

# REESTRUTURAÇÃO DO FUNDO ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS – FEHIDRO

Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos

# DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO

FASE I - Projeto de reestruturação do FEHIDRO PRODUTO I.3

São Paulo, 18 de abril de 2016



# **SUMÁRIO**

1	Introdução5					
2	Ме	etodologia de trabalho	7			
P	ARTE	A: DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO - INVESTIMENTOS	10			
3	Es	trutura organizacional	11			
	3.1	Caracterização dos atores do FEHIDRO	11			
	3.2	Análise crítica	14			
	3.3	Dimensionamento de efetivo	16			
4	An	álise quantitativa	18			
	4.1	Análise geral dos empreendimentos	22			
	4.2	Empreendimentos concluídos	24			
	4.3	Empreendimentos cancelados	30			
5	An	álise qualitativa	33			
	5.1	Análise e hierarquização dos empreendimentos	35			
	5.2	Proposta eletrônica e indicação do AT	41			
	5.3	Parecer da análise da proposta	44			
	5.4	Assinatura do contrato no sistema	47			
	5.5	Confirmação de assinatura do contrato	49			
	5.6	Parecer para pagamento da 1ª parcela	51			
	5.7	Pagamento da 1ª parcela	53			
	5.8	Em execução (demais pareceres de pagamentos)	55			
	5.9	Conclusão do contrato	58			
	5 10	Acompanhamento do resultado	59			



6	An	iálise dos instrumentos de suporte	61
	6.1	Manual de investimentos	61
	6.2	SINFEHIDRO	63
7	Ali	inhamento dos projetos ao PERH e aos PBHs	67
Ρ	ARTE	B: DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO - CUSTEIO	85
8	Es	trutura organizacional	86
	8.1	Organograma	86
	8.2	Matriz de responsabilidade	87
	8.3	Análise crítica da descrição de atribuições	88
	8.4	Comentários sobre a capacitação do pessoal envolvido	90
9	Ap	resentação dos processos de custeio	91
	9.1	Processo: definição dos recursos do exercício	91
	9.2	Processo: aquisição de bens e serviços	94
	9.3	Processo: prestação de contas mensal de custeio	95
	9.4	Processo: solicitação de reembolso de despesas de viagem	98
1	<b>0 A</b> n	alise quantitativa	102
1	1 <b>A</b> n	aálise qualitativa	105
	11.1	Comentários sobre os processos de custeio	105
	11.2	Comentários sobre a tramitação da prestação de contas	107
1	2 An	aálise dos instrumentos de suporte	111
	12.1	Manual de custeio	111
	12.2	Sistemas informatizados e planilhas de controle	111
	12	.2.1 Órgãos executores	112
	12	.2.2 Departamento de operacionalização do FEHIDRO (DOF)	113



13	3 Co	nclusão	.117
	13.1	Investimentos	.117
	13.2	Custeio	.121
ΑI	NEXC	os	.122
	1.	Material da reunião técnica – Workshop de custeio	.122
	2.	Instrumento para entrevistas – Investimentos	.127
	3.	Lista de entrevistados	.129
	4.	Fotografias das entrevistas - Investimento	.132
	5.	Fotografias - Custeio	.135
	6.	Modelo quantitativo de capacidade de Agentes Técnicos	.138
	7.	Modelo quantitativo de capacidade de Agente Financeiro	.139
	8.	Análise dos indicadores do CBH - PCJ	.140
	9.	Comitês de Bacias Hidrográficas do Estado de São Paulo	.143
	10.	Relatório de atividades anual do FEHIDRO (Anexo I)	.144
	11.	Relatório de atividades anual do FEHIDRO (Anexo II)	.145
	12.	Relatório de atividades anual do FEHIDRO (Anexo III)	146



# 1 Introdução

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 promulgada a Lei 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 pela Lei 7.663/91 e regulamentado pelo Decreto 37.300/93, alterado pelo Decreto 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;
- ✓ 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.3 (terceira entrega) do projeto de restruturação 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 restruturação 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 duas entregas realizadas: "Plano de trabalho" (Produto I.1) e "Resumo dos resultados do workshop de abertura dos trabalhos" (Produto I.2).

O Produto I.3 (terceiro produto da fase I – Projeto de reestruturação do FEHIDRO), denominado "Diagnóstico da situação atual do FEHIDRO" traz, conforme previsto no plano de trabalho, os seguintes tópicos:

- ✓ Estrutura organizacional atual do FEHIDRO;
- ✓ Características do processo de tramitação dos pleitos, incluindo os fluxos de atividades e dados sobre volumes de trabalho e prazos de execução das atividades;
- ✓ Características do sistema informatizado atualmente empregado nas operações do FEHIDRO (SINFEHIDRO I), bem como da atualização em andamento (SINFEHIDRO II);
- ✓ Avaliação geral do desempenho do processo de tramitação dos pleitos, com ênfase nos resultados obtidos;
- ✓ Identificação dos pontos críticos do processo de operação do FEHIDRO.

É importante ressaltar que neste documento <u>serão tratados tanto o processo de Investimentos</u> <u>quanto os processos de Custeio do FEHIDRO</u>, conforme apresentado na seção a seguir.



# 2 Metodologia de trabalho

Para a realização do "Diagnóstico da situação atual do FEHIDRO", o projeto foi dividido em duas frentes: Investimentos e Custeio. Por estes processos serem bem distintos, ainda que ambos tenham relação com o FEHIDRO, as seções a seguir deste relatório foram divididas nestes dois grandes blocos.

Em cada uma das duas frentes de trabalho, teve-se como fontes de informação:

- ✓ **Documentos enviados pela SSRH:** documentação enviada no início do projeto para a compreensão inicial da consultoria sobre o FEHIDRO. Incluem-se nesta categoria fluxo operacional, manuais de procedimentos operacionais (MPO), leis e atos normativos, relatórios e compilação de discussões realizadas em eventos pregressos sobre o FEHIDRO.
- ✓ Resultados do workshop de abertura dos trabalhos: realizado em 3 de fevereiro de 2016, o workshop inicial envolveu a participação de 92 pessoas e teve o objetivo de coletar informações, demandas e sugestões relacionadas ao processo operacional de investimentos do FEHIDRO para tornar seu funcionamento mais eficiente e eficaz. Os seus resultados foram sistematizados no Produto I.2 deste projeto e utilizados para orientar as entrevistas e subsidiar constatações presentes neste relatório.
  - Importante: uma vez que o workshop inicial teve como objeto de estudo apenas o processo de Investimentos, realizou-se um segundo workshop com enfoque nos processos de Custeio com membros de Comitês de bacia e do Departamento de Operacionalização do FEHIDRO durante o dia 23 de março de 2016. Participaram 16 pessoas, sendo 9 membros de secretarias de sete Comitês de Bacia Hidrográfica (CBH), 3 participantes de duas fundações e 4 membros da Coordenadoria de Recursos Hídricos. O material da reunião técnica consta no Anexo 1.
- ✓ Banco de dados do sistema informatizado: o banco de dados do SINFEHIDRO foi utilizado para a realização de análise quantitativa apresentada neste relatório. A partir das



informações obtidas, foi possível identificar volumes e tempos das operações em cada uma das etapas de Investimentos do FEHIDRO, revelando pontos críticos e "gargalos" do processo. Analogamente, os dados relativos a Custeio foram obtidos a partir de planilhas de controle utilizadas pela SECOFEHIDRO – uma vez que não há um sistema para esta frente de trabalho – e analisados para obtenção de conclusões.

- ✓ Reuniões com equipe da Secretaria Executiva do FEHIDRO (SECOFEHIDRO): nas duas frentes de trabalho – Investimentos e Custeio – foram realizadas reuniões com a equipe da SECOFEHIDRO para compreensão dos processos em detalhe, bem como as ferramentas de apoio utilizadas, além de captar seus aprendizados e sugestões em relação ao FEHIDRO.
- Entrevistas selecionadas: de modo a aprofundar os aprendizados e os pontos observados a partir das demais fontes de informação, foram realizadas entrevistas com participantes diversos do processo FEHIDRO nas duas frentes de trabalho: Investimentos e Custeio. As entrevistas tiveram duração de uma a duas horas e foram executadas na SSRH, com participantes selecionados e convidados pela própria Secretaria. Foi utilizada abordagem com um roteiro semiestruturado apresentado no Anexo 2 deste relatório, com objetivo de capturar características dos processos de trabalho em cada uma das instituições envolvidas, pontos de melhoria e sugestões para o FEHIDRO.

As listas completas com os entrevistados das duas frentes de trabalho se encontram no Anexo 3 deste relatório.

**Observação:** os Anexos 4 e 5 contêm registro fotográfico das entrevistas para as frentes de Investimento e de Custeio, respectivamente.

Adicionalmente ao diagnóstico dos processos propriamente ditos de Investimentos e Custeio, são ainda tratados neste relatório outros elementos que se relacionam ao FEHIDRO, e portanto impactam sua eficácia e eficiência. São eles:

✓ Alinhamento dos projetos ao Plano Estadual de Recursos Hídricos (PERH) e Planos de Bacia Hidrográficas (PBH): embora não seja escopo deste projeto a revisão dos



PERH e dos PBH, são tecidos comentários e observações em relação a estes documentos por serem norteadores dos empreendimentos a serem submetidos ao FEHIDRO, impactando, portanto, a eficácia do processo como um todo. Adicionalmente, é realizada uma análise quanto ao alinhamento dos projetos usualmente priorizados pelos colegiados e as diretrizes previstas por tais documentos.

- ✓ Avaliação geral dos Manuais de Procedimentos Operacionais (MPO): além da leitura e análise crítica dos dois MPOs – Investimentos e Custeio –, realizou-se um workshop específico sobre este tema nos dias 17 e 18 de março de 2016 a fim de capturar experiências prévias, necessidades atuais, pontos de melhoria e sugestões.
- ✓ Observações iniciais em relação aos sistemas e ferramentas de controle: ainda que as recomendações em relação aos sistemas sejam foco do próximo relatório deste projeto, apresentam-se observações iniciais em relação a estes.

Conforme apresentado no início deste capítulo, as seções a seguir estão divididas entre os processos de Investimentos e Custeio, respectivamente nesta ordem.



# PARTE A: DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO - INVESTIMENTOS



# 3 Estrutura organizacional

O FEHIDRO congrega órgãos estaduais, municipais e a sociedade civil, e visa assegurar meios financeiros e institucionais para garantir o aproveitamento múltiplo, o uso racional e a proteção da qualidade e da quantidade dos recursos hídricos no Estado de São Paulo. Portanto, a discussão em relação à estrutura organizacional do FEHIDRO se refere aos diferentes papéis desempenhados no processo – e não a um organograma hierárquico tradicional.

O objetivo desta seção é apresentar e discutir os papéis e responsabilidades dos atores do processo FEHIDRO, bem como a disponibilidade de recursos humanos qualificados para exercerem as suas funções.

#### 3.1 Caracterização dos atores do FEHIDRO

Ainda que possam haver outras instâncias relacionadas ao FEHIDRO, a análise apresentada neste capítulo abrange basicamente o fluxo operacional – objeto deste projeto de reestruturação – e, portanto, refere-se aos seguintes atores:

#### Colegiado

Os colegiados representam a estrutura decisória descentralizada do FEHIDRO, sendo compostos por um Comitê estadual – Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CRH) – e vinte e um Comitês regionais – Comitês de Bacia (CBHs). Seu papel é analisar e priorizar empreendimentos preferencialmente relacionados à execução de programas, projetos, serviços e obras previstos no Plano Estadual de Recursos Hídricos (PERH) e nos Planos de Bacia Hidrográficas (PBHs).

Os CBHs devem indicar empreendimentos de impacto à gestão hídrica em suas respectivas bacias, enquanto o CRH deve indicar projetos de interesse do Estado por indicações do Comitê Coordenador do Plano Estadual de Recursos Hídricos (CORHI).



A composição dos colegiados é tripartite, devendo possuir um terço de representantes municipais, um terço do Estado e um terço de sociedade civil.

Nos colegiados, além da estrutura deliberativa dos Comitês, há ainda a figura das Secretarias Executivas e das Câmaras Técnicas. As Secretarias Executivas pautam as ações e realizam as demais atividades do colegiado. As Câmaras Técnicas têm o papel de analisar tecnicamente e verificar a documentação dos empreendimentos.

Há ainda a figura das Agências de Bacia em algumas bacias hidrográficas do Estado que possuem o mecanismo de cobrança pelo uso da água. Nestes casos, as agências exercem o importante papel de assessorar o planejamento das ações dos Comitês, além de auxiliar as Câmaras Técnicas em suas atividades.

#### **Tomador**

Os tomadores são organizações que pleiteiam os recursos do FEHIDRO para melhorar o aproveitamento múltiplo, o uso racional e a proteção da qualidade e da quantidade dos recursos hídricos. Podem ser tomadores municípios e entidades municipais, órgãos e entidades estaduais, entidades da sociedade civil sem fins lucrativos e usuários de recursos hídricos com fins lucrativos.

Os tomadores pleiteiam seus projetos ao seu respectivo colegiado e, sendo contemplados, devem se submeter ao processo do FEHIDRO – descrito pelo Manual de Procedimentos Operacionais (MPO) – que inclui interagir com os demais atores: SECOFEHIDRO, agentes técnicos e financeiros.

O tomador deve necessariamente licitar o objeto de seu empreendimento pleiteado, cabendo ao executor implantá-lo.

#### <u>SECOFEHIDRO</u>

A Secretaria Executiva do Conselho de Orientação do FEHIDRO (SECOFEHIDRO) é uma unidade organizacional da SSRH localizada em sua sede. Possui como principais atribuições: checagem de documentação inicial dos empreendimentos selecionados pelos colegiados,



revisão de enquadramento nos Programas de Duração Continuada (PDCs), seleção de agentes técnicos (ATs) para os empreendimentos, saneamento de dúvidas em relação ao manual, intercessão no processo operacional em casos excepcionais, controle de inadimplentes e gestão financeira do FEHIDRO.

#### Agente Técnico

Cabe aos agentes técnicos (ATs) analisar os empreendimentos indicados pelos colegiados e fiscalizar a sua execução. Assim, durante o início do processo operacional, devem emitir parecer sobre os empreendimentos em relação à sua documentação, viabilidade técnica e financeira dos projetos. Após assinatura do contrato, devem verificar continuamente as documentações dos empreendimentos – nos momentos de prestação de contas – e fiscalizar a execução (conformidade técnica, cumprimento do cronograma físico-financeiro, comprovação dos gastos em relação aos itens previstos na planilha orçamentária, parecer técnico).

Atualmente, são agentes técnicos as seguintes instituições, todas vinculadas ao governo estadual, a saber:

- ✓ Companhia Ambiental do Estado de São Paulo CETESB;
- ✓ Coordenadoria de Assistência Técnica Integral CATI;
- ✓ Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais CBRN;
- ✓ Coordenadoria de Educação Ambiental CEA;
- ✓ Coordenadoria de Planejamento Ambiental CPLA;
- ✓ Departamento de Águas e Energia Elétrica DAEE;
- ✓ Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo FF;
- ✓ Instituto de Botânica IBt;
- ✓ Instituto Florestal IF;
- ✓ Instituto Geológico IG;
- ✓ Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo IPT.

É importante ressaltar que cada uma delas é selecionada pela SECOFEHIDRO para atuar nos projetos de investimento de acordo com sua especialidade institucional.



#### Agente Financeiro

O agente financeiro (AF) é o responsável pela administração financeira dos recursos do FEHIDRO. Para tanto, estabelece os procedimentos econômico-financeiros e jurídico-legais para a análise e/ou o enquadramento dos pedidos de financiamento e para a liberação das parcelas de recursos conforme estabelecido nos contratos.

Até o ano de 2019, o agente financeiro do FEHIDRO é o Banco do Brasil.

#### 3.2 Análise crítica

A partir dos workshops, reuniões e entrevistas realizadas, foi possível diagnosticar como pontos de atenção referente à estrutura organizacional, definição de papéis e responsabilidades e disponibilidade de recursos humanos:

- Ausência de "dono do processo": atualmente não há um participante que se sinta como "dono" ou gestor do processo, tendo a responsabilidade geral da conclusão do empreendimento e de seus resultados práticos vindouros (pós projeto). Há uma postura muito fragmentada dos atores do processo no sentido de terem envolvimento apenas nas atividades em que lhe são atribuídas responsabilidades. Ainda, pode-se destacar a lacuna de acompanhamento proativo no decorrer do processo, que poderia existir, por exemplo, em datas próximas ao vencimento dos prazos pré-definidos para as atividades.
- Necessidade de capacitação dos atores do processo: a necessidade de capacitação é presente em todos os elos relacionados ao FEHIDRO, sobretudo naqueles que participam das atividades iniciais do processo, como tomadores e membros do colegiado (incluindo Secretaria Executiva e Câmara Técnica). Falta aos tomadores, via de regra, a competência técnica necessária para pleitear projetos, ao mesmo tempo em que as Câmaras Técnicas dos colegiados, em sua grande maioria, não possuem equipe qualificada para a avaliação adequada dos empreendimentos.



- ✓ Rotação de interlocutores no processo: a rotação de interlocutores no processo é especialmente crítica no caso dos tomadores. Alterações constantes em cargos de prefeitura, por exemplo, limitam as iniciativas de capacitação existentes para incorporação de conceitos de gestão hídrica e dos processos do FEHIDRO, impedindo a melhoria de qualidade dos projetos ao longo do tempo.
- ✓ Participação esporádica de membros do colegiado: uma vez que a participação no colegiado é voluntária (não remunerada), existe uma dinâmica de que instituições do Estado "emprestam" recursos humanos para o funcionamento dos Comitês, Secretarias Executivas e Câmaras Técnicas. Como consequência prática nesta questão, há mais envolvimento de instituições públicas do que privadas no dia a dia do colegiado. Isto ocorre, por um lado, pelo explícito compromisso dessas instituições e, por outro, pelo fato de que o indivíduo que a representa atua como funcionário público, enquanto que para o indivíduo da sociedade civil deve haver uma cessão por parte de sua organização ou esse deve assumir as atividades em suas horas extra-trabalho.
- Papel do agente técnico: não há uma visão comum entre os atores do FEHIDRO quanto ao posicionamento do AT no que se refere a uma postura consultiva (auxiliando o tomador proativamente) ou de auditoria (análise "fria", com interação reativa). Esta escolha tem implicações práticas no processo. De um lado, sabe-se que a qualidade média dos projetos tem sido muito ruim, e neste caso, a postura consultiva do AT possibilitaria que muitos empreendimentos seguissem adiante, inclusive melhorando sua qualidade técnica. De outro, uma postura consultiva efetiva consome horas de trabalho adicionais ao AT, podendo atrasar a aprovação e o andamento de projetos de níveis de qualidade satisfatório, penalizando-os.

Outro ponto importante em relação aos agentes técnicos é sobre sua responsabilidade conjunta em questões técnicas e administrativas. Os ATs entendem que sua responsabilidade deveria ser só técnica, deixando a verificação das documentações de licitações, por exemplo, a cargo de outro ator – ou sob responsabilidade do próprio tomador. Por muitas vezes, observa-se o atraso dos ATs por questões que necessitam



de análise jurídica e, então, nestes casos, são aguardados os pareceres das áreas jurídicas dessas instituições – acionadas informalmente pelos técnicos responsáveis.

✓ Impossibilidade de modelos tomador-executor e/ou tomador-agente técnico: em casos específicos, como o de instituições do Estado ou de ONGs, há a impossibilidade de o tomador executar seu próprio empreendimento, ainda que seja a organização mais adequada para fazê-lo. Destaca-se ainda o fato de que instituições de Estado, que exercem papel de agente técnico, devam se submeter a outro agente técnico quando exercem papel de tomador.

#### 3.3 Dimensionamento de efetivo

Há uma queixa comum entre os diversos atores do FEHIDRO, principalmente entre os colegiados e os agentes técnicos: a pouca quantidade de profissionais disponíveis para exercer seu papel.

De fato, no caso dos colegiados evidencia-se esta questão, uma vez que o exercício de suas funções é altamente <u>dependente de serviço voluntário</u> das pessoas que o compõem – representantes de municípios, Estado e sociedade civil. As instituições do Estado acabam por ser mais atuantes, fornecendo recursos humanos – em tempo integral ou parcial – para a operação dos Comitês. Por consequência, há uma prevalência maior de funcionários públicos no cotidiano dos colegiados de modo geral, uma vez que estes são remunerados pela instituição que absorve o ônus de cedê-los ao processo FEHIDRO. Ao contrário, os membros da sociedade civil incorrem em um custo de oportunidade mais explícito ao participar do processo, pois estariam deixando de contribuir com o faturamento das instituições que representam ou onerando suas horas livres (fora do horário de trabalho).

Outro ponto importante a destacar no caso dos colegiados é a <u>participação esporádica dos</u> <u>representantes com direito a voto</u>. Por muitas vezes, estes se apresentam apenas nas reuniões de hierarquização de projetos e acabam por compreender pouco das necessidades e das diretrizes para melhoria dos recursos hídricos da bacia. Aumentar a participação dos membros



do colegiado no cotidiano da bacia é outro desafio a ser superado para a melhoria da eficácia do FEHIDRO.

No caso dos agentes técnicos, que também consideram o número de técnicos insuficiente, percebe-se que a <u>sobrecarga de trabalho é relativa</u>.

Em análise realizada pela equipe de consultoria, levantando volume de atividades no banco de dados do SINFEHIDRO e durações médias para execução de atividades junto aos ATs, concluise que a média geral de tempo dedicado pelos técnicos às atividades FEHIDRO é de <u>6 horas por semana</u>, desconsiderando o pico de trabalho que ocorre anualmente para os pareceres iniciais. Esta análise é apresentada no Anexo 6 (Modelo quantitativo de capacidade de agentes técnicos).

O ponto central no caso dos agentes técnicos, portanto, <u>reside na priorização de atividades</u> <u>direcionada pelas suas instituições</u> – ou por eles próprios (FEHIDRO costuma ser uma das atividades menos prioritárias, na maioria das vezes) – e em eventuais acúmulos de funções e tarefas, em alguns casos.

De modo análogo, a mesma análise foi realizada para o ator agente financeiro e é apresentada no Anexo 7 (Modelo quantitativo de capacidade de agente financeiro). Conclui-se que o número de analistas do banco, que possuem dedicação exclusiva ao processo FEHIDRO, é <u>adequado para o cumprimento de sua função e dos prazos pré estabelecidos</u> pelo manual.



# 4 Análise quantitativa

A partir das informações coletadas no banco de dados do SINFEHIDRO<sup>1</sup> – sistema informatizado do FEHIDRO –, foi possível medir a produtividade geral do sistema e os tempos médios de execução de cada uma das atividades de Investimentos com o objetivo de identificar os pontos críticos e "gargalos" do processo.

Simplificadamente, há dois modos de visualização dos empreendimentos através da base de dados do sistema:

- Listagem consolidada dos empreendimentos: embora apresente uma visão geral, esta forma de visualização traz apenas a situação atual dos empreendimentos, sem o histórico das etapas do processo. É possível ao usuário visualizar apenas três momentos: data de cadastramento da proposta no sistema, data de assinatura do contrato e data de encerramento (podendo esta representar conclusão ou cancelamento).
- ✓ Informações específicas por empreendimento: neste modo as ações vinculadas ao processo específico de cada empreendimento podem ser visualizadas em detalhes, porém a operacionalização de análises deve ser conduzida manualmente. A limitação decorre do fato de as ações tomadas pelos usuários do sistema não estarem vinculadas a fases específicas definidas pelo fluxograma do processo FEHIDRO, necessitando de leitura e interpretação dos comentários para cumprir este fim. Adicionalmente, diversas ações registradas no sistema possuem o mesmo código, dificultando sua identificação e ordenação temporal.

Pelos pontos explicitados acima, foi possível realizar a análise quantitativa na totalidade dos empreendimentos do FEHIDRO somente na lógica "consolidada". Devido ao processo manual envolvido para a análise em profundidade, foi viável analisar os empreendimentos concluídos

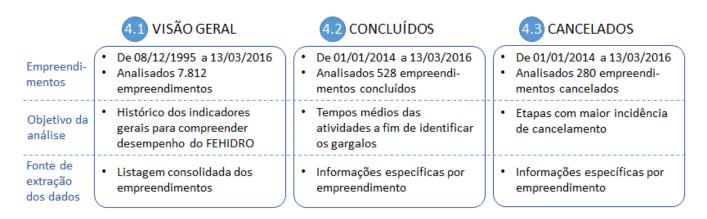
\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> O banco de dados do SINFEHIDRO é atualizado diariamente. A análise quantitativa realizada baseou-se nos dados do sistema desde o seu início até a data de 13 de março de 2016.



e cancelados em todas as suas etapas desde o início de 2014 (até 13 de março de 2016), totalizando 538 empreendimentos concluídos e 288 empreendimentos cancelados.

Assim, este capítulo traz análises quantitativas com diferentes níveis de agregação em suas seções, conforme quadro a seguir:



Para a compreensão integral deste capítulo, sobretudo das seções 4.2 (Empreendimentos concluídos) e 4.3 (Empreendimentos cancelados), faz-se necessária a apresentação do fluxo operacional sintético do FEHIDRO:

**Observação:** no capítulo 5 (Análise qualitativa) será apresentado o fluxo operacional integral do FEHIDRO.





As etapas do fluxo são descritas brevemente a seguir:

- O. Análise e hierarquização dos empreendimentos: etapa realizada em cada Colegiado a seu critério, mas que resultará em uma Deliberação iniciando o período de recebimento de propostas na Secretaria Executiva do Comitê de Bacias respectiva, análise e hierarquização pela Câmara Técnica conforme priorização do Comitê e aprovação final em plenária. Esta etapa não é registrada no sistema, portanto não é possível apurar sua duração média.
- Proposta eletrônica: momento em que o colegiado registra os empreendimentos selecionados em seu Comitê no sistema. Este é o marco inicial do processo FEHIDRO para fins de análise quantitativa;
- Indicação do AT: esta atividade, de responsabilidade da SECOFEHIDRO, se inicia no momento do cadastro da proposta eletrônica e finaliza quando é designado o agente técnico responsável para analisar o empreendimento em questão;
- 3. Parecer da análise da proposta: a atividade é mensurada pelo tempo entre a designação da SECOFEHIDRO e a submissão do parecer favorável no sistema pelo AT;
- 4. Assinatura do contrato no sistema: após o parecer favorável, o processo segue para o agente financeiro, que analisará outro conjunto de documentos. A etapa se encerra quando a documentação é aprovada e o contrato é cadastrado no sistema;
- 5. Confirmação de assinatura do contrato: esta etapa compreende o período entre a data de emissão do contrato de responsabilidade do agente financeiro até a assinatura do contrato pelas três partes (banco, governo do Estado e tomador) e registro deste status no sistema pela SECOFEHIDRO;
- 6. Parecer para pagamento da 1ª parcela: 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;
- 7. **Pagamento de 1ª parcela**: etapa mensurada a partir da aprovação do agente técnico até o efetivo pagamento pelo agente financeiro;
- 8. Em execução (demais pareceres e pagamentos): após pagamento da primeira parcela, começam sucessivos períodos de execução do empreendimento e prestação



de contas por parte do tomador para liberação das parcelas seguintes. A cada prestação de contas, o agente técnico aprova a execução efetiva dos serviços determinados pelo contrato e o agente financeiro realiza o pagamento da próxima parcela.

- Conclusão do contrato: após término da execução do empreendimento e pagamento da última parcela, a SECOFEHIDRO deve reconhecer a conclusão do contrato no sistema.
- 10. **Acompanhamento do resultado:** não há processo definido para a fase de pós-projeto e na maioria das vezes não é realizado. Embora seja fundamental e precise ser sistematizado, atualmente não é previsto um responsável para esta etapa.

Adicionalmente, as análises realizadas estão suportadas pelas seguintes premissas:

- ✓ Considerou-se o tempo médio decorrido entre o início e a conclusão das etapas (explicadas anteriormente) do conjunto de empreendimentos analisados para obtenção de sua duração. As atividades intermediárias que ocorrem durante as etapas, interação entre os atores e os eventuais "retrabalhos" não foram analisados. Ou seja, em uma etapa que teve idas e vindas de documentação, considerou-se o tempo total de seu início até seu aceite / conclusão;
- ✓ As datas de início e fim das etapas estão relacionadas à inserção das ações no SINFEHIDRO. Não necessariamente a data da ação no sistema coincide com o fluxo dos documentos físicos. Assim, um agente técnico poderia inserir no sistema o parecer de aprovação, mas enviar dias depois a documentação para que o agente financeiro desse início à emissão do contrato. Neste caso, a análise considera a data em que o AT submeteu o parecer favorável no sistema;
- ✓ As cores das caixas no fluxo operacional indicam o <u>responsável por concluir a etapa</u>, ainda que ela necessite de envolvimento de mais de um ator no processo. Em outras palavras, a duração de uma atividade pode ser demasiadamente longa não por culpa de quem a conclui, mas por atrasos de atividades anteriores, de responsabilidade de outros atores;
- ✓ Embora apontada a existência das etapas "Análise e hierarquização dos empreendimentos" e "Acompanhamento do resultado" no fluxo operacional, elas <u>não</u>



foram consideradas na análise quantitativa por não haver registros relacionados a elas no SINFEHIDRO.

#### 4.1 Análise geral dos empreendimentos

Conforme já explicitado, esta análise geral dos empreendimentos contempla toda a base de dados do FEHIDRO – desde 1995 – disponibilizando indicadores de três momentos do processo: cadastramento, assinatura de contrato e encerramento (pode significar conclusão ou encerramento).

O objetivo é apresentar um histórico do desempenho do FEHIDRO, de modo a analisar a produtividade e a eficiência do processo como um todo.

A tabela a seguir apresenta os dados da listagem consolidada dos empreendimentos, por ano:

Ano	Projetos cadastrados	Contratos assinados	Contratos cancelados	Contratos concluídos**
1995	1	1	-	-
1996	12	12	-	2
1997	16	13	-	5
1998	319	305	-	54
1999	319	283	2	131
2000	454	432	23	218
2001	184	143	33	244
2002	621	533	18	222
2003	439	466	60	156
2004	391	355	198	296
2005	580	324	108	296
2006	485	614	94	199
2007	417	334	91	184
2008	477	301	98	323
2009	560	313	100	556
2010	421	452	101	237
2011	435	371	147	274
2012	412	244	172	391
2013	507	301	225	405
2014	450	301	136	291
2015	282	476	99	220
2016*	30	87	15	59
Total	7812	6661	1720	4763
Média (2006-2015)	445	371	126	308



Nos últimos 10 anos, foram 445 propostas de empreendimentos cadastradas ao ano no FEHIDRO. Para o mesmo período, foram concluídos 308 e cancelados 126 empreendimentos, que representam 69,3% e 28,4% dos projetos cadastrados, respectivamente. Em 13 de março de 2016, havia 1.329 empreendimentos em andamento no FEHIDRO, nas situações de "proposto", "em análise", "não iniciado" ou "em execução".

Outro ponto importante a ser analisado é a participação de empreendimentos reembolsáveis no FEHIDRO. Embora seja prevista no MPO, nota-se grande discrepância desta modalidade em relação à não reembolsável ("fundo perdido").

Ano	Projetos cadastrados	Não reembolsáveis	Reembolsáveis (quantidade)	Reembolsáveis (%)
1995	1	1	-	-
1996	12	6	6	50,0%
1997	16	11	5	31,3%
1998	319	301	18	5,6%
1999	319	308	11	3,4%
2000	454	451	3	0,7%
2001	184	183	1	0,5%
2002	621	621	-	-
2003	439	438	1	0,2%
2004	391	387	4	1,0%
2005	580	570	10	1,7%
2006	485	475	10	2,1%
2007	417	413	4	1,0%
2008	477	473	4	0,8%
2009	560	557	3	0,5%
2010	421	420	1	0,2%
2011	435	435	-	-
2012	412	409	3	0,7%
2013	507	507	-	-
2014	450	449	1	0,2%
2015	282	280	2	0,7%
2016*	30	29	1	3,3%
Total	7812	7724	88	1,1%
Média (2006-2015)	445	442	3,5	0,8%

<sup>\*</sup>número de empreendimentos até 13 de março de 2016.

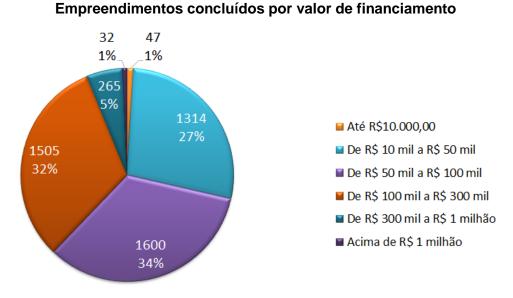
<sup>\*</sup>número de empreendimentos até 13 de março de 2016

<sup>\*\*</sup>categoria computou empreendimentos que na realidade foram cancelados, após algum pagamento efetuado, mas foram imputados no sistema como concluídos



É importante ressaltar que o <u>único tomador</u> que concluiu empreendimentos desta modalidade de 2006 até 13 de março de 2016 foi a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP).

A seguir, os empreendimentos são apresentados por faixa de valor de financiamento:



Dados de 08 de dezembro de 1995 a 13 de março de 2016

Dentre todos os empreendimentos do FEHIDRO concluídos (4.763 desde 1995), cerca de 28% receberam financiamento do fundo de valor inferior a 50 mil reais – e 62% inferior a 100 mil reais. A consequência prática desta constatação é a pulverização de recursos em projetos de baixo impacto (pouca integração com as diretrizes do PERH e dos PBHs) e que oneram o fluxo operacional do FEHIDRO em termos de horas-homem demandadas. Desde a última alteração do MPO, em julho de 2015, os empreendimentos recomendados pelos colegiados devem ter um valor mínimo, especificado no manual.

#### 4.2 Empreendimentos concluídos

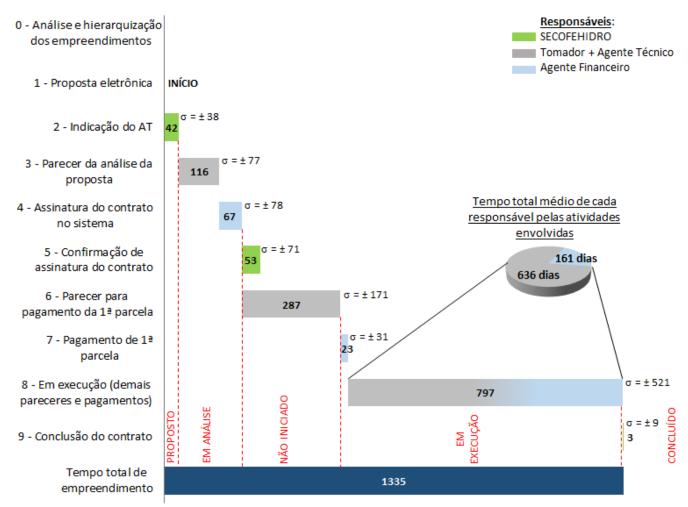
As análises realizadas a partir das informações específicas por empreendimento visam mensurar o tempo médio das etapas do FEHIDRO (apresentadas no fluxo operacional sintético) e os pontos críticos do processo.



Conforme apresentado anteriormente, foram analisados os últimos 538 empreendimentos concluídos (de 1 de janeiro de 2014 a 13 de março de 2016) quanto à duração de suas etapas, calculando-se as médias e os desvios padrão.

O resultado geral obtido é que um empreendimento é finalizado, em média, em 44 meses (1.335 dias) desde a submissão da proposta eletrônica pelo colegiado até a conclusão do contrato. O gráfico a seguir ilustra o tempo médio das demais etapas:

#### Duração média das etapas do processo FEHIDRO - em dias



Analisando os resultados obtidos, nota-se que todos os prazos previstos pelo MPO para as atividades são descumpridos.



Contudo, por uma deficiência da própria medição, não é possível identificar os responsáveis pelos eventuais atrasos em cada uma das etapas somente pelos números apresentados. Isso porque as etapas são medidas a partir de ação no sistema e envolvem diversas atividades e interações entre os atores do processo – conforme explicitado no início deste capítulo. Deste modo, as entrevistas foram essenciais para a realização do diagnóstico do FEHIDRO e estão contempladas na seção 5 (Análise Qualitativa) deste relatório.

Os gráficos a seguir apresentam os tempos de conclusão dos empreendimentos analisados por recortes específicos: por tomador, por bacia, por PDC, por categoria e por AT.

#### DAEE, UNESP, CETESB, Associações, fundações, SSRH, CPLA, IG, institutos, ONGs, agência de UNICAMP, SABESP bacia hidrográfica, Prefeituras, universidades particulares 69 departamentos municipais 58 Média geral 39 Sociedade Civil Estado Município % de empreend. 79,7 realizados

Tempo de conclusão por segmento de Tomador - em meses

A média dos valores financiados pelo FEHIDRO para a sociedade civil, nos empreendimentos concluídos analisados, foi a menor quando comparada com os dois outros segmentos de tomadores cerca de R\$ 161 mil, enquanto a média dos municípios e do Estado foi de R\$ 214 mil e R\$ 249 mil, respectivamente.



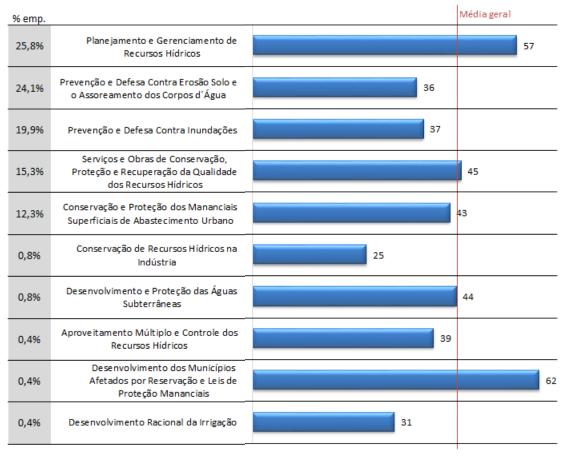
Colegiado (CBH)	Tempo de conclusão	
MP	(em meses)	empreendimentos 43
TG	35	34
SJD		29
	35	
PP	37	27
PARDO	37	29
TJ	38	34
SMT_COB	39	8
MOGI	42	34
AP	42	41
ALPA	43	28
RB	43	16
TB	44	22
BT	46	18
BPG	47	17
SM	48	10
PCJ_COB	48	35
SMG	49	18
PS_COB	54	6
PCJ	57	16
BS	59	16
SMT	60	15
CORHI	63	8
AT	64	14
LN	66	7
PS	66	3

Apresentam-se, a seguir, os gráficos com resultado dos tempos médios de conclusão de empreendimentos por Programa de Duração Continuada (PDC) e por Categoria.

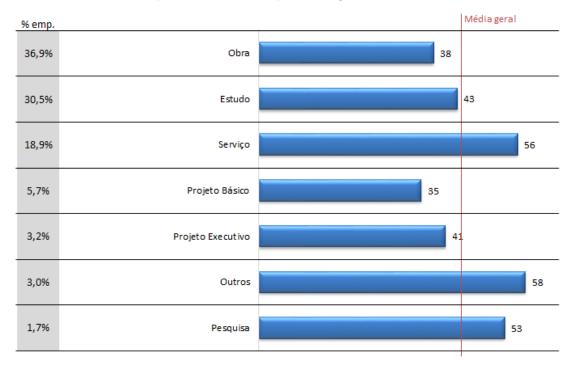
**Observação:** embora esteja vigente a classificação dos empreendimentos em 8 PDCs, o sistema está configurado para 12 programas – base utilizada para realização da análise.



#### Tempo de conclusão por Programa de Duração Continuada (PDC) - em meses



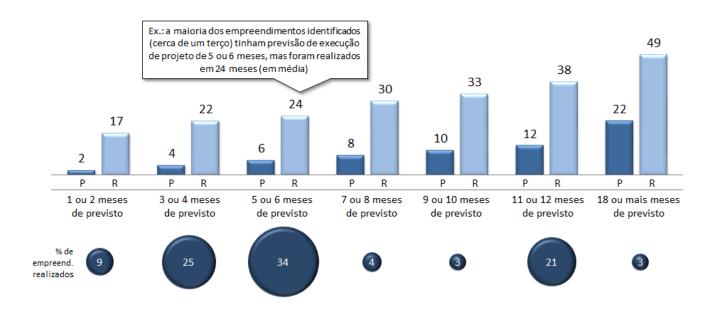
#### Tempo de conclusão por Categoria - em meses



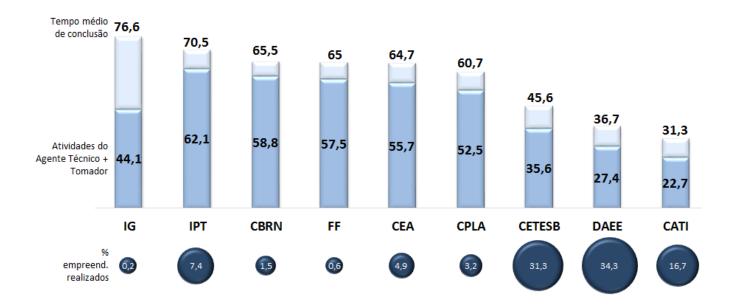


No gráfico abaixo, são comparados os tempos médios de execução previstos e realizados. Do tempo total no processo FEHIDRO, são gastos, em média 59,7%, durante a fase de "Em execução": aproximadamente 27 meses. No entanto, o tempo de execução médio previsto pelos empreendimentos resultaram em uma média de 7 meses.

#### Tempo médio de execução previsto e realizado – em meses



#### Tempo médio em atividades do Agente Técnico – em meses





Segundo o MPO (2015), o prazo da etapa de análise de proposta de empreendimento pelo AT é de até 2,5 meses. Contudo, nenhum agente técnico cumpriu o prazo previsto (não se pode afirmar pelos números se a causa está no tomador ou no AT).

Nota-se também por este último gráfico que, da duração total até a conclusão do empreendimento, em 78% do tempo há o envolvimento dos atores "tomador" e "agente técnico".

#### Problemas mais críticos identificados na análise dos empreendimentos concluídos:

- ✓ Descumprimento generalizado dos prazos;
- ✓ Agravamento dos atrasos nas etapas em que há o envolvimento do tomador e do agente técnico;
- ✓ Considerável variação dos tempos totais médios dos empreendimentos por bacia hidrográfica;
- ✓ Sistema informatizado (SINFEHIDRO) deficiente para gestão do fluxo operacional do FEHIDRO: não é possível localizar exatamente os status, atividades e responsáveis.

#### 4.3 Empreendimentos cancelados

A análise de empreendimentos cancelados visa identificar as etapas em que há maior incidência de cancelamentos, bem como verificar o tempo total dispendido para que esta decisão seja tomada. Conforme explicitado no início deste capítulo, foram analisados os últimos 288 empreendimentos cancelados (de 1 de janeiro de 2014 a 13 de março de 2016).

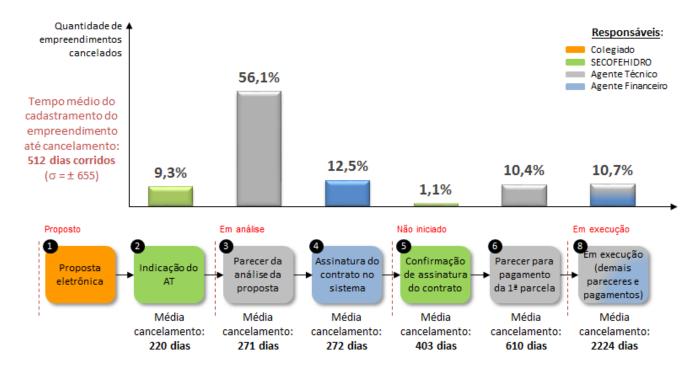
Solicitação do Tomador

cancelando o empreendimento



#### Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

#### Incidência de cancelamentos por etapa do processo FEHIDRO



Em média, foram necessários 512 dias para que o empreendimento fosse formalmente cancelado. Na figura a seguir, foram elencadas as <u>causas mais frequentes dos cancelamentos</u> analisados, por etapa do processo FEHIDRO:

#### Motivos mais frequentes de cancelamento, por etapa

#### Assinatura do contrato no Indicação do AT Parecer da análise da proposta sistema Não cumprimento do prazo Parecer de reprovação Falta de documentação Falta de documentação Não cumprimento do prazo Problema com certidões Solicitação do Tomador Falta de documentação Não cumprimento do prazo cancelando o empreendimento Solicitação do Tomador cancelando o empreendimento Confirmação de assinatura Parecer para pagamento da Em execução (demais do contrato 1ª parcela pareceres e pagamentos) Solicitação do Tomador Solicitação do Tomador Não cumprimento do prazo cancelando o empreendimento cancelando o empreendimento Inadimplência

Falta de documentação

Parecer de cancelamento

Não cumprimento do prazo

Não cumprimento do prazo



#### Efeitos gerados pelo cancelamento de empreendimentos:

- ✓ Desperdício de tempo e recursos: além das horas-homem dos atores envolvidos no processo FEHIDRO, há dispêndio financeiro para remunerar agentes técnicos e financeiros, bem como despesas gerais, como impressão, tramitação de documentos e vistorias in loco;
- ✓ Recurso FEHIDRO da bacia fica temporariamente indisponível: o recurso financeiro fica empenhado no empreendimento até seu cancelamento formal, impedindo sua utilização para outros projetos de interesse do Comitê;
- ✓ Risco de o tomador ficar impedido de tomar recursos do FEHIDRO temporariamente para futuros projetos;
- ✓ Nos casos de cancelamento após pagamento da primeira parcela, há o risco do fundo não obter o valor integral financiado de volta, por incapacidade financeira do tomador para efetuar a devolução.



## 5 Análise qualitativa

A análise qualitativa possui relevância fundamental no trabalho por aprofundar questões e processos operacionais do FEHIDRO que não podem ser visualizados apenas a partir de informações numéricas (análise quantitativa). As informações deste capítulo reúnem os resultados do workshop inicial, de discussões realizadas pregressas a este projeto, de reuniões com a equipe da SECOFEHIDRO e de entrevistas selecionadas com os vários atores envolvidos no FEHIDRO.

Destacam-se a importância das reuniões com a equipe SECOFEHIDRO e as entrevistas realizadas durante esta fase de diagnóstico, pois possibilitaram o aprofundamento em questões discutidas amplamente no workshop inicial e a compreensão de resultados obtidos durante a análise quantitativa do banco de dados do SINFEHIDRO – apresentada no capítulo anterior.

No capítulo 4 (Análise quantitativa), apresentou-se o fluxo operacional sintético do FEHIDRO para compreensão dos resultados – já que esta forma de visualização do processo dialoga melhor com a arquitetura do sistema.

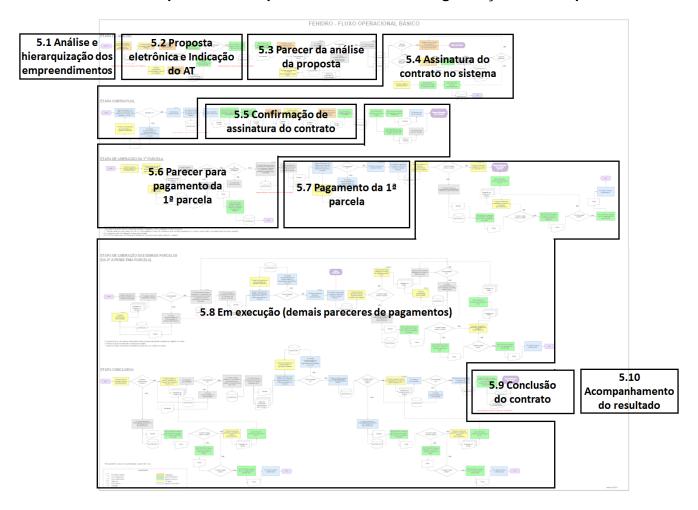
Neste capítulo é discutido o fluxo operacional integral do FEHIDRO, que naturalmente possui a mesma lógica do sintético, porém com maior grau de detalhamento.

As subseções deste capítulo estão organizadas de acordo com as dez grandes etapas do processo FEHIDRO, sequencialmente. Estas podem ser visualizadas no desenho esquemático a seguir:

**Observação**: o fluxo operacional apresentado foi construído pela própria SSRH em 2010. Apesar do MPO de investimentos ter sofrido alterações em julho de 2015, estas pouco impactaram este esquema geral de funcionamento.



#### Grandes etapas do fluxo operacional FEHIDRO e organização deste capítulo



**Importante:** As etapas 5.1 (Análise e hierarquização dos empreendimentos) e 5.10 (Acompanhamento do resultado) não estão descritas no fluxo operacional atual, porém são discutidas neste capítulo dadas sua relevância para a eficácia e eficiência do FEHIDRO de modo mais amplo.

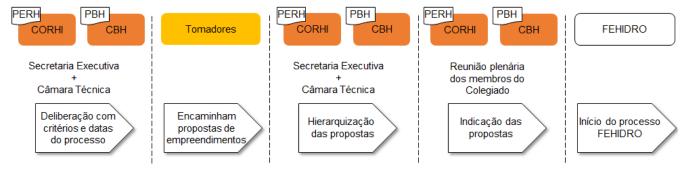


#### 5.1 Análise e hierarquização dos empreendimentos

Embora esta etapa seja prévia ao fluxo operacional estabelecido, ela é fundamental para a eficácia e eficiência do FEHIDRO. De modo geral, eventuais problemas que ocorrem no início de qualquer processo acabam por gerar perturbações em fases posteriores.

A etapa em análise ocorre regionalmente e envolve tomadores e colegiados – representados pelo CORHI e pelos 21 CBHs; não estando representada no fluxo operacional do FEHIDRO. A figura a seguir resume os principais eventos que ocorrem nesta etapa:

#### Figura ilustrativa das atividades que antecedem o fluxo operacional FEHIDRO



#### Atividades que antecedem o fluxo operacional FEHIDRO:

- Comitê emite Deliberação contendo os 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 Hidrográfica ao qual ele pertence (ou do CORHI, nos casos de projetos com interesse estadual);
- Secretaria Executiva do Comitê 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.

Segundo entrevistados, a duração média total desta etapa – incluindo todas as atividades descritas – é de <u>4 a 6 meses</u>, dependendo do colegiado. Cabe lembrar que, nesta etapa, os procedimentos e os calendários adotados ficam a cargo de cada Comitê.

#### Diagnóstico das atividades desta etapa:

PERH PBH Tomadores CORHI СВН СВН CORHI CBH **FEHIDRO** CORHI Secretaria Executiva Secretaria Executiva Reunião plenária dos membros do Câmara Técnica Câmara Técnica Colegiado Deliberação com Encaminham Hierarquização Indicação das Início do processo propostas de das propostas propostas **FEHIDRO** npreendimento do processo

Atividade 1: Deliberação com critérios e datas do processo

Cabe a cada um dos Comitês definir os critérios e datas para o seu próprio processo, conforme conceito de autonomia e descentralização do FEHIDRO. Assim, pode estabelecer algumas regras, requisitos e metodologias de análises dos empreendimentos.

Nota-se, por exemplo, que alguns Comitês incentivam mais fortemente projetos de demanda induzida alinhados aos objetivos de seu PBH (documento aliás que também apresenta grande disparidade de qualidade entre as bacias), enquanto outros criam regras que acabam por tolher esta iniciativa; ou ainda não tomam nenhuma ação a respeito, seja por falta de proatividade ou capacidade. Embora a gestão estadual do fundo procure influenciar este processo, a decisão final tem sido realizada em cada uma das bacias.



A falta de planejamento, organização e padronização das atividades nesta etapa, evidenciada em algumas bacias, acaba por comprometer a qualidade e o cumprimento de prazos do processo. Por definições que por vezes são proteladas pelos Comitês, deliberam-se as regras do ano com pouco tempo para os tomadores se prepararem e para as Câmaras Técnicas avaliarem os projetos.

ERH PERH PBH PERH PBH CORHI СВН Tomadores CORHI СВН CORHI CBH **FEHIDRO** Secretaria Executiva Secretaria Executiva Reunião plenária dos membros do Câmara Técnica Câmara Técnica Colegiado Deliberação com Encaminham Hierarquização Indicação das Início do processo critérios e datas propostas de das propostas propostas **FEHIDRO** do processo mpreendimentos

Atividade 2: Tomadores encaminham propostas de empreendimentos

Nesta atividade já se evidencia um ponto importante ao diagnóstico do FEHIDRO: a dificuldade em escrever projetos e a consequente baixa qualidade das propostas.

Exceto pelas instituições públicas estaduais, em geral, os tomadores têm <u>dificuldade para</u> <u>submeter propostas de empreendimentos pelo seu aspecto técnico</u>. Prefeituras e entidades da sociedade civil não costumam contar com <u>pessoal qualificado</u> para escrever este tipo de projetos, além de apresentarem <u>rotatividade entre seus colaboradores</u>.

Adicionalmente, a maioria dos <u>colegiados não possui estrutura suficiente e adequada para assessorar estes tomadores</u>, aprimorando o nível das propostas e alertando-os quanto a melhores práticas e aprendizados obtidos no passado. A <u>qualificação entre os membros do colegiado</u> também é, em geral, deficiente, não sanando problemas dos projetos que irão aparecer em etapas posteriores no FEHIDRO. Por fim, <u>práticas de gestão de conhecimento</u> são incipientes ou inexistentes.

Quando questionados em relação à escassez de propostas de empreendimentos reembolsáveis, os tomadores apontam como principais causas:



- Processo muito oneroso: tomadores entendem que, se vão ter que pagar o financiamento, o processo neste caso deveria ser enxuto e expresso. A aplicação do mesmo processo de empreendimentos não reembolsáveis não traria diferencial algum ao tomador.
- Condições de financiamento não competitivas: taxa de juros, carência e prazo de amortização não tão atraentes se comparadas a outras opções do mercado (normalmente outras linhas de financiamento público)
- <u>Falta de cumprimento dos prazos por outros atores</u>: embora atrasos no processo sejam sempre indesejáveis, eles são, de certo modo, tolerados quando o financiamento é a fundo perdido. Para a modalidade reembolsável prosperar, os prazos pré determinados precisam ser cumpridos.



Atividade 3: Hierarquização das propostas

- Boa parte dos problemas com os empreendimentos de baixa qualidade advêm desta etapa, pois os Comitês geralmente não possuem Câmaras Técnicas com representantes qualificados e/ou estrutura técnica suficiente para avaliar previamente os projetos indicados pela bacia, gerando reprovações ou retrabalhos futuros. Todos os participantes são voluntários e não há critério de seleção.
- Comitê com Agência de Bacia estruturada e madura consegue efetivamente avaliar melhor as propostas: durante as entrevistas realizadas, o PCJ foi apontado



pela maioria dos agentes técnicos como destaque na elaboração de projetos com boa qualidade técnica. Isto se deve ao seu atual de grau de amadurecimento, além de contar com equipe especializada e exclusiva que desempenha o papel da secretaria executiva e analisa as propostas (sobretudo tecnicamente) antes de indicar para o financiamento. Contudo, como pode ser evidenciado no Anexo 8 (*Análise dos indicadores do CBH-PCJ*), a análise quantitativa não revelou nenhum ganho substancial da Agência em relação à eficiência do fluxo operacional, provavelmente por esta ser fortemente dependente da celeridade dos tomadores e dos agentes técnicos. Provavelmente, a maior contribuição da Agência esteja atrelada à eficácia, que infelizmente não pode ser evidenciada pela falta de indicadores que avaliem os resultados gerados pelos empreendimentos do FEHIDRO.

Deve-se lembrar que apenas as bacias que realizam cobrança pelo uso da água conseguem criar uma Agência, pois o dinheiro da compensação pelo uso da água (dinheiro do FEHIDRO) não pode ser utilizado com esta finalidade;

- Outro fator oriundo desta etapa foi a quantidade elevada de projetos e/ou valor baixo dos projetos priorizados: resulta em sobrecarga e alto custo para o FEHIDRO. Por exemplo, alto número de projetos que tratam de estudos (de viabilização, de planejamento, etc), projetos de educação ambiental (cartilhas, palestras e eventos, etc);
- Os empreendimentos pleiteados e aprovados frequentemente não se encontram alinhados a uma estratégia estadual e/ou aos planos de bacia, muitas vezes por estes serem pouco específicos no objeto de produto e devido aos planos não apresentarem suas demandas de forma clara e objetiva;
- Comitês apontam dificuldade em negar aprovação para projetos a tomadores presentes em sua rede de relacionamento ou no próprio colegiado.
- Pico de demanda: elevada carga de trabalho em momento pontual do ano, uma vez que os tomadores enviam os projetos próximos à data limite definida pele seu comitê.



PBH FEHIDRO CORHI Tomadores CORHI CORHI Secretaria Executiva Secretaria Executiva Reunião plenária dos membros do Câmara Técnica Câmara Técnica Colegiado Deliberação com Encaminham Indicação das Hierarquização nício do processo critérios e datas propostas de propostas das propostas **FEHIDRO** do processo mpreendimentos

Atividade 4: Indicação das propostas

- Baixa representatividade dos participantes nas reuniões do Colegiado: participação esporádica dos representantes do comitê com direito a voto. Apontados casos em que, via de regra, comparecem às reuniões de Comitê representantes dos prefeitos que ocupam as cadeiras. Mas estes, em sua maioria, sem capacidade e conhecimento prévio do assunto. Portanto, o cotidiano do comitê acaba sendo conduzido por poucos participantes que entendem do assunto e têm interesse.
- Com o desconhecimento por parte de muitos participantes das propostas na plenária e
  o pouco tempo disponível nas reuniões do Colegiado, não é colocado em prática o
  propósito do Comitê de discutir e avaliar as propostas hierarquizadas. A consequência
  é a seleção dos empreendimentos propostos por poucos que participam das atividades
  anteriores ou até a utilização do Comitê como instância de política local pelas pequenas
  prefeituras, por exemplo, para realizar parcerias, executar projetos de benefício para o
  seu município, entre outros.
- Muitos envolvidos entendem que há interesse político em aprovar projetos de demanda espontânea mais do que de induzida: são mais simples e menos estruturais, mas atendem mais interessados. O problema é que esses projetos não estão de acordo com as prioridades do Plano de Bacia.

#### **Concluindo**

Foram três grandes aspectos problemáticos que interferem na qualidade e no tipo de projeto que entra no processo FEHIDRO, citados a seguir:



- Dificuldade da Secretaria Executiva do Comitê em exercer sua função de operacionalizar o Comitê (ser mediadora das reuniões, oferecer suporte aos tomadores e conhecer as necessidades da bacia) da melhor forma nos casos que não dispõe de uma Agência de Bacia, pois utiliza-se a infraestrutura e a mão de obra do órgão do Secretário Executivo, que obrigatoriamente deve ser do Estado. Na maioria dos casos os Secretários Executivos são do DAEE.
- Falta de capacitação e conhecimento específico das Câmaras Técnicas para avaliar propostas de empreendimentos. Os participantes são voluntários e, em poucos casos, tem capacidade técnica para realizar qualquer análise da proposta em questão. Portanto, os empreendimentos que entram no processo apresentam erros básicos que muitas das vezes ocasionam seu cancelamento, desperdiçando tempo do AT e recursos do fundo.
- Falta de procedimentos e padronização dentre os Comitês para esta etapa prévia ao início do fluxo de processo FEHIDRO. As atividades, critérios, hierarquizações, reuniões e votações ocorrem diferentemente em cada colegiado. Por exemplo, há CBHs com processo, tarefas internas e prazos bem definidos, tanto para os representantes quanto aos Tomadores. Mas cada Comitê tem estatuto próprio e pode ser gerenciado de forma diferente. O FEHIDRO somente estipula e padroniza critérios e etapas a partir do envio das propostas priorizadas à SECOFEHIDRO.

# 5.2 Proposta eletrônica e indicação do AT

Esta é a etapa inicial do processo FEHIDRO e apenas se inicia a partir da deliberação do colegiado sobre os empreendimentos indicados e cadastrados no SINFEHIDRO.





#### **Diagnóstico**

Conforme mostrado na figura, o tomador ou o colegiado insere os dados do empreendimento no SINFEHIDRO. Somente são considerados e iniciados como processos FEHIDRO os empreendimentos priorizados pelo seu respectivo colegiado. A priorização é feita através da pontuação e hierarquização das propostas pela Secretaria Executiva do Colegiado e pela Câmara Técnica e então aprovada em plenária com o Comitê do colegiado.

Os colegiados enviam à SECOFEHIDRO <u>todos</u> os documentos dos empreendimentos indicados que serão analisados: futuramente parte dos documentos será destinado apenas ao agente técnico e outra parte ao financeiro.

Foi evidenciado que os Comitês não têm padrão no cadastramento das propostas de empreendimentos, não há norma ou diretriz que indique o momento exato em que os colegiados podem cadastrar suas propostas de empreendimentos (uma vez que esteja aberto o processo de cadastro). Há casos de cadastros de propostas feitos antes de realizar as reuniões de priorização ou antes de obter todos os documentos necessários.

O processo tem data e prazo para submissão de propostas no sistema e envio de documentos à SECOFEHIDRO pelo colegiado, ocorrendo apenas uma vez por ano. Próximo à data limite de envio há um acréscimo significativo no recebimento de documentos de propostas,



ocasionando sobrecarga de trabalho neste período e possível atraso em realizar indicação do AT pela SECOFEHIDRO.

Após o envio da documentação completa da proposta e o recebimento pela SECOFEHIDRO, inicia-se uma série de tarefas internas que **não estão detalhadas no fluxo desenhado**. Vide a seguir:

- Conferência da presença de todos documentos requeridos (termo de referência, planilha financeira, atestados, licenças, etc);
- 2. Verificação da conformidade dos dados gerais nos documentos;
- Departamento responsável pelo Plano Estadual de Recursos Hídricos faz a adequação do PDC ao empreendimento;
- 4. Equipe de investimentos relaciona empreendimento com agente técnico, de acordo com funções exercidas pela instituição;
- 5. Documentos são validados pelo coordenador do FEHIDRO.

Após as 5 tarefas descritas acima serem realizadas, a indicação do agente técnico para o empreendimento é feita no SINFEHIDRO pela SECOFEHIDRO.

Foi ressaltado que a conferência por parte da SECOFEHIDRO da pasta recebida é de verificar a presença de todos os documentos necessários de acordo com checklist e se os dados básicos de todos eles se encontram em acordo. **Não é dever** da secretaria realizar a leitura detalhada dos documentos, uma vez que não tem autoridade para impedir proposta de entrar no processo FEHIDRO. A SECOFEHIDRO apenas tem autoridade de cancelar proposta de tomadores com **inadimplência definitiva** em outro contrato, ou seja, inadimplência que resultou no cancelamento do contrato.

Segundo a SECOFEHIDRO, existe a <u>necessidade de capacitar equipe</u> para procedimentos internos, por exemplo, de indicação de AT mais adequado para cada tipo de empreendimento.



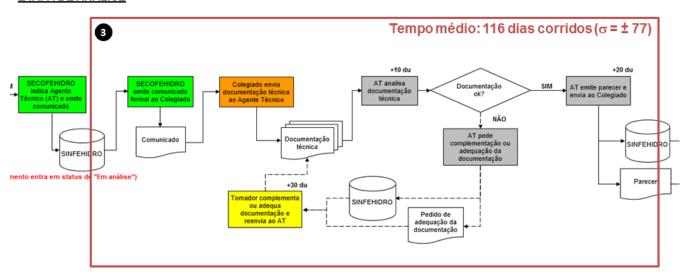
Causas de esta etapa se prolongar, em média, por 42 dias:

- <u>Falta de padronização nos processos e procedimentos de cadastramento</u> de propostas pelos Comitês. Assim sendo, a SECOFEHIDRO acredita serem o <u>colegiado</u> e o <u>tomador</u> os responsáveis pelo maior tempo gasto nesta etapa analisada em atividades prévias ao envio de documentos à SECOFEHIDRO.
- Janela anual para submissão de proposta ao processo FEHIDRO: ocasiona sobrecarga de trabalho e atraso na indicação de AT por parte da SECOFEHIDRO em datas próximas ao encerramento do período de indicação de empreendimento para financiamento.

## 5.3 Parecer da análise da proposta

Esta visão do processo se inicia a partir da indicação no sistema feita pela SECOFEHIDRO do agente técnico que irá analisar a proposta de empreendimento, conforme fluxo a seguir.

#### **ETAPA DE ANÁLISE**



## **Diagnóstico**

A análise referente à alteração no fluxo apresentado denota que: atualmente, a SECOFEHIDRO é quem emite o comunicado (ao AT, ao Colegiado e ao Tomador) e encaminha



todos os <u>documentos físicos</u> ao AT indicado (MPO, 2015). Portanto, na parte do fluxo apresentado desta etapa a caixa laranja do colegiado não existe.

As outras atividades apresentadas estão em conformidade com o processo atual. Não há detalhamento da atividade de análise da documentação técnica pelo AT, que ocorre da seguinte forma:

- 1. Pessoa designada pela instituição de Agente Técnico, o interlocutor, recebe documentação de empreendimento e indica um técnico responsável;
- 2. Documentação física é enviada ao técnico responsável;
- 3. Técnico responsável analisa empreendimento, emite parecer técnico e comunicado ao Tomador, Colegiado, SECOFEHIDRO e Agente Técnico;
- 4. AT envia documentação física ao agente financeiro.

Observa-se <u>divergência do procedimento de análise</u> realizado pelas instituições que atuam como Agente Técnico. Não necessariamente há padronização, critérios ou requisitos comuns a todos eles de como realizar suas análises. Por exemplo, meio de envio e no conteúdo de comunicados de parecer, algumas instituições que atuam como AT dispõem de equipe que realiza o primeiro checklist dos documentos recebidos, gerencia processos FEHIDRO em aberto, analisa documentos administrativos e o contato, quando necessário, com o Tomador.

O <u>sistema do FEHIDRO não é impessoal</u>, pois os tomadores costumam ter o conhecimento do técnico responsável pelo seu empreendimento e pode contatá-lo diretamente para esclarecer dúvidas, por exemplo. O contato pode ser positivo ao tomador, no caso do técnico que visa orientar e dialogar com o tomador, por conhecer as dificuldades, para auxiliar em seu empreendimento de forma mais efetiva.

E foi constatado por aqueles técnicos que atuam como AT que trabalhar de forma mais consultiva a fim de auxiliar empreendimentos no desenvolvimento, resulta em maior fluidez na etapa de execução do processo FEHIDRO.



Em casos que o parecer do técnico é desfavorável e o tomador entra com recurso contra tal decisão, o processo de reanálise volta para o mesmo técnico responsável pelo indeferimento na primeira vez. Houve casos em que o tomador desistiu do empreendimento, deixando este ser cancelado e entrou novamente com o pedido no período seguinte, mudando apenas o nome e alguns poucos itens da sua proposta para que fosse analisado por outro AT.

<u>Causas</u> desta etapa se prolongar, em média, por 116 dias:

- Obrigatoriedade da documentação em papel físico: gasto de tempo no deslocamento da documentação para chegar à instituição do agente técnico e depois ir para o técnico responsável que pode estar em qualquer lugar do Estado de São Paulo.
- <u>Fluxo interno de documentação na instituição técnica</u>: há casos em que o interlocutor do AT recebe os documentos físicos na matriz e envia à regional, que elege um técnico responsável para avaliar a proposta.
- Não é atividade prioritária do AT: técnico responsável tem suas funções e tarefas diárias,
   consideradas prioritárias com relação às análises de propostas de empreendimentos.
- <u>Falha na comunicação do AT com o Tomador</u>: registros de e-mails e telefones desatualizados é comum. Alguns tomadores se queixam da falta de prioridade em que o técnico dá ao FEHIDRO;
- Propostas de baixa qualidade e/ou com erros causam muito retrabalho: maioria das propostas apresentam pedidos de complementação ou ajustes. Este fato estende o tempo de análise do AT pois depende de o tomador apresentar uma resposta e os prazos não costumam ser seguidos. Por exemplo, acontece o caso de tomadores alteram a fórmula da planilha orçamentária para forçar um resultado. Outro exemplo apontado foi a falta de objetividade e/ou propostas disfarçadas para enquadramento no FEHIDRO ou em PDCs prioritários.
- <u>Falta de assiduidade dos Tomadores</u>: é comum o desrespeito a prazos estabelecidos para o envio de documentos complementares em resposta ao pedido do AT, ou envio de documentos mal elaborados que exigem adequação.

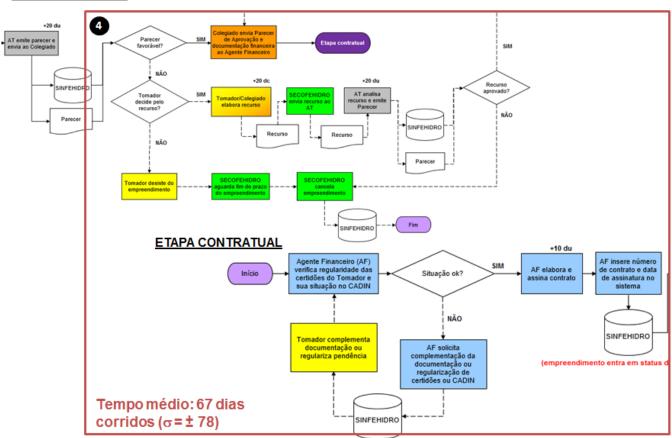


 Descumprimento de prazos por parte do AT: devido a inexistência de subordinação dos ATs à SECOFEHIDRO (ou SSRH) e à falta de cobrança de cumprimento de prazos.

#### 5.4 Assinatura do contrato no sistema

A partir da emissão do parecer do Agente Técnico no sistema, inicia-se a tarefa do agente financeiro de emissão do contrato de prazo de 15 dias após o recebimento da documentação física, segundo o MPO de 2015.

#### ETAPA DE ANÁLISE



A figura referencia o modelo utilizado pelo manual operacional de 2010. Após atualização em 2015, foi transferida para a SECOFEHIDRO a tarefa do colegiado de enviar ao AF



documentação para análise. Em paralelo, o AT envia assinados documentos físicos (parecer técnico, planilha orçamentária e cronograma físico-financeiro) ao AF.

Os documentos enviados pelo agente técnico e pela SECOFEHIDRO ao banco são endereçados diretamente à equipe do agente financeiro responsável pelo FEHIDRO.

#### Análise interna do agente financeiro:

- 1. Conferência, de acordo com *checklist*, de toda documentação física e assinaturas necessárias (no parecer técnico, no cronograma, na planilha, na deliberação do Comitê);
- Verificação se dados nos documentos físicos recebidos conferem com os do sistema (SINFEHIDRO);
- 3. Após checagem, são emitidas online as certidões do tomador. Esta tarefa pode consumir mais tempo pois depende do funcionamento de sistemas online;
- 4. Gerente operacional checa todos os documentos, confronta todos os dados novamente com os do sistema, checa as certidões e, se todos os dados e certidões estiverem de acordo, emite o contrato e encaminha ao superior para assinatura;
- 5. Assinado pela diretoria do banco o contrato é enviado à SECOFEHIDRO.

OBS: o prazo para execução desta etapa passa a contar a partir da data de entrega dos documentos físicos no endereço do agente financeiro.

IMPORTANTE: se o empreendimento atinge o prazo estipulado pelo Plano de Aplicação sem ter o contrato assinado pelo AF, ele é cancelado e o valor comprometido para ele retorna à conta do Colegiado para ser utilizado em outra proposta.

#### **Diagnóstico**

Estima-se que cerca de 50% dos empreendimentos aprovados para emissão de contrato apresentam problemas documentais, em certidões, a falta de documentos físicos ou de alguma



assinatura. Documentos com maior ocorrência de falta por parte do tomador: atestado da câmara municipal de efetivo exercício de mandato do prefeito e declaração de adimplência.

- Ocorrem picos de trabalho durante o ano, devido ao prazo anual de envio de propostas.
   Tal fato implica atraso na realização das atividades dos agentes financeiros relativos a esta demanda.
- Segundo o agente financeiro, é muito comum ocorrerem problemas relacionados aos documentos físicos (a falta de ou a falta de assinatura) ou problemas com certidões.
- A falta de documentação ou inadimplência dos Tomadores acarretam atrasos nesta etapa, mas para a SECOFEHIDRO são poucos os empreendimentos aprovados que apresentam tais problemas.

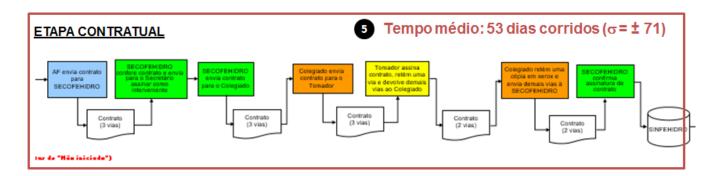
<u>Causas</u> de esta etapa se prolongar, em média, por 67 dias:

- Falta de atenção e/ou inadimplência do tomador: esquecimento de documentos necessários ao processo e/ou tempo necessário para a regularização de inadimplência. Segundo a SECOFEHIDRO, o problema mais recorrente de inadimplência do tomador é com certidão trabalhista.
- Atrasos pela equipe do agente financeiro: eventualmente, ocorre da equipe aguardar acumular trabalho para analisar de uma só vez. Outro ponto importante é o pico de demanda que ocorre tempo depois da submissão dos empreendimentos pelos colegiados.

## 5.5 Confirmação de assinatura do contrato

Ao adicionar no sistema a data de assinatura do contrato, o agente financeiro assina e envia 3 vias (uma para a secretaria, uma para o tomador e uma que voltará assinada para ficar com o AF), que seguem as instâncias como no fluxo a seguir.





Emissão do contrato: AF insere a data no sistema (SINFEHIDRO) em que apenas este assinou contrato (inicia-se prazo de 180 dias ao processo licitatório do tomador).

Dependendo da escolha da Secretaria e do momento, o contrato pode ser assinado pelo secretário e pelo tomador de diferentes formas: (i) secretário e tomador assinam na SSRH em dia agendado; (ii) secretário assina e envia para CBH, onde o contrato é assinado pelo tomador; (iii) é agendado um evento em que diversos contratos são assinados de uma só vez.

#### **Diagnóstico**

• Atraso no processo licitatório: tomadores apenas iniciam o processo licitatório ao assinar e obter o contrato em mãos, que antes deve ser assinado pelo AF, pelo Secretário da SSRH e, muitas vezes, pelo governador do Estado de São Paulo. Portanto, nada ocorre no período de obtenção de todas as assinaturas, mas o prazo do tomador realizar o processo de licitação já iniciou com a primeira assinatura. Processo poderia ser adiantado pelo tomador, deixando a licitação pronta para lançar quando as três assinaturas fossem efetivadas.

<u>Causa</u> de esta etapa se prolongar, em média, por 53 dias:

 Período de espera para assinatura de um conjunto de empreendimentos: por vezes, a SSRH prefere assinar um conjunto de empreendimentos de uma só vez – por meio de cerimônia, por exemplo –, penalizando os primeiros empreendimentos submetidos após a finalização do evento de assinaturas anterior. Este atraso, que nem sempre ocorre (as

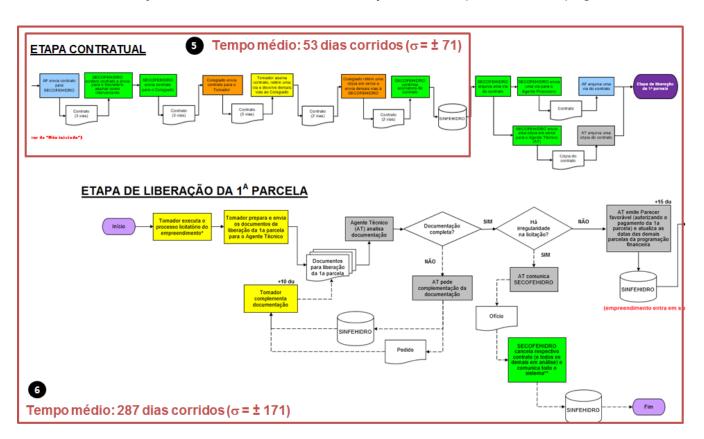


vezes o contrato é assinado rapidamente na SSRH ou enviado ao colegiado), deriva de questões políticas em momentos que se deseja dar maior visibilidade ao FEHIDRO.

## 5.6 Parecer para pagamento da 1ª parcela

Assinado o contrato e inserida a data no sistema pelo Agente Financeiro, passa-se a contar o período do processo licitatório do tomador, que tem prazo de 180 dias prorrogáveis por mais 180 dias.

O recorte do fluxo apresentado a seguir tem a finalidade de analisar o tempo médio do tomador de finalizar a licitação e do AT analisar documentação enviada para liberar o pagamento.



A primeira parte do recorte analisado com duração de 53 dias foi detalhada no item anterior separadamente, por ser uma tarefa possível de ocorrer em paralelo com o processo licitatório.



Mas são poucos os tomadores que iniciam o processo licitatório anteriormente ao recebimento do contrato assinado.

Finalizado o processo licitatório, o tomador envia cópia de toda a documentação ao agente técnico.

Há grande discussão entre os ATs se cabe ou não a eles analisar o processo licitatório que o tomador realizou. O manual não é claro sobre qual a responsabilidade de análise pelo AT deste tipo de documento e houve casos em que técnicos responderam judicialmente a problemas relacionados com esse processo. Para se preservar, alguns AT pedem um documento complementar de atestado do tomador específico. Todos discordam e apresentam receio de validar esse documento por falta de expertise no assunto e pela gravidade que pode vir a ter caso haja algum problema que não foi identificado.

#### Diagnóstico

- Pelo fluxo atual, não se sabe o tempo que ficou em processo licitatório e o tempo que o processo ficou sob responsabilidade do AT pois essa troca de documentos e informações não passa pelo sistema, apenas pelo contato direto entre tomador e AT.
- Para SECOFEHIDRO, maior tempo despendido nesta etapa encontra-se no tomador.
- Aponta-se insatisfação do AT em realizar tarefa administrativa atribuída a sua análise, como checar se o edital condiz com o conteúdo que estava na proposta aprovada. Nesse sentido, a CBRN e a CEA (ambas entidades da SMA) criaram coordenadoria interna com equipe exclusiva para executar esse tipo de tarefa, mas isso prolonga ainda mais o tempo no AT pois é necessário passar por análise de duas áreas.

<u>Causas</u> de esta etapa se prolongar, em média, por 287 dias:

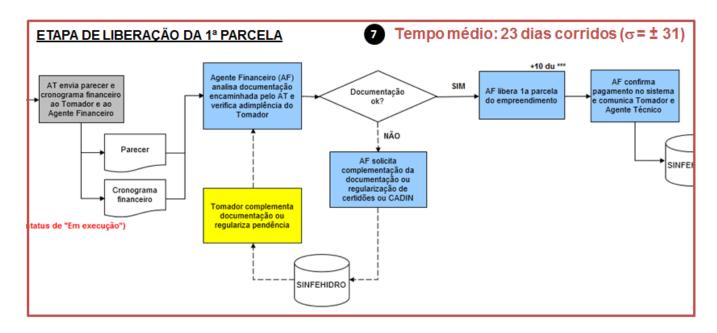
 Morosidade na análise do AT: pelas tarefas administrativas fugirem ao seu escopo de trabalho (análise de licitação, documentos administrativos e juríricos) e por não ser atividade prioritária do AT a análise de empreendimentos FEHIDRO;



- Processo licitatório moroso: a burocracia legal costuma causar atrasos entre os tomadores para concluírem a licitação;
- Má execução do edital: problemas com editais mal formulados que geram sucessivos pedidos de recursos por parte dos proponentes à licitação;
- Desqualificação do tomador para execução de licitação: é comum haver retrabalho entre os tomadores nesta atividade e até mesmo entraves legais que desqualificam licitações que já foram realizadas;
- Irregularidade na licitação: eventualmente são identificadas pelo AT.

## 5.7 Pagamento da 1ª parcela

Analisado documentos pelo AT, é emitido parecer técnico no sistema e enviados documentos ao AF que verificará certidões do tomador para checar se está adimplente, conforme recorte do fluxo a seguir.



Esta etapa segue as seguintes tarefas dentro do agente financeiro:



- Recebimento dos documentos físicos (parecer técnico e cronograma físico-financeiro) do agente técnico;
- Verificação de recebimento de todos documentos assinados e se dados conferem com os do SINFEHIDRO;
- 3. Emissão de todas as certidões do tomador para verificar se há alguma pendência;
- 4. Segunda checagem, do gerente, de todos os documentos e do seu conteúdo com o do sistema;
- 5. Encaminhado ao setor contábil pedido de pagamento;
- 6. Setor contábil notifica equipe do AF responsável pelo FEHIDRO sobre pagamento efetuado e, este último, atualiza o sistema SINFEHIDRO.

Caso alguma das tarefas apresente problemas ou erros, é enviado comunicado ao Tomador de esclarecimento e o pagamento não é realizado até que se regularize.

## **Diagnóstico**

Nesta etapa, a maioria dos casos que apresentam problemas decorre de pendências em certidões do Tomador, segundo o agente financeiro.

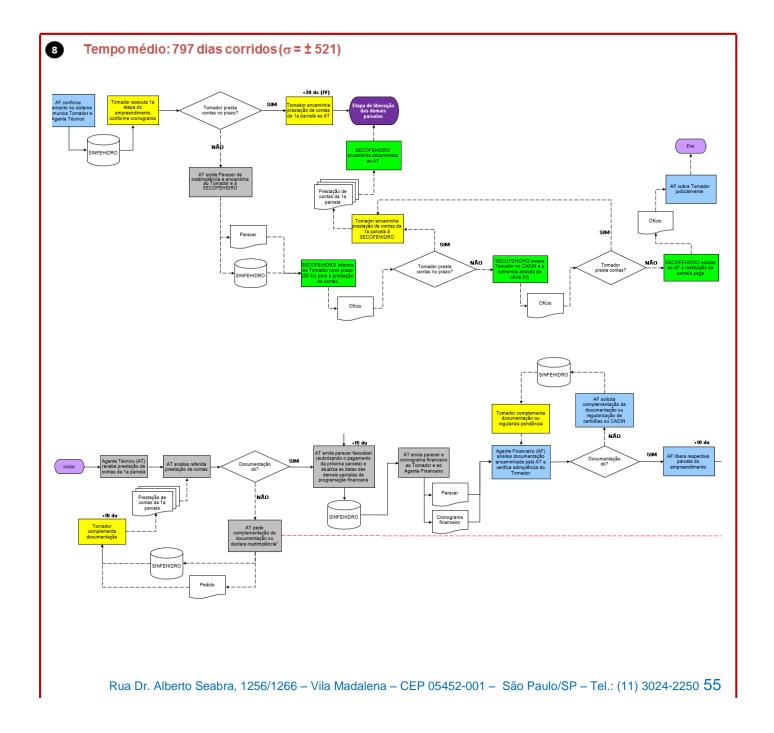
Causas de esta etapa se prolongar, em média, por 23 dias:

- Envio dos documentos físicos pelo AT: não é possível saber o tempo que leva o agente técnico para encaminhar os documentos ao financeiro após a inserção no sistema de seu parecer;
- Tempo de deslocamento dos documentos físicos do agente técnico até o financeiro;
- Pendências em certidões do tomador;
- Rotatividade da equipe interna do agente financeiro: a cada 2 anos todos os integrantes do AF mudam de área dentro da instituição financeira e são substituídos por novos integrantes.

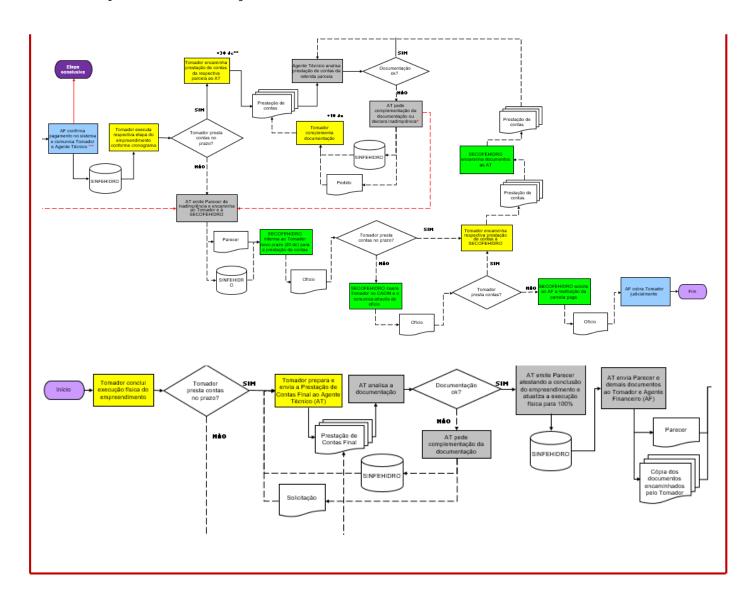


# 5.8 Em execução (demais pareceres de pagamentos)

Este foi o maior recorte feito no fluxo do processo. Trata-se do ciclo de pagamentos que ocorrem ao longo da execução do empreendimento até a sua finalização e conclusão emitida pelo AF com tarefas semelhantes às realizadas para a primeira parcela.







Foram analisados os pagamentos das demais parcelas como um ciclo e em uma só etapa, pois não é possível ter um tempo médio pelo sistema claro por haver uma variação de número de parcelas para cada empreendimento.

Nas demais liberações de parcelas até a penúltima parcela, o Tomador envia diretamente ao agente técnico responsável o comprovante de gastos da etapa anterior (todas notas ficais originais e assinadas) e o cronograma atualizado para conferir os valores e procedência dos gastos são os mesmos acordados na aprovação do empreendimento.



A última parcela é a única em que o pagamento é realizado após a execução da etapa. Ou seja, o pagamento somente pode ocorrer quando o agente técnico responsável emite parecer de conclusão do empreendimento ao agente financeiro.

Mas a rotina de tarefas do agente financeiro para o pagamento das parcelas é a mesma desde a primeira parcela do pagamento até a última (vide atividades em 5.7 Pagamento da 1ª parcela). A única atividade adicional ao financeiro é a de conferência de todas as NFs e extrato após o pagamento para que conclua e finalize o processo.

Esta última atividade do agente financeiro constitui duplicidade de trabalho, pois o técnico já realizou a conferência das notas para a liberação de cada parcela dos pagamentos. Portanto, apenas alonga o tempo que o empreendimento se encontra em aberto no sistema e em encargos ao Tomador, que tem de enviar duas cópias assinadas de todas as notas de gastos para lugares diferentes.

<u>Causas</u> de esta etapa se prolongar, em média, por 797 dias:

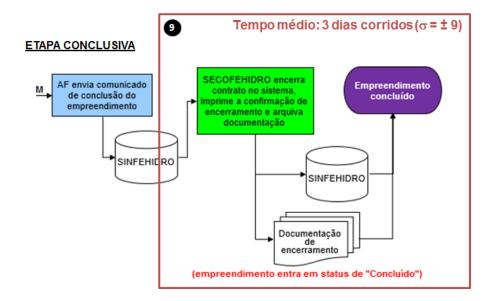
- Atrasos na execução dos empreendimentos: empreendimentos estruturais em especial, como obras, são os que mais atrasam;
- Quantidade de parcelas: a cada pagamento de parcela o agente técnico tem um período para analisar, realizar visita para conferir etapa cumprida e pedir complementação (se necessário), este prazo costuma ser ultrapassado. Portanto, entre as etapas de um empreendimento há um período, que normalmente não está previsto no cronograma, que estende o tempo desta etapa;
- Envio de documentação errada/incompleta e/ou a falta de documentação pelo Tomador: tanto agentes técnicos quanto financeiro apontam ser recorrente ocorrer atraso nesta etapa por problemas documentais. Há muitos problemas com notas fiscais, como a falta de assinatura em nota fiscal, valores de gastos na planilha não condizente com os valores das NFs, entre outros. E ao pedir complementação ou correção de documentos aos Tomadores, muitas vezes ultrapassam o prazo permitido (20 dias corridos).



- Atrasos gerados pelo técnico responsável em sua análise como os identificados na etapa de Parecer do Agente Técnico (item 5.3): como a obrigatoriedade da documentação em papel físico; fluxo interno de documentação na instituição técnica; não é atividade prioritária do AT; falha na comunicação do AT com o Tomador; cumprimento de prazos não são penalizados; falta de assiduidade dos Tomadores; sobrecarga de trabalho nos ATs;
- Dualidade de tarefas entre agente técnico e financeiro conferem todas as NFs, extratos
  e cronograma: essa dualidade de tarefa resulta em encargos ao Tomador, tempo do
  agente financeiro e em maior tempo do empreendimento com status de não concluído
  no sistema.

#### 5.9 Conclusão do contrato

No SINFEHIDRO e no processo FEHIDRO esta etapa seguinte é a final. Nesta a SECOFEHIDRO é responsável pela inserção no sistema que o empreendimento foi concluído, após receber o parecer do AT e do AF de encerramento do empreendimento.





## **Diagnóstico**

 Concluiu-se que não é uma tarefa crítica com tempo prolongado. Mas, ainda assim, não há necessidade de ocorrer tal etapa já que não há fiscalização ou análise por parte da SECOFEHIDRO da conclusão do empreendimento. Portanto, esta etapa poderia ser automática com a conclusão do AT e do AF e apenas enviar comunicado à SECOFEHIDRO.

## 5.10 Acompanhamento do resultado

Evidenciou-se que **não há acompanhamento compulsório após o status de conclusão** do empreendimento ser dado. Uma vez concluso, o parecer e o pagamento final são dados, não está definido um responsável por acompanhar o resultado e a efetividade do empreendimento.

Os Comitês de Bacias obrigatoriamente desenvolvem um relatório situacional, documento de acompanhamento com metodologia para elaboração estabelecida pelo CORHI. Mas este não acompanha os resultados obtidos com cada um dos empreendimentos que foram financiados pelo FEHIDRO em um período específico na respectiva bacia. É um diagnóstico da situação dos recursos hídricos na região.

Desta forma, atualmente não é possível saber os resultados dos projetos subvencionados pelo FEHIDRO ou mesmo se estes trouxeram resultados efetivos. Por exemplo, a contratação de estudo ou consultoria para analisar a viabilidade de um projeto físico, em que mesmo que o resultado final mostre a viabilidade, não há nenhuma obrigatoriedade do tomador em seguir com o projeto físico. Neste caso, o investimento realizado pelo FEHIDRO não trouxe resultados efetivos relacionados a proteção e a recuperação dos recursos hídricos da bacia hidrográfica.

Um complicador da execução de atividades pós conclusão dos empreendimentos reside na definição de papéis entre os atores, pois nenhum deles se vê sob esta responsabilidade de acompanhar os resultados dos projetos, tampouco têm equipe para tal.



## <u>Causas</u> desta etapa não existir formalmente:

- Não há corpo técnico/gerencial para essa tarefa: não sabem como fazer, o que deve ser feito e com qual finalidade;
- Não está definido o responsável: nenhum dos atores se sente na obrigação de desempenhar essa atividade;
- Não há cobrança de nenhum ator para que desempenhe essa tarefa;
- Não há ferramenta / sistema de acompanhamento das atividades pós FEHIDRO.



# 6 Análise dos instrumentos de suporte

#### 6.1 Manual de investimentos

As informações abaixo relacionadas são o produto de reuniões realizadas com profissionais que participam ativamente do processo de investimento. Funcionários da SECOFEHIDRO, Agentes Técnicos e Tomadores foram ouvidos em encontros que objetivaram levantar a percepção e as expectativas sobre a prática do uso do manual de procedimentos operacionais para investimento, na realização de suas atividades no processo.

Questões como tipo, profundidade, facilidade de localização das informações e, linguagem,

estrutura e manuseio do manual foram os itens utilizados para reflexão.

Os resultados estão sistematizados em três partes: representatividade do manual, melhorias no processo, e organização e utilização do manual de investimentos.

# 1<sup>a</sup> parte: A representatividade do manual

O manual deve ser um documento que sistematiza as informações de forma didática para facilitar a operacionalização do processo de investimento e garantir segurança na realização das atividades. Assim sendo, três necessidades são citadas: descrição dos procedimentos dos processos de trabalho para obter a padronização das atividades; instruções sobre os documentos contidos nos procedimentos de trabalho e normas regulatórias para dar embasamento legal.

#### 2ª parte: Melhorias no processo

A qualidade das informações do manual passa por: realizar alterações, inclusões, exclusões e rever a sequência das atividades do processo; alterações, inclusões de documentos, tabelas, memória de cálculo e critérios mínimos de pontuação para elegibilidade de projetos; revisão de responsabilidades e requisitos dos atores; revisão de prazos, valores e limites para o



investimento e reelaboração das linhas temáticas e tipos de projetos, pois engessam o processo.

#### 3ª parte: Organização e utilização do manual de investimentos

O conteúdo do manual deve descrever por etapa, por ator, como as atividades devem ser desenvolvidas, relacionar os documentos necessários e o tempo para realização.

As informações devem seguir a sequência lógica de desenvolvimento, ter conexão e não serem contraditórias. A linguagem deve ser muito fácil e precisa. Direta e não jurídica. As responsabilidades e requisitos dos atores devem ser claramente especificados.

Os documentos relacionados deverão:

- ser caracterizados por tipo de parceria;
- diferenciar os documentos para a realização de uma obra com um único executante, de um processo quando a natureza é a contratação de vários serviços nas liberações intermediárias;
- apresentar um roteiro para a elaboração do empreendimento, tabelas oficial de preços regionais, memória de cálculo, critérios de elegibilidade mínimos para seguir a legislação.
- apresentar Itens como: o que pode ser financiado e o que constitui contrapartida, linhas de financiamento e possíveis tipos de projetos, listagem de possíveis enquadramentos, pré-requisitos para a obtenção de financiamentos, procedimento para encerramento parcial e valores disponíveis no exercício, no FEHIDRO.

O manual deverá conceituar mais claramente o que empreendimento e o que é projeto. Os anexos devem ter explicações sucintas para o seu preenchimento. É preciso rever os documentos quanto à forma e conteúdo.



#### 6.2 SINFEHIDRO

#### Características do SINFEHIDRO I

O emprego de recursos de TI no FEHIDRO foi avaliado com base em entrevistas realizadas com técnicos da SECOFEHIDRO com função específica na tramitação dos projetos e das secretarias executivas das bacias. Durante a coleta de informações os usuários do sistema apresentaram diversos comentários e manifestações sobre as funcionalidades e utilização do sistema. A avaliação do SINFEHIDRO foi realizada também através de consultas pelo portal de acesso ao cidadão (<a href="http://fehidro.sigrh.sp.gov.br/cgi-bin/FehLivre.exe/listagem">http://fehidro.sigrh.sp.gov.br/cgi-bin/FehLivre.exe/listagem</a>).

O SINFEHIDRO (Sistema de Informações e Acompanhamento de Empreendimentos do FEHIDRO) é o sistema informatizado atualmente empregado na operação do processo de investimento do FEHIDRO. O sistema atual foi desenvolvido e é suportado pela FCTH (Fundação Centro Tecnológico de Hidráulica) e possui as funcionalidades básicas para permitir o registro de solicitações de empreendimentos e o acompanhamento e controle da tramitação dos projetos de concessão de recursos de investimento.

O sistema permite acesso pela Internet aos modelos de documentos padronizados para submissão dos projetos, sendo o principal elemento do acompanhamento automatizado dos projetos de investimento. Nesse sentido, o sistema atual é transacional e se constitui em mecanização da ficha em papel dos esquemas de protocolo de acompanhamento da tramitação de documentos administrativos. O sistema disponível não tem memória do histórico de mudança de status de cada empreendimento, permite apenas o usuário ter a visão de três tempos: a data de cadastramento da proposta no sistema, a data de assinatura do contrato e a data de encerramento (podendo este ter sido concluído ou cancelado), registra os projetos, os pagamentos e é utilizado fundamentalmente para acompanhamento dos pedidos de investimento, da assinatura dos contratos, da liberação dos pagamentos e da conclusão dos contratos. O SINFEHIDRO não permite a visão real do processo FEHIDRO nem dos projetos de investimento em tramitação.



O sistema atual permite interação de apenas três dos seis atores do processo de investimento: a SECOFEHIDRO, o agente técnico e o agente financeiro. Não permite visualização e participação do tomador, do colegiado e nem da agência de bacia.

O sistema atual é estruturado por projeto. Permite a localização, por parte da SSRH, dos projetos de investimento por etapa / situação do empreendimento: "em análise", "não iniciado", "em execução" e "concluído", porém não efetua o controle das atividades executadas dentro de cada etapa. Permite a consulta de pagamentos pendentes para acompanhamento da liberação de pagamentos, porém o pagamento é vinculado a cada projeto e não a partir de consulta por etapa dos projetos.

O portal de acesso ao sistema permite consultas por situação de projeto, porém as informações disponíveis nos relatórios apresentam apenas um sumário da contabilidade de cada projeto de investimento. As informações de maior utilidade para a SSRH, disponíveis no portal, dizem respeito às instruções sobre o envio de formulários.

O SINFEHIDRO não é um sistema workflow que dispara automaticamente as tarefas e comunicados predefinidos. Cada usuário realiza de acordo com atividade e etapa do processo em que se encontra. Também não tem gerenciamento de prazos. A verificação é manual e depende de entrar no sistema e analisar prazos e status.

A principal limitação do sistema atual como ferramenta de gestão dos projetos pela SSRH diz respeito à consolidação das informações em relatórios, não só em relação aos filtros disponíveis como aos formatos de exportação dos dados. O atual sistema não gera relatórios de projetos de investimento por etapas, quantidade de recursos aplicados por etapa, bacias afetadas pelos projetos em execução, nem permite exportar esses que estão disponíveis no banco de dados. Para obter tais informações seria necessário realizar consulta direta (*query*) à base de dados ou consolidar manualmente consultas individuais de cada projeto.

A plataforma tecnológica utilizada na época do desenvolvimento do sistema impõe hoje algumas restrições para aumentar o nível de interação em tempo real entre os diversos tipos de usuários envolvidos, e de integração dos dados do sistema com plataformas de mineração



e análise dos dados para fins estatísticos e gerenciais. Assim, a utilidade do sistema disponível para as atividades de gestão individual dos projetos e do conjunto de projetos do FEHIDRO é muito limitada.

Em relação à operação, o sistema está hospedado na FCTH, que também tem sob sua responsabilidade a gestão dos requisitos de infraestrutura de datacenter e de conectividade. Em consequência da existência de um contrato apenas de manutenção do sistema com a FCTH, e não de um contrato de desenvolvimento contínuo ou de melhorias do sistema, existe atualmente elevado volume de demandas de funcionalidades não aderentes aos processos reportadas pelos usuários.

Devido à baixa aderência do atual sistema ao processo de investimento, seja por não apoiar as atividades detalhadas dentro de cada etapa, seja por falta de manutenção e melhoria das funcionalidades disponíveis, diversos usuários empregam outras ferramentas de TI, como planilhas ou documentos de texto não automatizados.

#### Comentários preliminares do SINFEHIDRO II

Conhecemos algumas características da atualização do SINFEHIDRO em andamento por meio da leitura do Termo de Referência (TR) para contratação de serviços para a reestruturação e modernização dos recursos técnicos computacionais do atual SINFEHIDRO, datado de fevereiro de 2016, e também com base em entrevistas realizadas com técnicos da SECOFEHIDRO. São oferecidos a seguir comentários sobre alguns aspectos técnicos relevantes, que não esgotam o assunto, nem dispensam análise mais rigorosa e profunda.

O novo sistema informatizado a ser implantado na SSRH em substituição ao sistema atualmente disponível está sendo desenvolvido, com previsão de implantação para o segundo semestre de 2016. De acordo com informações verbais, deverá ser hospedado na PRODESP (Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo).

O TR especifica as funcionalidades necessárias para que o sistema atenda às necessidades de controle declaradas pelos diversos usuários do atual sistema. As funcionalidades previstas



abrangem o controle de processos de investimentos e também de custeio dos projetos, integração com outros sistemas, e facilidades para exportação de dados para utilização em estatísticas e relatórios demonstrativos.

A necessidade de integração do novo sistema com outros sistemas utilizados pela SSRH é definida no TR para o sistema COAG (Cadastro de Obras e Ações do Governo) e o Portal SIGRH (Sistema de Informação para Gerenciamento de Recursos Hídricos). Porém, tanto em relação aos requisitos detalhados de integração, quanto em relação aos relatórios e exportação de dados, o TR não define especificações completas. O TR não especifica em que ambiente se dará essa integração, quem cuidará da operacionalização, e quais as funções de contingência nos momentos em que os sistemas não estiverem simultaneamente disponíveis (ou inoperantes).

De modo geral, a especificação dos requisitos no TR se dá com foco generalista e com base em funcionalidades de nível macro. Não foi definido o mecanismo de validação e aceite dos requisitos detalhados ou de alteração de requisitos durante o desenvolvimento.

Em relação à operação do futuro sistema, a SSRH não dispõe de estrutura adequada para gestão da implantação do novo sistema informatizado e para a gestão da infraestrutura de datacenter e conectividade que o novo sistema deverá demandar. Será necessária a criação de uma estrutura profissional de gestão do projeto, e redefinição de requisitos de desenvolvimento e implantação.

Um ponto de atenção diz respeito às funcionalidades do sistema para aderência aos processos e controles que estão sendo definidos no trabalho de redesenho de processos desenvolvido no âmbito deste projeto, e que ainda não foram avaliados em relação ao escopo do novo sistema, aumentando o risco de que o SINFEHIDRO II se torne prematuramente obsoleto em função da reestruturação para melhoria dos processos do FEHIDRO.



# 7 Alinhamento dos projetos ao PERH e aos PBHs

A Lei 7.663/91 que criou o FEHIDRO – Fundo Estadual de Recursos Hídricos, no âmbito do SIGRH – Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos, também definiu os princípios e diretrizes da Política Estadual de Recursos Hídricos, sendo objetivo do FEHIDRO dar suporte financeiro à implementação desta política. Segundo esta Lei, a Política Estadual de Recursos Hídricos tem por objetivo "assegurar que a água, recurso natural essencial à vida, ao desenvolvimento econômico e ao bem-estar social, possa ser controlada e utilizada, em padrões de qualidade satisfatórios, por seus usuários atuais e pelas gerações futuras, em todo território do Estado de São Paulo". A mesma Lei determinou também que o PERH – Plano Estadual de Recursos Hídricos fosse instituído e atualizado periodicamente, tomando por base os Planos de Bacias Hidrográficas e contendo objetivos, diretrizes e critérios para o gerenciamento de recursos hídricos no Estado. Cada plano deve ser elaborado até o final do primeiro ano de mandato do Governador do Estado, com prazo de vigência para os quatro anos subsequentes. Além disso, a Lei 7.663/91 determina também que a avaliação de eficácia do PERH deve ser realizada através de um relatório anual sobre a "Situação dos Recursos Hídricos no Estado de São Paulo".

	Política Estadual de Recursos Hídricos			
Objetivo	Assegurar que a água, recurso natural essencial à vida, ao desenvolvimento econômico			
	e ao bem-estar social, possa ser controlada e utilizada, em padrões de qualidade			
	satisfatórios, por seus usuários atuais e pelas gerações futuras, em todo o território do			
	Estado de São Paulo.			
Princípios	<ul> <li>I – gerenciamento descentralizado, participativo e integrado, sem dissociação dos</li> </ul>			
	aspectos quantitativos e qualitativos e das fases meteórica, superficial e subterrânea do			
	ciclo hidrológico;			
	II - adoção da bacia hidrográfica como unidade físico-territorial de planejamento e			
	gerenciamento;			
	III – reconhecimento do recurso hídrico como um bem público, de valor econômico, cuja			
	utilização deve ser cobrada, observados os aspectos de quantidade, qualidade e as			
	peculiaridades das bacias hidrográficas;			



Política Estadual de Recursos Hídricos			
	IV – rateio do custo das obras de aproveitamento múltiplo de interesse comum ou coletivo,		
	entre os beneficiados;		
	V – combate e prevenção das causas e dos efeitos adversos da poluição, das inundações,		
	das estiagens, da erosão do solo e do assoreamento dos corpos d'água;		
	VI – compensação aos municípios afetados por áreas inundadas resultantes da		
	implantação de reservatório e por restrições impostas pelas leis de proteção de recursos		
	hídricos;		
	VII – compatibilização do gerenciamento dos recursos hídricos com o desenvolvimento		
	regional e com a proteção do meio ambiente.		
Diretrizes	I – utilização racional dos recursos hídricos, superficiais e subterrâneos, assegurado o		
	uso prioritário para o abastecimento das populações;		
	II – maximização dos benefícios econômicos e sociais resultantes do aproveitamento		
	múltiplo dos recursos hídricos;		
	III – proteção das águas contra ações que possam comprometer o seu uso atual e futuro;		
	IV – defesa contra eventos hidrológicos críticos, que ofereçam riscos à saúde e à		
	segurança públicas assim como prejuízos econômicos e sociais;		
	V – desenvolvimento do transporte hidroviário e seu aproveitamento econômico;		
	VI – desenvolvimento de programas permanentes de conservação e proteção das águas		
	subterrâneas contra poluição e superexploração;		
	VII - prevenção da erosão do solo nas áreas urbanas e rurais, com vistas à proteção		
	contra a poluição física e o assoreamento dos corpos d'água.		

Desse modo, a estrutura de gestão instituída pela Lei 7.663/91 determina que, a partir das diretrizes da Política Estadual de Recursos Hídricos, as ações a serem tomadas para a implementação da política a cada quadriênio sejam planejadas através do PERH, e monitoradas a cada ano através do Relatório Anual. A avaliação da eficácia do FEHIDRO pode então ser realizada a partir da análise do alinhamento das ações financiadas aos critérios do plano e, consequentemente, às diretrizes da política, e também a partir da avaliação de cumprimento dos resultados contidos nos relatórios anuais.

Atualmente não se encontra disponível o PERH 2016-2020, o que pode comprometer a eficácia do SIGRH e dificultar a avaliação e acompanhamento de projetos financiados pelo FEHIDRO pela falta de subsídios e critérios atualizados para a situação corrente.



Analisando o conteúdo do PERH 2012-2015, constata-se que a estrutura de organização do plano dedica-se não somente a atividades de planejamento, mas também de monitoramento, como por exemplo a avaliação do andamento do PERH do período anterior, o que poderia ser objeto do relatório de acompanhamento. O plano descreve um extenso panorama da situação dos recursos hídricos no Estado, detalhando os indicadores em cada bacia hidrográfica como um excelente ponto de partida para a definição das ações de planejamento. Destaca-se a definição de nove compromissos institucionais, estratégicos e prioritários, assumidos para o período, através da construção do pacto institucional para o PERH, claramente definindo as principais diretrizes para as ações no período. Além disso, o principal componente de planejamento do plano diz respeito à definição das cinco áreas temáticas, seus componentes estratégicos, prioritários e específicos, estabelecendo ainda, para cada componente, o executor, metas de prazo e quantidade e indicadores para monitoramento. O plano também relaciona as áreas temáticas com cada PDC – Programa de Duração Continuada (oito no total) que orienta os investimentos do FEHIDRO. Em relação à definição dos componentes estratégicos, num total de 41 itens, não consta uma classificação ou ordem de prioridades, o que pode levar à pulverização das ações executadas e à redução de sua eficácia nas áreas prioritárias, além de dificultar a definição de um critério de priorização para análise dos projetos submetidos ao FEHIDRO.

Em relação ao acompanhamento do PERH, não foram disponibilizados para análise os relatórios anuais de 2015, 2014 e 2013, o que pode evidenciar a falta de monitoramento das ações definidas no PERH, e consequentemente a falha na deliberação de ações corretivas para a manutenção das diretrizes do plano, em caso de desvios.

O Relatório de Acompanhamento do Ano 2012 do PERH 2012-2015 contém os resultados obtidos por área temática, e também diversas métricas relacionadas aos resultados dos compromissos pactuados no período. Este relatório poderia conter, a partir das recomendações e da análise crítica das métricas apresentadas, a definição de um conjunto de ações planejadas para o período subsequente, no sentido de melhorar a eficácia e alinhamento dos compromissos com o PERH, especialmente considerando as dificuldades identificadas para



cumprimento das metas pactuadas e dos resultados dos indicadores de acompanhamento, como a alta taxa de atrasos e cancelamentos e suas justificativas. Nesse sentido, o acompanhamento do resultado dos projetos financiados poderia utilizar o monitoramento através dos próprios indicadores definidos no PERH para cada componente específico, avaliando assim a eficácia dos projetos no que diz respeito ao alinhamento com as prioridades estabelecidas pelo plano.

A Lei 7.663/91 também define que a Política Estadual de Recursos Hídricos adota a bacia hidrográfica como unidade físico-territorial de planejamento e gerenciamento. Define a elaboração de Planos de Bacias Hidrográficas (PBHs) para o estabelecimento de, entre outros elementos, diretrizes a nível regional capazes de orientar os planos diretores municipais segundo as necessidades de recuperação, proteção, e conservação dos recursos hídricos das regiões hidrográficas correspondentes. Cada PBH é elaborado pelo Comitê de Bacia Hidrográfica correspondente e tem o objetivo de promover, junto ao comitê e demais componentes do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos, a gestão efetiva dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos, de modo a garantir os usos múltiplos de forma racional e sustentável.

#### Plano Estadual de Recursos Hídricos 2012-2015

Objetivos diretrizes gerais

- A) Atenuar ou eliminar situações de escassez e comprometimento da qualidade das águas, priorizadas as UGRHIs classificadas como Industrializadas, mediante: a realização de projetos de aproveitamento múltiplo; indução à desconcentração demográfica e industrial; incentivo ao uso eficiente dos recursos hídricos nos sistemas públicos de abastecimento, na indústria e na agricultura; aplicação dos instrumentos técnicos e jurídicos de gestão; e utilização de recursos hídricos de bacias hidrográficas vizinhas, como solução extrema, precedida de avaliações;
- B) Prevenir a escassez e o comprometimento da qualidade das águas, em especial nas UGRHI classificadas como Em Industrialização, mediante: projetos integrados de aproveitamento múltiplo, controle, proteção e recuperação dos recursos hídricos; planejamento da localização das atividades econômicas usuárias de água, bem como a proteção dos mananciais de abastecimento; incentivo e promoção de práticas de utilização racional dos recursos hídricos nos sistemas públicos de abastecimento de água, na indústria e na irrigação; e implantação e aprimoramento progressivo do



Plano Estadual de Recursos Hídricos 2012-2015					
	gerenciamento dos recursos hídricos, com aplicação de seus instrumentos técnicos e				
	jurídicos;				
	C) Solucionar os conflitos de uso dos recursos hídricos em sub-bacias e áreas de				
	concentração de agricultura irrigada ou de indústrias, mediante intervenções, serviços e				
	obras;				
	D) Promover o desenvolvimento das UGRHI classificadas como Agropecuárias, com				
	projetos e obras de aproveitamento múltiplo racional, desenvolvimento, conservação e				
	proteção dos recursos hídricos;				
	E) Harmonizar as atividades econômicas e sociais com a conservação de áreas de				
	proteção dos mananciais das UGRHI;				
	F) Promover a recuperação e proteção das UGRHI classificadas como de Conservação;				
	G) Promover a integração das metas e ações de recuperação, proteção e conservação				
	dos recursos hídricos com outras políticas públicas, planos e programas governamentais				
	aos quais se encontrem vinculadas, tais como: meio ambiente; agricultura; saneamento;				
	habitação; educação; e ordenamento territorial;				
	H) Promover ações de prevenção, mitigação ou adaptação em áreas de maior				
	vulnerabilidade às mudanças climáticas, no que se refere à redução da qualidade e				
	disponibilidade hídrica ou a eventos hidrológicos extremos;				
	I) Definir critérios de priorização para projetos, serviços e obras a serem utilizados na				
	obtenção de financiamentos ou repasses de recursos para a região.				
Áreas temáticas	1- Desenvolvimento Institucional e Articulação para Gestão de Recursos Hídricos				
	2- Desenvolvimento e Implementação dos Instrumentos de Gestão				
	3- Usos Múltiplos e Gestão Integrada de Recursos Hídricos				
	4- Conservação e Recuperação de Recursos Hídricos				
	5- Desenvolvimento Tecnológico, Capacitação, Educação ambiental, Comunicação e				
	Difusão de Informação em Gestão Integrada de Recursos Hídricos				
Programas de	PDC 1 Base de dados, cadastros, estudos e levantamentos – base				
Duração	PDC 2 Gerenciamento dos recursos hídricos				
Continuada	PDC 3 Recuperação da qualidade dos corpos d'água				
(PDCs)	PDC 4 Conservação e proteção dos corpos d'água				
	PDC 5 Promoção do uso racional dos recursos hídricos				
	PDC 6 Aproveitamento múltiplo dos recursos hídricos				
	PDC 7 Prevenção e defesa contra eventos hidrológicos extremos				
	PDC 8 Capacitação técnica, educação ambiental e comunicação social				



Plano Estadual de Recursos Hídricos 2012-2015					
Componentes	1.1.1. Estruturar e acompanhar o sistema de monitoramento da gestão	2			
prioritários /	integrada de recursos hídricos no Estado de São Paulo				
relacionados ao	1.1.2. Promover o aprimoramento do sistema de gestão dos recursos	2			
PDC	hídricos	2			
	1.1.3. Promover a gestão compartilhada entre UGRHI do Estado de São	2			
	Paulo	2			
	1.1.4. Fortalecer a participação e representação dos segmentos do SIGRH	2			
	1.1.5. Promover e participar da gestão integrada de bacias interestaduais	2			
	1.1.6. Manter e aprimorar continuamente a operação do FEHIDRO				
	1.2.1. Externalizar o Plano Estadual de Recursos Hídricos para as diversas	1			
	instâncias de Governo (Federal, Estadual e Local) e segmentos que				
	compõem o SIGRH	1			
	1.3.1. Integrar as políticas públicas estaduais e municipais com interface nos	2			
	recursos hídricos	2			
	2.1.1. Acompanhar e aprimorar a execução dos Planos de Recursos Hídricos	2			
	2.1.2. Atualizar o enquadramento dos corpos d'água do Estado				
	2.2.1. Integrar os procedimentos de outorga e licenciamento ambiental	2			
	2.2.2. Modernizar a infraestrutura, equipamentos e metodologias de				
	fiscalização e outorga	2			
	2.2.3. Integrar os sistemas de informação de apoio à outorga e licenciamento				
	ambiental	1			
	2.3.1. Finalizar o processo de implementação da cobrança em todas as	1			
	UGRHI do Estado				
	2.4.1. Modernizar e inovar a rede de monitoramento quali-quantitativa	1			
	2.4.2. Modernizar e otimizar a sistematização e a disponibilização dos				
	resultados do monitoramento	1			
	2.5.1. Dotar os CBH com Sistemas de Informações para Gestão de Recursos				
	Hídricos	3			
	2.5.2. Promover a capacitação de recursos humanos para operacionalização				
	do sistema de informação	3			
	3.1.1. Promover o desenvolvimento dos instrumentos em planejamento para				
	saneamento	3			
	3.1.2. Ampliar os sistemas de coleta, afastamento e tratamento de esgotos	?			
	no Estado de São Paulo	7			



Plano Estadual de Recursos Hídricos 2012-2015							
	3.1.3. Implantar sistema de tratamento de esgoto em meio rural	3					
	3.1.4 Ampliar e manter os sistemas públicos de abastecimento de água						
	3.1.5. Melhorar a drenagem de águas pluviais no Estado de São Paulo	5					
	3.1.6. Ampliar e manter os sistemas de coleta, tratamento e disposição final						
	de resíduos sólidos no Estado de São Paulo	5					
	3.2.1. Elaborar estudos e implementar ações para melhor aproveitamento						
	dos recursos hídricos no Estado de São Paulo	7					
	3.2.2. Fomentar práticas e o desenvolvimento tecnológico para otimizar o uso	7					
	da água	6					
	3.3.1. Promover a prevenção de desastres naturais e redução de riscos	6					
	3.3.2. Reduzir os efeitos dos eventos críticos sobre populações rurais e	6					
	urbanas	2					
	3.4.1. Estabelecer instrumentos para viabilizar o uso múltiplo dos recursos	4					
	hídricos						
	3.4.2. Realizar ações para garantir o uso múltiplo dos recursos hídricos	4					
	3.5.1. Ampliar a capacidade de geração de energia no Estado de São Paulo	4					
	4.1.1. Promover o uso racional e a proteção das águas subterrâneas.						
	4.2.1. Promover a gestão integrada em áreas de mananciais para	4					
	abastecimento público.	4					
	4.3.1. Monitorar a cobertura vegetal nativa no Estado de São Paulo.	3					
	4.3.2. Promover o planejamento e o monitoramento de ações de proteção,	4					
	conservação e recuperação de áreas prioritárias para recursos hídricos.						
	4.3.3. Ampliar e recuperar áreas prioritárias para recursos hídricos.	4					
	4.3.4. Disseminar técnicas de revitalização						
	4.3.5. Controlar e evitar a ocorrência de processos erosivos	8					
	4.4.1. Desenvolver modelos e consolidar instrumentos financeiros visando	8					
	estimular a recuperação da vegetação natural pela iniciativa privada e						
	pública.	8					
	4.5.1. Definir estratégias para articulação entre a gestão de recursos hídricos						
	e a de áreas protegidas	8					
	5.1.1. Promover a capacitação e a formação continuada em recursos hídricos						
	5.1.2. Promover a comunicação social, difusão de informações e mobilização						
	em recursos hídricos Aproximar o Sistema de Recursos hídricos da						
	sociedade						



Plano Estadual de Recursos Hídricos 2012-2015							
	5.1.3. Fomentar articulação e integração de ações de Educação Ambiental						
	nas bacias hidrográficas						
	5.2.1. Estabelecer linhas temáticas de pesquisas em recursos hídricos com						
	garantia de investimentos.						

O PERH 2012-2015 define objetivos e diretrizes gerais, áreas temáticas e um conjunto de componentes estratégicos, prioritários e específicos para o período. Define também 8 Programas de Duração Continuada – PDCs para orientar os investimentos do FEHIDRO. Cada componente prioritário (com exceção de um) está relacionado a um PDC, determinando o caráter estratégico para a seleção dos empreendimentos. Entretanto, na base de dados do SINFEHIDRO, o cadastro dos empreendimentos ainda é realizado considerando o enquadramento nos 12 PDCs definidos no PERH de 1990, o que pode dificultar a análise de alinhamento dos projetos realizados com o atual PERH:

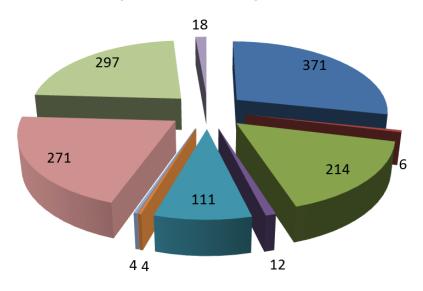
- PDC-01. Planejamento e gerenciamento de recursos hídricos PGRH
- PDC-02. Aproveitamento múltiplo e controle dos recursos hídricos PMA
- PDC-03. Serviços e obras de conservação, proteção e recuperação da qualidade dos recursos hídricos – PQRH
- PDC-04. Desenvolvimento e proteção das águas subterrâneas PDAS
- PDC-05. Conservação e proteção dos mananciais superficiais de abastecimento urbano –
   PRMS
- PDC-06. Desenvolvimento racional da irrigação PDRI
- PDC-07. Conservação de recursos hídricos na indústria PCRI
- PDC-08. Prevenção e defesa contra inundações PPDI
- PDC-09. Prevenção e defesa contra a erosão do solo e o assoreamento dos corpos d'água
   PPDE
- PDC-10. Desenvolvimento dos municípios afetados por reservatórios e leis de proteção de mananciais – PDMA
- PDC-11. Articulação interestadual e com a união PAIU



PDC-12. Participação do setor privado – PPSP.

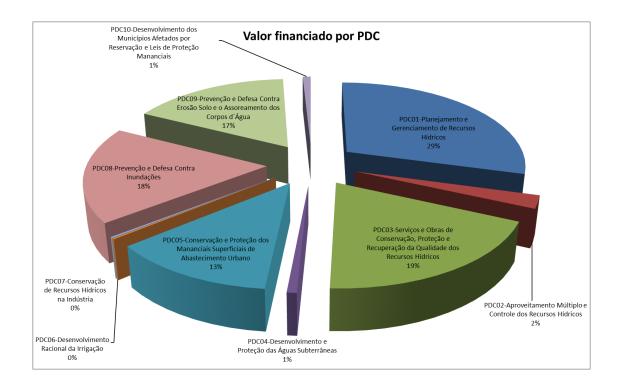
Considerando todos os empreendimentos financiados pelo FEHIDRO concluídos no quadriênio 2012-2016 (um total de 1308 projetos), é apresentada a seguir a distribuição do número projetos e valor financiado por PDC.

## **Empreendimentos por PDC**

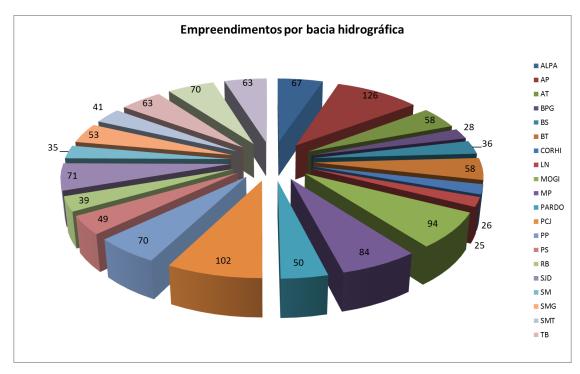


- PDC01-Planejamento e Gerenciamento de Recursos Hídricos
- PDC02-Aproveitamento Múltiplo e Controle dos Recursos Hídricos
- PDC03-Serviços e Obras de Conservação, Proteção e Recuperação da Qualidade dos Recursos Hídricos
- PDC04-Desenvolvimento e Proteção das Águas Subterrâneas
- PDC05-Conservação e Proteção dos Mananciais Superficiais de Abastecimento Urbano
- PDC06-Desenvolvimento Racional da Irrigação
- PDC07-Conservação de Recursos Hídricos na Indústria
- PDC08-Prevenção e Defesa Contra Inundações
- PDC09-Prevenção e Defesa Contra Erosão Solo e o Assoreamento dos Corpos d'Água
- PDC10-Desenvolvimento dos Municípios Afetados por Reservação e Leis de Proteção Mananciais



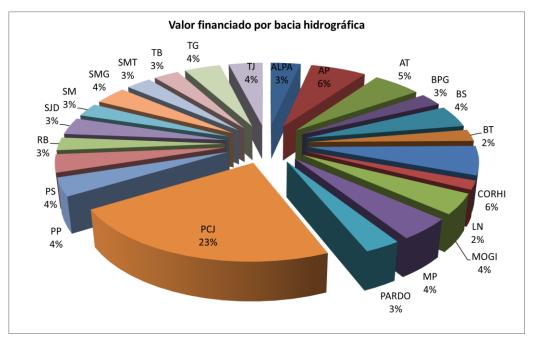


Considerando ainda a distribuição destes empreendimentos entre as bacias hidrográficas, são apresentados os gráficos a seguir.



Rua Dr. Alberto Seabra, 1256/1266 – Vila Madalena – CEP 05452-001 – São Paulo/SP – Tel.: (11) 3024-2250 76





A maioria dos PBHs estabelece metas, ações e plano de investimento para os cenários desejável (contemplando todas as ações no horizonte do plano), piso (ações de prioridade máxima que já possuem verbas comprometidas) e recomendado (ações do cenário desejável que devem ser incluídas, considerando a captação possível de recursos financeiros).

Em relação às prioridades estabelecidas no PERH, planos de bacias hidrográficas e considerando os projetos executados referentes ao período de vigência de cada plano, é apresentado a seguir um sumário do alinhamento dos projetos financiados pelo FEHIDRO e PERH/respectivo PBH.

Comitê de Bacia	Plano de Bacia Hidrográfica	Plano de investimento no cenário				mpreendimen Iuídos no FE	
Hidrográfica				endado		por PDC	
CBH-ALPA –	2012-2015	2012	R\$ 16	3.808.045,0	PDC01	R\$ 1.796.331,79	24%
Comitê da Bacia		2013	R\$ 23	3.229.258,0	PDC03	R\$ 668.961,05	9%
Hidrográfica do Alto		2014	R\$ 19	9.913.511,0	PDC06	R\$ 115.000,00	1,53%
Paranapanema		2015	R\$ 18	3.946.469,0	PDC08	R\$ 3.752.214,66	50%
, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,		Total	R\$ 78	3.897.283,00	PDC09	R\$ 1.176.992,39	16%
					Total	R\$ 7.509.499,89	
CBH-AP - Comitê	2008-2011	PDC01	R\$	26.327.272,73	PDC01	R\$ 1.033.707,42	7%
das Bacias			8%				



Hidrográfica	ográfica	no cenário	Empreendimentos concluídos no FEHIDRO			
Hidrográficas dos		recomendado 2 R\$ 545.454,55 0%	PDC03	<b>por PDC</b> R\$ 1.636.480,63	12%	
	PDC03			R\$ 99.793,09	1%	
Rios Aguapeí e	1 500.	32%		R\$ 78.249,60	1%	
Peixe	PDC0	1 R\$ 363.636,36 0%	1 0003	ΤΨ 70.249,00	1 70	
	PDC0		DDC08	R\$ 471.371,58	3%	
	1 500.	5%	PDC09		5 <i>7</i> 6 557.318,61	
	PDC0		1 0009	74%	37.310,01	
	1 500	5%	PDC10	R\$ 297.967,73	2%	
	PDC0	3 R\$ 654.545,45 0%	PDC10	Nφ 297.907,73	2 /0	
	PDC09		Total	R\$ 14.174.888,60	2	
	PDC0	44%	IOlai	N\$ 14.174.000,00	•	
	PDC10	0 R\$ 15.332.727,27				
		4%				
	PDC12	2 R\$ 7.136.363,64 2%				
	Total	R\$ 348.278.021,82				
CBH-AT – Comitê 2009-20	2009	R\$ 35.000.000,00	PDC01	R\$ 14.0	99.601,23	
da Bacia	2010	R\$ 45.000.000,00		65%		
Hidrográfica do Alto	2011	R\$ 55.000.000,00	PDC02	R\$ 200.000,00	1%	
Tietê	2012	R\$ 55.000.000,00	PDC03	R\$ 413.148,30	2%	
riete	2013	R\$ 55.000.000,00	PDC04	R\$ 204.225,00	1%	
	2014	R\$ 55.000.000,00	PDC05	R\$ 983.086,03	5%	
	2015	R\$ 55.000.000,00	PDC08	R\$ 2.587.045,92	12%	
	Total	R\$ 355.000.000,00	PDC09	R\$ 1.709.692,99	8%	
			PDC10	R\$ 1.271.055,92	6%	
			PDC12	R\$ 156.640,00	1%	
			Total	R\$ 21.624.495,3	9	
CBH-BPG – Comitê 2008-20	)11 Total	R\$ 38.100.127,27	PDC01	R\$ 434.603,00	9%	
da Bacia			PDC03	R\$ 2.644.316,57	53%	
Hidrográfica do			PDC06	R\$ 42.160,00	1%	
Baixo			PDC08	R\$ 1.621.950,78	32%	
			PDC09	R\$ 264.163,17	5%	
Pardo/Grande			Total	R\$ 5.007.193,52		
CBH-BS - Comitê 2008-20	)11 PDC 1	R\$ 3.293.000,00	PDC01	R\$ 944.778,80	11%	
da Bacia	PDC 2	R\$ 410.000,00	PDC02	R\$ 33.424,00	0%	
	PDC 3	R\$ 7.376.700,00	PDC03	R\$ 452.589,20	5%	



Comitê de Bacia Hidrográfica	Plano de Bacia Hidrográfica	Plano de investimento no cenário recomendado	Empreendimentos concluídos no FEHIDRO por PDC
Hidrográfica da		PDC 4 R\$ 410.000,00	PDC08 R\$ 6.670.289,45 80%
Baixada Santista		PDC 5 R\$ 880.000,00	PDC10 R\$ 263.266,30 3%
		PDC 6 R\$ 212.500,00	Total R\$ 8.364.347,75
		PDC 7 R\$ 10.600.000,00	
		PDC 8 R\$ 2.155.100,00	
		Total R\$ 25.187.300,00	
CBH-BT - Comitê	2008-2020	Não definido	PDC01 R\$ 1.707.476,43 16%
da Bacia			PDC02 R\$ 86.240,01 1%
Hidrográfica do			PDC03 R\$ 5.750.781,11 54%
Baixo Tietê			PDC05 R\$ 192.169,68 2%
Baixo Fioto			PDC08 R\$ 962.255,35 9%
			PDC09 R\$ 1.115.591,93 10%
			PDC10 R\$ 878.774,92 8%
			Total R\$ 10.693.289,43
CBH-LN - Comitê	2012-2015	Não definido	PDC01 R\$ 1.942.042,95 50%
da Bacia			PDC02 R\$ 65.274,22 2%
Hidrográfica do			PDC03 R\$ 516.557,37 13%
Litoral Norte			PDC05 R\$ 91.745,60 2%
			PDC08 R\$ 1.287.455,52 33%
			Total R\$ 3.903.075,66
CBH-MOGI -	2008-2011	PDC1 R\$ 3.447.760,00	PDC01 R\$ 976.718,24 10%
Comitê da Bacia		PDC2 R\$ 470.000,00	PDC03 R\$ 7.153.901,84 71%
Hidrográfica do Rio		PDC3 R\$ 134.268.746,64	PDC05 R\$ 532.419,30 5%
Mogi-Guaçu		PDC4 R\$ 12.766.540,00	PDC08 R\$ 1.094.821,48 11%
		PDC5 R\$ 1.975.000,00	PDC09 R\$ 83.527,70 1%
		PDC7 R\$ 690.000,00	PDC10 R\$ 222.445,83 2%
		PDC8 R\$ 800.000,00	Total R\$ 10.063.834,39
		Total R\$ 154.418.046,64	
CBH-MP – Comitê	2008-2020	Total R\$ 100.407.877,98	PDC01 R\$ 4.850.996,30 31%
da Bacia			PDC03 R\$ 862.700,35 6%
Hidrográfica do			PDC04 R\$ 132.381,92 1%
Médio			PDC05 R\$ 762.829,00 5%
Paranapanema			PDC06 R\$ 395.165,70 3%
•			PDC08 R\$ 1.616.642,37 10%



Comitê de Bacia	Plano de Bacia Hidrográfica	Plano de investimento no cenário		Hidrográfica no cenário concluídos no FE				
Hidrográfica		r	ecomendado		por PDC			
					R\$ 6.521.897,91 42%			
					R\$ 326.987,73 2%			
				Total	R\$ 15.469.601,28			
CBH-PARDO -	2008-2011	Total	R\$ 25.664.013,49	PDC01	R\$ 1.349.374,99 19%			
Comitê da Bacia				PDC03	R\$ 3.265.760,67 46%			
Hidrográfica do				PDC04	R\$ 319.832,23 5%			
Pardo					R\$ 1.162.960,89 16%			
				PDC06	R\$ 84.200,00 1%			
				PDC08	R\$ 602.597,04 8%			
				PDC09	R\$ 261.234,36 4%			
				PDC10	R\$ 55.200,00 1%			
				Total	R\$ 7.101.160,18			
CBH-PCJ – Comitê	2009-2020	PDC1	R\$ 79.200.000,00	PDC01	R\$ 11.640.641,75			
da Bacia		PDC2	R\$ 19.427.408,40		15%			
Hidrográfica dos		PDC3	R\$ 886.665.991,96	PDC02	R\$ 4.651.802,50 6%			
Rios Piracicaba,		PDC4	R\$ 383.460.000,00	PDC03	R\$ 34.524.923,58			
Capivari e Jundiaí		PDC5	R\$ 1.036.949.322,78		45%			
Capivan e Jundiai		PDC6	R\$ 179.114.579,80	PDC05	R\$ 18.408.298,22			
		PDC7	R\$ 138.540.000,00		24%			
		PDC8	R\$ 30.480.000,00	PDC07	R\$ 57.336,90 0%			
		Total	R\$ 2.753.837.302,94	PDC08	R\$ 3.500.024,90 5%			
				PDC09	R\$ 2.282.069,19 3%			
				PDC10	R\$ 852.889,31 1%			
				Total	R\$ 75.917.986,35			
CBH-PP - Comitê	2009-2012	Total	R\$ 74.276.750,00	PDC01	R\$ 737.573,83 14%			
da Bacia				PDC03	R\$ 426.293,59 8%			
Hidrográfica do				PDC08	R\$ 107.252,83 2%			
Pontal do				PDC09	R\$ 3.810.911,18 73%			
Paranapanema				PDC10	R\$ 156.120,00 3%			
Гагапарапеша				Total	R\$ 5.238.151,43			
CBH-PS - Comitê	2007-2020	Total	R\$ 1.131.719.000	PDC01	R\$ 5.921.303,40 47%			
das Bacias				PDC02	R\$ 58.931,34 0%			
Hidrográficas do				PDC03	R\$ 4.186.374,17 33%			
Rio Paraíba do Sul				PDC04	R\$ 200.000,00 2%			
. so i araiba do odi				PDC05	R\$ 194.266,11 2%			
				PDC08	R\$ 879.253,91 7%			



Comitê de	Plano de Bacia	Planc	de investimento	Empreendimentos			
Bacia	Hidrográfica		no cenário	concluídos no FEHIDRO			
Hidrográfica		r	ecomendado	<b>por PDC</b> PDC09 R\$ 1.212.355,02 10%			
				Total	R\$ 12.652.483,9		
CBH-RB – Comitê	2008-2011	PDC1	R\$ 5.618.440,00	PDC01			
	2000-2011	PDC2	R\$ 2.102.975,00		R\$ 156.859,20	4%	
da Bacia		PDC3	R\$ 71.809.681,00		R\$ 187.697,73	5%	
Hidrográfica do		PDC4	R\$ 8.334.126,00		R\$ 904.573,39	24%	
Ribeira de Iguape e		PDC5	R\$ 746.873,00		R\$ 822.934,19	22%	
Litoral Sul		PDC6	R\$ 0,00		R\$ 119.200,00	3%	
		PDC7	R\$ 21.771.012,00	Total	R\$ 3.727.678,24		
		PDC8	R\$ 688.840,00	1 0 10.1			
		Total	R\$ 111.071.947,00				
CBH-SJD – Comitê	2008-2019	Total	R\$ 776.081.000,76	DDC01	R\$ 1.208.261,56	00/	
	2006-2019	Total	ιτφ 77 0.001.000,70		R\$ 1.121.852,54		
da Bacia					R\$ 274.673,81	2%	
Hidrográfica do Rio					R\$ 101.218,69	1%	
São José dos					R\$ 1.970.341,70		
Dourados					R\$ 8.013.631,98		
					R\$ 678.377,27		
				Total	R\$ 13.368.357,5		
CBH-SM – Comitê	2016-2027	Total	R\$ 15.930.250,00	Não exe			
das Bacias	2010 2021						
Hidrográficas da							
Serra da							
Mantiqueira							
CBH-SMG -	2008-2019	Total	R\$ 28.800.000,00		R\$ 689.238,12	7%	
Comitê da Bacia					R\$ 4.704.842,46		
Hidrográfica do					R\$ 2.567.274,10		
Sapucaí-					R\$ 307.644,44	3%	
Mirim/Grande				PDC09	R\$ 697.369,24	8%	
					R\$ 290.175,78	3%	
				Total	R\$ 9.256.544,14		



Comitê de Bacia	Plano de Bacia Hidrográfica	Plano de investimento no cenário	Empreendimentos concluídos no FEHIDRO
Hidrográfica		recomendado	por PDC
CBH-SMT – Comitê	2008-2019	Total R\$ 648.100.992,04	PDC01 R\$ 4.006.946,92 34%
das Bacias			PDC02 R\$ 72.000,00 1%
Hidrográficas do			PDC03 R\$ 4.071.141,24 35%
Rio Sorocaba e			PDC05 R\$ 2.565.877,10 22%
Médio Tietê			PDC06 R\$ 128.000,00 1%
			PDC08 R\$ 117.858,71 1%
			PDC09 R\$ 728.818,50 6%
			PDC10 R\$ 49.074,59 0%
			Total R\$ 11.739.717,06
CBH-TB - Comitê	2008-2011	PDC01 R\$ 39.220.000,00	PDC01 R\$ 2.293.902,24 19%
da Bacia		10%	
Hidrográfica do		PDC02 R\$ 2.650.000,00 1%	PDC03 R\$ 3.306.013,64 28%
Tietê-Batalha		PDC03 R\$ 35.227.750,00	PDC04 R\$ 9.000,00 0%
		9%	PDC05 R\$ 414.497,18 3%
		PDC04 R\$ 15.830.000,00	PDC06 R\$ 54.869,10 0%
		4%	
		PDC05 R\$ 37.600.000,00	PDC08 R\$ 2.240.379,89 19%
		10%	PDC09 R\$ 3.285.846,77 28%
		PDC06 R\$ 4.850.000,00 1%	PDC10 R\$ 258.195,01 2%
		PDC07 R\$ 2.500.000,00 1%	
		PDC08 R\$ 2.000.000,00 1%	
		PDC09 R\$ 218.230.000,00	Total R\$ 11.862.703,83
		58%	
		PDC10 R\$ 16.300.000,00	
		4%	
		PDC11 R\$ 500.000,00 0%	
		PDC12 R\$ 1.500.000,00 0%	
		Total R\$ 376.407.750,00	
CBH-TG - Comitê	2008-2019	Total R\$ 1.145.582.612,75	PDC01 R\$ 1.098.888,97 12%
da Bacia			PDC03 R\$ 2.608.437,65 28%
Hidrográfica			PDC05 R\$ 263.004,80 3%
Turvo/Grande			PDC06 R\$ 176.650,00 2%
i ui vo/Grande			PDC08 R\$ 2.675.254,11 28%
			PDC09 R\$ 2.582.986,38 27%
			Total R\$ 9.405.221,91



Comitê de Bacia Hidrográfica	Plano de Bacia Hidrográfica		o de investimento no cenário recomendado		mpreendimen luídos no FEI por PDC	
CBH-TJ – Comitê	2008-2019	Total	R\$ 25.715.319,94	PDC01	R\$ 710.524,93	13%
da Bacia				PDC03	R\$ 2.384.912,56	44%
Hidrográfica do				PDC04	R\$ 45.000,00	1%
Tietê-Jacaré				PDC05	R\$ 417.137,17	8%
nete-Jacare				PDC08	R\$ 829.339,60	15%
				PDC09	R\$ 1.006.656,23	19%
				Total	R\$ 5.393.570,49	

É importante salientar que muitos planos de bacias disponibilizados encontram-se defasados em relação ao planejamento para o período corrente, o que pode evidenciar uma falha na gestão regional efetiva dos recursos hídricos, já que eventuais atualizações e mudanças de priorização não foram formalizadas em um plano atualizado. Além disso, o orçamento planejado/recomendado nos planos muitas vezes contempla não somente recursos do FEHIDRO, mas também de outras fontes. De qualquer forma, mesmo as proporções (indicador de prioridade) de investimento entre os PDCs, comparando os investimentos planejados e realizados, não se encontram alinhadas, e os investimentos executados são inferiores ao planejado.

A falta de padronização entre as informações dos PBHs e PERH, investimentos planejados, prioridades relacionadas aos PDCs e indicadores para monitoramento também dificulta a análise de alinhamento dos projetos executados por bacia hidrográfica em relação ao PERH e, consequentemente, da eficácia do FEHIDRO em relação à Política Estadual de Recursos Hídricos.

Para uma análise efetiva do alinhamento dos empreendimentos, recomenda-se:

- A elaboração sistemática dos planos de bacias com referência ao mesmo período quadrienal do PERH;
- A definição de itens de planejamento padrão nos planos (por exemplo: valor do investimento planejado por PDC anualmente), especificamente em relação a recursos do FEHIDRO;



- A definição de um conjunto padrão de indicadores para monitorar os itens planejados, sistematicamente através dos Relatórios de Acompanhamento anuais;
- O ajuste do SINFEHIDRO, tanto em relação aos critérios de alinhamento (atualização da definição dos PDCs), como em relação aos dados necessários para composição dos indicadores (registro do valor investido por mês/ano e não apenas por empreendimento).
   Avaliar o registro adicional no sistema do(s) componente(s) estratégico(s)/prioritário(s) atendidos por cada empreendimento, de modo a possibilitar uma análise de alinhamento estratégico mais completa, não somente em relação aos PDCs.

Considerando os horizontes de planejamento dos PBHs (em geral de longo prazo) em comparação ao PERH (quadrienal), observa-se que muitos dos investimentos planejados não têm definida no plano de bacia sua fonte de recursos. Além disso, empreendimentos executados pelo FEHIDRO em determinado período muitas vezes correspondem a investimentos planejados em planos de bacias de períodos anteriores, não sendo possível estabelecer uma relação biunívoca entre os investimentos planejados nos PBHs e executados no FEHIDRO.

Considerando ainda o baixo percentual do total de recursos executados no FEHIDRO perante o montante de recursos necessários para completa implementação dos PBHs (cerca de apenas 5%), para que o FEHIDRO possa cumprir o objetivo de dar suporte financeiro à implementação do PERH/Política Estadual de Recursos Hídricos, recomenda-se que os recursos do FEHIDRO sejam priorizados, através de mecanismo de fomento de projetos específicos por exemplo, em projetos financeiros (project finance) que possam dar subsídios ao melhor gerenciamento e eficácia de projetos de grandes obras que possam utilizar outras fontes de recursos para sua execução. Ou seja, a partir da execução desses projetos estruturantes que possibilitem de captação de recursos financeiros por outras fontes (órgãos federais, organismos internacionais, etc.), o FEHIDRO cumprirá um importante papel para viabilizar a execução dos projetos necessários para o efetivo cumprimento do PERH.



# PARTE B: DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DO FEHIDRO - CUSTEIO

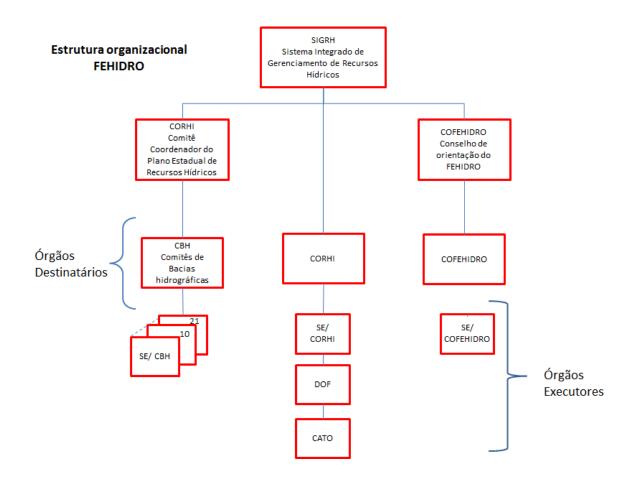


# 8 Estrutura organizacional

As atividades de custeio do FEHIDRO são executadas pelas unidades componentes do SIGRH – Sistema Integrado de Gerenciamento dos Recursos Hídricos, nos termos da definição contida no Decreto Estadual 37.300/93.

## 8.1 Organograma

As unidades integrantes do FEHIDRO são organizadas de acordo com o organograma abaixo.



De acordo com essas definições, os órgãos que recebem as verbas do FEHIDRO são os órgãos destinatários: os Comitês do FEHIDRO, de Recursos Hídricos e das Bacias



Hidrográficas. Subordinados a esses órgãos destinatários estão os órgãos executores, que são as secretarias executivas de cada um desses órgãos destinatários. Cabe a esses órgãos executores executar as despesas e prestar contas da maneira prevista.

Cabe ao DOF – Departamento de Operacionalização do FEHIDRO e ao CATO – Centro de Apoio Técnico Operacional registrar, conferir, acompanhar, aprovar e arquivar as prestações de contas, solicitar a liberação das verbas devidas e preparar anualmente o Plano de Aplicação de Recursos e o Relatório de Atividades do FEHIDRO.

## 8.2 Matriz de responsabilidade

Os órgãos envolvidos na prestação de contas mensal de custeio e na solicitação de reembolso das despesas de viagem executam as atividades mostradas nas figuras abaixo e são responsáveis pela realização das atividades indicadas. Essas atividades são realizadas em ciclos mensais, conforme instruções contidas no Manual de Procedimentos Operacionais para Custeio.

Prestação de Contas Mensal de Custeio

		atividades							
áreas responsáveis	prepara	registra controles	analisa	cobra ajustes	faz ajustes	aprova prestação e contas	prepara ofício de liberação	assina ofício	libera parcela
Sec. Executiva dos Executores	Х				Х				
CATO		Х	Х	Х			Х		
DOF						Х		Х	
Sec. Executiva do COFEHIDRO									Х



Solicitação de reembolso de despesas de viagem fora do Estado de São Paulo

		atividades									
áreas responsáveis	solicitação de autorização	autorização de viagem	prepara solicitação	registra	analisa	cobra ajustes	faz ajustes	aprova prestação e	prepara ofício de liberação	assina ofício	libera parcela
Sec Executiva dos Executores	Х		Х				Х				
CATO				Х	Х	Х			Χ		
DOF								Х			
Sec Executiva do COFEHIDRO										Х	Х
Secretário Executivo do CBH	Х										
Instituição		Χ									

Observe-se que a aprovação da instituição para viagem de seu funcionário para fora do Estado de São Paulo é requisito das instituições públicas, sem nenhuma relação com as regras do FEHIDRO.

## 8.3 Análise crítica da descrição de atribuições

As atividades ligadas ao custeio do FEHIDRO são definidas e reguladas pela legislação e normas vigentes. Entre elas pode-se citar: Deliberações do COFEHIDRO que dispõem sobre o Plano de Aplicação de Recursos, Manuais operacionais, e que estabelece prazos, por exemplo; Decretos e Leis Federais e Estaduais que regulamentam o funcionamento e as atividades exercidas pelo FEHIDRO (Lei federal 8.666/93, Lei Estadual 7.663/91, entre outros).

Muitos fatores que comprometem o desempenho dos processos de custeio, que são fontes de geração de erros e de perda de tempo são externos aos processos do custeio:

- atores que utilizam os recursos de custeio não prestam atenção às exigências estabelecidas pelo manual operacional de custeio
- excesso de documentação a ser apresentada na prestação de contas



- detalhamento excessivo exigido no preenchimento de documentos e formulários, como,
   por exemplo, nota fiscal de gêneros alimentícios, quadro de pesquisa de preços, etc.
- necessidade da assinatura dos 3 ordenadores de despesas em todos os documentos e quadros demonstrativos apresentados na prestação de contas
- exigência de licitação para a aquisição de bens e a contratação de serviços (ex; limpeza)
   e de apresentar 3 preços para cada item a ser comprado
- documentos e formulários de preenchimento complexo (ex: recibo de taxi)
- regras mais claras e adequadas de relacionamento dos técnicos das secretarias executivas dos Comitês de bacia com o Banco do Brasil
- necessidade de esclarecimento sobre a divisão de despesas entre órgãos: quais despesas podem ser cobertas pela verba de custeio e quais despesas são de responsabilidade da instituição executora
- excesso de comprovantes para justificativa de despesas, principalmente de reembolso de viagem (lista de presença, convites, certidões, etc)

#### Comentários

A troca frequente das pessoas que preparam a prestação de contas nos Comitês de bacia provoca transtornos na análise da prestação de contas, especialmente quando o relatório precisa ser devolvido para correção.

A atuação do CATO e do DOF restringe-se ao registro, ao acompanhamento e à conferência de documentação. Mesmo as solicitações desses órgãos para que as secretarias executivas cumpram os prazos estabelecidos para remessa das prestações de contas e dos eventuais ajustes e correções não têm efeito de obrigação.

Muitos dos impasses ocorridos durante a execução das atividades relacionadas aos processos de custeio se originam das diferenças formais entre as decisões e recomendações do FEHIDRO e as normas internas das instituições executoras dos CBH's. Além disso, a falta de



limites claros na realização de despesas dos colegiados, o que compete à instituição executora e o que pode ser pago pelos recursos do FEHIDRO, também provoca solicitação de correção nos demonstrativos de contas.

Há um cuidado por parte do CATO em aceitar documentos, comprovantes e formas de apresentação que não estejam claramente especificados no Manual Operacional de Custeio ou em legislação pertinente.

## 8.4 Comentários sobre a capacitação do pessoal envolvido

Os participantes da reunião técnica de 23 de março de 2016 declararam que seria importante como experiência prévia para os servidores ter conhecimento da legislação aplicável, principalmente a lei 8.666/93, do manual de custeio e de contabilidade.

Foi mencionado diversas vezes nas entrevistas e no evento técnico que o pessoal das secretarias executivas das bacias precisa estar sempre atualizado com relação ao conteúdo do manual operacional de custeio. Ocorre uma natural renovação dos quadros de pessoas desses órgãos que precisarão se familiarizar com as rotinas e procedimentos descritos no manual operacional de custeio.

Os servidores das bacias precisam conhecer bem os recursos das planilhas eletrônicas (Excel), que é a ferramenta usada atualmente na preparação e atualização dos quadros de controle.

Dessa forma, parece adequado analisar a hipótese de estabelecer um plano para capacitar permanentemente os servidores tanto nos recursos informatizados disponíveis como para familiarizá-los com manual operacional de custeio.



# 9 Apresentação dos processos de custeio

Os principais processos de trabalho de custeio do FEHIDRO são: (1) Definição dos recursos do exercício, (2) Aquisição de bens e serviços, (3) Prestação de contas mensal de custeio e (4) Solicitação de reembolso de despesas de viagem.

É importante ressaltar que os processos (3) e (4) tem ciclos mensais, de maneira que não existe a preocupação em minimizar o tempo de ciclo desses processos. O processo (1) Definição dos recursos do exercício é executado uma vez logo no início de cada exercício. O processo (2) é executado a cada aquisição de bens e serviços e as suas atividades são reguladas basicamente pelos preceitos da legislação federal pertinente (LF 8666/93).

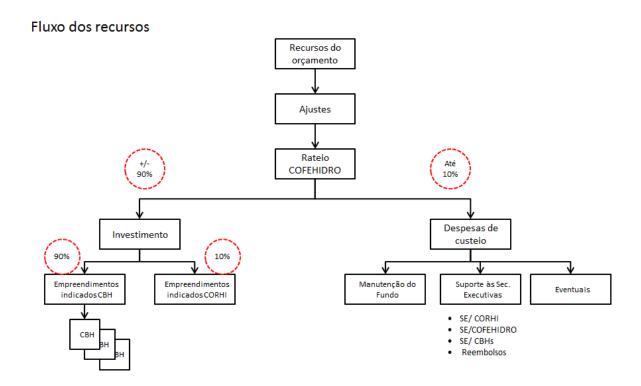
#### 9.1 Processo: definição dos recursos do exercício

Os recursos destinados aos órgãos destinatários são estabelecidos por deliberação do COFEHIDRO no início do exercício, de acordo com os valores recebidos e com as despesas realizadas pelos órgãos em exercícios anteriores. A verba destinada ao custeio é fixa para o exercício e repassada em parcelas trimestrais de igual valor. Já a liberação dos valores referentes a investimento ocorre de acordo com as condições contratadas de cada projeto.

Os repasses são realizados através de conta corrente em instituição bancária definida pelo Governo do Estado de São Paulo (atualmente a instituição bancária é o Banco do Brasil) em nome da entidade pública à qual está vinculado o Secretário Executivo do órgão destinatário.

No início de cada ano, o COFEHIDRO aprova, através de deliberação, o Plano de Aplicação de Recursos elaborado a partir da aprovação do Orçamento Geral do Estado, somando a previsão de rendimentos para o exercício. A receita total estimada é distribuída para investimento e despesas de custeio. A distribuição desses recursos segue os percentuais estabelecidos pela regulamentação do FEHIDRO, sendo 90% para investimento e até 10% para as despesas de custeio, como mostra a figura abaixo.





Uma vez definida a verba total destinada aos empreendimentos indicados pelos Comitês de Bacia, é aplicado o porcentual definido pelo CRHi para distribuição da verba a cada bacia, que poderá aplicá-la aos respectivos empreendimentos. É feita também a distribuição da verba de custeio entre as bacias, conforme porcentual definido pelo CRHi para aquele exercício. O quadro do Anexo 12 ilustra essa distribuição de verbas de custeio entre as bacias.

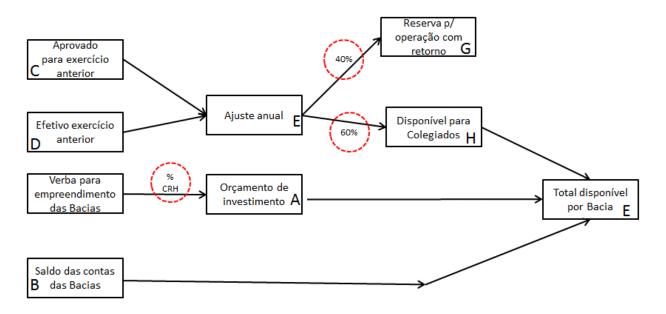
Paralelamente, a SECOFEHIDRO promove o cálculo do ajuste anual e determina os 60% que serão encaminhados aos colegiados e os 40% que serão destinados a reserva para operações com retorno.

A seguir, fica determinado o total a ser destinado a cada bacia naquele exercício. Em determinadas ocasiões o CRHi pode estabelecer que uma outra parcela desses recursos seja reservada para finalidades especiais. O relatório que descreve essa lógica, os porcentuais de distribuição e os valores calculados corresponde ao Plano de Aplicação de Recursos do exercício, que segue para o COFEHIDRO para aprovação.



No diagrama abaixo, as letras que aparecem no canto direito de cada caixinha correspondem às colunas do Anexo II do Plano de Aplicação de Recursos anual preparado pelo Departamento de Operacionalização do FEHIDRO – DOF (ver Anexo 11 deste relatório). Esse relatório reflete os critérios de rateio dos recursos do FEHIDRO entre os órgãos destinatários.

Cálculo do total disponível para investimento por bacia



#### Comentários

Este processo é realizado sem apoio de sistema informatizado, contando apenas com o emprego de planilhas. Os resultados são digitados no sistema de investimento.

Eventualmente o CRHi pode destinar parte da verba de custeio para o pagamento de despesas especificas naquele exercício.

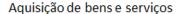
Além dessa verba oriunda dos recursos do orçamento do Estado, as fundações (AT, PCJ e SMT) e o CBH-PS recebem verba proveniente de cobrança pelo uso da água, cuja arrecadação é responsabilidade do DAEE. Da mesma forma que o FEHIDRO, as fundações e CBH-PS têm direito a utilizar até 10% do valor de cobrança para pagamento de despesas de custeio de arrecadação, valor esse depositado em conta corrente específica.

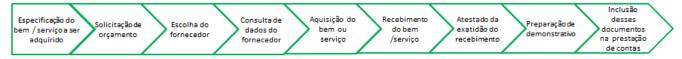


#### 9.2 Processo: aquisição de bens e serviços

A aquisição de bens de consumo pelos órgãos destinatários dos recursos financeiros do FEHIDRO segue as determinações da Lei Federal 8.666/93 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, e os limites estabelecidos pela legislação pertinente. Os recursos de custeio do FEHIDRO não podem ser utilizados para a compra de material permanente.

Mesmo nos casos em que os valores dos serviços contratados estejam dentro de limites que dispensam licitação conforme a Lei de Licitações e Contratos (Lei Federal 8.666/93), as compras são sempre feitas através de pesquisa de preços em pelo menos três estabelecimentos que comercializem o objeto da compra.





#### Comentários

A escolha do fornecedor antes da consulta de dados frequentemente leva à necessidade de ser escolhido outro fornecedor. Este problema poderia ser minimizado com a adoção, sempre que possível, de cadastramento prévio dos fornecedores e consulta desse cadastro antes da seleção do fornecedor.

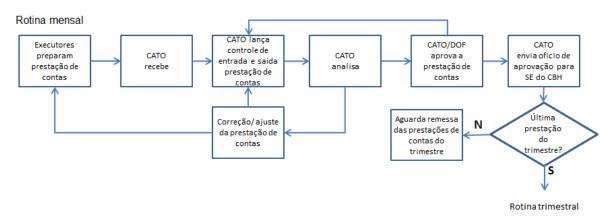
De acordo com as informações coletadas nas entrevistas, em alguns municípios há dificuldade em encontrar 3 fornecedores locais adequados para a aquisição de certos bens ou prestação de alguns serviços.



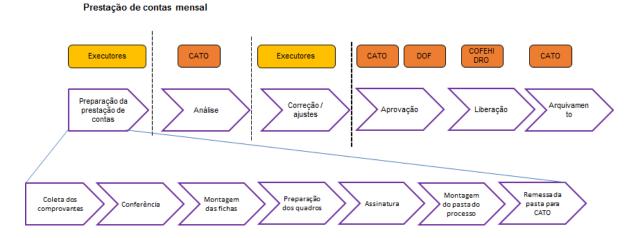
### 9.3 Processo: prestação de contas mensal de custeio

Mensalmente os órgãos executores preparam a prestação de contas das despesas de custeio ocorridas no período e enviam para a SECOFEHIDRO. A tramitação dos relatórios de prestação de contas mensal segue a lógica indicada no diagrama abaixo.

Processo de prestação de contas mensal de custeio



A preparação da prestação de contas mensal de custeio, por sua vez, é realizada em 7 etapas, conforme diagrama a seguir.



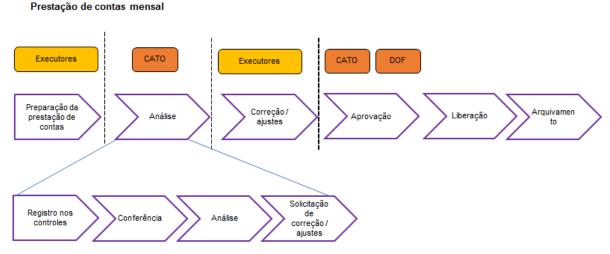
Em cada etapa da preparação da prestação de contas o foco de atenção é diferente e específico, conforme demonstrado a seguir:



- conferência verifica-se a pertinência do documento, o preenchimento correto e se conta com a assinatura do responsável pelo recebimento, por exemplo;
- cada documento fiscal a ser inserido na prestação de contas é colado em uma ficha numerada com os dados do documento, justificativa da compra ou contratação. No caso de aquisição de bens ou serviços, os 3 orçamentos pesquisados também são anexados;
- são preparados os seguintes quadros: demonstrativo sintético de despesas, relação dos documentos fiscais encaminhados, relação dos documentos relacionados com o reembolso de despesas de viagem, consistência de extrato bancário, demonstrativo do caixa, relatório de viagem para reembolso de despesas

Todos os quadros e fichas são assinados pelos 3 ordenadores de despesa, os mesmos responsáveis definidos na abertura de conta corrente na instituição financeira.

A análise realizada pelo CATO nos relatórios de prestação de contas tem quatro etapas principais, conforme diagrama abaixo:



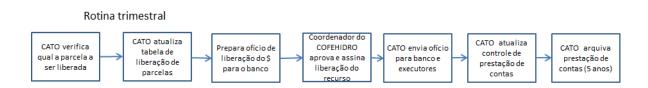
**Observação:** todas as movimentações / comunicações entre CATO e os órgãos executores relacionadas com a prestação de contas são registradas na planilha de entrada e saída do CATO



Processo de prestação de contas de custeio

#### Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos - FEHIDRO

A cada trimestre, o CATO / DOF procede à liberação da parcela trimestral de verba de custeio para cada órgão executor, desde que as 3 prestações mensais do período estejam corretas e aprovadas. As atividades desta rotina trimestral são mostradas na figura abaixo.



#### Comentários

As parcelas trimestrais são liberadas em janeiro (relativa ao trimestre anterior), abril, julho e outubro somente quando as prestações de contas do trimestre estiverem completas e aprovadas, dependendo da disponibilidade de recursos do FEHIDRO. Apesar das cobranças insistentes do CATO aos CBH's para cumprimento dos prazos estabelecidos e regularização das pendências, os colegiados não têm respondido com a presteza desejada, pois não há penalidade por atraso. A única sanção existente é o condicionamento da liberação da verba às prestações de contas devidamente conferidas e aprovadas.

Vale assinalar que as fundações apresentam também as prestações de contas de custeio de arrecadação, que seguem o mesmo fluxo, as mesmas etapas, mas com a diferença que remetem ao CATO apenas uma relação das despesas e o extrato bancário, sem envio dos comprovantes. Isso acontece por que as prestações de contas são auditadas nas fundações.

Já o CBH – PS apresenta apenas a prestação de contas de custeio de arrecadação, nos mesmos moldes dos demais Comitês.



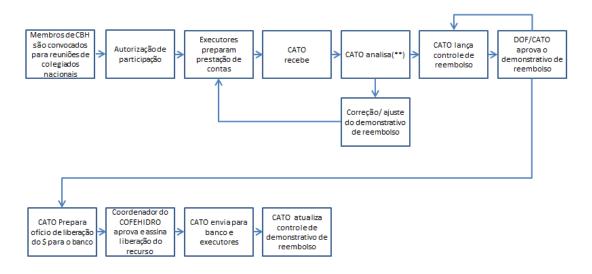
#### 9.4 Processo: solicitação de reembolso de despesas de viagem

As viagens consideradas para esse tipo de reembolso são aquelas cujo objetivo é a participação oficial de membros dos Comitês de bacia em reuniões de fórum nacional e Câmaras Técnicas e são definidas pela Deliberação COFEHIDRO 058/2004. A convocação de seus participantes é publicada no Diário Oficial do Estado.

O reembolso de despesas de viagem é feito por meio de solicitação apresentada no relatório mensal de despesas de custeio, conforme item anterior. No caso de haver despesas de viagem para fora do Estado de São Paulo, o processo de pagamento é diferente, como mostrado no diagrama a seguir. As principais diferenças com relação à solicitação de reembolso de despesas de viagem comum são:

- a necessária autorização prévia para o afastamento do servidor;
- o valor a ser liberado é exatamente o valor solicitado;
- o repasse desse valor é mensal;
- o valor é creditado em uma conta corrente específica, utilizada somente para esse fim (SECOFEHIDRO 2).

Processo de solicitação de reembolso de despesas de viagem (Secofehidro 2)





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

#### Projeto: Reestruturação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

A figura abaixo relaciona as etapas do processo com os responsáveis pela sua execução, órgãos, áreas e atores. Dessa forma fica visível a participação nesse processo de órgãos que não pertencem à estrutura organizacional do FEHIDRO.

Sistema Nacional Instituição Executores CATO de Gerenciamento de Rec. Hídricos utorização de Registro nos nessa para Análise participação em Prestação de CATO controles colegiado naciona SECOFEHIDRO CATO DOF Executores CATO CATO Aprovação Remessa do Correção/ Elaboração de Assinatura Atua lização restação de ofício para ajustes ofício SECOFEHIDRO dos controles contas Banco

#### Comentários

Apenas os representantes de alguns Comitês de bacia participam das reuniões do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos: CORHI, AP - Aguapeí-Peixe, Pardo - Rio Pardo, RB - Ribeira de Iguape e Litoral Sul, SMG - Sapucaí Mirim - Grande e TB - Tietê Batalha. São essas pessoas que tem o direito de fazerem uso da verba de viagem mencionada neste item.

#### Comentários sobre a diferença dos reembolsos

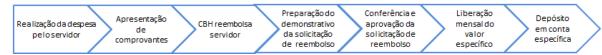
As figuras abaixo ilustram as diferenças entre os processos de reembolso de despesas de viagem. As principais diferenças são: os reembolsos relativos a despesas de viagem para fora do Estado estão restritos aos participantes do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos; os valores devidos são liberados mensalmente através de conta corrente específica. Já os demais reembolsos são cobertos pela verba de custeio e dizem respeito a despesas de combustível, pedágio e refeição realizadas fora do município sede da Bacia, dentro do Estado, em viagens oficiais do Comitê.



Apesar de ter tratamento diferenciado, o demonstrativo de reembolso de viagens fora do Estado de São Paulo e respectivos comprovantes são encaminhados ao CATO junto com a prestação de contas mensais. Para efeito de conferência, análise e solicitação de correções, a prestação de contas é considerada como um único documento. A prestação de contas é considerada aprovada quando todos os documentos e comprovantes tanto de despesas como de reembolso estiverem corretos e os ajustes feitos.

A comparação entre as duas figuras abaixo demonstra as diferenças entre os dois tipos de reembolsos de despesas de viagem.

Despesas de viagens fora do Estado reembolsadas pelo SECOFEHIDRO 2



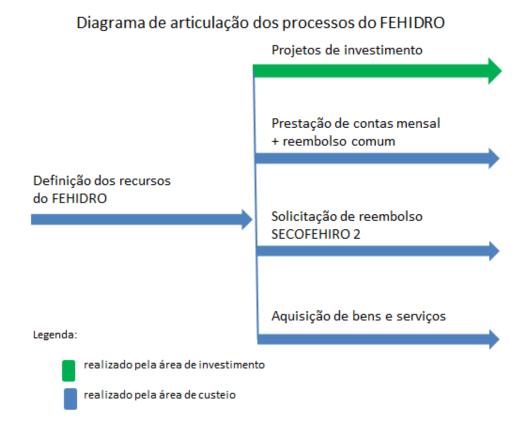
#### Despesas reembolsadas pela verba de custeio



#### Articulação entre os processos do FEHIDRO

Os quatro processos do custeio se articulam com o processo de tramitação dos projetos de investimento ao longo do ano, conforme exemplificado no diagrama abaixo. Participam da realização das atividades desses processos os técnicos da SECOFEHIDRO e das secretarias executivas dos Comitês de bacia. A descrição das atividades e dos procedimentos típicos é apresentada nos respectivos manuais de procedimentos operacionais.







# 10 Análise quantitativa

As prestações de contas são elaboradas e encaminhadas mensalmente ao Centro de Apoio Técnico Operacional - CATO da Coordenadoria de Recursos Hídricos. São 27 relatórios de prestação de contas por mês, sendo 20 de CBH's, 6 de Fundações (Alto Tietê, Sorocaba / Médio Tietê e Piracicaba / Capivari / Jundiaí, que enviam 2 prestações de contas cada um) e 1 prestações de contas de cobrança (CBH-Paraíba do Sul).

Como já mencionado anteriormente, as fundações enviam 2 prestações de contas cada uma: da verba de compensação financeira e da cobrança pelo uso da água. Para apresentação de contas de cobrança, as fundações enviam apenas a relação de despesas e o extrato bancário do período.

Em média são 4 relatórios de prestação de contas devolvidos por mês (15% do total) principalmente para regularização de documentos: faltando assinaturas, dados incompletos do fornecedor, documentos relacionados mas não enviados, etc. No ano de 2015 foram 46 devoluções, sendo que apenas 5 relatórios de prestações de contas foram devolvidos 2 vezes para regularização (ver a Planilha de prestações devolvidas no item 12.2.2.b adiante).

Os órgãos executores têm o prazo de trinta dias, após o último dia do mês de referência, para encaminhar a pasta com todos os documentos e demonstrativos referentes à prestação de contas mensal para análise do CATO.

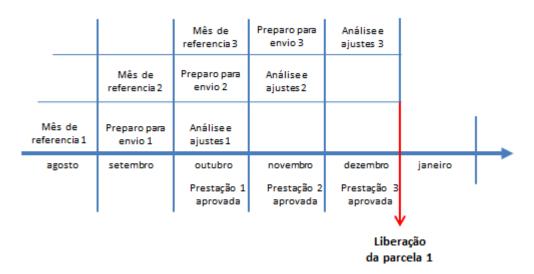
O tempo de análise e conferência de cada relatório de prestação de contas pelo CATO é de meio dia. O tempo médio gasto na regularização de documentos, quando necessária, é de 20 dias.



A liberação de recursos de custeio vai sempre se referir ao trimestre findo pelo menos dois meses antes, como mostra a figura abaixo. No exemplo, no início de janeiro são liberados os recursos relativos ao trimestre de agosto, setembro e outubro do ano anterior.

O Centro de Apoio Técnico Operacional não pode exigir o cumprimento de prazos e atendimento às solicitações de correção. A única sanção é a não liberação de parcela trimestral até a aprovação de todas as prestações de contas do trimestre, independente de quando isso ocorra.

## Liberação dos recursos de custeio



Assim que uma prestação de contas é regularizada, os ofícios necessários para a liberação dos valores (tanto de reembolso mensal como das parcelas trimestrais) são preparados e assinados (duração média de um dia). As aprovações finais e as liberações pelo COFEHIDRO dependem muito da agenda do coordenador. Em média essas aprovações acontecem 2 vezes por semana.

O crédito dos valores liberados na conta corrente do órgão executor é feito em 2 dias úteis, que é o prazo estabelecido pela instituição bancária.



As solicitações de reembolso de despesas de viagem são tratadas juntamente com os demais documentos da prestação de contas. Assim sendo os prazos praticados e as quantidades levantadas mencionadas anteriormente incluem as informações a respeito dos reembolsos de despesas de viagem.

Os quadros e planilhas do item 12.2.2 são utilizados pelo CATO apenas para acompanhamento de tramitação das solicitações e prestações de contas e coleta de dados estatísticos para a preparação do relatório anual do FEHIDRO e cálculo dos rateios; não tendo uso gerencial de nenhum tipo. Uma vez que não são minimamente integradas, também não tem função de comunicação e consolidação de dados.



# 11 Análise qualitativa

#### 11.1 Comentários sobre os processos de custeio

Para o funcionamento dos processos do FEHIDRO devem ser cumpridas duas exigências básicas:

- a formalização das pessoas que exercerão funções administrativas nas diversas unidades do FEHIDRO. Esses servidores estão funcionalmente vinculados a entidades públicas às quais pertencem os Secretários Executivos. Assim esses servidores devem ser designados formalmente para participarem das unidades do FEHIDRO pelas suas unidades de origem;
- a abertura de conta bancária no Banco do Brasil utilizando o CNPJ da unidade pública
   à qual se vincula o secretário executivo da unidade (DAEE, CETESB, entre outros).

Mesmo que pouco frequentes essas atividades ocorrem várias vezes ao longo do ano e provocam atrasos e outras dificuldades no funcionamento dos processos do FEHIDRO. A cada substituição de pessoal nas secretarias executivas perde-se tempo até a familiarização dos novos participantes com as normas e procedimentos do Fundo.

As dificuldades relacionadas com o cadastramento das pessoas e das assinaturas no Banco do Brasil tem relação com a formalização de funcionários do DAEE, por exemplo, como membros oficialmente designados para atuar junto ao FEHIDRO, com autorização de movimentação de contas bancárias. A cada 2 anos ocorrem eleições para a escolha dos secretários executivos dos Comitês. Então, teoricamente, pelo menos a cada 2 anos a instituição executora deve atualizar as autorizações para movimentação das contas bancárias do Comitê.

De acordo com os comentários colhidos nas entrevistas e no evento técnico, a maioria dos assuntos que atrapalha o desempenho dos processos de custeio do FEHIDRO são externos aos processos e estão relacionados principalmente com:



- Falta de clareza nas atribuições dos atores que participam das diversas atividades relativas ao custeio do FEHIDRO
- Exigências de formalização da documentação oferecida na prestação de contas
- Exigência de assinaturas nas cópias de cheques e de própria cópia de cheques
- Falta de sistema informatizado para acompanhamento das atividades de custeio do FEHIDRO
- Falta de envolvimento dos secretários executivos das bacias no desenvolvimento das atividades das equipes das secretarias executivas desses órgãos.

O caso mais frequentemente comentado de exigência que compromete o desempenho do processo de prestação de contas é a dificuldade do preenchimento do recibo de taxi. Além de serem exigidas muitas informações, o formulário é considerado complicado, seu preenchimento não é compatível com o tempo disponível pelo motorista do taxi, e a exigência de ser preenchido integralmente pela mesma pessoa, com a mesma caneta, é julgada abusiva.

Os prazos atuais para a realização das atividades foram considerados adequados pelos entrevistados e participantes das reuniões. Maior rapidez e agilidade na realização dessas atividades estão diretamente ligadas com a simplificação de preenchimento dos documentos e planilhas que fazem parte da prestação de contas.

#### Sugestão de melhorias

Nos encontros e entrevistas realizados surgiram muitas sugestões e recomendações apresentadas pelos participantes, sugestões essas que não se relacionavam diretamente com os processos de custeio. Essas sugestões e recomendações serão objeto de análise e consideração na etapa seguinte do projeto.



Entre essas sugestões e recomendações podemos citar:

- Estabelecer valor de verba para aquisição de bens e serviços sem a necessidade de levantar 3 orçamentos
- Reduzir fluxo de papel e documentos com a implantação de transmissão eletrônica de dados
- Atualizar e tornar mais claro o manual operacional de custeio
- Simplificar o preenchimento de comprovantes de despesas, relatórios de viagem e demais documentos
- Reduzir a quantidade de documentos necessários para a prestação de contas
- Estabelecer parâmetros regionais de pesquisa de preços e oferta de materiais e serviços
- Comprometer-se a cumprir os prazos estabelecidos para a prestação de contas
- Estabelecer sanções quando do não cumprimento dos prazos definidos
- Definir claramente quais as despesas s\u00e3o cobertas pela verba de custeio e quais despesas s\u00e3o de responsabilidade da institui\u00e7\u00e3o executora
- Estudar a viabilidade de se implantar o uso de cartão de despesas corporativo
- Simplificar os procedimentos de atestação dos documentos emitidos

### 11.2 Comentários sobre a tramitação da prestação de contas

Na reunião técnica de trabalho do dia 23 de março foram analisados alguns dos principais itens da sistemática da prestação de contas de custeio. Essa reunião contou com a participação de 16 pessoas, sendo 4 membros da Coordenadoria de Recursos Hídricos e 12 membros de 7 CBH's e de 3 fundações (executores). Os membros dos CBH's presentes são servidores do DAEE, mas estão lotados nos Comitês.

Dos 16 participantes, 4 tem relacionamento de apenas 1 ano com o custeio do FEHIDRO, 6 estão de 2 a 5 anos nessa mesma área e outros 6 estão há mais de 6 anos na função.

Tanto os executores como os membros da CRHi consideram adequados os prazos para a realização das atividades de custeio.



Em relação aos pontos do processo de custeio que poderiam ser aperfeiçoados, as sugestões dos executores estão listadas no item 11.1 anterior. Já os membros da CRHi consideram importante o compromisso dos executores com o cumprimento dos prazos estabelecidos tanto para a entrega como para as correções devidas das prestações de contas de despesas de custeio.

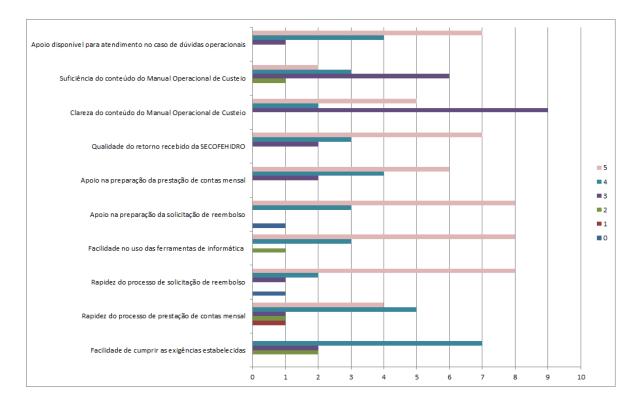
Os gráficos a seguir traduzem as respostas dos participantes para a pergunta: "Na sua opinião, levando em conta o seu relacionamento com o FEHIDRO, como você avalia os aspectos mencionados abaixo. Utilize avaliação de 1 (pior avaliação) a 5 (melhor avaliação)".

O primeiro gráfico mostra as respostas dos executores presentes à reunião (foram 12 respostas) e o segundo, as respostas dos membros do DOF/CATO (4 respostas).

O eixo horizontal dos gráficos indica a quantidade de respostas para cada pergunta em cada avaliação. Cada grau de avaliação é indicado por uma barra com cor conforme legenda ao lado (1 a 5).



Gráfico 1 - Avaliação feita pelos executores presentes à reunião

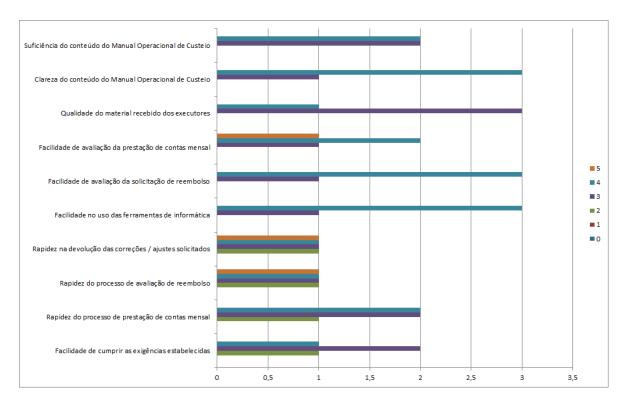


As respostas apresentadas indicam que os aspectos com avaliações mais baixas na opinião dos executores foram:

- rapidez no processo de prestação de contas mensal
- facilidade de uso das ferramentas de informática
- facilidade de cumprir as exigências estabelecidas
- suficiência do conteúdo do Manual de custejo



Gráfico 2 - Avaliação feita pelos membros do DOF/CATO



As respostas apresentadas no gráfico indicam que os aspectos com avaliações mais baixas foram:

- facilidade de cumprir as exigências estabelecidas
- rapidez do processo de avaliação do reembolso
- rapidez no processo de prestação de contas mensal
- rapidez na devolução das correções / ajustes solicitados.



# 12 Análise dos instrumentos de suporte

#### 12.1 Manual de custeio

Para a prestação de contas de custeio e as solicitações de reembolso, os órgãos executores contam com a orientação e descrição das atividades do Manual de Procedimentos Operacionais para Custeio<sup>2</sup>.

A versão atualmente em uso é de 2008, mas já foi elaborada uma versão mais atualizada em julho de 2015, que ainda não foi implantada porque está aguardando parecer da Consultoria Jurídica da SSRH.

O Manual é considerado documento básico pelos participantes dos órgãos envolvidos no custeio do FEHIDRO. Em reunião técnica com essas pessoas, foi identificado que esse documento é levado a sério, não foram mencionados problemas com a sua utilização e a única ressalva ficou por conta do nível de exigência nos documentos de comprovação de despesas, considerado exagerado.

#### 12.2 Sistemas informatizados e planilhas de controle

O emprego de recursos de TI no FEHIDRO foi avaliado com base em entrevistas realizadas com técnicos da SECOFEHIDRO, técnicos com função específica na tramitação dos projetos e das secretarias executivas das bacias.

O sistema informatizado atualmente disponível não abrange atividades de custeio nem a preparação dos relatórios de prestação de contas. Assim, cada unidade envolvida na preparação de relatórios do FEHIDRO, especialmente na prestação de contas e solicitação de

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> O Manual de Custeio é designado Manual de Procedimentos Operacionais de Custeio na deliberação 157 do COFEHIDRO que aprova a nova versão desse manual.



reembolso de despesas, desenvolveu suas planilhas de cálculo especificas e utiliza outras ferramentas de TI para gerar seus relatórios. Os relatórios preparados pelos técnicos das diversas áreas envolvidas no FEHIDRO geralmente contêm uma mistura de documentos do padrão do Microsoft Office, sendo comum haver no mesmo relatório textos em Word, planilhas em Excel e slides do PowerPoint.

Não existem modelos padrão de planilhas de acompanhamento e controle, uma vez que cada unidade desenvolve suas próprias ferramentas. O emprego de ferramentas de TI nas atividades de gestão é muito limitado, especialmente nas unidades das bacias.

Um novo sistema informatizado a ser implantado na SSRH em substituição ao sistema atualmente disponível está sendo desenvolvido por encomenda, com previsão de implantação para o segundo semestre de 2016. Diferentemente do atual sistema, as funcionalidades previstas abrangem, além do controle do processo de investimento, também o processo de custeio dos projetos. O Termo de Referência para desenvolvimento do novo SINFEHIDRO prevê a implementação de um módulo de custeio, sem, porém, especificar requisitos detalhados para a operação deste módulo.

### 12.2.1 Órgãos executores

A falta de um sistema informatizado que desse suporte às atividades das unidades do custeio do FEHIDRO fez com que cada unidade desenvolvesse suas próprias ferramentas. O principal recurso empregado é a planilha de cálculo, mas a preparação de relatórios também envolve o emprego de processadores de textos, geradores de gráficos e de apresentações<sup>3</sup>. Embora a finalidade dessas ferramentas ser sempre a mesma, elas são previsivelmente diferentes umas das outras, uma vez que são geradas por equipes diferentes e não se observar nenhuma tentativa de padronização dessas ferramentas.

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> O pacote de recursos utilizado pelas equipes da SECOFEHIDRO é o Microsoft Office, principalmente Word e planilha Excel. Não temos informação dos recursos de informática disponíveis nos CBH's.



# 12.2.2 Departamento de operacionalização do FEHIDRO (DOF)

O DOF desenvolveu suas próprias ferramentas de acompanhamento e controle as operações de custeio com base em planilhas de cálculo.

12.2.2.1 Planilha de registro entrada/saída de relatórios de prestação de contas

CBH	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	BH - SECF ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
ALPA	,											
AP	,											
BPG												
BS	,	,										
ВТ	,	,	,					•	•			
LN	•	•										
MOGI	•	•	•					•	•			
MP		,						•				
PARDO	,	,	,									
PP												
PS		,										
RB	,											
SJD												
SM												
SMG												
TB												
TG												
TJ												
CORHI												
SECOFEHIDRO												
			DDEOTAG	~ ·								
			PRESTAC	OES DE (	CONTAS E	AS FUND	ACÕES E	DA COBR.	ANCA - 20	15		
FABHAT		,	PRESTAÇ	DES DE C	CONTAS E	AS FUND	AÇÕES E	DA COBR	ANÇA - 20	15		
FABH-SMT	*	*	PRESTAÇ	DES DE C	CONTAS E	AS FUND	AÇÕES E	DA COBR	ANÇA - 20	15		
FABH-SMT	*		PRESTAÇ	DES DE O	CONTAS E	AS FUND	AÇÕES E	DA COBR	ANÇA - 20	15		
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA		*										
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência do 2- * O CBH-SMT entr	ntregou a Pre a Bacia Hidro regou as Pre	* estação de C	ontas de Jar Nto Tietê-FAf	eiro/15 da S BHAT começ	ecretaria Ex cou a entrega	ecutiva com ar as Presta	movimento ções de Cor	até o dia 15/ ntas de Custe	07/15. Desd eio da Cobra	e a 2ª quinze		
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência di 2- * O CBH-SMT entr de Custeio da Cobrar	ntregou a Pre a Bacia Hidro regou as Pre nça.	* estação de C ográfica do A stações de (	ontas de Jar Nto Tietê-FAI Contas até F	eiro/15 da S BHAT começ evereiro/15 d	ecretaria Ex cou a entrega a Secretaria	ecutiva com ar as Presta Executiva. I	movimento ções de Cor Em Março/1	até o dia 15/ ntas de Custe	07/15. Desd eio da Cobra MT começou	e a 2ª quinzo nça. u a entregar a		
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA  obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência di 2- * O CBH-SMT ent de Custeio da Cobrar  CETESB	ntregou a Pre a Bacia Hidro regou as Pre nça.	* estação de C ográfica do A stações de (	ontas de Jar Nto Tietê-FAI Contas até F	eiro/15 da S BHAT começ evereiro/15 d	ecretaria Ex cou a entrega a Secretaria	ecutiva com ar as Presta Executiva. I	movimento ções de Cor Em Março/1	até o dia 15/ ntas de Custe 5 a FABH-SI	07/15. Desd eio da Cobra MT começou	e a 2ª quinzo nça. u a entregar a		
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA  obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência di 2- * O CBH-SMT entr de Custeio da Cobrar  CETESB DAEE	ntregou a Pre a Bacia Hidro regou as Pre nça.	* estação de C ográfica do A stações de (	ontas de Jar Nto Tietê-FAI Contas até F	eiro/15 da S BHAT começ evereiro/15 d	ecretaria Ex cou a entrega a Secretaria	ecutiva com ar as Presta Executiva. I	movimento ções de Cor Em Março/1	até o dia 15/ ntas de Custe 5 a FABH-SI	07/15. Desd eio da Cobra MT começou	e a 2ª quinzo nça. u a entregar a		
FABHAT FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA  obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência di 2- * O CBH-SMT ent de Custeio da Cobrar  CETESB DAEE IAC	ntregou a Pre a Bacia Hidro regou as Pre nça.	* estação de C ográfica do A stações de ( STAÇÕES	ontas de Jar Alto Tieté-FAI Contas até F	eiro/15 da S BHAT começ evereiro/15 d AS - SUPC	ecretaria Ex ou a entrega a Secretaria	ecutiva com ar as Prestac Executiva. I	movimento zões de Cor Em Março/1 MENTO HI	até o dia 15/ ntas de Custe 5 a FABH-SI DROMETE	07/15. Desd eio da Cobra MT começou	e a 2ª quinzença. In a entregar a		
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA  obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência d: 2- * O CBH-SMT ent de Custeio da Cobrar  CETESB DAEE	obs.: 1- *CE	stação de C ográfica do A stações de ( STAÇÕES  STESB: os rec AEE: os recurs  analisadas analisadas analisadas	ontas de Jar Alto Tietê-FAI Contas até F DE CONT. Ecursos das ursos das 1ª os das	eiro/15 da S HAT começ evereiro/15 d AS - SUPC  *  *  1º e 2º parcela  parcelas d  coumentos	ecretaria Ex cou a entrega a Secretaria a RTE AO M las da Delib. s da Delib. 1. a Delib. 1.49/	ecutiva com ar as Prestar Executiva. I ONITORAI 149/15 - ofici 49/15 - ofici 15 - encamir	movimento jões de Cor Em Março/1 MENTO HI iio nº 447 - 0	até o dia 15/ ntas de Custe 5 a FABH-SI	07/15. Desdeio da Cobra MT começou ROLÓGIC ao BB em	e a 2ª quinzença.  a entregar a  2 - 2015	as Prestaçõe m 31/07/15 p	es de Conta
FABH-SMT FUND. PCJ PS COBRANÇA  obs.:1- O CBH-AT en Fundação Agência d: 2- * O CBH-SMT ent de Custeio da Cobrar  CETESB  DAEE	obs.: 1- *CE	stação de C ográfica do A stações de ( STAÇÕES  STESB: os rec AEE: os recurs  analisadas analisadas analisadas	contas de Jar alto Tieté-FAI Contas até F DE CONT. Contas até F DE CONT. Contas até F coursos das 1ª os das 1ª e 2 e aprovadas e devolvidas e aguarda d e sendo ana	eiro/15 da S HAT começ evereiro/15 d AS - SUPC  *  *  1º e 2º parcela  parcelas d  coumentos	ecretaria Excou a entrega a Secretaria RTE AO M las da Delib. 1 a Delib. 149/	ecutiva com ar as Prestad Executiva. I ONITORAI 149/15 - ofici 49/15 - ofici 15 - encamir	movimento jões de Cor Em Março/1 MENTO HI iio nº 447 - 0	até o dia 15/ htas de Custe 5 a FABH-SI  DROMETE * encaminhado 18/06/15 - rei	07/15. Desdeio da Cobra MT começou ROLÓGIC ao BB em	e a 2ª quinzença.  a entregar a  2 - 2015	as Prestaçõe	es de Conta



Esta planilha é utilizada pelo CATO para registro da tramitação de todas as prestações de contas recebidas. São assinaladas nessa planilha todos os eventos relacionados com a prestação de contas: data de recebimento, solicitação de ajuste, qual ajuste, data da devolução, data da correção, aprovação e emissão de ofício de liberação. Algumas cores são empregadas para sinalizar a situação dos relatórios de prestação de contas.

#### 12.2.2.2 Planilha das prestações de contas devolvidas

Este quadro permite o controle dos relatórios de prestações de contas, assinalando, mês a mês, as prestações de contas devolvidas por cada executor.

Executores	Jan	Fev	Março	Abril	Planilha Maio	Junho	Julho	Ag	Set	Out	Nov	Dez	Qtde
Alpa	Jan	100	ividigo	7 65111					1 1742.551				0
AP			dev	dev	TATE OF THE PARTY.	The state of the s			dev	military.	distriction.		3
BPG			uo.		and the		V marrens	dev					1
BS ,		-	dev				dev			Lake 10	L Evaluation		2
BT .			1001	the Hiller 1		dev							1
LN		-	dev	dev	24	dev		-34-57	Ar a later -	124	dev		4
MOGI	dev	dev	uev	GGV	dev	1001							3
MP	uev	luev			100					Take to the			0
AND DESCRIPTION OF THE PROPERTY OF THE PROPERT	-								150000				0
PARDO			-			Contract of	-						0
PP	1		-			dev	dev			10.75			
PS	dev				dev	luev	uev		-				3
RB		1 1.00.000			uev								0
SJD				1	1.	-	-	+	-	dev			4
SM				dev	dev	dev		1		luev		dev	1
SMG		- 1				2000			-	1		uev	0
TB								1.00		-	1000		0
TG													4
TJ			1 996		1	dev	dev	dev	dev	d solt at		1044	4
Fundações	Tanka -					. 41,000	Meses				2714		Qtde
AT	dev	dev	1	T	1	T	T	T				1 1 2 2 2 2 2	2
	uev	uev	dev	dev	dev	dev		1 8/5	dev	dev			6
SMT	dev	dev	dev	dev	dev	1001	dev						6 0
PCJ	uev	uev	uev	uev	uev		1001						0
PS COBR													
CETESB		1-3-					Table 1	10.80					
DAEE	-							1000	dev		1000		
IAC			- 0.000				To the last		dev	dev	dev	dev	4

CBHs foram devolvidas uma vez cada

FABHAT: Janeiro e Feveiro foram devolvidas duas vezes as mesmas prestações de contas.

Fund.PCJ: Janeiro, Fevereiro e Março foram devolvidas duas vezs as mesmas prestações de contas



# 12.2.2.3 Demonstrativo de despesas da Secretaria Executiva dos CBH's

Demonstrativo de Despesas da Secretaria Executiva do CBH - CORHI/2015	ta Secre	taria Es	cecutiva	do CBH	r-cor	HI/2015								
ITEM	Janeiro	Janeiro Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total	Média Mensal
ATERIAL DE CONSUMO	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	Valor - R\$	2015	Valor - R\$
êneros Alimentícios	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	450,00	613,00	1.093,84	00'0	00'0	2.156,84	179,74
ombustível e Lubrificantes	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
lateriais, Peças e Acessórios	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	749,00	00'0	00'0	00'0	572,32	00'0	00'0	1.321,32	110,11
laterial de consumo p/ informática	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
laterial de Escritorio	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
utros Materiais de Consumo	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
Sub-Total Parcial	00'0	00'0	00'0	00,00	00'0	749,00	00'0	450,00	613,00	1.666,16	00'0	00'0	3.478,16	289,85
ERVIÇOS DE TERCEIROS														
ssessoria e Consultoria	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
utros Serv. Terceiros pessoa jurídica	00'0	00'0	2.020,00	917,40	1.240,00	77,00	00'0	2.034,40	620,00	1.176,80	7.995,43	00'0	16.081,03	1.340,09
utros Serv. Terceiros pessoa física	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
emais Serv. Terceiros	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0
Sub-Total Parcial	00'0	00'0	2.020,00	917,40	1.240,00	77,00	00'0	2.034,40	620,00	1.176,80	7.995,43	00'0	16.081,03	1.340,09
UTRAS DESPESAS DE CUSTEIO														
erviços de Utilidades Pública	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	00'0	08'69	36,85	00'0	794,97	00'0	901,62	75,14
assagens e Despesas de Locomoção	00'0	366,74	00'0	2.152,34	2.314,04	3.346,15	1.336,45	1.487,89	3.710,77	950,44	531,65	00'0	16.196,47	1.349,71
limentação e Hospedagem	00'0	345,39	00'0	1.333,99	1.039,30	398,31	63,95	1.300,29	1.042,99	398,63	474,68	00'0	6.397,53	533,13
Sub-Total Parcial	00'0	712,13	00'0	3.486,33	3.353,34	3.744,46	1.400,40	2.857,98	4.790,61	1.349,07	1.801,30	00'0	23.495,62	1.957,97
TOTAL	00'0	712,13	2.020,00	4.403,73	4.593,34	4.570,46	1.400,40	5.342,38	6.023,61	4.192,03	9.796,73	0,00	43.054,81	3.587,90

Rua Dr. Alberto Seabra, (11) 3024-2250 15



# 12.2.2.4 Tabela de liberação da Deliberação no. 149/2015.

Tabela de liberação da Deliberação COFEHIDRO nº 149/2015							
		Parcela	liberada em 2	015 - DEL. 14	9/2015		
CBHs	verba alocada	1ª parcela	2ª parcela	3ª parcela	4ª parcela	Total a liberar	
ALPA	63.923,42	15.980,86	15.980,86	15.980,86	15.980,84	0,00	
AP	77.923,54	19.480,89	19.480,89	19.480,89	19.480,87	0,00	
3PG	66.542,49	16.635,62	16.635,62	16.635,62	16.635,63	0,00	
3S	61.685,31	15.421,33	15.421,33	15.421,33	15.421,32	0,00	
BT	64.256,76	16.064,19	16.064,19	16.064,19	16.064,19	0,00	
LN	61.637,69	15.409,42	15.409,42	15.409,42	15.409,43	0,00	
MOGI **	80.256,89	20.064,22	20.064,22	0,00	0,00	40.128,45	
ИP	61.018,64	15.254,66	15.254,66	15.254,66	15.254,66	0,00	
PARDO	68.018,69	17.004,67	17.004,67	17.004,67	17.004,68	0,00	
P *	64.923,43	16.230,86	16.230,86	16.230,86	16.230,85	0,00	
S	59.542,43	14.885,61	14.885,61	0,00	0,00	29.771,21	
.B	72.352,06	18.088,02	18.088,02	18.088,02	18.088,00	0,00	
M	57.828,13	14.457,03	14.457,03	14.457,03	14.457,04	0,00	
JD	59.018,62	14.754,66	14.754,66	14.754,66	14.754,64	0,00	
MG	60.828,16	15.207,04	15.207,04	15.207,04	15.207,04	0,00	
В	65.494,86	16.373,72	16.373,72	16.373,72	16.373,70	0,00	
G	65.590,10	16.397,53	16.397,53	16.397,53	16.397,51	0,00	
J	74.399,70	18.599,93	18.599,93	0,00	0,00	37.199,85	
CORHI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
SECOFEHIDRO	230.000,00	57.500,00	57.500,00	57.500,00	57.500,00	0,00	
FUNDAÇÃO	verba alocada	1ª parcela	2ª parcela	3ª parcela	4ª parcela		
·Τ	92.352,22	23.088,06	23.088,06	23.088,06	23.088,04	0,00	
CJ	84.447,40	21.111,85	21.111,85	21.111,85	21.111,85	0,00	
SMT	66.542,49	0,00	0,00	0,00	0,00	66.542,49	
Total	1.658.583,03	398.010,13	398.010,17	344460,41	344.460,29	173.642,03	

SUPORTE	verba alocada	1ª parcela	2ª parcela	3ª parcela	4ª parcela	Total a liberar
CETESB	260.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	0,00
DAEE	460.000,00	115.000,00	115.000,00	0,00	0,00	230.000,00
IAC	140.000,00	35.000,00	35.000,00	0,00	0,00	70.000,00
Tot	860.000,00	215.000,00	215.000,00	65.000,00	65.000,00	300.000,00

	Liberação: atualizado em 02/03/16
	a) 1ª parcela (officios de 11/05/15) para CBH-ALPA, CBH-BPG, CBH-BS, CBH-PARDO, CBH-PP, CBH-PS,
	CBH-RB, CBH-SM, CBH-SMG, CBH-TB, SECOFEHIDRO, FABHAT (BB em 18/05/15)
	b) 1º e 2º parcela (ofício de 18/06/15) para DAEE-Monitoramento ( BB em 19/06/15 )
	c) 1ª parcela (ofícios de 04/08/15) para CBH-AP, CBH-MOGI, CBH-SJD, CBH-TG, CBH-TJ (BB em 14/08).
	d) 2ª parcela (ofícios de 04/08/15) para CBH-BPG, CBH-PARDO, CBH-PP, CBH-RB, CBH-TB, FABHAT,
	SECOFEHIDRO, 1ª e 2ª parcela da Fund. PCJ, 1ª e 2ª parcelas do CBH-MP (BB em 14/08/15)
	e) 1ª e 2ª parcela (officio de 04/08/15) para CETESB-Monitoramento - (BB em 11/08/15)
	g) 2ª parcela (oficios de 19/08/15) para CBH-Alpa e CBH-AP e a 1ª parcela do CBH-BT (BB em 01/09/15)
	h) 1ª e 2ª parcelas (ofício de 24/08/15) para IAC-Monitoramento (BB em 01/09/15)
	i) 3ª parcela (ofícios de 09/12/15) para CBH-ALPA, CBH-MP, CBP-PARDO, CBH-PP, CBH-RB, CBH-TB, FA
	SECOFEHIDRO e FUND. PCJ (BB em 14/12/15)
	j) 2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> parcela (offcios de 09/12/15) para CBH-BS e CBH-SMG ( <b>BB em 14/12/15</b> )
	k) 2ª parcela (ofícios de 10/12/15) para CBH-SJD, CBH-TG, CBH-TJ, CBH-PS, CBH-MOGI, CBH-BT e a 1ª
	parcela do CBH-LN (BB em 14/12/15)
*	CBH-PP transferiu valor de R\$ 150.000,00 da conta do Custeio p/ Investimento(oficio 874/15 - 21/12/15 e foi ao BB em 29/1
	Por ordem do Coordenador, Dr. Rui, não foram liberadas as parcelas da FABH-SMT devido ao processo de 2
	l) 4ª parcela (ofícios de 29/02/16) para CBH-ALPA, CBH-MP, CBH-PARDO, CBH-PP, CBH-RB, CBH-SMG, C
	SECOFEHIDRO, FABHAT e FUND.PCJ.
	m) 3ª e 4ª parcelas (ofícios de 29/02/16) para CBH-AP, CBH-BPG, CBH-BT, CBH-LN, CBH-SJD, CBH-TG, C
	n) 2ª, 3ª e 4ª parcelas (ofício de 29/02/16) para CBH-SM.
	o) 4ª parcela (ofício de 02/03/16) para o CBH-BS.



# 13 Conclusão

#### 13.1 Investimentos

O presente relatório de **Diagnóstico da Situação atual do FEHIDRO - Investimentos** abordou os diversos aspectos operacionais do sistema de financiamento a partir de dados quantitativos históricos disponibilizados e informações qualitativas oriundas de documentos, reuniões e entrevistas com os atores envolvidos no FEHIDRO. Assim, foi possível obter a visão completa necessária para a identificação dos pontos críticos e "gargalos" do processo visando a futura proposição de reestruturação e melhorias.

A partir do conjunto de análises realizadas, conclui-se pelos principais elementos do diagnóstico, apresentados na tabela a seguir:

CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
	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).
1) MODELO DE	Interpretações diferentes do papel do AT: auditor (análise "fria" com pouca
AGENTE TÉCNICO	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.



CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
	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
2) CAPACITAÇÃO	e dos colegiados, o que dificulta a retenção do conhecimento adquirido a partir de
z) oni norragno	iniciativas e experiências anteriores.
	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.
	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
3) GESTÃO DO	empreendimento. É esperado que este perfil tenha uma visão fidedigna e real a
PROCESSO E DOS	qualquer momento e seja proativo, cobrando e auxiliando os demais envolvidos no
PROJETOS	FEHIDRO quando necessário.
11002100	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.



CATEGORIA	PRINCIPAIS PONTOS
4) PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DOS COLEGIADOS	<ul> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>Participação esporádica de muitos representantes membros do colegiado, principalmente daqueles com papel deliberativo.</li> </ul>
	<ul> <li>Agências de bacia com papel não institucionalizado no processo FEHIDRO.</li> </ul>
5) TRAMITAÇÃO DE DOCUMENTOS	<ul> <li>Documentação do processo em papel físico, gerando ineficiência pelo trânsito de documentos entre os atores do processo e dentro das próprias instituições.</li> <li>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).</li> </ul>
6) PROJETOS REEMBOLSÁVEIS	<ul> <li>Processo muito oneroso, com mesmo fluxo operacional dos financiamentos a fundo perdido. Esta modalidade deveria ter um incentivo em relação à modalidade não reembolsável.</li> <li>Condições de financiamento não competitivas em relação a outras opções de financiamento público.</li> <li>Descumprimento dos prazos pré estabelecidos pelos atores do processo. A tolerância a este comportamento é diminuída para financiamentos reembolsáveis.</li> </ul>
7) MANUAL DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	<ul> <li>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.</li> <li>Alguns atores julgam o MPO complexo e pouco objetivo, sendo de difícil entendimento.</li> <li>Falta de critérios e definições técnicas padronizadas para avaliação dos empreendimentos.</li> <li>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).</li> <li>Referencial de preços desatualizado.</li> </ul>



CATEGORIA
8) SINFEHIDRO

Na próxima fase do trabalho, correspondente à reestruturação do FEHIDRO, estas categorias identificadas no diagnóstico serão tratadas exaustivamente para o desenvolvimento de modelos e iniciativas que trarão melhoria para o processo como um todo.

A equipe deste projeto propõe que sejam formados grupos multidisciplinares, envolvendo a consultoria e diversos atores participantes do FEHIDRO selecionados, a fim de discutir com profundidade estes temas. Assim, aproveita-se a experiência e o aprendizado coletivo para a geração e avaliação de alternativas que trarão o FEHIDRO a outro patamar de eficácia e eficiência – objetivos deste projeto. Outra consequência oriunda desta metodologia de trabalho é o resultado gerado a "diversas mãos", gerando maior grau de engajamento dos envolvidos no processo e aceitação das propostas desenvolvidas pelos grupos.



#### 13.2 Custeio

As atividades de custeio são responsáveis por garantir a infraestrutura operacional que viabiliza o funcionamento do FEHIDRO, especialmente no funcionamento dos Comitês de bacia.

Os principais processos de trabalho do custeio são realizados em ciclos mensais, de acordo com as normas do Fundo. Assim, a prioridade no aperfeiçoamento desses processos está relacionada com a redução do número de erros e com a potencial redução dos custos de execução das atividades de custeio. A maioria dos fatores de impacto na execução das atividades desses processos são de origem externa a esses processos, referindo-se principalmente a deficiências na definição de algumas atribuições, à falta de critérios e padrões, ao excesso de requisitos para a prestação de contas, entre outros.

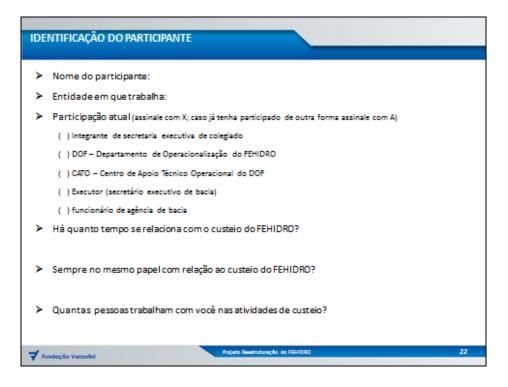
Da maneira como as atividades são executadas, levando em conta as atribuições dos diversos órgãos envolvidos e as ferramentas disponíveis, verifica-se que não existe ação específica de controle. Os documentos e quadros são utilizados apenas para acompanhamento da tramitação das prestações de contas mensais e das solicitações de reembolso de despesas.

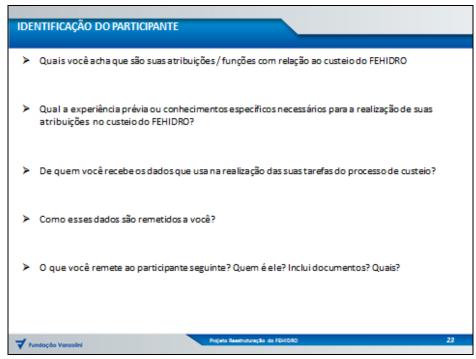
A adoção de sistema informatizado que dê apoio às atividades de custeio poderá vir a facilitar o funcionamento desses processos de custeio. Para tanto, esse sistema deverá ser adequado às características e necessidades das atividades de custeio do FEHIDRO. Por outro lado, a adoção de sistema informatizado poderá alterar a maneira como as atividades desses processos são executadas e, portanto, promover alterações nesses processos.



# **ANEXOS**

# 1. Material da reunião técnica - Workshop de custeio







AVALIAÇÃO PESSOAL DA SISTEMÁTICA (executor)	
<ul> <li>Na sua opinião e levando em conta o seu relacionamento com o FEHIDRO, como executor, como você avalia os aspectos mencionados abaixo. Utilize avaliação de 1 (pior avaliação) a 5 (melhor avaliação)</li> <li>( ) Facilidade de cumprir as exigências estabelecidas</li> <li>( ) Rapidez do processo de prestação de contas mensal</li> <li>( ) Rapidez do processo de solicitação de reembolso</li> <li>( ) Facilidade no uso das ferramentas de informática</li> <li>( ) Apoio na preparação da solicitação de reembolso</li> <li>( ) Apoio na preparação da prestação de contas mensal</li> <li>( ) Qualidade do retorno recebido da SECOFEHIDRO</li> <li>( ) Clareza do conteúdo do Manual Operacional de Custeio</li> <li>( ) Suficiência do conteúdo do Manual Operacional de Custeio</li> <li>( ) Apoio disponível para atendimento no caso de dúvidas operacionais</li> </ul>	
Quais são as suas principais interfaces com outras áreas, órgãos, etc em termos de FEHIDRO?	
₹ fundação Vanzolini Projeta Resdruturação da FDHDRO	24

AVALIAÇÃO PESSOAL	DA SISTEMÁTICA	(executor)
➤ Assinale.comXo	oroduto / resultado do se	u trabalho no custeio do FEHIDRO
( ) relatórios		
( ) coleta e organiza	ção de documentação	
( ) parecer		
( ) autorizações / a	•	
( ) análise técnica d	•	
1 /	ados / documentos uadros de controle	
<ul> <li>Na sua opinião, o</li> </ul>	prazo para a realização da	as atividade é:
( ) adequado	( ) curto	( ) excessivo
<ul> <li>Quais os pontos d</li> </ul>	o processo de custeio que	e poderiam ser aperfeiçoados?
<ul> <li>Nome do avaliado</li> </ul>	r:	
▼ fundação Vanzalini	Proje	to Reedhuturação do FEHIDRO 25



AVALIAÇÃO PESSOAL DA SISTEMÁTICA (SECOFEHIDRO/DOF)
<ul> <li>Na sua opinião e levando em conta o seu relacionamento com o FEHIDRO, como membro da SECOFEHIDRO / DOF, como você avalia os aspectos mencionados abaixo. Utilize avaliação de 1 (pior avaliação) a 5 (melhor avaliação)</li> <li>( ) Facilidade de cumprir as exigências estabelecidas</li> <li>( ) Rapidez do processo de prestação de contas mensal</li> <li>( ) Rapidez do processo de avaliação de reembolso</li> <li>( ) Rapidez na devolução das correções / ajustes solicitados</li> <li>( ) Facilidade no uso das ferramentas de informática</li> <li>( ) Facilidade de avaliação da solicitação de reembolso</li> <li>( ) Facilidade de avaliação da prestação de contas mensal</li> <li>( ) Qualidade do material recebido dos executores</li> <li>( ) Clareza do conteúdo do Manual Operacional de Custeio</li> <li>( ) Suficiência do conteúdo do Manual Operacional de Custeio</li> <li>➤ Quais são as suas principais interfaces com outras áreas, órgãos, etc?</li> </ul>
₹ fundação Vanzalini Projeto Restruturação do FCHIDRO 26

AVA	LIAÇÃO PESSOALD	A SISTEMÁTICA (SECOFE	HIDRO/DOF)	
>	( ) relatórios ( ) projeto ( ) parecer ( ) autorizações / apr ( ) análise técnica ( ) conferência de da	ovações dos / documentos cumentos e autorizações	rabalho no custeio do FEHIDRO	
>	Na sua opinião, o p	razo para a realização das a	atividade é:	
	( ) adequado	( ) curto	( ) excessivo	
*			oderiam ser aperfeiçoados?	
_		Projeto S	estruturação do FEHIDRO	27
A 1	undação Vanzolini			



AVALIAÇÃO PESSOAL DA SISTEMÁTICA (CATO)
<ul> <li>Na sua opinião e levando em conta o seu relacionamento com o FEHIDRO, como membro da CATO, como você avalia os aspectos mencionados abaixo. Utilize avaliação de 1 (pior avaliação) a 5 (melhor avaliação)</li> <li>( ) Facilidade de cumprir as exigências estabelecidas</li> <li>( ) Rapidez do processo de prestação de contas mensal</li> <li>( ) Rapidez do processo de avaliação de reembolso</li> <li>( ) Rapidez na devolução das correções / ajustes solicitados</li> <li>( ) Facilidade no uso das ferramentas de informática</li> <li>( ) Facilidade de avaliação da solicitação de reembolso</li> <li>( ) Facilidade de avaliação da prestação de contas mensal</li> <li>( ) Qualidade do material recebido dos executores</li> <li>( ) Clareza do conteúdo do Manual Operacional de Custeio</li> <li>( ) Suficiência do conteúdo do Manual Operacional de Custeio</li> <li>&gt; Quais são as suas principais interfaces com outras áreas, órgãos, etc?</li> </ul>
▼ Fundação Vanzalini      Projeta Restruturação da FEHIDRO      28

AVALIAÇÃO PESSOAL D	A SISTEMÁTICA (CA	то)	
( ) relatórios ( ) organização de doci ( ) parecer ( ) autorizações / aproi ( ) análise técnica de d ( ) conferência de dado ( ) atualização de quad	umentação vações ocumentação os / documentos ros de controle umentos e autorizações	trabalho no custeio do FEHIDRO	
<ul> <li>Na sua opinião, o pra</li> </ul>	azo para a realização das	atividade é:	
( ) adequado	( ) curto	( ) excessivo	
<ul> <li>Quais os pontos do p</li> </ul>	orocesso de custeio que p	ooderiam ser aperfeiçoados?	
> Nome do avaliador:			
▼ Fundação Vanzalini	Projeto I	Bestruturação do FEHIDRO	29



# FICHA DE TAREFA DO GRUPO — Parte A ➤ O grupo deve discutir e a presentar comentários sobre as seguintes perguntas: • O que mais atrapalha o funcionamento do processo de prestação de contas do FEHIDRO? • O que poderia ser mudado no processo de prestação de contas do FEHIDRO para reduziro impacto dessa fonte de atrapalhação?

#### FICHA DE TAREFA DO GRUPO - Parte B

- O grupo deve discutir e apresentar comentários sobre as seguintes perguntas:
  - Como reduzir o número de vezes que os pedidos de reembolso de despesas com hospedagem, refeições e transporte retomam para ajustes e correção?

• E como reduzir o número de retornos no caso da prestação de contas?

✓ fundação Vanzalini

Projeto Reestruturação do FEHIORO

31



#### 2. Instrumento para entrevistas – Investimentos

Duração ideal: 1 hora

Data da entrevista:	Dupla de entrevistadores:
Entrevistado(s):	Tel do entrevistado:
Cargo/Áreas/Entidade:	Email do entrevistado:

Inicia-se a entrevista com breve contextualização do projeto, seus objetivos e momento atual (diagnóstico). Apresentação do fluxograma sintético de processos FEHIDRO tentando localizar, com a ajuda do entrevistado, em que atividades ou etapas o mesmo atua como ator no processo.

# Pontos a serem discutidos durante entrevistas realizadas com atores do FEHIDRO para diagnóstico de processo e suas oportunidades:

Não se trata de um questionário, mas sim um checklist de assuntos que devem ser abordados durante as entrevistas. Completar após entrevistas.

2.	Atividade(s) ou Etapa(s) do processo Saída(s)	Parte do fluxograma onde o entrevistado se "vê"  O que você entrega para quem e como:  a. documentos b. relatórios c. documentação d. análise
		e. pareceres, f. aprovações, etc g. via sistema, fisicamente, etc
3.	Entrada(s):	O que você recebe de quem e como:  a. documentos b. relatórios c. documentação d. análise  e. pareceres, f. aprovações, etc g. via sistema, fisicamente, etc
4.	Outros atores envolvidos	Nomes dos atores que participam da execução do processo em interface com você (antes/fornecedores e depois/clientes)
5.	Documentos utilizados	Documentos tramitados no processo ou utilizados durante sua execução
6.	Controle e sistemas auxiliares	Formas de controle do processo (formulários, planilhas, etc.) e Sistemas utilizados na execução do processo



7.	Avaliação do processo atual	Avaliação sobre o processo (capaz, estruturado, ad hoc, pouca agregação de valor, muito burocrático, potencial de automação, etc). Principais dificuldades encontradas para a realização das suas atribuições
8.	Oportunidades de melhoria	Formas de melhorar a execução do processo: diminuindo tempo, eliminando retrabalhos, etc. O que você faria se pudesse mudar?
9.	Observações Gerais	Observações gerais sobre o processo.
10.	Anexos	Documentos, dados, informações solicitados pela equipe de processos durante o mapeamento ou validação do processo

<sup>\*</sup>Se o entrevistado atua como ator em mais de uma atividade/etapa, repetir o quadro acima tantas vezes quanto necessário (pós-reunião).

# Resumo de Oportunidades Depreendidas da Entrevista Analisar e propor Oportunidades após entrevistas para cada Atividade/Etapa abordada com o entrevistado.

ENTRADAS Oportunidades relacionadas às entradas/informações e seus fornecedores.	ATIVIDADES/ETAPA Oportunidades relacionadas às atividades, rotinas, ferramentas e sua execução.	SAÍDAS Oportunidades relacionadas às saídas/resultados e seus clientes.
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.



# 3. Lista de entrevistados

Entrevistas da frente de Investimento, realizadas entre os dias 07 a 31 de março de 2016:

ATOR	ENTIDADE	ENTREVISTADO	ENTIDADE	
Municípios		Ana Maria de Gouvea	Prefeitura de Piquete	
		Benedito Felipe O. Costa (R)		
		Ester Feche Guimarães (P)		
		Marcelo Assis Rampone (F)	SABESP	
		José Antonio		
Towardow	Estado	Vera Lúcia R. Aranha Gazal (M)		
Tomador		ALEXANDRE LIAZI		
		JOSÉ EDUARDO CAMPOS	DAFE	
		REGINA BRAGANÇA	DAEE	
		MAURICIO RIZZO		
	Casiadada Civil	Cláudio Bedran	Planeta Verde	
	Sociedade Civil	Orivaldo Brunini	FUNDAG	
	CBH Médio Paranapanema	Denis Emmanuel	Secretário Executivo	
	CBH Tietê Batalha	Lupércio Ziroldo Antonio	Secretário Executivo	
	CBH Mogi Guaçu	Marcus Vinícius	Secretário Executivo	
	CBH Mogi Guaçu	Carlos Roberto Sarni	Câmara Técnica	
	CDII Davida	Cláudio	Custeio	
	CBH Pardo	Carlos Eduardo Alencastre	Secretário Executivo	
	CBH Alto Tietê	Amauri Pollachi	Secretário Executivo	
		Francisco José de Toledo Piza	Diretor Presidente da Agência de Bacia (FABHAT)	
Comitê de		Ana Sedlacek	Secretaria Executiva CBH-AT	
Bacia		Beatriz Gonçalves Vilera	Secretaria Executiva CBH-AT	
	CBH Baixada Santista	Maria Wanda Iorio	Secretário Executivo	
	CBH Ribeira do	Ney Akemaru Ikeda	Secretário Executivo	
	Iguape/Litoral Sul	Gilson Nashiro	Secretário Executivo Adjunto	
		Caroline Túbero Bacchin	Secretário Executivo Adjunto	
	CBH PCJ	Sérgio Razera	Agência de Bacias PCJ	
	CBITTC	Patrícia Barufaldi	Agência de Bacias PCJ	
		Elaine Franco de Campos	Agência de Bacias PCJ	
		Fabrício Cesar Gomes	Secretário Executivo	
	CBH Paraíba do Sul	Edilson	Coordenador da Câmara Técnica de Planejamento	



	CBH São José dos		
	Dourados	Eli Carvalho Rosa	Sec. Executivo
	CBH Turvo Grande	Fabio	Secretaria Executiva
	IPT	José Luiz Albuquerque Filho	Interlocutor
		Marcia Aparecida Prevedello	Administrativo
		Lilian Barrella Peres	Interlocutora
	CETESB	Paulo Katayama	Técnico
		Leni Moreninho Araújo	Administrativo
	DAEE	Paulo Augusto Romera e Silva	Interlocutor
Agente Técnico		Luis Cesar de Souza Pinto	Técnico
recinco		Murilo Gonçalves Cavalheiro	Técnico
	CPLA	Lurdes Maria Torres da Silva Maluf	Interlocutora
	CEA	Adriano Jorge Abdalla	Interlocutor
	CBRN	Luiz Roberto Numa de Oliveira	Interlocutor
	CATI	Ângelo César Bosqueiro	Interlocutor
		Paulo Henrique Interliche	Técnico
A		Fernanda Santos Eloi Teixeira	Relacionamento com a SSRH
Agente Financeiro	Banco do Brasil	João Batista Massaharu Shingu	Gerente
Tillalicello		Robson Eloy Feliciano	Analista



Participantes da reunião técnica de trabalho da frente de **custeio**, realizada no dia 23 de março de 2016:

Convidados (Executor/Colegiado)	Nome
DAEE/Pontal de Paranananama/CDU DD\	Bryna Cortez
DAEE/Pontal do Paranapanema(CBH-PP)	Sando R. Selmo
DAEE/Paraíba do Sul(CBH-PS)	Washington Tomaz
DAFE/Tietà leceré/CDU TI)	Érica Rodrigues Tognetti
DAEE/Tietê Jacaré(CBH-TJ)	Pamela Lino Costa
Fundação Agência da Bacia Hidrografica do Rio Sorocaba e Médio Tietê - FABH-SMT	Roberto Gomes Rodrigues
Fundação Agência da Bacia Hidrográfica do Alto	Tania de Melo Valente
Tietê - FABHAT	Shirley A.M. Sales
DAEE/Pontal do Paranapanema(CBH-PP)	Osvaldo Sugui
DAEE/Baixada Santista(CBH-BS)	Maria Wanda Iório
DAEE/Aguapei e Peixe e Médio Paranapanema(CBH-AP e MP)	Emirieli Teles Vilela
DAEE/PARDO(CBH-PARDO)	Cláudio Henrique Bizutti Moreira
Coordenadoria de Recursos Hídricos/DOF	Carolina Miramar de Souza Almeida
Coordenadoria de Recursos Hídricos/CATO	Rosanis de Oliveira Santos
Coordenadoria de Recursos Hídricos/CATO	Teresa Etsuko Shimizu
Coordenadoria de Recursos Hídricos/CATO	Adilson Pereira Cotta



# 4. Fotografias das entrevistas - Investimento











Rua Dr. Alberto Seabra, 1256/1266 – Vila Madalena – CEP 05452-001 – São Paulo/SP – Tel.: (11) 3024-2250 133







# 5. Fotografias - Custeio

















Rua Dr. Alberto Seabra, 1256/1266 - Vila Madalena - CEP 05452-001 - São Paulo/SP - Tel.: (11) 3024-2250 137



# 6. Modelo quantitativo de capacidade de Agentes Técnicos

#### **IMPORTANTE**:

- Caixas pintadas de azul se tratam de dados fornecidos durante entrevistas com agentes técnicos.
- Caixas de fundo branco são dados extraídos do banco de dados do SINFEHIDRO.

	Estruturais (obras)	Não-estruturais (estudos, pesquisas, etc)
Homem-hora para Análise de proposta	40	16
Homem-hora para Liberação de 1ª parcela	40	16
Homem-hora para Demais liberações de parcela	32	8
Quantidade média de parcelas por empreendimentos	3	3
Retrabalho (complementação, falta de docs, correções, etc)	50%	50%

AGENTE TÉCNICO	DAEE	CETESB	CATI	IPT	CBRN	CEA
Administrativo (part time FEHIDRO)	0	1	0	1		
Técnico (part time FEHIDRO)	63	50	13	8	14	8
EMP. ESTRUTURAIS (OBRAS)						
Propostas por ano (média 2006-2015)	51	54	27	3	0	0
Liberação de 1ª parcela por ano (média 2006-2015)	48	48	27	3	0	0
Demais liberações de parcela por ano (média 2006-2015)	96	95	53	5	0	0
HH gasto ao ano com análise de proposta	3.066	3.216	1.626	156	18	12
HH gasto ao ano com liberação de 1ª parcela	2.892	2.862	1.590	150	6	6
HH gasto ao ano com demais liberações de parcela	4.627	4.579	2.544	240	10	10
EMP. NÃO-ESTRUTURAIS (ESTUDOS, PESQUISA, ETC)						
Propostas por ano (média 2006-2015)	85	80	27	20	18	45
Liberação de 1ª parcela por ano (média 2006-2015)	73	63	23	22	12	29
Demais liberações de parcela por ano (média 2006-2015)	145	126	46	44	24	58
HH gasto ao ano com análise de proposta	2.042	1.930	636	490	432	1.068
HH gasto ao ano com liberação de 1ª parcela	1.740	1.510	547	530	293	698
HH gasto ao ano com demais liberações de parcela		1.510	547	530	293	698
TEMPO TOTAL GASTO COM FEHIDRO						
HH total gasto <b>por ano</b>	16.108	15.606	7.490	2.096	1.051	2.492
HH de técnico gasto <b>por ano</b>	256	306	576	247	75	312
HH de técnico gasto <b>por semana</b>	5	6	11	5	1	6
% de tempo útil do técnico	11%	13%	25%	11%	3%	14%



# 7. Modelo quantitativo de capacidade de Agente Financeiro

AGENTE FINANCEIRO	BANCO DO BRASIL			
Analistas full time (exclusivo FEHIDRO)	4			
Retrabalho (complementação, falta de documentos, correções, etc) 50%				
EMISSÃO DE CONTRATO				
Homem-hora para emissão contrato	2			
Contratos emitidos por ano (média 2006-2015) 371				
PAGAMENTO 1º PARCELA e PAGAMENTO DEMAIS PARCELAS				
Homem-hora para pagamento 1ª parcela e demais parcelas	1			
Qtde de empreendimentos com pagamentos por ano (média 2006-2015)	371			
Quantidade média de parcelas por empreendimentos	3			
CONCLUSÃO				
Homem-hora para análise de documentos para conclusão	2			
Empreendimentos concluídos por ano (média 2006-2015) 308				
TEMPO TOTAL GASTO COM FEHIDRO				
Homem-hora total gasto pelo AF <b>por ano</b>	3.704			
Horas por analista gasto <b>por ano</b>	926			
Horas por analista gasto <b>por semana</b>	18			



#### 8. Análise dos indicadores do CBH - PCJ

Durante as entrevistas realizadas, foi destacada a competência do CBH-PCJ em executar propostas de empreendimentos com qualidade superior à média e suas atividades com eficiência. A justificativa foi relacionada ao fato de possuir uma Agência de Bacia madura, com equipe estruturada e dedicada exclusivamente a exercer apoio ao comitê.

De modo a evidenciar a efetividade do trabalho realizado pela Agência de Bacia no FEHIDRO, foram realizadas análises comparativas de alguns indicadores chave para o fluxo operacional entre os empreendimentos do CBH-PCJ com os demais colegiados.

Para este propósito, foram analisados os últimos 538 empreendimentos concluídos (de 1 de janeiro de 2014 a 13 de março de 2016) quanto à duração de suas etapas, calculando-se suas médias, para empreendimentos apenas do PCJ (tanto de compensação quanto de cobrança) e comparados aos demais colegiados.

Obs.: a metodologia de análise seguiu os mesmos princípios destacados no capítulo 4.

#### Duração médias dos empreendimentos concluídos

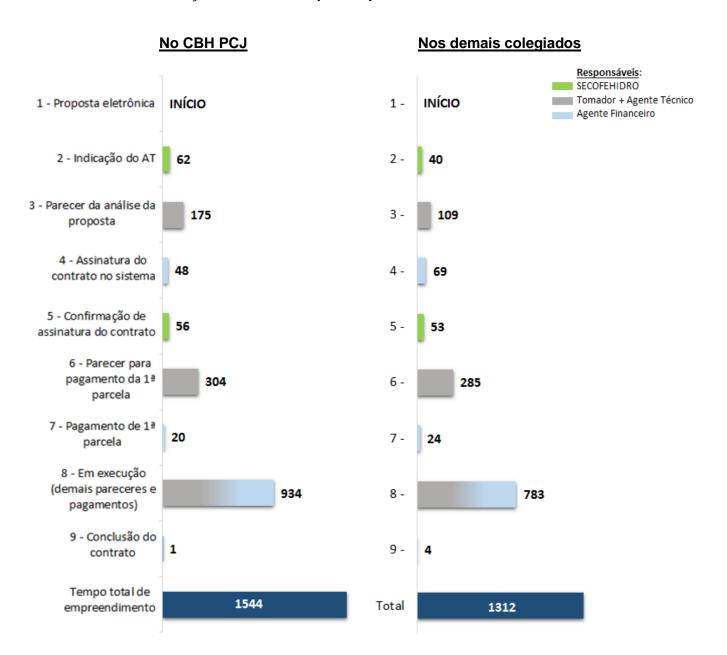
Conforme pode ser observado no gráfico a seguir, o tempo total médio dos empreendimentos do PCJ levaram <u>quase 8 meses a mais no processo para serem concluídos do que a média</u> dos demais colegiados, ou seja, cerca de 18% a mais que os outros colegiados.

Ainda que se tenha constatado que o valor médio financiado dos empreendimentos do PCJ sejam maiores que a média dos outros colegiados, e portanto, denote projetos maiores e com maior prazo de execução, esta não é a única razão para o prolongamento do tempo médio total. Evidenciou-se que quase todas as etapas prévias à execução excedem o tempo médio do FEHIDRO ou possuem duração compatível com este.

Comparando os PDCs típicos do PCJ em relação aos demais colegiados, também não se evidenciou diferenças significativas nas distribuções típicas de empreendimentos por esta classificação.



#### Duração média das etapas do processo FEHIDRO - em dias

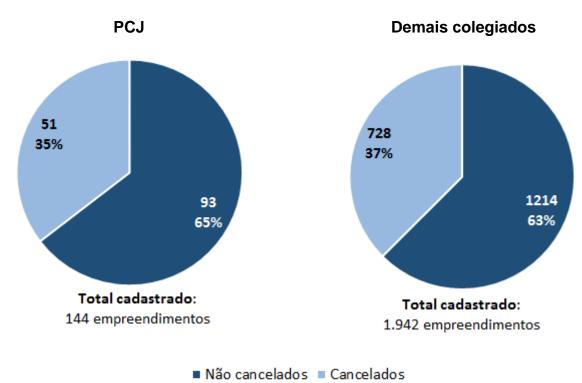


Fonte: SINFEHIDRO (dados de 1 de janeiro de 2014 até 13 de março de 2016)



#### Percentual de cancelamento

Outra forma de analisar a eficiência de uma bacia específica é por meio da taxa de cancelamentos. Nesta análise foram considerados a relação de empreendimentos cancelados por cadastrados de 2011 a 2015 para ampliar a base amostral, comparando o PCJ aos demais colegiados.



Como se nota, o PCJ obteve <u>taxa de cancelamento ligeiramente menor do que a média</u> dos demais colegiados – estatisticamente igual, se considerada a margem de erro.

Assim, conclui-se que o apoio da Agência de Bacia do PCJ não trouxe ganhos significativos à eficiência do FEHIDRO por meio de redução do tempo total ou taxa de cancelamentos. A hipótese mais provável é que, como os agentes técnicos e os tomadores têm perfis similares em todas as bacias, é deles que dependem majoritariamente os indicadores de eficiência.

Provavelmente, o impacto da Agência de Bacia esteja mais ligada à eficácia dos projetos pleiteados. Contudo, atualmente não há indicadores que possam ser utilizados para analisar os resultados gerados pelos empreendimentos do FEHIDRO.



# 9. Comitês de Bacias Hidrográficas do Estado de São Paulo



Código	Comitê	Área Aproximada	População	Municípios
SP1	CBH da Serra da Mantiqueira	690	64.000	3
SP2	CBH do Sapucaí-Mirim e Grande	9.100	664.000	23
SP3	CBH do Rio Mogi-Guaçu	15.000	1.466.000	43
SP4	CBH dos Rios Sorocaba e Médio Tietê	11.800	1.812.000	50
SP5	CBH do Litoral Norte	1.950	275.000	4
SP6	CBH do Baixo Pardo-Grande	7.200	331.000	18
SP7	CBH do Alto Paranapanema	22.700	717.000	45
SP8	CBH dos Rios Turvo e Grande	15.900	1.220.000	66
SP9	CBH do Tietê-Batalha	13.100	520.000	36
SP10	CBH do Médio Paranapanema	16.700	660.000	46
SP11	CBH do São José dos Dourados	6.800	223.000	26
SP12	CBH do Baixo Tietê	15.600	746.000	51
SP13	CBH dos Rios Aguapeí e Peixe	24.000	806.000	74
SP14	CBH do Paraíba do Sul	14.400	1.967.000	36
SP15	CBH do Alto Tietê	5.900	190.305.000	36
SP16	CBH do Tietê/Jacareí	11.800	1.463.000	34
SP17	CBH da Baixada Santista	2.800	1.679.000	14
SP18	CBH do Ribeira de Iguape e Litoral Sul	17.100	364.000	24
SP19	CBH do Piracicaba, Capivari, Jundiaí	14.200	4.992.000	61
SP20	CBH do Pontal do Paranapanema	12.400	476.000	26
SP21	CBH do Rio Pardo	9.000	1.092.000	27

Considerando o total dos empreendimentos por Comitê de bacia que utiliza tanto o fundo do FEHIDRO estadual (compensação) quanto seu fundo de cobrança próprio. Há empreendimentos utilizando fundo de cobrança em 5 Comitês de bacia (AT, BS, PCJ, PS e SMT).



# 10. Relatório de atividades anual do FEHIDRO (Anexo I)

ANEXO I - RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

1 - RECURSOS DISPONÍVEIS AO FEHIDRO PARA 2015	SUB-TOTAL	TOTAL	% CRH
1.1 - Saldo Final de Recursos a serem Distribuídos		54.720.922,54	100%
1.2 - Lei de Orçamento para 2015	63.630.000,00		
1.3 - Ajuste do Exercício Anterior (orçado x realizado)	(9.761.772,86)		
1.4 - Ajuste de Rendimento previsto para 2014	136.080,34		
1.5 - Previsão de Rendimentos na Conta Geral para 2015	700.000,00		
1.6 - Aiuste da Taxa de Administração do Ag. Financeiro em 2014	39.999,53		
1.7 - Ajuste da Remuner. de Ag. Técnicos e Financeiro em 2014	(23.384,47)		

2 - ALOCAÇÃO DOS RECURSOS PARA 2015	SUB-TOTAL	TOTAL	% CRH
2.1 - Despesas de Investimento		49.796.039,51	91,00%
2.1.1 - Empreendimentos a serem indicados pelos CBH's	44.816.435,56		90,00%
2.1.2 - Empreendimentos de âmbito estadual, a serem propostos pelo CORHI	4.979.603,95		10,00%
2.2 - Despesas de Custeio		4.924.883,03	9,00%
2.2.1 - Manutenção do Fundo			
2.2.1.1 - Provisão para PASEP (1% s/ previsão orçamentária 2015)	636.300,00		
2.2.1.2 - Provisão para Taxa de Administração do Ag. Financeiro	200.000,00		
2.2.1.3 - Provisão de Remuneração de Ag. Técnicos e Financeiro	2.000.000,00		
2.2.1.4 - Total de Custeio para Manutenção do Fundo	2.836.300,00		
2.2.2 - Suporte às Secretarias Executivas			
2.2.2.1 - Custeio à Secretaria Executiva do CORHI	-		
2.2.2.2 - Custeio à Secretaria Executiva do COFEHIDRO	230.000,00		
2.2.2.3 - Custeio às Secretarias Executivas dos CBH's	1.428.583,03		
2.2.2.4 - Reembolso aos Colegiados (Articulação com Estados Vizinhos e União) - SECOFEHIDRO 2	-		
2.2.2.5 - Total de Custeio para Suporte às Secretarias Executivas	1.658.583,03		
2.2.3 - Suporte ao Monitoramento Hidrometeorológico			
2 2 3 1 - Apojo ao Custejo de Redes DAEE, CETESB e IAC	430.000,00		
2.2.3.2 - Total de Custeio para Monitoramento Hidrometeorológico	430.000,00		

#### 1.3) AJUSTE NO ORÇAMENTO DO EXERCÍCIO DE 2014

 Lei de Orçamento para 2014 (Previsão)
 62.230.000,00

 Resultado da Execução Orçamentária 2014
 52.468.227,14

 Déficit
 9.761.772,86

# 1.4) AJUSTE DE RENDIMENTOS DAS APLICAÇÕES 2014

 Previsão de Rendimentos
 650.000,00

 Rendimentos obtidos
 786.080,34

 Superávit
 136.080,34

#### 1.6) AJUSTE DA TAXA DE ADMINISTRAÇÃO AG. FINANC. 2014

 Provisão da Taxa de Administração
 200.000,00

 Desembolso efetuado
 160.000,47

 Superávit
 39.999,53

# 1.7) AJUSTE DA REMUNER. AGENTES TÉCNICOS E FINANCEIRO 2014

 Provisão de Remuneração
 1.800.000,00

 Desembolso efetuado
 1.823.384,47

 Déficit
 23.384,47



# 11. Relatório de atividades anual do FEHIDRO (Anexo II)



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DE SANEAMENTO E RECURSOS HÍDRICOS CONSELHO DE ORIENTAÇÃO DO FUNDO ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS



				INEAU II - REI	AIORIO DE A	ANEXO II - RELATORIO DE ATIVIDADES 2015	115				
	ORÇ	ORÇAMENTO 2015	Saldo	AJUSTE	AJUSTE DE ANOS ANTERIORES	ORES	Transferência	Reserva p/	Liberação aos	% da	Total
COLEGIADOS	% CRH	Sub-Total Investimentos Orçamento 2015 (A)	Sub-Contas 31/12/2014 (B)	Total 2014 (Delib. COFE n° 145/2014) (C)	Periodo de 1º/05/2014 a 31/01/2015 (D)	Ajuste Anual (E)=(C+D)	de Recursos de Custeio (F)	Operações com Retorno (G)=40%(E)	Colegiados p/ aplicação em 2015 (H)=60%(E)	em relação ao total	Disponível (I)=(A+B+F+H
Alto Paranapanema	3,90	1.747.840,99	165.771,22	2.938.965,62	(2.306.666,68)	632.298,95	00'0	252.919,58	379.379,37	2,74	2,292,991,5
Aquapel / Peixe	6.84	3.065.444,19	44.205,60	5.561.678,76	(5.517.766,56)	43.912,20	00'0	17.564,88	26.347,32	0,19	3.135.997,
Alto Tietê	9,87	4.423.382,19	313.627,26	14.963.264,89	(14.704.007,13)	259.257,76	00'0	103.703,11	155.554,66	1,12	4.892.564,1
Baixo Pardo / Grande	4,45	1.994.331,38	123.408,57	3.764.275,94	(3.655.999,17)	108.276,77	100.000,00	43.310,71	64.966,06	0,47	2.282.706,0
Baixada Santista	3,43	1.537.203,74	508.993,31	4.028.359,98	(3.365.173,05)	663.186,94	00'0	265.274,77	397.912,16	2,87	2.444.109,2
Baixo Tietê	3,97	1.779.212,49	11.576,90	6.056.779,80	(5.051.249,93)	1.005.529,87	00'0	402.211,95	603.317,92	4,36	2.394.107,3
Litoral Norte	3,42	1.532.722,10	48.893,89	5.890.665,91	(5.574,634,99)	316.030,92	00'0	126.412,37	189.618,55	1,37	1.771.234,6
Mogi-Guacu	7,33	3.285.044,73	298.431,19	6.988.060,75	(4.955.418,00)	2.032.642,75	00'0	813.057,10	1.219.585,65	8,81	4.803.061,5
Médio Paranapanema	3,29	1.474.460,73	28.110,70	2.498.067,36	(2.461.783,24)	36.284,13	00'0	14.513,65	21.770,48	0,16	1.524.341,9
Pardo	4,76	2.133.262,33	29.553,41	6.010.672,69	(3.908.615,71)	2.102.056,99	00'0	840.822,79	1.261.234,19	9,11	3.424.049,9
Piracicaba, Capivari e Jundiaí	8,21	3.679.429,36	517.358,37	10.092.556,65	(9.704.401,67)	388.154,99	00'0	155.261,99	232.892,99	1,68	4.429.680,7
Pontal do Paranapanema	4,11	1.841.955,50	17.492,62	3.841.986,26	(3.597.914,19)	244.072,07	00'0	97.628,83	146.443,24	1,06	2.005.891,3
Paraíba do Sul	2,98	1.335.529,78	207,404,12	8.912.944,69	(6.746.094,80)	2.166.849,89	00'0	866.739,96	1.300.109,94	9,39	2.843.043,8
Ribeira de Iguape / Lit. Sul	5,67	2.541.091,90	237.887,39	5.383.262,78	(3.559.155,74)	1.824.107,03	00'0	729.642,81	1.094.464,22	7,90	3.873.443,5
São José dos Dourados	2,87	1.286.231,70	13.631,56	2.286.709,66	(2.195.557,05)	91.152,61	00'0	36.461,04	54.691,57	0,40	1.354.554,8
Serra da Mantiqueira	2,62	1.174.190,61	43.146,46	4.286.260,06	(4.233.997,81)	52.262,26	00'0	20.904,90	31.357,35	0,23	1.248.694,4
Sapucai Mirim / Grande	3,25	1.456.534,16	105.311,47	2.875.901,26	(2.704.790,04)	171.111,23	116.583,77	68,444,49	102.666,74	0,74	1.781.096,
Sorocaba / Médio Tietê	4,45	1.994.331,38	111.249,77	7.732.338,43	(1.892.714,68)	5.839.623,76	00'0	2.335.849,50	3.503.774,25	25,31	5.609.355,
Tietê / Batalha	4,23	1.895.735,22	32.654,06	3.874.247,01	(2.161.944,32)	1.712.302,69	00'0	684.921,08	1.027.381,62	7,42	2.955.770,9
Turvo / Grande	4,25	1.904.698,51	30.371,42	3.568.525,13	(2.733.591,07)	834.934,06	00'0	333.973,62	500.960,44	3,62	2.436.030,3
Tietê / Jacaré	6,10	2.733.802,57	15.131,20	6.319.622,35	(5.387.604,12)	932.018,23	00'0	372.807,29	559.210,94	4,04	3.308.144,7
Sub-Total	100,001	44.816.435,56	2.904.210,49	117.875.145,98	(96,419,079,90)	21.456.066,08		,		ľ	60.810.869,4
CORHI		4.979.603,95	277.155,57	7.986.381,66	(6.366.317,36)	1.620.064,30	00'0	648.025,72	972.038,58	7,02	6.228.798,
TOTAL	100,00	49.796.039,51	3.181.366,06	125.861.527,64	(102.785.397,26)	23.076.130,38		9.230.452,15	13.845.678,23	100,00	67.039.667,5



# 12. Relatório de atividades anual do FEHIDRO (Anexo III)

#### DELIBERAÇÃO COFEHIDRO Nº 149 / 2015 ANEXO III - DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS DE CUSTEIO AOS COLEGIADOS EM 2015

		RECURSOS DE CUSTEIO DOS CBH'S PARA 2015			
COLEGIADOS	% CRH	1/3 da Verba conforme % CRH (A)	1/21 avos de 2/3 (B)	VERBA TOTAL (C)=(A+B)	
Alto Paranapanema	3,90	18.571,58	45.351,84	63.923,42	
Aguapeí / Peixe	6,84	32.571,69	45.351,84	77.923,54	
Alto Tietê	9,87	47.000,38	45.351,84	92.352,22	
Baixo Pardo / Grande	4,45	21.190,65	45.351,84	66.542,49	
Baixada Santista	3,43	16.333,47	45.351,84	61.685,31	
Baixo Tietê	3,97	18.904,92	45.351,84	64.256,76	
Litoral Norte	3,42	16.285,85	45.351,84	61.637,69	
Mogi-Guaçu	7,33	34.905,05	45.351,84	80.256,89	
Médio Paranapanema	3,29	15.666,79	45.351,84	61.018,64	
Pardo	4,76	22.666,85	45.351,84	68.018,69	
Piracicaba, Capivari e Jundiaí	8,21	39.095,56	45.351,84	84.447,40	
Pontal do Paranapanema	4,11	19.571,59	45.351,84	64.923,43	
Paraíba do Sul	2,98	14.190,59	45.351,84	59.542,43	
Ribeira de Iguape / Litoral Sul	5,67	27.000,22	45.351,84	72.352,06	
São José dos Dourados	2,87	13.666,78	45.351,84	59,018,62	
Serra da Mantiqueira	2,62	12.476,29	45.351,84	57.828,13	
Sapucaí Mirim / Grande	3,25	15.476,32	45.351,84	60.828,16	
Sorocaba / Médio Tietê	4,45	21.190,65	45.351,84	66.542,49	
Tietê / Batalha	4,23	20.143,02	45.351,84	65.494,86	
Turvo / Grande	4,25	20.238,26	45.351,84	65.590,10	
Tietê / Jacaré	6,10	29.047,85	45.351,84	74.399,70	
Sub-Total	100,00	476.194,34	952.388,69	1.428.583,03	
CORHI	-	-		_	
SECOFEHIDRO		-	-	230.000,00	
SECOFEHIDRO 2	-	_	<u>-</u>	-	
TOTAL	100,00	476.194,34	952.388,69	1.658.583,03	