ocorreu em razão de algum dos motivos listados a seguir?	Art. 57, § 1º			
	a) alteração do objeto ou especificações pelo órgão ou entidade contratante?	Art. 57, § 1º, inciso I			
	b) superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, podendo pelo caráter excepcional e sendo devidamente justificado e com autorização da autoridade superior, ser prorrogado por até doze (12) meses?	Art. 57, § 1º inciso I e § 4º			
	c) interrupção ou diminuição da execução dos trabalhos por interesse da Administração?	Art. 57, § 1º, inciso III			
	d) aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites da lei (termo aditivo, apostilamento)?	Art. 57, § 1º, inciso IV			
	e) impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pelo tomador em documento contemporâneo à sua ocorrência?	Art. 57, § 1º, inciso V			
	f) omissão ou atraso de providências a cargo do tomador, inclusive quanto aos pagamentos previstos de que resulte, diretamente, impedimento ou retardamento na execução do contrato?	Art. 57, § 1º, inciso VI			
10.	O valor da modalidade de licitação é compatível com o valor total do contrato, incluindo o prazo previsto de prorrogação com os seus respectivos termos aditivos?				

Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

ITEM	PROCEDIMENTOS	BASE LEGAL Lei Federal nº 8.666, de 1993	S	N	N/A
11.	A cláusula que trata das garantias objetiva assegurar a plena execução do contrato, quando exigidas?	Art. 55, inciso VI			
12.	A cláusula dos direitos e das responsabilidades (ou das obrigações entre as partes) estabelece obrigações que condicionem a organização, direção, controle, execução e ou fiscalização do contrato?	Art. 55, inciso VII			
13.	A cláusula de rescisão está de acordo com o art. 79 da Lei Federal nº 8.666, de 1993?	Art. 55, inciso VIII			
14.	Há no contrato elementos que indiquem o reconhecimento dos direitos do tomador, em caso de rescisão administrativa por inexecução total ou parcial do contrato?	Art. 55, inciso IX			
15.	Há no contrato indicação do foro na sede do tomador para dirimir questões contratuais, salvo nos casos dispostos no § 6º do art. 32 da Lei Federal nº 8.666/1993?	Art. 55, § 2º			
16.	O documento formal de contratação contempla:	Art. 61, <i>caput</i>			
	a) os nomes das partes e seus representantes?				
	b) a sua finalidade?				
	c) a sujeição dos contratantes às normas da Lei Federal nº 8.666/1993 e suas alterações?				
17.	Na hipótese de acréscimo nas obras, serviços ou compras, foi observado o limite legal (até 25% do valor inicial atualizado do contrato ou, no caso de particular de reforma de edifício ou de equipamento, até 50% do valor inicial)?	Art. 65, § 1º			
18.	No caso de supressão nas obras, serviços ou compras, foi observado o limite de 25% do valor inicial atualizado do contrato?	Art. 65, § 2º, inciso II			
19.	Na hipótese de variação do valor contratual, esta decorreu de reajuste de preços ou atualizações previstas nos dispositivos contratuais?	Art. 65, § 1º e § 8º, c/c art. 37 da CF (Princípio da economicidade)			
20.	Há comprovação de recolhimento mensal dos encargos previdenciários, no caso de serviços executados mediante cessão de mão de obra, inclusive os de regime de trabalho temporário?	Art. 71, § 2º			
21.	Na execução do contrato, não ocorreu subcontratação total ou parcial do objeto do contrato, associação do contratado com outrem, cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, quando não admitidos pelo tomador expressamente em edital, processos de dispensa ou de inexigibilidade de licitação, vinculados ao contrato?	Art. 78, inciso VI c/c art. 13, § 3º, e art. 72			

Legenda: S – Sim; N – Não; N/A – Não se aplica.