

4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos

Relatório Final

Realização:

Agência Nacional de Águas

- **Superintendência de Apoio à
Gestão de Recursos Hídricos**
- **Gerência de Cobrança**

Local: Brasília - DF

Data: 19 e 20 de outubro de 2010

“O processo é novo. O problema é novo. Solução nova!!?”

**Metodologia, Mediação e Relatoria:
holon soluções integrativas**



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO03
OBJETIVOS E RESULTADOS DA OFICINA04
METODOLOGIA04
PROGRAMAÇÃO06
RELATORIA DA OFICINA07
ENCAMINHAMENTOS DO EVENTO26
ENCERRAMENTO DO EVENTO.....	.27
AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	.27
CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES32
ANEXOS35

INTRODUÇÃO

A “4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos” a qual trataremos por ‘Oficina’ daqui por diante, foi realizada na cidade de Brasília, nos dias 19 e 20 de outubro do corrente ano, tendo como realizador a Gerência de Cobrança da Superintendência de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos da Agência Nacional de Águas (ANA).

A Oficina teve como uma das motivações para sua realização dar continuidade ao processo de “apoio aos Estados e ao Distrito Federal na implementação da cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio estadual, visando à harmonização, no âmbito da bacia hidrográfica, de mecanismos e valores e à integração, no âmbito dos órgãos gestores de recursos hídricos, de rotinas e procedimentos”, competência da Gerência de Cobrança estabelecida no Regimento Interno da ANA; que deve buscar a “integração dos procedimentos operacionais de cobrança pelo uso de recursos hídricos entre a ANA e os órgãos gestores estaduais”, conforme preconiza o SNIRH.

Proporcionou ainda aprimorar a articulação entre os órgãos gestores, uma vez que a Política Nacional de Recursos Hídricos orienta que a “Bacia Hidrográfica deve ser considerada como unidade territorial”.

A oficina se debruçou também sobre questões ligadas à eficiência e agilidade na aplicação dos recursos arrecadados com a cobrança pelo uso de recursos hídricos, objetivo finalístico do sistema, bem como a troca de experiências entre os agentes que estão implementando a cobrança pelo uso de recursos hídricos nas Bacias Hidrográficas

O evento contou com a participação de vários órgãos governamentais federais, institutos, Secretarias Estaduais, Departamento de Águas e Energia Elétrica de São Paulo – DAEE/SP, Agência Executiva de Gestão das Águas do Estado da Paraíba – AESA/PB e Agência Reguladora de Águas, Energia e Saneamento Básico – ADASA-DF.

Os gestores do Programa tiveram a iniciativa de estruturar um evento participativo que pudesse, ao mesmo tempo, informar, trocar experiências e construir propostas para superar os desafios encontrados, tanto no âmbito da cobrança quanto na aplicação dos recursos dela provenientes.

OBJETIVOS E RESULTADOS DA OFICINA

A Oficina teve como objetivos:

- Informar o estágio atual da Cobrança em rios de domínio da União e nos Estados de MG, SP e RJ;
- Avaliar os principais desafios para aplicação dos recursos arrecadados com a Cobrança e propor soluções para a sua superação;
- Dar continuidade às ações de integração dos procedimentos de Cobrança nas Bacias onde o instrumento já foi implantado; e
- Trocar experiências entre os agentes que estão implementando a Cobrança pelo uso de recursos hídricos nestas Bacias.

Estabeleceu como produtos esperados levantar os desafios (gargalos) para aplicação dos recursos da cobrança e construir propostas para superá-los (Ações Estratégicas).

Como produtos finais, apresentamos neste Relatório os slides das apresentações técnicas, bem como aquele utilizado pelo mediador durante os diversos momentos da oficina (ANEXO DIGITAL 1_ APRESENTAÇÃO MEDIADOR); questões levantadas pelos participantes para debate e os respectivos comentários, os produtos finais de cada etapa dos trabalhos em grupo, a relatoria das intervenções, sempre que possível, além dos encaminhamentos finais do evento.

Além destes produtos finais o Relatório traz ainda o roteiro metodológico detalhado da atividade, as avaliações dos participantes e nossas considerações finais e recomendações visando aprimoramentos na continuidade do processo e a possibilidade de vislumbrar soluções integrativas e sistêmicas para sua condução.

METODOLOGIA

A construção da metodologia da Oficina partiu de uma programação base (Vide ANEXO DIGITAL 2_ OFICINA DE COBRANÇA 2010 PAUTA) e das demandas, expectativas e objetivos apresentados pela Gerência de Cobrança em uma reunião no dia 18 de outubro pretérito, com a participação de Patrick Thomas (Gerente de Cobrança); Cláudio Pereira (Especialista em Recursos Hídricos – GECOB – Gerência de Cobranças) e Gláucia Maria (Assistente da Gerência), além da participante da secretaria executiva da empresa contratante dos serviços, Sra. Priscilla e este moderador.

A partir desta referência elaboramos e propusemos um roteiro de momentos do evento, que foi amplamente discutido, chegando a uma proposta revisada de roteiro metodológico (ANEXO 1_ ROTEIRO METODOLÓGICO_ ANA)

Destacamos que o trabalho de mediação compreende esforços para que o encontro atinja seus objetivos, adotando-se técnicas e métodos apropriados que contribuam de maneira produtiva para o processo de diálogo e, sobretudo, ocorra de maneira agradável aos

participantes em um clima de cordialidade e respeito, sinergia na construção de propostas e harmonia na relação interpessoal do grupo.

A oficina intercalou momentos de apresentações com momentos de debates entre os painelistas, trabalhos em grupo para construção de propostas (desafios/ações), momento interativo com aporte de comentários, críticas ou sugestões e, finalmente, contribuições às propostas em plenária.

Em relação aos passos adotados na mediação, vale destacar:

- i. O papel das apresentações para o nivelamento das informações entre os participantes, além de proporcionar a visão dos avanços e desafios enfrentados pelo governo e agências;
- ii. A opção pelo apoio constante da visualização das propostas¹,
- iii. A aposta no protagonismo e auto-organização dos participantes nos trabalhos em grupos.

Entende-se que, desta maneira, proporcionamos maior legitimidade às idéias, possibilitamos o compartilhamento constante, o estabelecimento de um foco comum de atenção e mantivemos a memória viva da discussão, ao passo que buscamos promover a autonomia e o empoderamento dos participantes, criar espaços de maior liberdade para a troca de idéias e interatividade entre grupos de trabalho, estimular a autogestão e a construção de consensos durante os trabalhos de grupo.

¹ Aplicação da ferramenta **Metaplan**, que trabalha com a visualização móvel em fichas, registro das idéias e organização participativa em painéis. A mediação com apoio na visualização ajuda a discernir opiniões, prioriza os elementos centrais de uma idéia; estimula a capacidade de síntese e incentiva a exposição de argumentos e sua fundamentação. Quando utilizado para o registro visual aberto nos Grupos de Trabalho favorece a autoria coletiva das idéias, impulsionando os participantes a lidar com divergências, dirimir conflitos e aprofundar conceitos, durante o processo de formulação de propostas.

PROGRAMAÇÃO

A Oficina ocorreu no hotel St. Peter, em Brasília, nos dias 19 e 20 de outubro deste ano. Apresentamos a seguir a síntese da programação prevista:

1º Dia – 19/10 – Terça-Feira

- 🕒 **08:30 – Credenciamento**
- 🕒 **09:00 – Sessão 1: Abertura / Apresentações / Boas Vindas**
- 🕒 **10:15 - Intervalo**
- 🕒 **10:30 – Sessão 2: Estágio Atual da Cobrança (União e Estados)**
- 🕒 **12:00 – Mesa com painelistas**
- 🕒 **12:30 – Almoço**
- 🕒 **14:00– Sessão 3 - Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança**
- 🕒 **15:30 – Mesa com painelistas**
- 🕒 **16:30– Intervalo**
- 🕒 **16:45 – Sessão 4- Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança**
- 🕒 **17:35– Mesa com painelistas**
- 🕒 **18:15 – Síntese apresentada pelo mediador**

2º Dia – 20/10 – Quarta-Feira

- 🕒 **08:45 - Orientação em Plenária**
- 🕒 **09:00 - Sessão 5- Perspectivas Futuras de aplicação dos Recursos da Cobrança**
- 🕒 **10:00 – Intervalo**
- 🕒 **10:15 - Trabalho em Grupos - Desafios**
- 🕒 **12:00 – Almoço**
- 🕒 **13:30 – Momento Interativo**
- 🕒 **14:00 – Trabalhos em Grupo – Propostas de Ações**
- 🕒 **15:00 – Socialização dos Grupos**
- 🕒 **16:00 – Encaminhamentos**
- 🕒 **16:15 – Avaliação**
- 🕒 **16:20 - Encerramento**

RELATORIA DA OFICINA

➤ 1º Dia / Terça-feira – 19/10 - Manhã :

A abertura da oficina foi feita pelo Superintendente de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos, Rodrigo Flecha, complementado pelo Sr. Patrick Thomas, Gerente de Cobrança da ANA, quando destacaram a importância da referida Oficina que busca dar continuidade ao processo participativo, vez que sua realização atende a uma demanda da 3ª Oficina, ocorrida em 2009.

Em seguida, após apresentação do mediador Júlio Almeida e da relatora Eliana Salaroli, os participantes também se apresentaram. O mediador esclareceu então aos participantes os objetivos, produtos, programação do evento, dentre outras questões deste momento inicial, dialogando com as **expectativas dos participantes**, elencadas abaixo:

- Subsídios para implementação da cobrança RHS
- Ficar a par dos avanços com a cobrança nas cidades que a possuem
- Esclarecer procedimentos sobre os temas “cobrança” e “agência”
- Informações para todas as questões: procedimentos legais, aplicações efetiva dos recursos
- Adquirir novos conhecimentos sobre cobrança de RH
- Conhecimento da cobrança justa e da melhor maneira de uso dos recursos
- Entender a forma de cobrança pelo uso dos recursos hídricos e os seus impactos ambientais e sociais (Silvio – ADASA)
- Conhecer as diferentes experiências na área de cobrança pelo uso dos recursos hídricos e verificar as possibilidades de aplicação na região do Distrito Federal (João Pedro – ADASA)
- Entender a metodologia para definição dos parâmetros e eficiência da cobrança
- Entender os mecanismos e metodologias de cobrança do uso da água
- Ampliar conhecimentos sobre cobrança e recursos hídricos
- Obter mais informações sobre o assunto
- Aprimoramento
- Conhecimento
- Aprendizado
- Aprimorar procedimentos relativos principalmente à aplicação dos recursos arrecadados, usando sua transparência e eficiência, assim como desenvolver conhecimento sobre o processo de arrecadação em andamento no âmbito federal e demais estados
- Cooperação
- Conhecer os procedimentos, avaliar e trocar experiências
- Conhecer melhor as experiências dos outros estados, traçar informações
- Compartilhar

- Intercâmbio de conhecimento
- Troca de experiência com outros estados, capacitação
- Consenso e integração entre agentes
- Que as experiências discutidas sejam melhor utilizadas nos estados que não fazem a cobrança
- Conhecimento para mim e meu estado
- Adquirir experiência com os que praticam a cobrança
- Maior integração entre os organismos que praticam a cobrança pelo uso dos Rec. Hídricos
- Integração dos estados e união no que tange os procedimentos da cobrança
- Maior integração entre órgãos responsáveis pela implementação cobrança
- Definição de regras em conjunto
- Definições e operacionalidade
- Melhorias nos cadastros de usuários (federal e estadual), definição de modelos de Agência de Bacia
- Definição de estratégias e ações para melhorar a participação dos municípios no processo de captação de recursos da cobrança
- Melhorar a disponibilização dos dados e informações dos órgãos gestores para publicação nos sites das Agências

➤ **Sessão 2 - Estágio Atual da Cobrança (União e Estados)**

- **Apresentação: Moema; Instituto Estadual do Ambiente - INEA – Gerência de Instrumentos de Gestão de Recursos Hídricos; Diretoria de Gestão das Águas e do Território**

Moema lembra que são quase quatro anos participando nas oficinas da ANA e que nesse período ocorreram muitas mudanças, desde tempos em que os órgãos estaduais estavam relativamente enfraquecidos, a criação do INEA (órgão gestor estadual do RJ), a integração das bases com o Sistema Nacional de Informação de Recursos Hídricos – SNIRH, que resultou em um grande impulso ao processo.

Foi mostrado - conferir na seqüência de slides do ANEXO DIGITAL 3_ APRESENTAÇÃO INEA_MOEMA-, o organograma da relação de gestão do Sistema Nacional com o Estadual do Rio de Janeiro, as regiões de abrangência dos Comitês de Bacia (o INEA atua de forma descentralizada e coincidente com as áreas dos 08 Comitês e 10 regiões hidrográficas); aperfeiçoamentos e avanços na base legal, a implantação do Sistema Estadual de Informações em Recursos Hídricos (cadastro único, integrado com o Sistema Nacional), salientando inclusive a constatação de que a **arrecadação aumenta à medida que se aperfeiçoa o cadastro e o sistema de cobrança**. Verificou-se também que o setor de saneamento representa quase 90% do valor arrecadado. Valor esse que obteve expressivo

aumento em 2010, além do parcelamento dos valores retroativos, resultando numa arrecadação de cerca de 20 milhões no ano, 15% dos quais são da bacia do Paraíba do Sul. No total são 330 empreendimentos cobrados no estado, a grande maioria com perfil urbano, concentrado na região metropolitana do RJ. Das metas estabelecidas para 2010, o boleto único não foi alcançado e a transferência dos recursos da transposição está em processo, com o fortalecimento dos Comitês de Bacias.

Para 2011 as metas são o SEIRH aperfeiçoado; a execução dos contratos de gestão e o fortalecimento do FUNDRHI.

Após a apresentação foram feitas algumas perguntas de esclarecimento, sendo que perguntas sobre a transferência da arrecadação para as agências e apoio aos Comitês de Bacia ficaram para ser debatidas no período da tarde, quando estes assuntos serão tratados.

Questão: Porque o repasse do montante arrecadado pela cobrança no RJ é de **10% e não 7,5%** como preceitua a Lei 9.433/97 . (autora: Mirella - AESA-PB - mirella@aesa.pb.gov.br)

R: Moema esclarece que a lei delegou ao sistema estadual a fixação do percentual, ou seja, é estabelecido por uma Lei Estadual. No caso do RJ delegou ao Conselho Estadual de Recursos Hídricos estabelecer o percentual.

Questão: A nomenclatura “região hidrográfica” é a mesma da “Bacia Hidrográfica” como unidade de planejamento?

R: Não. Segue a outros critérios hidrológicos, de forma que a região hidrográfica pode ser uma reunião de bacias.

Questão: Qual o comportamento dos usuários considerando a cobrança? (autora: Angela Lima – SEMARH/SE - Tel. 79 9985.3166 / lima2009@yahoo.com.br)

R: Observamos no RJ que a cobrança não é um instrumento único, é instrumento de gestão e regularização do uso da água. O usuário quer estar regular. A cobrança é um instrumento positivo para a garantia do seu uso.

- **Apresentação: Cláudio Pereira, Especialista em Recursos Hídricos – Agência Nacional de Águas – ANA; Superintendência de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos – SAG; Gerência de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos – GECOB**

Em sua apresentação Cláudio exibiu uma série de gráficos das bacias PCJ (Piracicaba, Capivari e Jundiá); Paraíba do Sul e São Francisco (ver ANEXO DIGITAL 4_APRESENTAÇÃO ANA_CLÁUDIO) que refletem a situação da cobrança (em termos de distribuição de valor por segmento, por estado, usuário por segmento, valor por segmento, dentre outros), demonstrando que a dinâmica da Bacia (Quadro Analítico) não se altera muito ao longo dos anos.

Destacou que, no caso da Bacia do São Francisco, cuja cobrança começou em 1º de julho de 2010, o maior montante “não pago” até o momento é de órgãos do governo. A Bahia tem o

maior número de usuários e Pernambuco a maior arrecadação, em grande parte promovida pela COMPESA, sendo que 80% dos usuários utilizam a água para fins de irrigação.

Ao final apresentou ainda os encaminhamentos da 3ª Oficina, destacando o que já foi executado, como por exemplo, os avanços obtidos na integração e compartilhamento de dados; no custeio da secretaria executiva dos Comitês de Bacia; na sustentabilidade financeira do sistema; na metodologia de cobrança (diretrizes gerais para transposição) e, inclusive, com a realização da presente oficina que atende a demanda “Dificuldade de Aplicação dos Recursos da Cobrança”.

- **Apresentação: Sônia de Souza, Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM**

Sônia mostrou dados em formato de gráficos da cobrança e arrecadação por bacia, cobrança por setor usuário e a situação da cobrança nos Comitês (ANEXO DIGITAL 5_APRESENTAÇÃO IGAM_SÔNIA DE SOUZA). Estabeleceu como meta para 2011 a cobrança na bacia do Rio Pará.

Destacou que uma das principais **causas da inadimplência é a dificuldade de entrega do boleto de cobrança em áreas da zona rural**, reforçando que **o cadastro robusto junto com o sistema de cobrança eficiente são os dois fatores chaves para o sucesso da arrecadação**.

No caso de Minas Gerais o sistema de outorga/cadastro/cobrança não é integrado, ou seja, cada um é feito por um órgão; o que gera dificuldades de acesso a informação e controle. O objetivo é sincronizar os dados do cadastro com a cobrança, a ser feita pelo próprio IGAM, pois foi constatado que este é um ponto de vulnerabilidade do sistema atual.

- **Apresentação: Engª Cláudia Hornhardt Siqueira Fonseca, Departamento de Águas e Energia Elétrica – DAEE, São Paulo.**

Com o título “*Cobrança pelo Uso da Água – 2010, nas bacias dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiaí*” (slides no ANEXO DIGITAL 6_ APRESENTAÇÃO DAEE_CLÁUDIA FONSECA) a engenheira do DAEE apresentou inicialmente tabelas com dados da operacionalização da cobrança, de usuários e da arrecadação para, em seguida, discorrer sobre os desafios encontrados em 2010 e perspectivas para 2011. Destaque para a inscrição dos usuários inadimplentes no CADIN estadual, confirmação de que, também em São Paulo, o abastecimento público é a maior arrecadação e de que a dificuldade encontrada é fazer o pré- cadastro e emitir boleto, mantendo uma regularidade no contato com o usuário.

➤ **Mesa de debates da Sessão 2 - Estágio Atual da Cobrança (União e Estados)**

Questão> O que provocou o ressarcimento ao usuário?

R (Cláudia): Vários motivos: reutilização de outorga, valor recalculado de acordo com o uso, falhas no cadastro, por erro de cálculo ou algum outro motivo. Ocorre do próprio órgão detectar a falha, assim como quando o próprio usuário detecta etc.

Questão> Qual foi o amparo legal (para o ressarcimento)?

R (Cláudia): Legislação do estado.

Questão> Existe usuários do setor rural?

R (Cláudia): Não.

Questão> cobrança.

Comentários (Cabral): perceber o cadastro de usuários e de cobrança como ferramentas de controle social.

Questão> Quais parâmetros são mais sensíveis para a divulgação?

R (Cláudio): a maior parte dos dados cadastrais são sigilosos, não podem ser disponibilizados e são de uso restrito do órgão gestor. Porém, pelo princípio da transparência, quem paga e o quanto paga é disponibilizado. Dados de cobrança são divulgados aos Comitês de Bacia, conferindo transparência total no processo de arrecadação. Dados de cobrança são tratados diferentemente de dados de cadastro. Os valores são disponibilizados como “saldo” e “aplicação”, mas não por usuário.

Moema reforça que os usuários querem a regularização.

Sônia lembra que o sistema de arrecadação em MG é de todas as taxas estaduais (Sistema de Meio Ambiente e Recursos Hídricos) e que o **usuário adimplente com todos os órgãos ambientais recebe certidão de regularidade ambiental**.

Edson (participante): declara que o sistema de cobrança funciona, porém o cadastro tem informações repetidas, está ruim. **Cláudio** lembrou que o sistema está em aperfeiçoamento, que é muito dinâmico. Moema complementa que as informações do cadastro de cobrança são as mesmas do CNARH, porém a questão é utilizar os filtros corretamente.

Questão> **Alexandre (participante):** a integração com órgãos licenciadores inclui a Vigilância Sanitária?

R: (Moema): A outorga é condicionante para o licenciamento ambiental, é integrado na prática, mas não ainda no sistema. Não possuem metas em relação à vigilância sanitária.

Patrick lembra que os órgãos que ainda não implementaram a cobrança devem proceder ao cadastramento e à revisão da outorga, mais comum que se faça para pagarem menos, o que implica em aumento do serviço para o órgão, uma vez que o sistema é auto-declarado.

Questão> Como é feita a fiscalização?

A cobrança ajuda nesse aspecto, pois o usuário paga para garantir o fornecimento.

O **DAEE (Cláudia)** tem sistema próprio de fiscalização, porém não consegue vistoriar todos, de forma que seleciona casos “estranhos”, fora do padrão para serem alvos de vistoria. **Cláudio** (ANA) também utiliza esse critério, ou seja, dados muito divergentes da média são fiscalizados. No caso de grandes usuários a legislação (ANA) exige a instalação de equipamentos de medição de vazão e a planilha de registro do consumo é verificada.

Sônia (MG): informa que só muda o dado no CNARH depois que é revista a outorga e, quem não tem outorga, será convidado a se cadastrar (**Campanha de Uso Legal**)

Questão> Túlio: Estão atuando na área finalística na medida em que implementam o instrumento, porém o órgão arrecadador não entende que o recurso volta 100% para a bacia.

R: Esta questão está mais ligada ao controle da arrecadação. No IGAM, p.e. são apenas 9 pessoas e no INEA (RJ) o número é ainda menor. Na ANA tem a Gerência de Controle da Arrecadação e uma área de cobrança. Em resumo, é preciso sensibilizar as “áreas meio”, e esta é uma tarefa do estado.

Questão> (Túlio): Aplicar o recurso é mais difícil do que cobrar!

Comentários:

- Recursos da ordem de 50 milhões de reais estão na conta dos Comitês, porém não conseguem gerar projetos, especialmente pela dificuldade de gastar o dinheiro público (marco legal: Lei 8.666); burocracia para que a Agência gaste o recurso é muito grande e o tempo para que seja empregado é muito longo, ou seja, acumula-se recursos no fundo;
- Comitês não se vêem como gestores do recurso público, preservam uma postura de “ONGs”, lutam contra o governo;
- Usuários encaram a cobrança como mais um imposto e, conseqüentemente, não se preocupam com a gestão dos recursos arrecadados;
- Mesmo considerando o montante de recursos disponíveis, o valor da cobrança não faz frente ao porte da demanda

➤ **Síntese do Mediador**

Ao final dos debates o mediador apresentou uma síntese dos principais assuntos abordados, divididos em Desafios e Potencialidades. A seguir, os **Desafios**:

- No momento os principais devedores na Bacia do São Francisco são órgãos do governo.
- Dificuldade de acesso aos usuários da zona rural.
- Integração do Sistema: cadastro, outorga, cobrança (emissão de boletos).
- Regularização de débitos.
- Ressarcimento a usuários.

- Cadastramento de usuários: deficitário, informação não tem grau de fidelidade seguro, necessidade de se estabelecer filtros para a extração de dados do sistema.
- Necessidade de estruturação dos órgãos estaduais para atuarem na outorga, cadastramento etc.
- Fiscalização feita com base na auto-declaração dos usuários.
- Área meio deve ser mais sensibilizada.

E agora, as **Potencialidades**:

- Comitês de Bacia estruturados.
- Normativa Legal (estado do RJ).
- Sistema Estadual/RJ integrado ao CNARH.
- Arrecadação aumenta com o cadastro + sistemas de cobrança eficientes.
- Setor de saneamento representa a principal fonte de arrecadação.
- Usuários querem a regularização, estar na legalidade.
- Emissão de “Certificação Ambiental”, ou “nada consta”, como estímulo para a regularização dos usuários.
- Campanhas de Uso Legal dos Recursos Hídricos.

➤ **1º Dia / Terça-feira – 19/10 - Tarde :**

➤ **Sessão 3 - Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança**

Antes mesmo de se iniciar as apresentações previstas para este período foi aberto um espaço para que a participante **Cybele, Presidente da AESA/PB**, relatasse o ocorrido no seu estado em relação à cobrança que começaram a implementar, com a criação da AGISA em 2001, uma Agência Reguladora, que foi extinta em 2005. No seguimento, o Tribunal de Contas questionou porque não se estava fazendo a arrecadação, o que constituía renúncia à receita. A Agência foi então desmembrada e a atribuição de cobrança foi para a ARPB. O Decreto ainda não foi assinado, porém foi encaminhado Acórdão para que seja feito esse ano. O Fundo Estadual de Recursos Hídricos foi implementado.

▪ **Apresentação: Patrick Thomas - Gerente de Cobrança – ANA**

Fala sobre procedimentos para aplicação dos recursos da cobrança, que somam a quantia prevista de 100 milhões/ano, de acordo com os casos apresentados. Considera que “*não é*

fácil gastar". Estes recursos são destinados para custear ações de recuperação de Bacias e, ainda, que o valor seja gasto, prioritariamente, na própria Bacia onde é gerado, porém não é exclusivo.

Pode ser utilizado também no financiamento de estudos, programas, projetos e obras a fundo perdido.

Parte do valor (7,5% do total arrecadado) é destinado ao pagamento do custeio das Agências de Bacia, ou seja, nada fica com a ANA. A questão da transferência obrigatória está regulamentada na Lei aprovada em 2004 (Lei 10.881, Art. 4º). Ou seja, na "execução" da ANA ocorre o repasse de 100% para as Agências. Esse recurso pode ser aplicado de duas maneiras: a) Execução direta: baseada na descentralização. Existem normas específicas para a aplicação dos recursos da cobrança (resolução ANA 424/2004); ou b) Execução indireta – repasse dos recursos de cobrança para os municípios – principalmente saneamento. A transferência dos recursos é feita para o "tomador" (em grande parte tem sido os municípios) e segue a Lei 8.666. Por esta lei, para despesas de até 16 mil reais pode haver dispensa de licitação, ou seja, permite maior agilidade dos processos, com normas específicas para a contratação de serviços, obras e compras de bens.

Há uma grande dificuldade dos comitês em selecionar e hierarquizar os projetos.

A função das agências: Planejamento e Orçamento; Administração Financeira e Avaliação Técnica

Dentre outros assuntos, tais como dados de avaliação e aplicação dos recursos, prazos para realização dos contratos, causas de atrasos, conclusões e propostas; questões reportadas nos slides da apresentação. (ANEXO DIGITAL 7_ APLICAÇÃO DOS RECURSOS ARRECADADOS COM A COBRANÇA - ANA_ PATRICK)

▪ **Apresentação: Fernanda Maia - IGAM –**

Apresentando os slides com o título "Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança pelo Uso dos Recursos Hídricos" (ANEXO DIGITAL 8_ APRESENTAÇÃO IGAM_ FERNANDA MAIA) Fernanda tratou do arcabouço legal, dos atores envolvidos, dos Programas e Ações de Gestão, de Planejamento e Estruturais e composição e aplicação dos recursos.

Este é um trabalho que envolve tanto o agente financeiro (Banco do Brasil) quanto os agentes técnicos (Agências de Bacia). Cobram 3% do valor de cada projeto para fazer a mediação. Está em fase de revisão para publicação um manual econômico/financeiro.

▪ **Apresentação: Luiz Roberto Moretti - DAEE/SP/Comitês PCJ**

Reforça o senso comum entre os participantes de que há dificuldade de se gastar o dinheiro da cobrança. O PCJ acumulou no período de 4 anos o montante de 55 milhões de reais. Cada

Comitê de Bacia tem uma conta específica. Conseguiram gastar 40% dos recursos, seguindo um manual com regras rígidas.

Da verba de custeio das Secretarias Executivas dos CBH, 90% vai para os Comitês para deliberarem sobre a aplicação dos recursos; e cerca de 5 % são para projetos especiais.

Constata que há processos diferenciados na esfera estadual e federal, quanto a prazos e metodologias, que às vezes podem gerar discrepâncias nos estudos comparativos.

Pelo sistema utilizado o tomador recebe/gasta/presta conta para depois receber novo desembolso pela Caixa Econômica Federal. Também há verificação do cumprimento de condições pré-assinatura do contrato. A CEF faz a verificação pós-contrato. O percentual de 35% dos recursos do fundo devem ser reservados para financiamento reembolsável.

Valor da contrapartida é alto (mais de 50%) o que, muitas vezes, implica no cancelamento do contrato uma vez que os tomadores não conseguem atender.

Estabeleceram um “Índice de Seleção de Contrapartida” (ISC), que considera o tamanho da população e a relação PIB/IDH. Classificaram 75 municípios com este índice. A partir deste referencial foi estabelecido os valores de contrapartida, quais sejam: 3% para os municípios mais pobres; 25 a 60% para os municípios mais ricos. Desta forma, a pontuação dos municípios é feita dentro de cada faixa do ISC, buscando assim maior equilíbrio, dentro do princípio de se “tratar os desiguais de maneira desigual”, ou seja, diferenciada.

Também adotaram a estratégia de reunir uma multiplicidade de fontes de recursos (Federais e Estaduais) em um único edital. Ao final do processo licitatório a Agência distribui os valores dos tomadores pelas fontes.

▪ **Apresentação: Rosa Formiga - Instituto Estadual do Ambiente – INEA**

Rosa Formiga, do INEA (RJ), expôs a apresentação “Aplicação dos Recursos do FUNDRHI/RJ 2010” (ANEXO DIGITAL 9_APRESENTAÇÃO_INEA_ROSA FORMIGA) e contribuiu dizendo que dos 100% de recursos que vão para o Fundo Estadual, 10% ficam para o órgão gestor e 90% são destinados para as bacias.

No caso do INEA a área de recursos humanos está em processo de integração e robustez.

A cobrança foi implementada em 2004, sendo que a principal fragilidade situava no fato da CEDAE, principal usuário, não pagar. O problema foi resolvido este ano.

Atuam a partir da “demanda espontânea”, quando não se tem edital para seleção, sendo que o Comitê define os investimentos e o Conselho Estadual (CERHI) ratifica ou retifica, conforme o caso. Então é feito o Contrato ou Convênio para descentralização do recurso.

As delegatárias assinam contrato de gestão.

Comitê juntamente com o Conselho (CERHI), o INEA e a Delegatária decidem quem executa a ação, a depender do porte da obra.

Mudanças na legislação possibilitaram que buscassem a “compensação financeira” nos contratos de gestão, o que possibilitou que Comitês de Bacias com baixa arrecadação pudessem se manter. Anteriormente, o recurso ficava concentrado na bacia de origem, ou seja, naquela que já arrecadava mais.

➤ **Mesa de debates da Sessão 3 - Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança**

Questão: (Pedro Dias): A contrapartida aceita pode ser financeira ou econômica? Se econômica, como é mensurada a contrapartida? Em que momento o tomador faz o aporte da contrapartida financeira?

R: (Moretti): Técnico avalia a contrapartida, se for em espécie. Sendo em dinheiro, basta fazer o pagamento. O tomador faz o aporte da contrapartida durante a execução, pois no projeto especifica os tópicos/itens que serão executados com recurso da contrapartida, ou seja, devem estar bem descritos no projeto para que possam ser avaliados. Poderá ser financeiro (dinheiro) ou em ações especificadas que possam ser medidas pelo agente técnico, previamente à assinatura do contrato.

Comentários: (Rodrigo Flecha): O procedimento do IGAM possui muitas etapas/controles. É muito excessivo e detalhista no formato e no controle dos contratos de gestão propostos. Muita burocracia.

Questiona sobre o **acesso aos recursos pelos usuários privados**: só São Paulo permite contemplar para usuário privado. Defende que os usuários privados têm que ser contemplados.

Faltam bons projetos, e exemplifica com PAC.

Defende que o Fundo seja empregado para pagamento de serviços ambientais, e não para infraestrutura; que são de longa duração.

AGEVAPI pretende contratar uma gerenciadora de projetos, além de uniformizar regras de contratação de obras e serviços.

Opinião de que hierarquizar propostas não é papel dos Comitês, que deve se ocupar das decisões estratégicas. Contudo, essa opinião não é compartilhada por todos, vez que alguns consideram que os Comitês de Bacia devem dar a palavra final, mesmo sabendo que não precisa hierarquizar, mas deve dizer o que quer, como quer.

Resposta: (Rosa Formiga): concorda com papel político dos comitês, contudo ressalta que mesmo os Comitês com Secretarias Executivas mais “robustas”, como o Guandú, conseguiu qualidade nos Termos de Referências e projetos apoiados. Essencialmente pela **falta de agentes técnicos**, aliado à falta de uma Câmara Técnica com poder deliberativo.

Questão: Usuários privados podem acessar os recursos do fundo??

R: (Fernanda Maia): Apenas para a modalidade reembolsável. A hierarquização das propostas é facultada ao Comitê, assim como para resolver possíveis conflitos de propostas.

Breno complementa a resposta da Fernanda lembrando que a Câmara Técnica dá subsídios em relação ao cumprimento dos contratos, levando ao Conselho um parecer global.

Quanto aos usuários privados, considera que é preciso “*tirar o assunto do celeiro*”, ou seja, colocar o assunto em pauta para se modificar a estrutura. Pergunta: “*Como tornar o recurso mais atrativo para o setor privado, mesmo na modalidade reembolsável? Como as instituições financeiras podem fazer empréstimo com segurança jurídica e de mercado?*”

Comentários (participantes):

- a sociedade civil e o governo usufruem, mas é o usuário quem paga.
- órgãos gestores dos recursos hídricos não tem sustentabilidade financeira.
- Não tem como ter ‘delegatárias.’
- O órgão gestor deveria dar suporte técnico para a constituição das ‘delegatárias.’

▪ **Mesa (comentários finais):**

Moretti – não concorda que o recurso da cobrança seja só para gestão e para projetos; tem que contemplar questões estruturais. Qual a preocupação? Que a Agência exerça o papel de apoio ao CBH para realmente conseguir atingir o objetivo de gestão dos recursos hídricos e recuperação das bacias hidrográficas.

- Gastar não é o mais importante. Agências devem cumprir com o seu papel; ser o braço de apoio dos Comitês para ações de recuperação das bacias.

- Comitê de Bacias dá a palavra final na proposta da hierarquização que pode ser apresentada para a Agência: O Comitê de Bacia Hidrográfica não deve hierarquizar e não foi feito para fazer Termo de Referência. O papel do Comitê é na definição de grandes metas e orientar direções da política hidrográfica.

- Em relação à necessidade de regras uniformes para a contratação de bens, serviços e obras: esta necessidade de uniformizar procedimentos representa alto risco, não se deve uniformizar tudo, devido à diversidade.

Fernanda Maia lembrou que só o Banco do Brasil aceitou ser o agente financeiro, ainda assim, com limitações. Necessidade de processos de reajuste dos procedimentos financeiros.

Rosa Formiga afirma que o INEA tem fundos orçamentários e outros fundos. (medidas compensatórias). Concorda com o poder deliberativo do Comitê, em relação às propostas.

Delegatária/Comitês: tem que influenciar processos decisórios, ser articulador regional.

Novo problema: não tem monitoramento/ controle do uso dos recursos.

Patrick (mesa comentários): quem define a taxa de juros é o Comitê, ou seja, podem definir taxas baixas para que sejam atrativas, este é um campo de possibilidades.

Em relação à pergunta de “como dar segurança para a receita nos planejamentos plurianuais”, comenta que é o próprio Comitê quem define mecanismos de cobrança e, ao mesmo tempo, o Planejamento Plurianual; ou seja, estão vinculados.

Considera também que o desembolso ideal é de 100%, porém, o factível hoje é de 20%, com desejos que aumente.

Os recursos, em geral, são transferidos para agências, mas alguns vão para fundos. Execução é, na maior parte, indireta (tomador), sendo que mais de 50% é executado pelos municípios em campanhas de saneamento. Há disponibilidade de recurso no país para recuperação de bacias. Projetos podem atrair contrapartidas. Seria muito importante, para este grupo, que o planejamento seja no formato de Orçamentos Plurianuais.

Necessidade de se fortalecer agências, em termos de recursos humanos e estrutura.

Cobrança trouxe benefícios, apoiou projetos e fortalece os Comitês.

A proposta do RJ foi considerada um bom caminho de estratégias de aplicação de gastos por meio de projetos.

Deve-se evitar projetos de saneamento, devido aos ciclos muito longos (7 a 8 anos) e também para se evitar os problemas derivados, como licenciamento etc.

Fundo de pagamento de serviços ambientais: uma idéia importante a ser desenvolvida.

Questão: Como fazer para tornar o recurso mais atrativo para o setor privado?

R: Ser mais barato do que aquele que está disponível. Taxa de juros bem atraentes ou taxa zero. O grande desafio é a revisão da norma.

Questão: Como garantir a receita para a implementação, no ano seguinte, dos compromissos assumidos?

R: (Moretti): O planejamento plurianual quem aprova é o Comitê de Bacia Hidrográfica (CBH), que é quem deva assumir os compromissos.

Comentários:

- os desembolsos ficam abaixo dos 50%, em todas as esferas. Os recursos não são gastos. Faltam projetos e falta gestão. Deduz-se a necessidade de fortalecer as estruturas das Agências, com aporte de recursos para custeio.

- Recursos não sejam só para a gestão e projetos. Também existam para as ações estruturantes.

- Não há acompanhamento dos resultados do que foi investido. Quais são os resultados? O que é feito com os recursos? Não se acompanha os projetos nem se faz monitoria. Isso tem que entrar nos nossos desafios e planejamento.

O processo é novo. O problema é novo. Solução nova!!?

➤ **Mesa de debates da Sessão 4 - Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança (continuação)**

▪ **Apresentação: Edson Guaracy Lima Fujita – Diretor Executivo da AGEVAP / CEIVAP**

Propõem que haja alteração do percentual destinado à “gestão”, uma vez que a **taxa atual de 7,5% não é suficiente**.

Em seguida faz uma discussão sobre as regras para aplicação dos recursos da arrecadação, considerando que são recursos de transferência compulsória.

De fato, o grande gargalo é o fato de não se ter bons projetos, de forma que há **necessidade de se apoiar a construção dos projetos**.

Por outro lado, propõem um maior **entrosamento com o Ministério Público**, e que se abandone a postura de “caça às Bruxas”.

Uma questão também relevante que tem afetado a aplicação dos recursos é o constante **rodízio dos membros do Comitê**, pois a cada renovação inicia-se todo um processo de nivelamento dos conceitos, das normas, dos procedimentos etc.

Defende que se faça uso de **Edital para seleção de projetos**, com critérios claros e bem estabelecidos.

A apresentação do Sr. Fujita, da AGEVAP ao seu organograma, passando pela área de abrangência, planejamento estratégico e resultados encontra-se no ANEXO DIGITAL 10_APRESENTAÇÃO AGEVAP_EDSON FUJITA.

▪ **Apresentação: Karla Yanssen - Analista em Gestão de Projetos da Agência de Água PCJ**

A apresentação da Agência de Água PCJ com o título *“Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança Federal”* encontra-se no ANEXO DIGITAL 11_APRESENTAÇÃO AGENCIA PCJ_KARLA YANSSEN, onde demonstra o estado da arte da cobrança federal, sua aplicação, propostas para o aprimoramento e resultados obtidos.

Destacou que o tomador de recursos é muito fragilizado.

Em relação às obras executadas, possuem um caráter estrutural, assim como planos, estudos e projetos são estruturantes. No entanto ocorre uma desproporção, por exemplo, 56% dos investimentos são para a construção de redes de esgoto e apenas 2% são destinados ao reflorestamento.

Enfrentam um sério problema de gestão devido às regras serem diferentes em cada estado onde atuam, quais sejam: Minas Gerais, São Paulo, bem como a União.

O gargalo da negociação com a Caixa Econômica Federal têm sido enfrentado mediante consultoria na tramitação dos processos.

➤ Síntese do Mediador

Ao final dos debates desta tarde não foi apresentada a síntese em plenária, vez que a fala da mesa anterior havia feito um ótimo resumo de toda a discussão, cumprindo esta finalidade. Contudo, registramos abaixo algumas contribuições sistematizadas como **Desafios**:

- Projetos – devem ser acompanhados desde a elaboração, passando pela seleção.
- Desproporção na aplicação dos recursos: 70% destinados para obras (esgoto, p.e)
- CEIVAP / AGEVAP: recomendaram que recursos fossem destinados, na maior parte, para projetos.
- Contingenciamento de recurso do Tesouro Nacional: risco sistêmico;
- Órgãos gestores não estão preparados para aplicar os recursos.
- Burocracia da máquina gestora;
- Tempo muito longo para definir a utilização dos recursos;
- Faltam procedimentos melhor estabelecidos;
- Os termos de referência são ruins: faltam técnicos; conhecimento jurídico/financeiro;
- Baixa capacitação Jurídica e financeira dos atores envolvidos.
- Dificuldade de repasse de recursos para Bacias com baixa arrecadação (distribuição de recursos).
- **Gargalos** para a execução (dentre outros): pausas e atrasos no cronograma de execução das obras, falta de documentação nos processos, projetos mal elaborados, não atendimento às recomendações/correções solicitadas pela CEF, falta de padronização das informações, atrasos provocados pela burocracia, não cumprimento das responsabilidades por parte de prefeituras, longo prazo demandado para atendimento a licitações e editais.

Mas, o grupo também trouxe **Propostas**:

- Formular Planos de Aplicação Plurianuais junto aos Comitês de Bacias Hidrográficas;
- Desburocratizar os CERHIs, criar uma Câmara Técnica que possa dar agilidade às decisões;
- Estruturar os Órgãos Gestores
- Estruturar projetos de gestão e planejamento;
- Investir na capacidade gerencial;
- Execução direta pelas Agências, visando agilização dos projetos, sem a burocracia dos agentes (CEF, p.e.) ;
- Fomentar o empréstimo reembolsável;

- Viabilizar formas (legais) para repasse de recursos para Bacias;
- Construir manuais, normas e acordos de cooperação técnica, envolvendo os agentes financiadores, por exemplo, Banco do Brasil;
- Considerar que o agente financeiro e o agente técnico possam ser da mesma instituição
- Aplicação dos recursos da arrecadação, obtendo rendimentos. Comitês deliberarem sobre a aplicação dos recursos.
- Pontuação dos 'tomadores' com base na eficiência em gastar os recursos, ou seja, criar uma hierarquia para acessar os recursos com base nesse '*ranking*';
- Privilegiar Projetos com contrapartida e que demandem menos recursos da arrecadação;
- Estabelecer um sistema de 'projetos em cascata', onde aqueles que não têm um desenvolvimento satisfatório cedem lugar para projetos em espera ("andar a fila").
- Acelerar ações em andamento nos estados; e
- Introduzir a lógica da "gastança" (!!?).

➤ **2º Dia / Quarta-feira – 20/10 - Manhã :**

➤ **Sessão 5- Perspectivas Futuras de aplicação dos Recursos da Cobrança**

- **Apresentação: Alberto Simon Schwartzman - Associação Executiva de Apoio à Gestão de Bacias Hidrográficas Peixe Vivo - AGB Peixe Vivo**

Alberto registra a presença de diretores da Peixe Vivo, Sra. Célia Fróes e Sr. Maciel, apresenta organograma da Agência e parceiros antes de aprofundar no conteúdo.

Em MG utiliza-se o termo de **Agência "Equiparada"** à Agência de Bacia Hidrográfica e **não "Delegatária"**.

Projeto de expansão por outros estados da bacia do São Francisco, firmando novos Contratos de Gestão.

Conselho de Administração da Peixe Vivo estabelece metas para serem desenvolvidas, dentro do planejamento estratégico.

Apresenta o trabalho da **Bacia Rio das Velhas**, na região da grande Belo Horizonte. Trabalho bem feito, estão no início da cobrança e já estão ultrapassando a meta de arrecadação no primeiro ano de vigência da cobrança.

Dificuldades com alguns setores, como a mineração que utiliza **água subterrânea**.

O IGAM repassa, imediatamente, 100% do recurso arrecadado (cerca de 10 milhões até o próximo trimestre).

Planos Diretores de Recursos Hídricos: orientam a aplicação dos recursos. Inclusive nos casos em que os recursos necessários são muito superiores ao potencial de arrecadação (na faixa de bilhões de reais, como no caso da construção de ETEs), quando o Comitê atua no que lhe cabe, mas também mobilizando os setores governamentais a quem cabe executar essas obras.

O Comitê utiliza seus recursos para contratação de profissionais técnicos (engenheiros) que acompanham a execução das obras.

Referência é o Plano Decenal para a Bacia do São Francisco (2004-2013), elaborado pela CHESF. Também consideram o Plano de Revitalização da Bacia do Rio São Francisco, do governo federal, como fonte de aporte de recursos para a bacia.

A Matriz de Hierarquização dos Programas e Projetos é construída com base nos seguintes critérios: Relevância, Urgência e Regionalização.

Maiores detalhes na apresentação (ANEXO DIGITAL 12_APRESENTAÇÃO AGB PEIXE VIVO_ALBERTO)

- **Apresentação: Leocádio Alves Pereira, Presidente do Conselho de Administração da ABHA – Araguari, MG**

A empresa Lume Ambiental realizou **estudos do potencial de arrecadação, adequação do estatuto** etc, que foi aprovado pelo Comitê e, desde 2005, a ABHA constituiu-se como 'entidade equiparada.'

Elaborou o **Plano de Gestão da Bacia do Rio Araguari** e o aprovou no Conselho Estadual, o que possibilitou a discussão da cobrança.

Abrange 20 municípios; 1,1 milhão de habitantes.

Objetivos centrais de educar, racionalizar o uso da água e buscar eficiência no processo.

Vários setores vão passar por processo de revisão de outorga.

Cobrança progressiva (percentual aumenta a cada parcela até chegar a 100%).

O Plano de Aplicação dos recursos é aprovado pelo Comitê da Bacia e pelos Programas Água Boa e Mais Água, voltados para áreas urbanas e produtivas, respectivamente.

Projeto de produção de mudas (Programa Mais Água) ajuda para que usuários reconheçam a importância da cobrança.

Projeto em parceria com Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) visando o adensamento de estações;

Apresentou as dificuldades operacionais: entraves burocráticos, complexidade na elaboração dos Termos de Referência, dificuldades com processos licitatórios, baixa disponibilidade de profissionais e restrições cadastrais do Poder Público.

Trouxe também algumas propostas, tais como o banco de pareceristas e projetistas; o convênio 'guarda-chuva' com IES, cadernos técnicos, parâmetros para elaboração de projetos, compêndio com modelos estruturais e pontos de regulamentação de procedimentos e metodologias, conforme consta da apresentação (ANEXO DIGITAL 13_APRESENTAÇÃO ABHA_LEOCÁDIO).

➤ **Mesa de debates da Sessão 5 - Perspectivas Futuras de aplicação dos Recursos da Cobrança**

Esta última mesa de debates formada na oficina contou com a participação dos dois palestrantes deste dia, Sr. Alberto Simon (Peixe Vivo) e Sr. Leocádio Pereira (ABHA), além dos dois últimos palestrantes do dia anterior, Sr. Edson Fujita (AGEVAP) e Sra. Karla Yanssen (Agência PCJ), da qual registramos a seguinte síntese:

Comentário: PCJ e AGB Peixe Vivo são Fundações privadas, mas equiparadas a uma Fundação pública. Se compararmos os valores de recursos aplicados na Bacia do São Francisco e do PCJ, constata-se que são valores próximos, ou seja, o tamanho da bacia não reflete o tamanho da necessidade, vez que os valores são próximos porém com áreas bem distintas.

A lógica da participação do usuário no processo é fundamental. Cumprimenta a equipe do São Francisco pelo tamanho do desafio.

Comentário: Comitê pode deliberar sobre um Plano Plurianual (Quadrienal), onde os percentuais de investimento (colocado pelo Alberto) estejam estabelecidos, mas não em valores absolutos. Podem vincular este Plano também a um Orçamento Quadrienal, de acordo com os valores de cobrança (que seriam revistos a cada quatro anos). Questiona se seria possível o Comitê distribuir os recursos por Programas (rubricas) deixando à Agência a distribuição por projetos (com base em critérios estabelecidos pelo Comitê).

Comentário (Edson): agradece a parceria da ANA (nomeando sua equipe). A Diretoria Colegiada e o Comitê trabalham muito próximos da AGEVAP. O INEA fortaleceu muito a Agência, em parceria. O IGAM também é parceiro. "Semelhante não é igual."

Neste momento surge uma proposta da plenária, no sentido de que a **ANA proporcione um encontro específico entre Agências de Bacias** e, a seguir, várias falas pontuais, das quais registramos as idéias centrais:

- Usuários querem obras. Para equacionar esta questão há que levar em conta a estratégia de **alocar o recurso da arrecadação como contrapartida**, a exemplo de Comitê que investe milhares de reais e capta milhões.

- Quanto à necessidade de **equipe para gerenciamento de projeto**, tem que ser demandada pelo Comitê, ou seja, não pode ser feita autonomamente pela Agência.

- **Comprometimento de recursos:** é possível desde que não bloqueie todo o recurso, porque politicamente o Comitê não aceita (quando se renova) ou seja, **comprometer cerca de um terço do recurso em planos plurianuais.**
- **Revisão de cobrança:** estão discutindo a revisão do ponto de vista do usuário que se faz presente com postura orquestrada.
- **Crítérios para hierarquização:** as Agências devem tomar a iniciativa de apresentar para os Comitês, daí mais uma comprovação da necessidade de encontros entre as Agências de Bacia.
- **Orçamento plurianual:** a maior parte dos recursos são gastos em saneamento nos municípios. Decorre que a mudança de prefeito acaba por mudar prioridades localmente, gerando dificuldades para a continuidade da execução do projeto.
- Agência deve apresentar o **Plano Plurianual** para o Comitê apreciar/negociar. Há sugestão de que o planejamento **seja bianual, pois considera que quatro anos é muito tempo.** Uma alternativa é que se planeje para quatro anos, porém com revisão a cada 2 anos, assim como a cobrança.
- **FIDRO:** recurso está disponível e Prefeituras apresentam projetos para linhas prioritárias. O FIDRO é para **recuperação de áreas de Bacias**, já a cobrança pelo uso água segue outra lógica que não tem a ver com o FIDRO.
- Comitê deve cuidar da organização política, atuar em pequenas localidades. Já a Agência deve apoiar a execução do Plano e a captação de recursos.
- Leocádio pontua que há concordância em vários pontos: que o planejamento é desejável, que deve orientar a aplicação dos recursos (que podem estar parte destinado a aplicação no período de 4 anos e parte com destinação anual), que a periodicidade deve ser adaptada a cada região, que a discussão anual sobre os recursos tem efeito mobilizador, cria uma dinâmica local; que a avaliação deve ser permanente etc
- Novamente a questão da renovação dos membros do Comitê foi citada como fator dificultador da política dos Comitês.
- Minas Gerais estabelece convênios para o fortalecimento institucional, promove reuniões com usuários, consultas públicas. Ação junto ao Ministério Público para que se paralisasse a cobrança foi indeferida, devido à lisura do processo de cobrança.
- Foi reforçada a importância da divulgação da ABHA e o papel do IGAM e da Peixe Vivo na sua manutenção até que pudesse se estabelecer.
- Plenária se anima com a intervenção do auditor Pedro Dias (ANA) que, com humor peculiar, lembrou que *“nós não somos dono da verdade, mas quando o dono da verdade tem dúvida liga pra gente”* (risos e aplausos).

➤ **Trabalho em Grupos – construção de Desafios**

Os participantes se dividiram em 06 Grupos de Trabalho (GTs), com ajuda do mediador, de forma que os grupos representassem a máxima diversidade possível de instituições, regiões, características etc.

Importante registrar que, apesar de pertencerem a um determinado grupo, os participantes tinham plena liberdade de circular pelos demais grupos e deixar suas contribuições.

A tarefa destinada a cada grupo foi de aprofundar o debate, tendo como pergunta orientadora: *“Na visão do grupo, quais os principais desafios para aplicação dos recursos arrecadados com a Cobrança?”* A partir do debate registraram em tarjetas os desafios e entregaram ao mediador.

Como subsídio para este exercício, os grupos receberam a síntese dos desafios, conforme consta do ANEXO 2_SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA OFICINA PARA APLICAÇÃO DOS RECURSOS DA COBRANÇA_DESAFIOS.

➤ **2º Dia / Quarta-feira – 20/10 - Tarde :**

➤ **Momento Interativo**

Durante o intervalo de almoço o mediador organizou os desafios por tema e compôs um painel com 6 eixos temáticos, que foi exposto para interação dos participantes.

Ao retorno, os participantes foram convidados a circularem pelo espaço do painel, dialogarem sobre as idéias expostas e, num primeiro momento, contribuir com suas sugestões, críticas, recomendações, enfim, comentários que pudessem orientar o trabalho seguinte, também em subgrupos. As contribuições foram registradas em post-it e coladas junto às propostas de desafios. Este material foi digitado e consta do ANEXO 4_DESAFIOS E COMENTÁRIOS DO MOMENTO INTERATIVO.

A partir daí cada participante escolheu participar de um tema, formando seis grupos de forma a haver equilíbrio no número de participantes. Também nesta etapa foi estabelecida a possibilidade dos participantes circularem por outros grupos.

➤ **Trabalho em Grupos – Construção de Propostas**

O diferencial deste novo grupo, além dos componentes, é que passaram a debater e elaborar propostas para superação dos principais desafios levantados, também registradas

em tarjetas, tendo como subsídio as contribuições das etapas anteriores, devidamente sistematizadas (ANEXO 3_SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES DA OFICINA PARA APLICAÇÃO DOS RECURSOS DA COBRANÇA_PROPOSTAS). Ao final do trabalho, cada grupo escolhe um/a relator/a para socialização dos resultados em plenária.

➤ **Socialização dos grupos**

De posse das propostas elaboradas em cada grupo, passaram então às leituras das propostas pelos/as relatores/as. O grupo 3 estabeleceu como desafio geral o fortalecimento das agências, garantido com competência técnica e boa remuneração dos colaboradores.

Ganhou força no debate a necessidade de se propor um Projeto de Lei que dê autonomia para que o Comitê proponha a flexibilização do limite do custeio, por um lado e, por outro, que se fortaleça a capacitação dos Comitês, principalmente dos novos membros, para que não ocorram atrasos e desperdício de tempo.

O último grupo a se apresentar, Grupo 1, trouxe a importância do enquadramento das Bacias, relevante para determinar as áreas críticas. Também a preocupação com as questões legais, que fogem do escopo das agências, envolve mudança de legislação etc.

O resultado final deste painel (Desafios e Propostas para superação) encontra-se no ANEXO 5_DESAFIOS E AÇÕES_PLENÁRIA FINAL.

ENCAMINHAMENTOS DO EVENTO

Abrimos então para o momento de encaminhamentos, iniciado com o anúncio de um “Encontro entre Agências de Bacias”, em março de 2011 e com a colheita de uma sugestão de participante que apontou no sentido da importância de se debater outros objetivos da cobrança, que promovam a redução de consumo de água, que esse é um reflexo desejado e que deve ser tratado de forma específica em evento para este fim. A esse respeito, Patrick comentou que esta questão é transversal à ação da ANA e que o estímulo à racionalização do uso da água ainda é tímido. A ANA está aplicando questionários que darão respostas, fornecerão dados mas, de antemão, sabem que a resposta é muita baixa e que a capacitação depende, sobretudo, das Agências.

Ao final, ficaram assim estabelecidos os encaminhamentos da Oficina:

- ✓ ANA promova encontro entre Agências (março de 2011);
- ✓ Considerar os demais objetivos da cobrança na continuidade dos encontros: reconhecer a água como bem econômico e dar ao usuário uma indicação de seu real valor e incentivar a racionalização do uso da água;
- ✓ Que cada instituição verifique sua responsabilidade na implementação das ações e procure efetivá-las;

- ✓ Realizar Oficina em 2011 para rever os avanços e estabelecer novas metas;
- ✓ Encaminhar o Relatório da Oficina a todos os participantes, incluindo desafios e propostas elaboradas.

ENCERRAMENTO DO EVENTO

O Encontro encerrou-se com as falas institucionais de agradecimento do Superintendente Rodrigo Flecha e do Gerente de Cobrança Patrick Thomas, ambos da ANA. Nesta oportunidade também foi lembrado que muitos gostariam de ter o tipo de problema apresentado na reunião, qual seja, o de gastar os recursos disponíveis, mas que isso deve ser feito com responsabilidade, buscando-se a efetividade das ações, que não se trata de “gastar por gastar”. Que considerem ainda que o dinheiro não está “parado na conta”, mas sim rendendo dividendos.

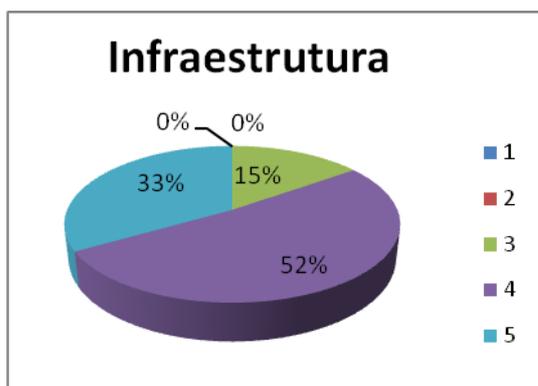
A participante Moema valorizou este momento de oficina, em especial pela oportunidade de divulgação dos resultados e a evolução percebida nas discussões. Salientou que o Rio de Janeiro já ultrapassou a fase de cadastro, que o problema do momento é a aplicação dos recursos e que, para tal, é preciso ainda fortalecer as agências delegatórias.

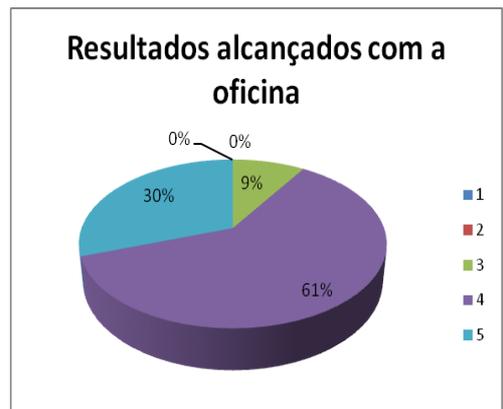
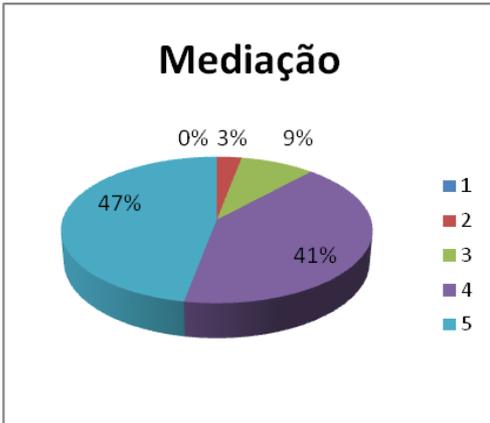
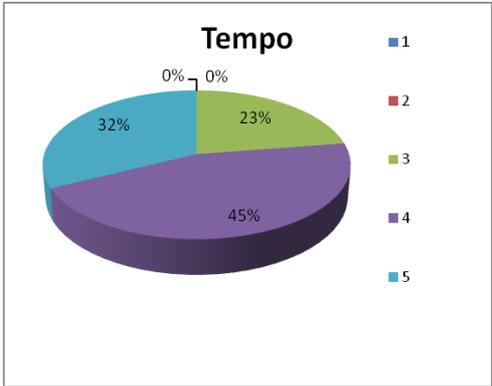
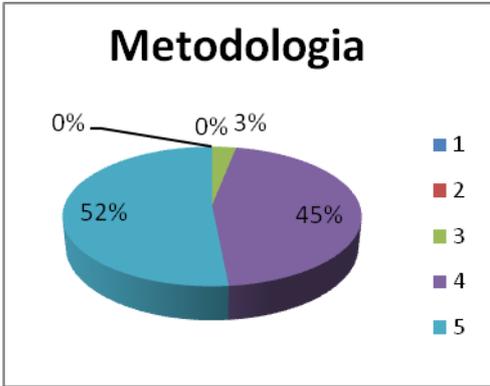
Novos agradecimentos, agora por parte de participantes e da mediação do evento.

AVALIAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A **AVALIAÇÃO** foi tanto quantitativa quanto qualitativa. Na parte quantitativa, os participantes indicaram, de 01 a 05 o seu grau avaliativo em relação às questões sugeridas e, nas questões abertas foram convidados a expressarem opiniões. O modelo da avaliação aplicado encontra-se no ANEXO 6_AVALIAÇÃO_PARTICIPANTES_ANA.

Os resultados das questões objetivas foram devidamente tabulados, gerando os gráficos abaixo, sendo **1 =Péssimo; 2=Ruim; 3=Bom / Regular; 4=Muito Bom; 5= Excelente**:





As respostas às **questões abertas** foram reunidas e estão compiladas abaixo:

Questão 1- De forma geral, o que você experimentou e levará como aprendizado ao final da Oficina?

- Obstáculos vivenciados em outras Bacias relacionadas à aplicação dos recursos arrecadados.
- Eventos dessa natureza permitem alcançar estados mais carentes de apoio técnico.
- Que os problemas relacionados à cobrança pertencem a todas as entidades do SINGRH. Não é culpa somente de ANA, entidade delegatária, comitê, órgãos gestores.
- Oportunidade de conhecer a visão das Agências sobre as suas dificuldades e como as tem enfrentado.
- Como o estado que represento ainda não aplicou a cobrança levo como aprendizado desta oficina que o difícil não é arrecadar e sim gastar.
- Muito conhecimento e sugestões para atuação no desenvolvimento das atividades.
- Tudo sobre cobrança.
- Experiência de quem já está com a cobrança a mais tempo.
- Um maior entendimento acerca dos Comitês estaduais, das Agências federais e estaduais.
- Como aplicar a cobrança no estado, condução dos trabalhos que foi utilizado na oficina como experiência para os Comitês.
- Que o caminho para a aplicação dos recursos é longo mas compensatório.
- A importância da integração.
- Pensar os recursos da cobrança na forma de orçamento com execução plurianual.
- Que as dificuldades encontradas na implementação da cobrança daqueles estados que a fazem sejam desafiadores àqueles que não a fazem.
- As dificuldades na aplicação dos recursos da cobrança e os meios facilitadores desta aplicação.
- Maiores conhecimentos sobre a cobrança pelo uso da água e as dificuldades e desafios para o seu gerenciamento e execução.
- Vários subsídios para implantação da cobrança dos RHs.
- Que precisamos dialogar mais, trocar experiências.
- A interação entre as agências de Bacia e o recado para os demais órgãos presentes das dificuldades e realidades.
- O fluxo da arrecadação.
- Conhecimento dos problemas e necessidades das agências.
- A necessidade de encontros mais frequentes entre agencias.
- A crescente importância da integração.
- A reflexão sobre as questões chaves da política de recursos hídricos.

2-Como você avalia o encontro quanto ao atendimento às suas expectativas?

- Relacionamento ou relação das questões pontuais vivenciadas por cada estado.
- Muito bom. Oportunidade de expor avanços e motivação para vencer desafios.
- Regular. Esperava ter saído com algo mais concreto.
- Atendeu minhas expectativas.
- Superou minhas expectativas quanto aos resultados alcançados na oficina.
- Excelente.
- Atingiu minhas expectativas.
- Muito bom.
- Melhor que o esperado.
- Acima das expectativas.
- O atendimento da minha expectativa ficou para outra etapa. “A integração das Agências delegatarias e/ou equiparadas.
- O encontro foi de grande valia demonstrando as experiências vividas, montante aos desafios encontrados.
- Achei importante para troca de experiências na aplicação dos recursos.
- Superou as minhas expectativas. Gostei da troca de experiências e conhecimentos sobre o tema.
- Muito bom.
- Compatível.
- Atendeu parcialmente.
- Atendeu plenamente, além da reflexão deixou encaminhamentos claros.

3-O que poderia ser melhorado na realização da Oficina?

- Síntese dos avanços e encaminhamentos do ano anterior.
- Mais tempo para confraternização.
- Sugestão de encaminhamentos mais concretos.
- Distribuição de mais material.
- Nada.
- Poderia ser mais discutido sobre os estados que não possuem a cobrança e estão em fase de implantação, ou seja, disponibilizam um tempo para discutir os prós e contra nos estados que estão implantando a cobrança.
- Discutir proposta para os estados que ainda não aplicam a cobrança.

- A experiência dos participantes e na disposição em repassá-la/trocá-la com aqueles menos experientes.
- Mais tempo para debate.
- A idéia de provocações anteriores às oficinas, como prévias para a discussão e palestras on line. Criação de uma publicação de boas práticas para a gestão da cobrança.
- Que antecipadamente ao encontro sejam enviados questionários apropriados para a reunião.
- Acrescentar metodologias para implementação de cobrança em Bacias.
- A organização do hotel. Ao meu ver deixou a desejar.
- Ampliação do tempo necessário para as apresentações e discussões.
- Tempo maior para discussão.
- O tempo para cada palestrante discorrer, estudo de caso para ilustrar, ex: obra executada, elaboração de projeto, prestação de contas.
- A oficina poderia ser realizada em local que pudesse proporcionar a participação de todos até o final, tendo término antes do check out do hotel.
- Tempo maior para discussão dos desafios (mais um dia de oficina).
- Sempre excelente.

4-Deixe aqui o seu recado para os demais participantes da Oficina.

- A participação das Agências.
- Integração e troca de experiências.
- O início das discussões sobre a aplicação dos recursos, tema não abordado na oficinas anteriores.
- Integração constante de todo o grupo.
- A organização e o tema.
- Pluralidade.
- Troca de conhecimento.
- Participação de todos, Agências, órgãos e diretores de CBHs.
- Conhecimento do andamento da cobrança nos estados que já utilizam o instrumento.
- O trabalho de grupo e a moderação.
- Objetivo da oficina.
- A iniciativa de harmonização de procedimentos.
- Colocação de proposta para melhor discussão no âmbito de cada interessado, de forma mais interativa.
- Troca de experiências.

- Engajamento e comprometimentos dos participantes e palestrantes. Independentemente das divergências, ficou claro o comprometimento com a implementação da gestão dos recursos hídricos.
- Integração entre diversos atores.
- A vontade de construir agências fortes e criar mecanismos mais ágeis na implementação dos recursos.
- A troca de experiências dos diversos estados participantes.
- As apresentações.
- Possibilidade da integração entre os vários atores das diversas bacias onde há cobrança.
- Integração.
- A contribuição de todos e a diversidade.

5-Outros comentários, sugestões ou críticas

- Capacitação dos órgãos gestores no acompanhamento de contratos de gestão.
- Alertar e cobrar a execução de metas para a próxima oficina.
- Continuar com a programação anual.
- Parabenizo a agilidade do certificado, que é de grande importância. Encaminhar todo material apresentado na oficina por e-mail para os participantes da oficina.
- Atentar para os inconvenientes ocorridos: necessidade de troca de quarto após a instalação no mesmo, desarticulação entre as diárias disponibilizadas e horários de retorno (via aérea) retorno em horários impróprios (ex: 23h, 24h).
- Que o encontro seja estendido a um tempo maior de realização.
- Sugiro fazer outro encontro focado na implementação de cobrança em novas Bacias (critérios, valores e capacidade de pagamento).
- A necessidade de maior tempo para as discussões.
- Na convocação ser explícito que as refeições noturnas (jantar) não seria de responsabilidade da ANA, o que não foi dito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

DO PONTO de vista do objeto contratado, consideramos que a prestação de serviços cumpriu com suas metas, atingindo resultados satisfatórios em relação à:

- i. **Proposta metodológica:** atendeu às necessidades colocadas e possibilitou espaços de conversação e trabalhos variados em plenária e em grupos menores. Em parte, os momentos de plenária tiveram tempo inferior ao planejado, devido à extrapolação ocorrida nas apresentações, no que pese os avisos antecipados de término do

horário e a cobrança por parte da mediação para que não ocupassem o tempo que não lhes cabia. Apesar deste fato, o grupo demonstrou grande capacidade de concentração e foco nas falas, o que permitiu que os assuntos fossem debatidos de forma satisfatória, ao nosso ver.

- ii. **Mediação do Grupo:** os trabalhos se desenvolveram em ambiente de bastante sinergia, concentração e cooperação do grupo. Poucas vezes tivemos que buscar retomar o foco do grupo no assunto em pauta. Os trabalhos em subgrupos também funcionaram a contento, pois que possibilitou a construção coletiva das propostas, envolvendo a todos os participantes, conforme pudemos observar. Todo esse movimento foi facilitado, em grande parte, pela clareza nas consignas estabelecidas para a oficina, pelo conhecimento prévio entre a maior parte dos integrantes do grupo, pelo fato desta ser a 3ª Oficina e, sobretudo, pelo **compromisso e dedicação demonstrados pela equipe da ANA, na qualidade de gestores principais e anfitriões da oficina.**

Nos ressentimos da falta de um segundo consultor que atuasse como **relator do evento**, uma vez que contamos com uma colaboradora voluntária no primeiro dia, a Sra. Liliana Salvio, mas no segundo dia não foi possível. Na perspectiva de resgatar as falas e conferir ganho processual ao relatório fizemos o esforço redobrado de, ao mesmo tempo em que cuidávamos da moderação, buscarmos o registro das idéias centrais do debate, conforme pode ser verificado no capítulo referente à relatoria, porém esta não é a situação ótima desejada.

- iii. **Condições logísticas:** as instalações do Hotel St. Peter mostraram-se adequadas e confortáveis para os trabalhos com o grupo, com equipamentos suficientes. A equipe de apoio, tanto do hotel quanto dos equipamentos de som e alimentação desempenharam seu papel com presteza e eficiência, provendo a todos do necessário. Sabe-se, contudo, que houveram sérias reclamações quanto ao aspecto da hospedagem, que provocou incômodos e atitudes inoportunas na relação com os participantes ali hospedados. Por não ser afeta à nossa prestação de serviços, não obtivemos maiores detalhes.
- iv. **Resultados e produtos alcançados:** cumprimos com todas as etapas inicialmente previstas no roteiro metodológico, de forma que o cotejamento entre o planejado e o realizado nos é amplamente favorável. A reunião esteve bastante focada no assunto, de forma que tratamos do essencial e prioritário, a ponto de otermos produtos satisfatórios, ainda mais se considerarmos que foram obtidos de forma bastante participativa, processual, sistêmica e integrativa. Os produtos finais de cada momento foram devidamente registrados e constituem o presente relatório e seus anexos, bem como o registro dos principais pontos do debate.

Visando contribuir com o fortalecimento do processo e sua continuidade fazemos as seguintes **recomendações**:

- i. Que esse Relatório devidamente revisto pelo contratante, em especial os Desafios e Ações, seja enviado a todos os participantes da Oficina, bem como aos órgãos equivalentes, além de rápida disponibilização na internet;
- ii. Que os encaminhamentos sejam observados pelas instituições participantes e ainda, que seja acompanhado/monitorado pela equipe da ANA na sua realização, devidamente orientada por sistemas de monitoramento por indicadores de resultado (eficiência);
- iii. Que a ANA estabeleça canais permanentes de comunicação com os atores governamentais e sociais neste segmento, gerando bastante clareza e transparência no desdobramento das ações,
- iv. Que se busque a integração das propostas entre as diversas agências, comitês e demais órgãos nas esferas federal, estaduais e municipais, compartilhando responsabilidades e agendas dos envolvidos na sua implementação; criando mecanismos para comunicação e troca de experiências, virtualmente disponível e de forma ágil;
- v. Que nos próximos eventos haja iniciativa de aproximação da gestão pública com a sociedade civil e Comitês de Bacias, ampliando assim o escopo da participação e qualificando o resultado a partir das contribuições de outros atores, fazendo da diversidade de olhares a riqueza da construção coletiva;
- vi. Que, na medida do possível, seja revista a disponibilidade de tempo reservado para a realização dos encontros, possibilitando assim uma participação mais tranquila e qualificada de todos;
- vii. Que os órgãos governamentais responsáveis, direta e indiretamente, pela gestão das águas atuem no sentido de atender importantes demandas identificadas no campo do marco legal, do fomento, do crédito, da capacitação, da gestão, da participação social, do uso racional da água, da capilaridade das ações, da aplicação dos recursos, da recuperação das bacias degradadas, dentre outras.

Sendo o que tínhamos a relatar, reafirmamos nossa alegria e satisfação em termos participado desse processo e nosso compromisso e disposição para a construção de espaços integrativos de conversações grupais que contribuam na estruturação de sociedades mais sustentáveis em suas relações e na relação com seus recursos naturais.

Por fim, agradecemos ao Superintendente de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos, Rodrigo Flecha e ao Gerente de Cobrança, Patrick Thomas, pela confiança depositada em nossa proposta e apoio constante, em especial aqueles que nos acompanharam mais de perto, aos interlocutores da oficina, àqueles que nos deram apoio na relatoria, som, alimentação e

organização. Destacamos o valor do acompanhamento constante, do apoio incondicional ao nosso trabalho e competentes contribuições da equipe da Gerência de Cobrança, nominalmente Cláudio Pereira e Gláucia Maria.

Brasília, 08 de novembro de 2010.

Contatos

www.holonbrasil.com.br

julio@holonbrasil.com.br

Escritório: (61) 3201-42.48

Júlio Almeida - Sócio-diretor: (61) 8103-15.57

julio@holonbrasil.com.br

ANEXOS

Os **PRODUTOS** anexados são de natureza diversa: o documento base que serviu de subsídio para a programação do evento, roteiro produzido pela consultoria metodológica, apresentações utilizadas durante a Oficina (slides em ppt.) e produtos intermediários e finais de cada momento. Este material foi organizado em dois grandes grupos: Anexos impressos e Anexos digitais, sendo que estes últimos são fornecidos somente na versão digital do relatório (CD).

Fazem parte dos **anexos impressos**:

- Anexo 1_Roteiro Metodológico
- Anexo 2_Síntese das contribuições da Oficina para Aplicação dos Recursos da Cobrança_DESAFIOS
- Anexo 3_Síntese das contribuições da Oficina para Aplicação dos Recursos da Cobrança_PROPOSTAS
- Anexo 4_Desafios e Comentários do Momento Interativo
- Anexo 5_Desafios e Propostas_painel final.
- Anexo 6_AVALIAÇÃO participantes_ANA

Constituem os **Anexos Digitais**:

Anexo Digital 01_ Apresentação mediador

Anexo Digital 02_4a Oficina de cobrança 2010 pauta

Anexo Digital 03_ Apresentação INEA_Moema

Anexo Digital 04_Apresentação ANA_Cláudio

Anexo Digital 05_Apresentação IGAM_Sônia de Souza

Anexo Digital 06_Apresentação DAEE_Cláudia Fonseca

Anexo Digital 07_Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança - ANA_Patrick

Anexo Digital 08_Apresentação IGAM_Fernanda Maia

Anexo Digital 09_Apresentação_INEA_Rosa Formiga

Anexo Digital 10_Apresentação AGEVAP_Edson Fujita

Anexo Digital 11_Apresentação Agencia PCJ_Karla Yanssen

Anexo Digital 12_Apresentação AGB Peixe Vivo_Alberto

Anexo Digital 13_Apresentação ABHA_Leocádio

Anexo 1

4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos

Roteiro Metodológico

Dia 19/10 – Terça-Feira – Manhã

Momentos	O que acontece
Credenciamento (30'h) 8h30h - 9h	i. Participantes se credenciam
Sessão 1. Abertura (1h15') 9 h-10h15	i. Boas Vindas, Introdução e Objetivos da Oficina: Superintendente de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos: Rodrigo Flecha e Patrick Thomas (Gerente de Cobrança – ANA); ii. Convida o mediador iii. Apresenta papel do mediador; apresentação dos participantes (NOME, ESTADO, INSTITUIÇÃO); apresentação da metodologia de trabalho.

INTERVALO – (15') 10h15 – 10h30h

Sessão 2 - Estágio Atual da Cobrança (União e Estados) (2h) 10h30 - 12h30	i. Questões Orientadoras: <i>“Qual o estágio atual da Cobrança em termos de número de usuários, previsão de arrecadação p/setor e por tipo de uso, por UF e total para cada bacia em 2010?”</i> <i>“Quais os avanços em relação aos encaminhamentos dos anos anteriores e perspectivas para 2011?”</i> ii. Orientação à Plenária: durante ou imediatamente após cada apresentação, os participantes podem registrar em filipetas suas perguntas, comentários, sugestões... Entregam as filipetas ao mediador, após cada apresentação. (10') iii. Apresentação: (1h20) 1. ANA: (20 minutos + 5 minutos cochicho) 2. IGAM(20 minutos + 5 minutos cochicho) 3. DAEE: (20 minutos + 5 minutos cochicho) 4. INEA (20 minutos + 5 minutos cochicho) iv. Comentários dos palestrantes: cada palestrante comenta o conteúdo das filipetas, intercalando com o microfone aberto para questões da plenária (30')
--	--

ALMOÇO – (1h30) 12h30 – 14h

Dia 19/10 – Terça-Feira – Tarde

Sessão 3 - Aplicação	i. Questões Orientadoras: <i>“Quais os procedimentos para aplicação dos recursos da Cobrança</i>
-----------------------------	---

<p>dos Recursos Arrecadados com a Cobrança</p> <p>(2h30) 14h - 16h30</p>	<p><i>em relação às normas, modalidade de contratação, valores limites por modalidade?”</i></p> <p><i>“Quais os principais desafios para aplicação dos recursos arrecadados com a Cobrança?”</i></p> <p>v. Orientação à Plenária: durante ou imediatamente após cada apresentação, os participantes podem registrar em filipetas suas perguntas, comentários, sugestões... Entregam as filipetas ao mediador, após cada apresentação. (10')</p> <p>ii. Apresentação: (1h20)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ANA: (20 minutos + 5 minutos cochicho) 2. IGAM(20 minutos + 5 minutos cochicho) 3. DAEE: (20 minutos + 5 minutos cochicho) 4. INEA (20 minutos + 5 minutos cochicho) <p>iii. Comentários dos palestrantes: cada palestrante comenta o conteúdo das filipetas, intercalando com o microfone aberto para questões da plenária (1h')</p>
---	---

INTERVALO – (15') 16h30 – 16h45

<p>Sessão 4- Aplicação dos Recursos Arrecadados com a Cobrança</p> <p>(1h45) 16h45 - 18h30</p>	<p>i. Questões Orientadoras:</p> <p><i>“Qual a situação atual da Aplicação dos recursos da Cobrança? (montante recebido, nº projetos aprovados pelo Comitê, contrapartida e concluídos e montante correspondente)”</i></p> <p><i>“Quais os principais desafios para aplicação dos recursos arrecadados com a Cobrança?”</i></p> <p>- Orientação à Plenária: após as duas apresentações, os participantes conversam em pequenos grupos de 3-4 pessoas, no mesmo local onde estão, e registram em filipetas suas perguntas, comentários, sugestões. Entregam as filipetas ao mediador.</p> <p>ii. Apresentação: (50')</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. AGEVAP (20 minutos) 6. Agência PCJ: (20 minutos + 10' cochicho) <p>iii. Comentários dos palestrantes: cada palestrante comenta o conteúdo das filipetas, intercalando com o microfone aberto para outras questões da plenária (40')</p> <p>iv. Mediador socializa a síntese das questões trazidas pelos participantes e abre para complementos... (15')</p>
---	---

Dia 20/10 – Quarta-Feira – Manhã

<p>Orientação em Plenária- (15') 8h45 – 9h</p>	<p>Atualização da Programação...(15')</p>
<p>Sessão 5-</p>	<p>i. Questões Orientadoras:</p>

Perspectivas Futuras de aplicação dos Recursos da Cobrança (1h) 9h – 10h	<p><i>Qual a estratégia para Aplicação dos recursos arrecadados nas novas Bacias em Cobrança?</i></p> <p>ii. Apresentação: (40)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. AGB Peixe Vivo - (20 minutos) 2. ABHA-Araguari (20 minutos) <p>iii. Diálogo dos palestrantes com a plenária – questões formuladas oralmente (20’)</p>
--	--

INTERVALO – (15’) 10h – 10h15

Trabalho em Grupos (1h45) 10h15 – 12h	<p>Tarefa: Na visão do grupo, quais os principais desafios para aplicação dos recursos arrecadados com a Cobrança?</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Formar 10 subgrupos (diversidade de estados, regiões, funções, gênero... o mais misturado possível). II. Sugrupos debatem a questão e registram em tarjetas suas propostas. Entregam as propostas para o mediador ao final.
---	--

ALMOÇO – (1h30) 12h00 – 13h30

Dia 20/10 – Quarta-Feira – Tarde

Momento Interativo (30’) 13h30 – 14h00	Participantes circulam pelo painel de desafios (agrupados por tema) e escolhem um grupo de desafios para a próxima etapa de trabalho em grupo. Quando houver interesses comuns os participantes dos grupos decidem de forma autônoma ou podem se juntar para trabalharem juntos. Possibilidade de formação de novos grupos...Possibilidade de circularem pelos grupos.
Trabalho em Grupos (1h’) 14h– 15h	<p>Tarefa: Na visão do grupo, quais as propostas para superação dos principais desafios levantados?</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Sugrupos debatem a questão e registram em tarjetas suas propostas. II. Escolhem um(a) relator(a) para apresentação na Plenária
Socialização dos grupos (1h) 15h – 16h	Relator do grupo apresenta o painel de Desafios/Propostas. Após cada apresentação abre para comentários e/ou sugestões às propostas.
Encaminhamentos (15’) 16h – 16h15	Representante da ANA propõem encaminhamentos do órgão para consolidação do processo e a palavra será aberta para que a plenária também apresente suas demandas e sugestões.
Avaliação (5’) 16h15 – 16h20	Distribuição de Ficha de Avaliação – participantes preenchem e devolvem em Plenária
Encerramento (15’) (16h20 – 16h30)	Agradecimentos da equipe. Fala institucional de encerramento. (ANA).

Anexo 2

4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos

➤ Síntese das contribuições da Oficina para Aplicação dos Recursos da Cobrança

▪ Desafios

- Tempo longo para definição das ações a serem executadas com os recursos por parte dos CBHs
- Baixa qualidade técnica dos Termos de Referência (TdRs) relativos aos investimentos e ações definidos pelos CBHs (falta de apoio técnico e operacional para os CBHs; desconhecimento das exigências dos processos jurídicos e financeiros para execução das ações)
- Dificuldade na elaboração de Projetos
- Falta de procedimentos bem estabelecidos
- Valores de contrapartida muito altos implicam em maior chance de cancelamento (dificuldade do tomador em atender à contrapartida)
- Falta de estrutura adequada do órgão gestor (órgãos não estão preparados para aplicar os recursos)
- Burocracia da máquina gestora (visões legalistas => área de recursos hídricos ainda pouco entendida pelas áreas jurídicas e financeiras; engessamento de soluções mais flexíveis pelos textos legais)
- Concentração de projetos na área de estrutura, que demandam maior volume de recursos e de tempo
- Atrasos na execução: Demora na entrega de documentação e/ou documentação incompleta; situação irregular do tomador; irregularidade do terreno (fundiária); inconformidade com a legislação (Lei 8666); demora na operacionalização das atividades; necessidade de ajuste e adequação do projeto determinada pela CEF; não execução por parte da prefeitura de ações que são pré-requisitos para a execução do projeto; alteração do projeto para atender a legislação municipal (Plano Diretor); falência da empresa contratada para a execução.
- Risco de contingenciamento de recursos do Tesouro Estadual em face dos recursos da arrecadação não serem aplicados.
- Relação entre recursos gastos e arrecadados é menor que 50% em todas as bacias

Questões Orientadoras:

Etapa de levantamento dos DESAFIOS (período da manhã): “Na visão do grupo, quais os principais desafios para aplicação dos recursos arrecadados com a Cobrança?”

*** Como utilizar as cartelas:**

- Escrever uma idéia (Ação ou Atividade ou Local ou Responsável) por cartela, na horizontal, em letras grandes e legíveis com o pincel atômico.
- Escrever, no máximo, 4 linhas por cada cartela, para que todos possam ler. Se necessário cole cartelas.
- Seguir o código de cores estabelecido.

Anexo 3

4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos

- **Síntese das contribuições da Oficina para Aplicação dos Recursos da Cobrança**
- **Propostas**

- Desburocratizar o CERHI/RJ
- Estruturar melhor o INEA
- Constituir Câmaras Técnicas, com poder deliberativo no CERH/RJ (agilizar a tomada de decisões)
- Investir nos CBHs, entidades delegatárias e órgãos gestores
- Órgão Gestor dar suporte/fomentar a constituição das entidades delegatárias
- Investir na excelência da capacidade gerencial (entidades delegatárias e agências de bacia)
- Fortalecer as entidades delegatárias, para que possuam robustez, estrutura adequada e quadro de pessoal qualificado
- Garantir sustentabilidade financeira para os órgãos gestores dos Recursos Hídricos
- Privilegiar a elaboração de projetos de modo a alavancar contrapartidas hoje disponíveis nos orçamentos estaduais e federal.
- Apoiar a elaboração de projetos (com qualidade)
- Contratação de profissionais técnicos (engenheiros) pelo Comitê para acompanhamento da execução de obras afins.
- Contratar consultoria para apoiar a tramitação de processos junto à CEF
- Uniformizar regras de contratação de obras e serviços
- Edital único para aplicação dos recursos provenientes de diversas fontes de recursos federais e estaduais. Proposta é vinculada posteriormente à fonte de recursos.
- Mudar o perfil da carteira de Investimentos, concentrando em projetos de gestão e planejamento
- Execução Direta: a agência contrata diretamente a execução de ações de gestão e planejamento. Se necessário, pode contratar uma empresa gerenciadora
- Implementar nova modalidade de financiamento - empréstimo (reembolsável)
- Comitês definirem juros atrativos para empréstimo
- Proporcionar acesso de todos os usuários da bacia aos recursos, inclusive setor privado (empresas), a partir de juros de mercado atraentes (empréstimos)
- Buscar segurança jurídica para que instituições financeiras façam empréstimos para usuários, com recursos da cobrança.
- Recursos aplicados no mercado financeiro gerando rendimentos
- Na hierarquização para acesso aos recursos, considerar a eficiência no gasto dos recursos tomados ("pontuação" dos tomadores)
- Critérios para matriz de hierarquização: Relevância, Urgência e Regionalização
- Promover a distribuição equitativa dos recursos (descentralizar para bacias com menor poder de arrecadação)

- Estabelecer o ISC (Índice de Seleção de Contrapartida): índice composto, estabelecido a partir do tamanho da população, PIB e IDH, gerando classes de municípios que se enquadram em determinadas “faixas” (percentuais) de contrapartida: tratar os desiguais de maneira diferenciada, buscando a equidade.
- Planos Diretores de Recursos Hídricos: orientam a aplicação dos recursos
- Implementação do Plano de Aplicação Plurianual.
- Pagamento de “Serviços Ambientais” com recursos da cobrança
- Considerar “Princípios” de sustentabilidade na avaliação dos projetos
- Enfim, PROCESSOS NOVOS, PROBLEMAS NOVOS... SOLUÇÕES NOVAS!!!

Questões Orientadoras:

Etapa de levantamento das PROPOSTAS (período da tarde): “Na visão do grupo, quais as propostas para superação dos principais desafios levantados?”

*** Como utilizar as cartelas:**

- Escrever uma idéia (Ação ou Atividade ou Local ou Responsável) por cartela, na horizontal, em letras grandes e legíveis com o pincel atômico.
- Escrever, no máximo, 4 linhas por cada cartela, para que todos possam ler. Se necessário cole cartelas.
- Seguir o código de cores estabelecido.

Anexo 4

ANA – Agência Nacional de Águas
Superintendência de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos
Gerência de Cobrança

**4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de
Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos**

DESAFIO	COMENTÁRIO DO MOMENTO INTERATIVO
Prazo extenso entre a aprovação do Comitê e a conclusão do objeto	C1- Participação dos agentes técnicos na pré-seleção dos empreendimentos
	C2- Não permitir cláusula suspensiva nos contratos com tomadores
Melhor estratégia de desembolso que leve em consideração o cronograma de ações estruturais	
Estabelecer caminhos legais simplificados para a utilização pelos tomadores dos recursos de cobrança	C1- Normas (leis/resoluções) mais flexíveis específicas para os recursos da cobrança
Engessamento do processo de contratação das ações	
Estabelecer normas específicas e mais flexíveis para a aplicação dos recursos da cobrança pela ABH, observando a segurança legal	C1- ANA editar ou revisar as normas (424/04)
Definir procedimentos claros para utilização dos recursos	
Como criar mecanismos visando agilidade no processo de contratação dos empreendimentos	
Como identificar as prioridades de aplicação dos recursos nas Bacias	C1- Através do que está disposto no Plano de Recursos Hídricos da Bacia
	C1- através do enquadramento/plano de Recursos Hídricos, identificar os trechos de rio críticos
	C1- Capacitação dos órgãos gestores na contratualização das metas e acompanhamento dos contratos de gestão
	C1- Com a utilização de critérios objetivos, definindo pontuações e pesos diferenciados para a devida classificação e hierarquização

Os comentários a seguir não estão vinculados aos seus respectivos desafios, pois no momento da atividade não foi possível fazer esta distinção. Contudo, estabelecemos a relação com o Grupo de Trabalho, ou seja, com os temas e, com algum exercício de correlação será possível estabelecer os vínculos:

COMENTÁRIOS (POR GRUPOS DE TRABALHO)¹
C.2- Contratação direta de TDR e /ou Projetos
C.2- capacitação permanente
C.2- Capacitação para os tomadores de recurso
C.2- Capacitação para os tomadores: tipo caravana de elaboração de projetos, disponibilizar 0800 para tirar dúvidas
C.2- Agência contratar empresa para elaboração de projetos ou ela mesma criar formas internas de fazê-lo
C.2- Agência de Bacica executar diretamente determinados projetos e pequenas obras, principalmente os demandados por pequenos municípios que não possuem capacidade técnica para executá-los. Para viabilizar esta ação é necessário o incremento do corpo técnico das Agências quanto à avaliação e gestão de projetos e empreendimentos; aumento dos recursos para custeio das ações de gestão de projetos das Agências.
C.3- Criar e capacitar de forma que o corpo técnico fique permanente, remuneração adequada
C.3- Firmar pactos entre os órgãos gestores de RH para aportar recursos de seus orçamentos para fortalecer as Entidades Delegatárias
C.3- Garantir aporte financeiro para fortalecer as Agências
C.3- Deixar o Comitê deliberar o recurso para custeio da sua Agência de Bacica: Descentraliza a gestão dos recursos
C.3- Por que uma Agência não pode ser Agente técnico?
C.3- Filosofia da 9433/97 desenha a Agência de bacica como o agente técnico da Bacica
C.3- Capacitação para membros de Comitês
C.3- Capacitação continuada para os membros dos Comitês em parcerias com as instituições que fazem parte dos mesmos, por exemplo: Universidades
C.4- O Plano deverá ter metas intermediárias a fim de alcançar progressivamente as metas finais (gradualidade)
C.4- Propor uma uniformização nos mandatos do CBH para facilitar a compatibilização plurianual
C.4- Vincular aos planos de bacica um orçamento para a realização dos projetos
C.4- Promover a integração entre o planejamento de longo prazo (Plano da Bacica), o planejamento de médio prazo (Plano Plurianual) e o planejamento de curto prazo (Plano de investimento anual ou orçamento anual). Obs: prazo do Plano Plurianual = mandato da diretoria do Comitê
C.4- Rever os planos no sentido de torná-los mais próximos às realidades das Bacicas
C.5- Não utilizar como contrapartida, mas como parceria caracterizar parcerias, cooparticipação
C.5- Alterar a legislação, criar novas resoluções
C.5- Recursos estaduais X recursos federais
C.5- Fazer uma nova caracterização do recurso de cobrança como recurso não público
C.5- Nas Bacicas interestaduais, assinar contratos de gestão únicos

¹ **Explo:** C.2 indica que é um comentário do Grupo 2 e assim sucessivamente.

Anexo 5

ANA – Agência Nacional de Águas Superintendência de Apoio à Gestão de Recursos Hídricos Gerência de Cobrança

4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos

Grupo 1: APLICAÇÃO DOS RECURSOS	
Desafio	Ação
1.1 – Identificar as prioridades de aplicação dos Recursos da Bacia	A – Utilizar o Plano de Recursos Hídricos da Bacia B – Utilizar o enquadramento dos corpos d'água
1.2 – Criar mecanismos visando agilizar o processo	A – Redução de documentos B – Capacitação do Tomador (Técnica e Administrativamente) C – Banco de Dados com dados e informações cadastrais dos tomadores D – Desenvolver programa de apoio ao tomador E – Implantar índice de eficiência de aplicação dos recursos (baseado em pontuação por cumprimento dos prazos de objetos já contratados anteriormente pelo mesmo Tomador)
1.3 – Definir procedimentos claros para utilização dos recursos	A – Desenvolver um bom plano de aplicação dos recursos, com edital claro, bem definido tecnicamente, harmonizado em termos de diferentes fontes de recursos.
1.4a – Estabelecer normas específicas e mais flexíveis para a ampliação dos recursos da cobrança pela Agência (ABH), observando a segurança legal. 1.4b – Estabelecer caminhos legais simplificados para a utilização pelos tomadores dos recursos da cobrança.	A – Solicitar à ANA a edição ou revisão das normas para as Agências: (424 mais flexível, menos restritiva e mais abrangente) – Definir a aplicação da 424 em função da entidade recebedora dos recursos – Permitir o acesso a recursos por usuários privados – Financiamento de empreendimentos em empresas privadas
1.5 – Melhorar a estratégia de desembolso que leve em consideração o cronograma de ações estruturais	A – Implantar o fluxo de caixa comprometendo parte dos recursos e liberando o restante para deliberação do Comitê.
1.6 – Prazo extenso entre a aprovação do Comitê e a conclusão do objeto	A – Não permitir cláusulas suspensivas nos contratos com os tomadores. B – Participação dos agentes técnicos na etapa de pré-seleção das propostas.

Grupo 2: TOMADORES DE RECURSOS	
Desafio	Ação
2.1.a - Como promover a participação dos usuários e municípios no processo de capacitação para obtenção de recursos da cobrança	2.1. Criar cursos periódicos de capacitação aos tomadores, sendo o curso pontuação para hierarquização.
2.1.b - Despreparo do tomador do recurso	
2.1.c - Vencer a fragilidade técnica do município	
2.2.a - Carência de projetos bem elaborados	2.2.a - Fortalecer a Agência e criar carteira de projetos
2.2.b - dificuldade na elaboração das propostas pelos tomadores	2.2.b - Proporcionar assistência agendada aos tomadores para elaboração das propostas
2.3 - Inclusão do usuário privado como beneficiário dos recursos arrecadados	2.3 - Aprimorar mecanismos de abatimento na cobrança

Grupo 3: AGÊNCIAS E COMITÊS	
Desafio	Ação
3.1- Ampliar apoio técnico e operacional para os CBHs para subsidiar deliberação sem aplicação dos recursos	3.1 - Agência com competência técnica e boa remuneração
3.2 - Rever limite do custeio da Agência (7,5% insuficiente)	3.2 - Aporte de recursos dos OGRHs para as Agências
3.3 - Como obter recursos suficientes para a manutenção de corpo técnico nas Agências.	3.3 - Estabelecer PPUs com base no Plano de Bacia
3.4 - Infraestrutura e capacidade operacional para acompanhamento das ações contratadas	3.4 - Revisão dos PPUs
3.5 - Agência atuar como Agente técnico	3.5 - Flexibilização do limite de custeio: autonomia para Comitê propor (Projeto de Lei).
3.6 - Falta de informação dos membros dos Comitês de Bacia	3.6 - Avaliar: CBH define diretrizes gerais e Agência hierarquiza projetos.
3.7 - Estabelecer claramente as ações e limites de CBHs e Agências.	3.7 - Agência e OGRHs capacitarem CBHs na renovação dos membros

Grupo 4: PLANOS PLURIANUAIS	
Desafio	Ação
4.1.a - Elaborar e implantar Planos de Aplicação Plurianuais para aplicação dos recursos de cobrança.	4.1.- Agências devem desenvolver estratégia de utilização de planejamento plurianual e apresentarem aos Comitês. (Existe viabilidade de utilização de planejamento Plurianual)
4.1.b - Avaliar a viabilidade de realização de Planos Plurianuais para aplicação dos recursos	
4.1.c - Como viabilizar o Planejamento Plurianual	

Grupo 5: RECURSOS E CONTRAPARTIDAS	
Desafio	Ação
5.1 - Priorizar investimentos que viabilizem a obtenção de recursos de outras fontes (Ministério das Cidades, Min. Integração, MMA, Caixa Econômica Federal...)	5.1 - Apresentar aos Comitês estratégias para obtenção de recursos para a Bacia, além dos recursos da cobrança.
5.2 - Utilização dos recursos da cobrança como contrapartida para alavancar recursos públicos	5.2 - Buscar formas legais para facilitar a utilização dos recursos da cobrança como contrapartida.

Grupo 6: PGRH E LEGISLAÇÃO	
Desafio	Ação
6.1 - Diversidade de dispositivos legais das UFs das Bacias	6.1.a - Apresentar o Sistema de Gestão de Recursos Hídricos às procuradorias.
	6.1.b - Trabalhar a implementação de convênios de integração entre os estados, com metas na área legal visando harmonizar procedimentos.
6.2 - Internalizar a filosofia da PGRH (descentralizada e participativa) no âmbito da máquina administrativa dos governos	6.2 - Mostrar aos Comitês a necessidade de sua ação política junto aos estados e união para incluir seus planos de Bacia nos orçamentos dos estados e da União.

Anexo 6

4ª Oficina para Integração de Procedimentos Operacionais de Cobrança pelo Uso de Recursos Hídricos

Data: 19 e 20 de outubro de 2010 - Brasília, DF

AVALIAÇÃO

Marque um **X** no quadrado que corresponde ao seu grau de avaliação, de 1 a 5, sendo:

Péssimo	1	Ruim	2	3	Bom / Regular	4	Muito Bom	5	Excelente
INFRAESTRUTURA: LOCALIZAÇÃO, SALAS, EQUIPAMENTOS, MATERIAIS UTILIZADOS.....	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
ORGANIZAÇÃO DO EVENTO: CONVITE, CREDENC., PROGRAMAÇÃO, ALIMENTAÇÃO.....	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
METODOLOGIA: A PROPOSTA DE TRABALHO, PRECISÃO, FUNCIONALIDADE.....	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
TEMPO: DEDICADO ÀS ETAPAS E AO EVENTO COMO UM TODO.....	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
MEDIAÇÃO: DESEMPENHO DO FACILITADOR NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
MINHA PARTICIPAÇÃO NA OFICINA	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
PARTICIPAÇÃO DO GRUPO COMO UM TODO.....	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							
RESULTADOS ALCANÇADOS COM A OFICINA.....	<input type="checkbox"/>	EXCELENTE							

♦ De forma geral, o que você, experimentou e levará como **aprendizado** ao final da Oficina:

♦ Como você avalia o encontro quanto ao **atendimento às suas expectativas**?

♦ O que **poderia ser melhorado** na realização da Oficina?

♦ O que você destaca como **ponto forte** desta Oficina?

♦ Outros Comentários, Sugestões ou Críticas.

Realização:



Consultoria Metodológica:
Holon Soluções Integrativas

