

# AMAZÔNIA

## DIÁLOGOS INTEGRADOS DE GESTÃO FLUVIAL E RECURSOS HÍDRICOS

PATRÍCIA SOARES DE MARIA DE MEDEIROS  
NARA LUÍSA REIS DE ANDRADE  
JOÃO GILBERTO DE SOUZA RIBEIRO  
NUBIA DEBORAH DE ARAÚJO CARMELLO  
FERNANDA BAY HURTADO  
ROSALVO STACHIW  
LALINE GARCIA GOMES  
TIAGO DE OLIVEIRA LIMA

(ORGANIZADORES)

# AMAZÔNIA

DIÁLOGOS INTEGRADOS DE  
GESTÃO FLUVIAL E RECURSOS  
HÍDRICOS

PATRÍCIA SOARES DE MARIA DE MEDEIROS  
NARA LUÍSA REIS DE ANDRADE  
JOÃO GILBERTO DE SOUZA RIBEIRO  
NUBIA DEBORAH DE ARAÚJO CARMELLO  
FERNANDA BAY HURTADO  
ROSALVO STACHIW  
LALINE GARCIA GOMES  
TIAGO DE OLIVEIRA LIMA

(ORGANIZADORES)

**Direção Editorial**

Fernanda Pereira Martins

**Organizadores**

Patrícia Soares de Maria de Medeiros  
João Gilberto de Souza Ribeiro  
Nara Luísa Reis de Andrade  
Nubia Deborah de Araújo Caramello  
Fernanda Bay Hurtado  
Rosalvo Stachiw  
Laline Garcia Gomes  
Tiago de Oliveira Lima

**Revisão textual**

Ana Luisa Camino

**Projeto Gráfico, Diagramação e Capa**

Editora Zion

**Imagem da capa**

Lana Ferreira Lopes

**Bibliotecária**

Aline Grazielle Benitez - CRB - 1/3129



O conteúdo deste livro está sob a Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não Comercial-SemDerivações 4.0 Internacional

Copyright© dos autores.

Copyright© da edição Editora Zion.

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Zion.

site: [www.editorazion.com.br](http://www.editorazion.com.br)

e-mail: [contato@editorazion.com.br](mailto:contato@editorazion.com.br)

O conteúdo dos capítulos que compõem esta obra são de inteira responsabilidade dos seus respectivos autores, os quais tem propriedade intelectual sobre a mesma. Os autores também se responsabilizam pelo cumprimento das normas da ABNT NBR6023.

Todos os direitos desta edição estão reservados aos autores, organizadores e editores, sendo, portanto, proibida a reprodução desta obra sem a autorização da Editora Zion. É permitida a livre distribuição da publicação, bem como sua utilização como fonte de pesquisa, desde que sejam seguidas as normas da ABNT NBR6023.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Amazônia [livro eletrônico]: diálogos integrados de gestão fluvial e recursos hídricos. Ituiutaba, MG: Editora Zion, 2022.

PDF.

Vários autores

Vários colaboradores

Bibliografia

ISBN 978-65-84537-03-3

DOI 10.29327/560517

1. Amazônia - Aspectos ambientais 2. Bacias hidrográficas - Amazônia

3. Recursos hídricos - Conservação 4. Recursos hídricos - Desenvolvimento.

22-104054

CDD-304.209811

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Amazônia: Meio ambiente: Preservação: Ecologia  
304.209811

# CAPÍTULO 1

## PANORAMA NACIONAL DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE GESTÃO POR ENTIDADES DE APOIO TÉCNICO E EXECUTIVO

**Deise Cristiane Maier<sup>1</sup> & Guilherme Fernandes Marques<sup>2</sup>**

### INTRODUÇÃO

As Nações Unidas (2015) definiram 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que trazem, no seu objetivo 6, “Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos”. Diante disso, é evidente a necessidade de uma estrutura de gestão capaz de entregar resultados finalísticos à sociedade, especialmente no tocante à disponibilidade hídrica e proteção contra eventos críticos. As limitações da estrutura de gestão atual no Brasil são evidenciadas pelas recentes crises hídricas, conforme já apontado pela Agência Nacional de Águas - ANA (2017).

Dentre os entes do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH), previstos na Lei das Águas, Lei 9.433/97 (BRASIL, 1997), de grande relevância neste contexto, destacam-se as Agências de Água, que não chegaram a ser criadas no Brasil conforme o modelo previsto. Em resposta, verificamos no

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos pela UFRGS – IPH. dcmaier@hotmail.com

<sup>2</sup> Pós-graduação na Université Laval (Canadá) sobre otimização dinâmica e dinâmica dual estocástica aplicada a sistemas hidrelétricos. Professor Associado do Instituto de Pesquisas Hidráulicas (IPH) - UFRGS. guilherme.marques@ufrgs.br

país soluções alternativas diversas, conforme os diferentes contextos sociopolíticos regionais. Existe então uma necessidade de conhecer melhor as possibilidades destes arranjos, envolvendo as demandas dos comitês, quantidades de projetos e organização das equipes de trabalho.

A história, o contexto de criação e a existência das diferentes entidades de apoio aos comitês refletem experiências distintas conforme o capital social e os desafios encontrados em cada bacia. Entretanto, o objetivo comum sempre envolve a efetividade das ações, presença na bacia hidrográfica e a execução de “serviços de gestão” que são atividades de governança necessários para atender os objetivos da Lei 9.433/97 (MARQUES et al., 2018).

A execução desses serviços por diferentes arranjos de apoio aos comitês, como o destacado em Pavão et al. (2013) e Costa et al. (2018), trouxe fortalecimento para a gestão participativa, tornando a gestão de recursos hídricos mais integrada e eficiente para a recuperação da qualidade ambiental da bacia. Buscou-se, assim, conhecer as percepções de gestores e especialistas na temática de estruturação dos arranjos organizacionais.

Dentre as alternativas de arranjos institucionais existentes, diferentes modelos jurídicos são segregados, conforme Granziera (2007): Agência de Água (autarquia, fundação pública e consórcio público de direito público) e Entidades Delegatárias (associação civil sem fins lucrativos, fundação de direito privado, consórcio público com personalidade jurídica de direito privado). Nesse contexto, o objetivo deste artigo foi obter um panorama nacional de modelos e práticas para a prestação de serviço de gestão por entidades de apoio técnico e executivo.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Inicialmente foi realizada uma revisão da legislação na temática referente à entidade de apoio técnico e executivo aos

comitês. Em seguida, buscou-se retratar os arranjos nacionais existentes mediante uma pesquisa documental nos sítios eletrônicos das instituições.

As técnicas metodológicas de entrevistas e questionários eram compostas de perguntas abertas e sem pretensão estatística. As questões foram semiestruturadas conforme a sequência apresentada no Apêndice A deste artigo. O processo de obtenção das respostas foi realizado entre os meses de outubro/2019 e setembro/2020, e compreendeu os dois públicos listados a seguir:

a. Responsáveis por agências e entidades equiparadas. Enfoque nas estruturas de gestão existentes, especialmente órgãos gestores e entidades delegatárias. De forma geral, as questões foram referentes aos fatores que contribuem a complexidade da gestão, as limitações e vantagens do modelo existente, a fonte de recursos para custeio, a contratação de gerenciadoras e a divisão entre atividades finalísticas e administrativas. No intuito de entender como se organizam administrativamente para atuar de forma mais eficiente.

O questionário foi enviado para os gestores de instituições com funções de Agências de Água de diferentes escalas. Entretanto, responderam, nessa fase da pesquisa, os representantes da Agência Peixe Vivo (São Francisco), da Fundação Agência das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (PCJ), do Consórcio Ambiental Lagos - São João (Lagos - São João e Macaé e Rio das Ostras), ADASA (DF) e da AGERH (ES).

b. Especialistas em gestão de recursos hídricos. Entrevistas realizadas com a finalidade de resgatar a experiência de diferentes pontos de vista. O registro das respostas foi por anotação simultânea e uso de gravador com concordância dos entrevistados. A seleção de atores-chave foi por conhecimento no tema pesquisado, em escala local e nacional. Uma breve qualificação dos participantes dessa etapa:

- Consultores em gestão de recursos hídricos com experiência nacional e internacional;
- Doutores no tema com atuação em órgãos gestores estaduais;
- Especialistas em recursos hídricos e servidores da ANA, com experiência em Contrato de Gestão com entidades delegatárias.

As questões foram voltadas para verificar os indicadores de limitações e vantagens de modelos organizacionais de gestão das águas, qual modelo sugerem e quais as atribuições preponderantes de uma agência de água ou entidade equiparada. Além disso, para avaliar a possibilidade de contratação de gerenciadoras de projetos conforme perspectiva dos entrevistados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Agências de Água e Entidades de Apoio Técnico e Executivo**

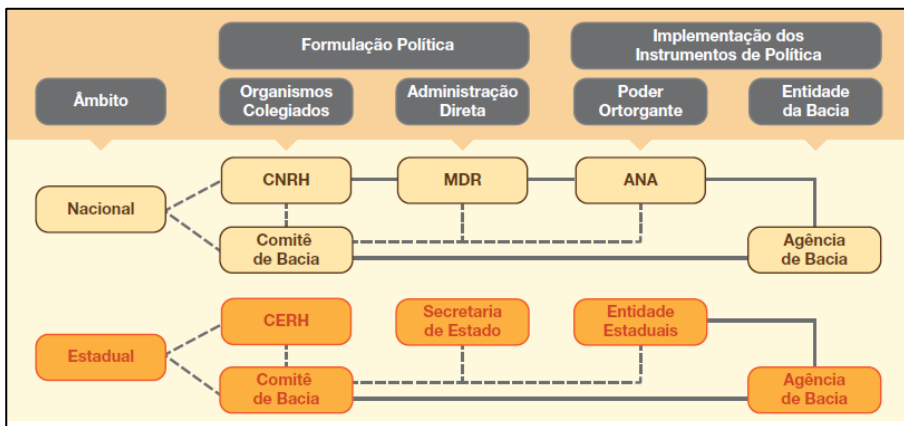
As entidades de apoio técnico e executivo originalmente propostas na Lei das Águas (BRASIL, 1997) são as Agências de Água. Elas têm a finalidade de exercer a função de secretaria executiva e com a mesma área de atuação de um ou mais Comitês de Bacia Hidrográfica, enquanto os Comitês são fóruns democráticos para os debates e tomada de decisões relacionadas a recursos hídricos.

A Lei n.º 9.433/1997 foi inspirada no sistema francês de gestão de recursos hídricos, instituído pela Lei das Águas de 16 de dezembro de 1964. Conforme citado pelo Banco Mundial (2018), na França a implementação foi simultânea a um arranjo institucional baseado sobretudo em três pilares: agências de água, comitês de bacia, e cobrança pelo uso da água/plano de bacia hidrográfica. Laigneau (2014) explica que as Agências foram criadas antes dos Comitês, abrangendo a totalidade do território francês, através de

um processo de cima para baixo. Conforme os autores supracitados, as Agências de Água na França são instituições centrais da gestão de água.

No cenário institucional brasileiro, no âmbito federal, a autarquia especial ANA assumiu as funções de órgão gestor dos recursos hídricos de domínio da União (BRASIL, 1997; ANA, 2014a). Criada pela Lei n.º 9.984, de 17 de julho de 2000, com a aprovação do Marco Regulatório do Saneamento (Lei 14.026/2020), passou a também emitir normas de referência para o setor, e passou ser chamada de Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico.

Na Figura 1 é apresentada a interação entre os atores do SINGREH, destacando-se os organismos responsáveis pela formulação da política e implementação dos instrumentos nas bacias hidrográficas, como a presença das Agências de Bacia vinculadas aos Comitês de Bacia.



**Figura 1** - Sistema de Gerenciamento da Política Nacional de Recursos Hídricos\*.

**Fonte:** ANA, 2019a

\*Siglas: CNRH - Conselho Nacional de Recursos Hídricos, MDR - Ministério do Desenvolvimento Regional, ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico, CERH - Conselho Estadual de Recursos Hídricos.

A criação das Agências de Bacia (a Lei 9.433/97 usa o termo “Agências de Água) é autorizada pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos ou pelos Comitês Estaduais de Recursos



Hídricos, mediante solicitação de um ou mais Comitês de Bacia (art. 42). Conforme o art. 43, a criação é condicionada à prévia existência do respectivo ou respectivos Comitês de Bacia Hidrográfica e à viabilidade financeira assegurada pela cobrança do uso dos recursos hídricos em sua área de atuação (BRASIL, 1997). A aprovação prévia da cobrança pelo uso permite que o sistema de gestão da bacia seja estruturado e que haja recursos para a efetivação dos instrumentos da política, mesmo que não seja obrigatório (ANA, 2014b).

A Agência de Água, prevista na Lei das Águas em seu art. 33, tem como funções se encarregar das atividades operacionais do sistema. Conforme previsto (ANA, 2014a), a ANA presta serviços necessários à gestão, desde o diagnóstico da situação presente, por intermédio do monitoramento e produção de informações sobre as águas, até o fomento de ações normativas ou executivas deliberadas para garantir a sinergia dos usos. Deve incorporar à sua rotina a eficiência na aplicação dos recursos técnicos e financeiros à sua disposição, a eficácia no cumprimento de metas planejadas e a efetividade dos resultados no ambiente de sua atuação. O art. 41 da Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) diz que as agências exercerão a função de secretaria executiva do respectivo ou respectivos comitês e o art. 44 declara suas competências (BRASIL, 1997). Em síntese, as atribuições das agências podem ser distribuídas em temas administrativos, técnicos e regulatórios. Além de atribuições de supervisão, execução e acompanhamento (ANA, 2014a).

No Brasil, em nível federal foi regulamentada a Lei 10.881/2004 (BRASIL, 2004), na qual é estabelecida a possibilidade de serem feitos contratos de gestão celebrados entre a ANA e entidades sem fins lucrativos enquadradas no art. 47 da PNRH (requisitos para criação de uma Agência de Água). Essas entidades equiparadas às Agências de Água são também chamadas de entidades delegatárias. Alguns estados seguiram o mesmo caminho, editando suas Leis Estaduais (Rio de Janeiro em 2010 e

Minas Gerais em 2019). Contudo, outros estados, a exemplo do Rio Grande do Sul, não permitiram tal possibilidade, restando a Agência de Água como o único formato legal para a função de secretaria executiva dos comitês.

A solução possibilitada com promulgação da Lei Federal n.º 10.881/2004 está presente na maioria das bacias hidrográficas interestaduais, em que existe comitê e está em operação a cobrança pelo uso dos recursos hídricos (ANA, 2014a). Conforme Silva & Amorim (2019), na União optou-se pelas entidades delegatárias de funções de Agência de Água, que firmam contratos de gestão com a ANA.

A opção pelas Entidades Delegatárias (EDs), de acordo com Soalheiro e Romano *et al.* (2018), é uma medida paliativa na busca de fornecer aos comitês de bacia o apoio técnico-executivo de que precisam para o exercício de suas atividades deliberativas e para a execução das decisões por eles tomadas. Para exemplificar, são apontadas as EDs e respectivas bacias hidrográficas atendidas: AGEVAP - Paraíba do Sul, Agência Peixe Vivo - São Francisco, Fundação Agência PCJ- Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá e IBio AGB Boce - Rio Doce (ANA, 2020).

Por conseguinte, existe a possibilidade de haver organismos públicos e entidades privadas em funções de agência de água. A diferença é que o organismo público pode efetuar a cobrança pelo uso dos recursos hídricos, criada por lei específica, pode exercer poder de polícia (outorga, fiscalização e aplicação de penalidades) e aquisições e contratações, inclusive de pessoal, seguindo leis gerais para organismos públicos. Já uma entidade privada não pode efetuar a cobrança pelo uso, que depende de dispositivo legal, e não pode exercer poder de polícia. Entretanto, como instituição privada, possui maior flexibilidade para contratações de pessoal e aquisições (ANA, 2014a). Constante, Zanatta e Seibt (2019) apontam ainda a diferença no parâmetro relação com o SINGREH, no qual a Agência de Água (pública) é integrante, enquanto uma Entidade

Delegatária (privada) não seria integrante do Sistema. Já quanto aos aspectos operacionais, a diferença consiste no funcionamento permanente e provisório, respectivamente.

Ressalta-se que foi graças ao Comitê das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiaí, CBH PCJ, que surgiu a figura “Agência de bacia” no Brasil, através da Lei n.º 7.663, de 30/12/91 (Estadual Paulista), que versa em seu artigo 29 sobre a possibilidade de criação da entidade jurídica, com estrutura administrativa e financeira própria, denominada Agência de Bacia.

É importante mencionar que há arranjos já existentes que passam a ter as funções de Agências de Água ou organismos criados para esta função. Como por exemplo a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (COGERH), criada em 1993 com a finalidade de gerenciar a oferta de recursos hídricos do Estado do Ceará (COGERH, 2020).

Atualmente, outros arranjos encontram-se em fase de desenvolvimento, discussão e implementação no Brasil, a exemplo do Estado de Santa Catarina, que possui Entidades Executivas custeadas pelos recursos da compensação financeira do setor hidrelétrico, baseado na Lei Federal n.º 13.019/2014, e visa firmar uma parceria via termo de colaboração entre o ente estatal e uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos (CONSTANTE; ZANATTA; SEIBT; 2019).

As funções desempenhadas pelos diferentes arranjos se diferem. As Entidades Delegatárias podem executar todas as funções das Agências de Água, exceto efetuar a cobrança. Em síntese, as EDs exercem funções como elaborar o Plano de Recursos Hídricos, propor o enquadramento e valores a serem cobrados, gerir o sistema de informações, entre outras funções. Já as Entidades Executivas possuem um rol mais limitado de atribuições, mais voltado para o papel de secretaria executiva, celebração de convênios e contratação de serviços (CONSTANTE; ZANATTA; SEIBT; 2019).

O quadro do Apêndice B contempla as alternativas adotadas no Brasil, a área abrangida, os respectivos modelos jurídicos e as particularidades em sua estruturação. As informações que constam nesse apêndice foram obtidas através da pesquisa documental em páginas eletrônicas e relatórios das instituições. Estes resultados estão divididos conforme a abrangência territorial:

- Estadual (COGERH - Ceará, AGERH – Espírito Santo e IAT - Paraná);
- Bacias interestaduais (Agência Peixe Vivo, AGEVAP, IBIO AGB Doce e Agência das Bacias PCJ);
- Demais modelos (ADASA – DF, ECOPEF – Entidade Executiva e AGERPARDO).

Destaca-se o modelo de estruturação das entidades com o apoio de uma Unidade Descentralizada (UD), que se refere à unidade executiva para atendimento exclusivo de um comitê com uma sala em cidade diferente da sede (KPMG, 2018). Este arranjo está presente na AGEVAP (Agência da Bacia do Rio Paraíba do Sul). Esta Associação contém uma unidade central com atividades meios e finalísticas e UD's com equipe para atender os comitês com as funções de secretaria administrativa e de atividade finalísticas.

Devido à diversidade de contextos sociopolíticos, econômicos e legais, são encontrados arranjos onde diferentes funções de apoio técnico-executivo e também de gestão são cumpridas por organismos diversos, desde entidades privadas com escopo mais limitado, passando por entidades privadas que receberam delegação mais ampla de funções de agência, até os casos onde inexistente qualquer outra entidade, e todo o apoio técnico-executivo é prestado por um outro ator do SINGREH: o órgão gestor estadual.

## **Percepções obtidas nas entrevistas e nos questionários**

Os resultados apresentados nesta seção retratam as respostas dos questionários aplicados aos gestores de entidades de apoio técnico e executivo de diferentes modelos jurídicos e das entrevistas realizadas com especialistas em gestão de recursos hídricos.

### **Gestores de Agências de Água e entidades equiparadas**

As respostas aos questionários são identificadas quanto ao modelo organizacional, que inclui cinco diferentes arranjos respondentes: Agência estadual (Autarquia); Associação civil; Autarquia de regime especial; Empresa de economia mista; e Fundação de direito privado. Cabe esclarecer que as respostas de um representante da Agência/ED nem sempre refletem o ponto de vista de toda a empresa, nem se pode generalizar as respostas para todas as entidades de mesmo modelo jurídico. Esta pesquisa propôs obter um panorama geral das experiências, para isto os itens seguintes estão divididos por assuntos das principais questões abordadas.

#### *I. Fatores que contribuem para a complexidade da gestão*

Questionados quanto aos fatores que contribuem para a gestão ser mais cara e mais complexa, dentre as respostas destacam-se: insuficiência de estrutura adequada às demandas por gestão de recursos hídricos; insuficiência de base de dados hidrológicos consistentes, informações e sistemas de suporte à decisão para o apoio à gestão (*Agência estadual – Autarquia*). A resposta da *Empresa de economia mista* mencionou que “as delegatárias enxugaram o orçamento ao máximo, e todas as ações têm sido realizadas com o máximo de economia”.

Por outro lado, a *Fundação de direito privado* destacou a complexidade no processo de planejamento e acompanhamento

da execução das ações previstas no Plano de Recursos Hídricos. Além disso, também há a necessidade de atendimento às demandas da Secretaria Executiva dos Comitês, o que envolve uma diversidade de temas em discussão e o gerenciamento da participação dos membros em reuniões de Câmaras Técnicas e Plenárias.

A *Associação Civil* respondeu que o que torna a gestão mais onerosa e complexa é o fato de o recurso ser público e a entidade ser obrigada a adotar procedimentos da gestão pública. Segundo a Associação, é sabido que, embora seja muito importante a transparência na aplicação dos recursos da cobrança, a burocracia na contratação de projetos e serviços torna os custos mais altos e morosos.

A resposta da *Autarquia de regime especial* mencionou o custo inicial de instalação para funcionamento e a necessidade de contratar profissionais técnicos, tanto na área administrativa (elaborar TR, gestão financeira) como para as áreas fim (engenheiros e outros especialistas para elaborar projetos e fiscalizar a execução de obras).

## II. Principais limitações do modelo de apoio existente

Na sequência, as limitações destacadas pelos respondentes foram: o repasse dos recursos (*Empresa de economia mista*); a indução da criação de comitês de bacia antes de um sistema de informações consolidado para as bacias e de mecanismos de sustentabilidade financeira; a ausência de responsabilidades mais diretas para a gestão pública municipal (prefeituras); as dificuldades legais associadas à aplicação de recursos financeiros para o funcionamento do sistema de gestão (*Agência estadual – Autarquia*); e o fato de o valor obtido com a cobrança pelo uso da água ser muito baixo, insuficiente para manter uma estrutura de agência de bacia (*Autarquia de regime especial*).

A *Associação civil* citou o fato de ser uma entidade civil de direito privado, mas ter que adotar as normas da gestão pública, o que torna o processo muito complexo. Conforme o entrevistado, este modelo híbrido não está normatizado ainda, os procedimentos são novos e estão sendo criados à medida que são necessários. Está sendo um processo de aprendizagem para todos os envolvidos na gestão de recursos hídricos no país.

A principal limitação do modelo adotado de *Fundação de direito privado* pela legislação paulista é a impossibilidade de celebrar-se Contrato de Gestão com o Estado de Minas Gerais para o desempenho das funções de Entidade Equiparada na Bacia PJ. Além disso, também não há atualmente na legislação paulista a possibilidade de uma Agência de Bacia exercer suas funções para mais de uma unidade de gestão no estado de São Paulo.

A *Autarquia de regime especial* disse que, pela Lei das Águas do Distrito Federal - DF (Lei 2725/2001), o órgão gestor de recursos hídricos deve desempenhar o papel de agência de bacia até que seja criada uma agência de fato. No caso do DF, a Adasa tem uma boa estrutura e contribuí para que os comitês do DF funcionem regularmente. A Adasa também contribuiu para a preparação de projetos para o DF, e assim obteve recursos da cobrança realizada no CBH Paranaíba. Mas estão certos de que essa forma de atuar não atende a realidade de outros comitês.

### III. *Principais vantagens do modelo existente*

Questionou-se quanto às vantagens de cada modelo. Neste quesito, a *Empresa de economia mista* manifestou a maior liberdade de contratação, execução e fiscalização. Na mesma linha, a *Associação civil* declarou que, embora existam as dificuldades com a burocracia inerentes aos procedimentos públicos, existe também a vantagem da autonomia nas decisões da aplicação dos recursos, em conjunto com os comitês. Esta autonomia proporciona mais

agilidade na execução dos projetos para a implementação do Plano de Recursos Hídricos da Bacia.

Por outro lado, as demais respondentes citaram mais aspectos de cunho da gestão descentralizada e participativa quando fizeram menção à integração com o sistema de gestão ambiental e adoção de metas de qualidade para corpos d'água (*Agência estadual – Autarquia*). A Agência de Bacias é criada a partir da decisão do respectivo Comitê de Bacias (conforme estabelecido na Lei Estadual paulista n.º 10.020/98). Assim, toda a composição dos Conselhos Deliberativo e Fiscal das Agências de Bacias tem a **participação de membros dos Comitês, facilitando a integração, a cooperação e a governança em âmbito da bacia hidrográfica** (*Fundação de direito privado*). E, ainda, agilidade na execução administrativa e a facilidade de obtenção de informações técnicas para os CBHs (*Autarquia de regime especial*).

#### IV. *Fontes do custeio administrativo, além dos recursos da cobrança*

As fontes de recursos diferenciam-se conforme os diferentes modelos organizacionais. Foram apontados: eventual apoio municipal (*Empresa de economia mista*); fontes de recursos públicos de orçamentos da união, estado e municípios; doações ou acordos de empréstimos com organismos internacionais e doações privadas (*Agência estadual – Autarquia*); e outras fontes de recursos advindos da ANA, por meio de programas como o Procomitês (*Autarquia de regime especial*).

Para a *Associação civil* e *Fundação de direito privado*, todo o custeio administrativo advém dos recursos da cobrança. Foi salientada a diferença de percentual limite entre recursos provenientes da cobrança pelo uso dos recursos hídricos de rios de domínio da União e do estado de São Paulo, que, do montante arrecadado, podem ser utilizados até 7,5% e 10%, respectivamente, para pagamento de despesas do quadro de pessoal, administrativas, financeiras e tributárias.



V. *Projeto ou atividade demanda mais tempo e recursos*

Nesta questão, foram feitas referências à prestação de conta (*Empresa de economia mista*) e aos serviços de secretaria dos CBHs, que demandam muito tempo e recursos (*Autarquia de regime especial*). Também foram citadas ações que representam 75% do Plano Plurianual de Aplicações (PPA), como o combate às perdas hídricas, coleta, afastamento e tratamento de esgoto, sistemas de informações e recuperação, conservação e proteção de mananciais (*Fundação de direito privado*); processos de planejamento da bacia, monitoramento de águas superficiais e subterrânea, e cadastramento de usuários e análise de balanço hídrico por bacia como subsídio à outorga (*Agência estadual – Autarquia*).

A *Associação civil* explicou que não existe esta relação de proporcionalidade. Nem sempre um projeto que demanda mais tempo é o que tem maior investimento. Ela exemplifica que uma obra de recuperação hidroambiental tem investimento mais alto e demanda menor tempo na execução.

VI. *Contratação de gerenciadoras e porcentagem em relação a equipe própria*

O gerenciamento de projetos (fiscalização da execução) pode ocorrer por duas modalidades: gerenciamento por terceiros e gerenciamento interno pela própria equipe (KPMG, 2018). Nos modelos em que há contratação de empresas gerenciadoras, foi citado que isto representa cerca de 55% do quadro de colaboradores da Agência, para a *Fundação de direito privado*, e 80%, para a *Empresa de economia mista*. Esta última ainda explicou que para cada comitê foi contratado 1 técnico, 2 administrativos e 2 estagiários. Ainda pelos comitês estão agregados 1 coordenador técnico, 1 administrativo, 1 secretaria executiva e estrutura própria de 2 colaboradores administrativos.

A *Associação civil* informou que adota o modelo de contratação de gerenciadora desde 2011, explicando que as

empresas gerenciadoras são contratadas por demanda de projetos, que são definidos a partir de chamamentos públicos por demanda induzida ou espontânea. A gerenciadora é contratada para apoiar as atividades da equipe própria e não para substituir ou exercer as atividades de responsabilidade da entidade. Inclusive, os profissionais da gerenciadora são fiscalizados pela equipe da Agência.

Não há contrato com gerenciadoras para os seguintes modelos entrevistados: *Agência estadual – Autarquia* e *Autarquia de regime especial*.

#### VII. *Questões referentes à atividade fim e meio e aos serviços de gestão*

O enquadramento das despesas em finalísticas (atividade fim) e administrativas (atividade meio) é detalhado no art. 1º da Resolução ANA nº 2018 de 15 de dezembro de 2014. Essa mesma resolução também traz limites para remunerações de dirigentes e empregados das EDs.

Nessa questão, a *Associação civil* ressalta que as atividades da área meio são administrativa, financeira e jurídica para o apoio ao desenvolvimento das atividades finalísticas. As atividades finalísticas são da área técnica e secretaria executiva de apoio ao funcionamento dos comitês.

Quanto aos serviços de gestão realizados, a *Associação civil* citou os serviços de secretaria executiva dos comitês: planejamento, organização e mobilização para reuniões e eventos dos comitês; os serviços de comunicação para o fortalecimento institucional do comitê e divulgação das ações desenvolvidas na bacia; e desenvolvimento, contratação e execução de projetos visando à implementação do Plano da Bacia.

#### VIII. *Recomendações na temática*

Principalmente, foi pontuado que uma equipe bem formada e bem treinada nos processos administrativos é muito

aconselhável. Os recursos da cobrança devem ser aplicados em poucos projetos estruturantes, evitando-se a pulverização dos recursos em projetos pequenos que exijam esforço de execução similar ao de um grande projeto (*Autarquia de regime especial*).

## **Especialistas em Gestão de Recursos Hídricos**

Esta etapa de entrevista com especialistas na temática resultou nos tópicos sintetizados a seguir. Os respondentes são citados com uma referência numérica.

### *I. Complexidade da Gestão*

Quanto ao questionamento do que torna a gestão mais complexa, as respostas foram: o conflito pelo uso da água futuro/atual - real ou potencial, o arranjo político-institucional, as bacias compartilhadas, e a capacidade econômica financeira. Foi citado o exemplo de diferenças entre as bacias Paraíba do Sul e São Francisco (entrevistado 1). O entrevistado 6 considerou que o sistema por si só é caro, pois demanda muitas reuniões e câmaras técnicas.

Outro entrevistado destacou que a gestão é complexa e cara, pois são realizados: coleta de informação, desenvolvimento e aplicação matemática, análise econômica (entrevistado 4). O mesmo entrevistado, comparando as agências francesas às brasileiras, disse que uma só agência francesa tem mais pessoal (equipe) que todas as brasileiras juntas. Esclareceu, ainda, que demora tempo para entrar em consenso. Já o entrevistado 2 ressaltou a dificuldade de conseguir trabalhar em outra escala (tanto geográfica como institucional) e solidariedade financeira. Além disso, o uso do dinheiro público foi citado entre os fatores de complexidade (entrevistados 2 e 5).

Nessa mesma linha, segue trecho referente ao entrevistado 3:

A falta de foco para atingir os objetivos se torna onerosa pois a conta negativa da falta de gestão dos recursos hídricos e a “fatura” sempre chega junto com eventos extremos (secas/inundações) em ciclos que se repetem. Não aprender com os erros do passado, nos empobrece. E não podemos dizer que é falta de conhecimento. Cada vez temos mais acesso à informação e conhecimento. Temos que aprender a aplicá-los, transformarmos em políticas públicas efetivas, envolver mais as pessoas a pensar e agir no seu entorno, nosso caso, bacia. Reconhecer esta unidade de gestão e falar menos e agir mais para que esta conta não fique cada vez mais onerosa (Entrevistado 3).

Em nível federal, as entrevistas mostram que há muitos comitês com a mesma área e com decisões diferentes, envolvendo diferentes órgãos gestores. E também as agências com muitas demandas, incluindo-se a pulverização de projeto como fator para complexidade e aumento de custos da gestão (entrevistado 6). Na hora em que o legislador optou por gestão descentralizada trouxe muita complexidade. O desnivelamento educacional dos atores para tomar decisões. Por exemplo, o segmento usuário tende a ser mais organizado, mais qualificado (capital humano), já o poder público e a sociedade civil são mais difusos. Associa-se o custo alto, por ser gestão descentralizada e participativa (entrevistado 7).

## II. *Atribuições preponderantes de uma Agência de Água*

Do ponto de vista de um entrevistado, foi citado:

Dar suporte técnico aos comitês, captar recursos, contratar projetos, serviços e obras relacionadas ao plano da bacia, ter indicadores de efetividade das ações para que sua função seja percebida pelos atores da bacia, e trabalhar com ética e transparência para garantia de confiabilidade e continuidade de captação de

recursos para fins comuns que visem a segurança hídrica da bacia (entrevistado 3).

Outro entrevistado reforçou que “o comitê tem a representação e é preciso ser subsidiado por estudos técnicos. Entretanto os 7,5% não alcançam toda estrutura, gerando assim terceirização, que não é muito eficaz” (entrevistado 4).

### *III. Modelo organizacional de agência sugerido pelos entrevistados*

Quanto ao modelo que sugeriram, nota-se que no Brasil temos várias experiências, cada um tem suas vantagens e dificuldades. Desta forma, foi apontado que o gargalo maior é que o dinheiro da cobrança seja aplicado como dinheiro público. Para conseguir fazer gestão apesar de o dinheiro ser público, tem que ser uma instituição muito forte, com pessoas muito capacitadas (entrevistado 2). Dentre as dificuldades do modelo de entidade delegatária, foi citada: “Não tem poder de comando-controle e não tem flexibilidade no setor privado. Mas, não existe espaço para Agência pública, só para bacias estratégicas” (entrevistado 1). Outro disse que “Deveria ter só um CBH/Agência atuando no mesmo território. A ED tem um papel importante para transição para órgão público. Para o futuro deveria ser criado uma Agência pública, mas com sustentabilidade financeira” (entrevistado 6).

Na sequência, segue trecho de outra entrevista:

A premissa ilusória que a diversidade do Brasil tenha só um modelo de Agência. Tem espaço para as ED (privadas) e Agência de Água (pública), principalmente em locais onde não há capacidade de pagamento. Mas vai depender de um modelo institucional e da capacidade de pagamento daquela região. O que compromete a sustentabilidade financeira é a própria ausência da noção de escala para se promover a gestão. Na França, não há Agência de Bacia, mas Agência de Região Hidrográfica. Deveria ser assim, por

agregação sucessiva, até verificar a vocação/perfil da região... (entrevistado 7).

O entrevistado 7 complementou que a fragmentação dificulta o ganho de escala e a implementação das ações. A desarticulação entre estado e governo federal encarecem o sistema e traz poucos resultados. No entanto, ele considera que há pequenos núcleos de poder dentro dos comitês satisfeitos, mesmo não tendo a possibilidade de implementar suas ações por falta de viabilidade financeira (entrevistado 7).

Outro entrevistado sugeriu o modelo que foi proposto para a Bacia Alto Iguaçu, onde cada setor dominaria uma instância. Nesse modelo, os usuários seriam os gestores, utilizando-se assim a inteligência específica de cada um (entrevistado 1). A experiência que o Paraná desenvolveu era um sistema em que usuários (que pagavam) formariam uma agência. Sendo assim, o recurso seria privado e não haveria a necessidade de cumprir-se a Lei das Licitações. A Agência realizaria Contratos de Gestão (CG) com os comitês. O modelo proposto não foi adiante por troca de governo estadual, que considerou uma “privatização de águas”. Esta alternativa da Bacia Alto Iguaçu avançou muito rápido, porém fracassou no final (entrevistado 4). O entrevistado 4 considerou que o modelo do Paraná é uma possível saída. Inclusive, complementou que vale a pena testar o modelo proposto no Comitê Pardo (RS), considerando-se o rateio de custos por projetos.

Como sugestão, o entrevistado 3 citou o modelo de uma organização jurídica de direito privado sem fins lucrativos. Dentre os benefícios/potenciais desse modelo: autonomia, desburocratização, transparência, proximidade com a bacia, baixo custo de operação, capacidade de parcerias locais para funcionamento e efetividade.

IV. *Contratação de gerenciadoras para gestão de projetos*

Essa possibilidade é vista de diferentes formas, como é apresentado no ponto de vista dos entrevistados. “O referencial está na ponta, não tem problema. Mas é necessário ter o controle, ter uma “massa crítica” permanente. A rotatividade alta não gera confiança” (entrevistado 1). O entrevistado 5 citou o exemplo da Educação Ambiental, que deveria ser contratada de dentro da bacia, pois assim o capital permanece na bacia.

O entrevistado 6 relatou que o início das atividades de gerenciadoras nas entidades delegatárias foi positivo, pois tirou a necessidade de contratar quadro próprio e permitiu contratar a gerenciadora conforme fosse variando a demanda que o comitê ia fazendo à entidade de apoio. Portanto, quando se aciona uma gerenciadora de projetos se direciona. Outro ponto positivo da gerenciadora é que essa contratação não é considerada parte do custeio (limitado a 7,5% do valor arrecadado com cobrança pelo uso da água bruta) pela ANA, aliviando o custo operacional da agência, que antes ficava dentro da estrutura. Essa contratação é financiada dentro dos 92,5% remanescentes, porque o limite de 7,5% (limite para custeio administrativo) não é alto, mal conduz para preencher o quadro de direção de uma agência, porque é preciso ter pessoas com uma bagagem profissional grande para realizar projetos e a responsabilidade de utilizar dinheiro público. Considerando-se só o salário da diretoria, já é consumido grande parte do recurso (7,5%). Desta forma, aumentaria o desembolso ao aumentar a mão de obra destinada à execução dos projetos. O entrevistado ressalta a contratação de gerenciadoras não só para a parte técnica, mas para a financeira também (entrevistado 6).

Diferentemente do último entrevistado, este outro pontua a questão da escala. Se tem um comitê de pequeno porte com baixa arrecadação, é provavelmente inviável economicamente. Portanto, sem escala, se justificaria a contratação de gerenciadoras, seria mais eficaz/eficiente, pois são usadas de

forma *ad hoc*, e não haveria um custo fixo para poder manter o pessoal. Mas por outro lado, se tem uma bacia com potencial de arrecadação muito bom, mesmo pequena, não se justifica essa contratação. O entrevistado cita o exemplo das bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (PCJ), que possuem um alto nível de especialização/expertise, e que nenhuma gerenciadora atenderia às suas exigências. Mas quando se vai para outras bacias, como a bacia São Francisco, exemplo oposto, não tem viabilidade para aquela escala. É tão grande e tem tantas demandas que há muita dificuldade de fazer seu gerenciamento. Eles têm uma agenda difusa com diversidade de assuntos, e provavelmente não terá equipe para atender todas as demandas, a exemplo de projetos hidroambientais que demandam diferentes especialistas, sendo saída contratar gerenciadoras (entrevistado 7).

#### V. *Recomendações dos entrevistados*

Por fim, seguem as principais sugestões realizadas por parte dos entrevistados referentes às temáticas dissertadas nesta pesquisa: nem toda a gestão se faz apenas com dinheiro, um exemplo sendo os consórcios (entrevistada 1); utilizar o apoio de universidades, abrir-se para outros setores, como saneamento (entrevistado 2); ter reunião do CBH só com pauta, assim, os custos de mobilização mudariam (entrevistado 5); evitar a pulverização de ações, pois mesmo na contratação de gerenciadora é necessário pessoal interno para acompanhar; tentar explicar aos comitês que há projetos que podem ser conduzidos pela equipe mínima própria (entrevistado 6); não criar um modelo único; necessidade de reconciliar, e o comitê focar em políticas predeterminadas (entrevistado 7).

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os modelos e as práticas de apoio aos comitês pesquisados retratam soluções positivas em prol de uma gestão de recursos



hídricos integrada e eficiente. Todavia, gestores de entidades citam limitações como falta de sustentabilidade financeira, responsabilidade dos entes e diferentes legislações estaduais.

Sob a perspectiva dos especialistas na temática, as principais dificuldades apontadas foram o arranjo político-institucional, a capacidade econômica financeira, a escala, o uso de recurso público e a existência de conflitos. Ainda, citaram-se a falta de foco, o desnivelamento educacional dos atores e a fragmentação da gestão. Essas dificuldades de implementação da política de recursos hídricos corroboram aspectos apresentados em OCDE (2015), principalmente a necessidade de fortalecer a capacidade técnica e financeira das instituições e a implementação plena da cobrança pelo uso da água.

Quando se trata de modelos jurídicos, os entrevistados mencionam que a escolha depende do modelo institucional e da capacidade de pagamento da bacia. As opções sugeridas foram consórcio, organização de direito privado e agência pública para bacia estratégica. A indagação sobre tratar-se de organismo público ou entidade privada e a escala a ser adotada reflete que não há um arranjo único, mas um mosaico de modelos de Agências de Água e entidades, de acordo com as particularidades de escalas regionais.

Para fins de aplicação dos instrumentos de gestão e atuação de comitês/agências, deve ser considerado o território que transpassa os limites políticos estaduais e federais (ANA, 2019b). Esta diferente dominialidade é um fator de complexidade pontuado nas entrevistas, que citam também o uso do dinheiro público e as diferentes demandas dos comitês. Neste sentido, a OCDE (2015) indica que no arcabouço institucional é necessário que o estado seja um “integrador” e que a descentralização da governança da água seja orientada pela subsidiariedade e solidariedade.

Em suma, como soluções para arranjos de apoio aos comitês, pontuaram-se: evitar a pulverização de ações, ter equipe bem treinada, constituir uma instituição forte, ter pessoas capacitadas, reunião do comitê só com pauta, utilizar o apoio de universidades e focar em políticas predeterminadas. O custeio das entidades é visto como uma lacuna que contribui para limitar a capacidade de gestão, impedindo a utilização dos demais recursos já existentes. A sugestão neste sentido foi realizar ações com gerenciamento de projetos por terceiros. Porém, perceberam-se indagações sobre a contratação de gerenciadoras quanto ao capital intelectual/humano permanente nas entidades e a terceirização de serviços de gestão.

Outro ponto conjecturado foi a divisão de custos em atividades meio e finalísticas. Deve-se considerar neste quesito a recomendação em Marques *et al.* (2018) de reclassificar e reorganizar essas despesas, pois este fator interfere nos custos da entidade e na definição de projetos e ações pelos comitês. Todavia, evitar a pulverização de projetos, como ressaltado nas entrevistas e corroborado em Silva & Amorim (2019), que afirmam que entre os fatores que prejudicam a sustentabilidade das entidades e dos comitês, quando desprovidos de uma ação coordenada, está a fragmentação territorial e pulverização dos recursos em águas de distintos domínios.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Pessoal Nível Superior – CAPES – Código de Financiamento 001. Agradecemos ao Programa de Mestrado Profissional em Rede Nacional em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos – ProfÁgua, Projeto CAPES/ANA AUXPE N.º. 2717/2015, pelo apoio técnico-científico aportado até o momento.

## REFERÊNCIAS

ANA - Agência Nacional de Águas. Agência de Água – o que é, o que faz e como funciona. Brasília. 100 p. **Cadernos de Capacitação em Recursos Hídricos**, v.4. 2014a. ISBN: 978-85-89629-95-9

ANA. Cobrança pelo uso de recursos hídricos. Brasília, 80 p. il. **Capacitação em Gestão de Recursos Hídricos**; v.7. ISBN: 978-85-89629-97-3. 2014b.

ANA - Agência Nacional de Águas. **Conjuntura dos Recursos Hídricos no Brasil 2017: relatório pleno**. Brasília: ANA, 169 p., 2017.

ANA - Agência Nacional de Águas. **Cobrança pelo uso dos recursos hídricos**. Brasília: ANA, 2019a. 80p. Disponível em: <[https://www.snirh.gov.br/portal/centrais-de-conteudos/conjuntura-dos-recursos-hidricos/ana\\_encarte\\_cobranca\\_conjuntura2019.pdf](https://www.snirh.gov.br/portal/centrais-de-conteudos/conjuntura-dos-recursos-hidricos/ana_encarte_cobranca_conjuntura2019.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2021.

ANA. **Conjuntura dos recursos hídricos no Brasil. 2019: informe anual / Agência Nacional de Águas**. Brasília: ANA. 2019b. Disponível em: <<http://conjuntura.ana.gov.br/static/media/conjuntura-completo.bb39ac07.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. **Agências de água**. 2020. Disponível em: <<https://www.ana.gov.br/aguas-no-brasil/sistema-de-gerenciamento-de-recursos-hidricos/agencias-de-agua/agencias-de-agua>>. Acesso em: 05 out. 2020.

BANCO MUNDIAL. VOLUME II - Tema 1: **Modelo de Gestão face às Realidades Hidroclimáticas**. Brasília.131p. ISBN: 978-85-88192-43-0. 2018. Disponível em: <<http://documents1.worldbank.org/curated/en/689521578422937287/pdf/Tema-1-Modelo-de-Gestao-face-as-Realidades-Hidroclimaticas.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.433, de 08 de janeiro de 1997**. 1997. Política Nacional de Recursos Hídricos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9433.htm)>. Acesso em: 18 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.881, de 9 de junho de 2004**. 2004. Dispõe sobre os contratos de gestão entre a Agência Nacional de Águas e entidades delegatárias das funções de Agências de Águas relativas à gestão de recursos hídricos de domínio da União e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.881.htm)>. Acesso em: 30 mar. 2020.

COGERH. **Companhia de Gestão de Recursos Hídricos: Histórico**. 2020. Disponível em: <<https://portal.cogerh.com.br/historico/>>. Acesso em: 11 jul. 2020.

CONSTANTE, V. T.; ZANATTA, T.; SEIBT, C. R. **Avaliação dos modelos institucionais de apoio aos comitês de bacia: um olhar sobre as agências de água, entidades delegatárias e entidades executivas**. 2019. In: XXIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE RECURSOS HIDRÍCOS, 2019. Anais [...]. Foz do Iguaçu. (ISSN 2318-0358).

COSTA A. C. et al. **Aplicação dos Recursos da Cobrança pela Entidade Delegatária: O Caso da Bacia do Rio Paraíba do Sul**. In: III SIMPÓSIO DE RECURSOS HIDRÍCOS DA BACIA DO RIO PARAÍBA DO SUL, 2018. Anais [...]. Juiz de Fora - MG. p. 1-09.

GRANZIERA, M. L. M. **Estudo de alternativas para o modelo jurídico-institucional da Agência da Bacia Hidrográfica do rio São Francisco**. 2007. Disponível em: <<http://arquivos.ana.gov.br/institucional/sag/CobrancaUso/Agencias/Textos/PRODUTO4-AGENCIASF-FINAL.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

KPMG. **Desenvolvimento de Metodologia para Estimar o Custeio Administrativo de Entidades Delegatárias de Funções de Agência de Água**. 2018. Disponível em: <<http://www3.ana.gov.br/portal/ANA/gestao-da-agua/sistema-de-gerenciamento-de-recursos-hidricos/agencias-de->

agua/documentos-relacionados-agencias-de-agua>. Acesso: 12 mar. 2020.

LAIGNEAU, P. A. **Tristes Águas Francesas: olhar a história das agências e comitês na França desde os trópicos**. 2014. Tese de Doutorado em Antropologia Social – UFRGS, 336p. Porto Alegre – RS.

MARQUES, G. F.; FREITAS, P.; MOLEJON, C.; FORMIGA-JOHNSON, R. M. **Diálogos para o aperfeiçoamento da Política e do Sistema de Recursos Hídricos no Brasil**. v. V – Tema 4: Sustentabilidade Financeira. Brasília: BANCO MUNDIAL, 151 p., 2018. Disponível em: <<http://documents1.worldbank.org/curated/en/831541578425644105/pdf/Tema-4-Sustentabilidade-Financeira.pdf>>. Acesso em: 04 de ago. 2020.

NAÇÕES UNIDAS. **Conheça os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU**. 25 de set. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Governança dos Recursos Hídricos no Brasil**. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <[https://www.pseau.org/outils/ouvrages/ocde\\_governanca\\_dos\\_recursos\\_hidricos\\_no\\_brasil\\_2015.pdf](https://www.pseau.org/outils/ouvrages/ocde_governanca_dos_recursos_hidricos_no_brasil_2015.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2020.

PAVÃO, W. S. et al. **O Contrato de Gestão com Entidades Delegatárias no Estado do Rio de Janeiro: Um Instrumento de Fortalecimento da Gestão Participativa dos Recursos Hídricos**. In: XX SIMPÓSIO BRASILEIRO DE RECURSOS HIDRÍCOS, 2013. Anais [...]. Bento Gonçalves - RS. p. 1-08.

SILVA, O. F.; AMORIM, M. A. **Implementação da Política de Recursos Hídricos em Comitês De Bacias Hidrográficas Interestaduais – O Papel Político e a Sustentabilidade Financeira**. 2019. In: XXIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE RECURSOS HIDRÍCOS, 2019. Anais [...]. Foz do Iguaçu. (ISSN 2318-0358).

SOALHEIRO E ROMANO, L.; FORMIGA-JOHNSON, R. M.; SILVA FILHO, C. C.; HERMS, F. W. OLIVEIRA, J. N. (Org.). **Base legal para o contrato de gestão das águas (1991-2017)**. São Carlos: RiMa Editora, 2018.

## **APÊNDICE A**

### **Principais questões abordadas nas entrevistas e questionários**

#### **Questões para os gestores das Agências de Bacia e entidades equiparadas**

1. Dentre as atribuições da agência ou entidade, quais fatores ou elementos que mais contribuem para tornar a gestão mais cara, mais complexa?
2. Qual é vosso modelo organizacional?
3. Quais principais limitações do modelo para a gestão de recursos hídricos?
4. Quais principais vantagens do modelo existente?
5. Além dos recursos da cobrança, quais as fontes do custeio administrativo?
6. Qual projeto ou atividade demanda mais tempo e recursos?
7. Existe contratação de gerenciadoras? Qual porcentagem em relação a equipe própria?
8. Como é realizado a segregação em atividades meio e fim?
9. Quais as ações em escalas de bacia hidrográfica e de região?
10. Quais serviços de gestão são realizados?
11. Recomendações dos gestores para a temática (opcional)

#### **Questões para Especialistas em Gestão de Recursos Hídricos**

1. O que torna a gestão mais cara, mais complexa do seu ponto de vista?
2. Quais as atribuições preponderantes de uma agência de água?
3. Qual é o modelo organizacional sugerido?
4. Quais dificuldades/limitações e benefícios/potenciais do modelo para a gestão de recursos hídricos?
5. Posicionamento quanto ao gerenciamento de projetos.
6. Recomendações dos entrevistados (opcional)

**APÊNDICE B****Quadro 1.** Modelos de Entidade de Apoio Executivo e Técnico aos Comitê de Bacia

Experiências de entidades de apoio aos comitês		Unidades de gestão/ano criação	Modelo jurídico	Observações
União	ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico	Brasil 2000	Autarquia sob regime especial	Órgão Gestor Nacional - bacias de domínio da União
Estadual	COGERH - Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos	Ceará 1993	Sociedade de economia mista	8 (oito) Gerências Regionais - 654 colaboradores
	AGERH - Agência Estadual de Recursos Hídricos	Espírito Santo 2013	Autarquia personalidade jurídica de direito público	Autonomia administrativa e financeira
	IAT - Instituto Água e Terra	Paraná 2009 (Instituto das Águas do Paraná)	Órgão executivo gestor do Sistema. Concessão de outorgas, SI, Planos e Secretaria executiva	Unidades Hidrográficas de Gerenciamento de Recursos Hídricos do Estado do Paraná
DF	ADASA - Coordenação de Agência de Bacias Hidrográficas (CABH)	Distrito Federal 2004 (Estado e Município)	Agência reguladora e fiscalizadora do ciclo completo do uso da água (água e saneamento)	Atuação em usos da água, distribuição de gás canalizado, petróleo.
Bacias	AGEVAP - Agência da Bacia do Rio Paraíba do Sul	CEIVAP 2002	Associação de direito privado	10 Unidades Descentralizadas (UDs) 73 colaboradores



				Escola de Projetos
	Instituto BioAtlântica	Bacia do Rio Doce 2002	Associação civil sem fins lucrativos	22 colaboradores
	Agência Peixe Vivo	Comitê Federal da B. H. do Rio São Francisco 2006	Associação civil	CBH estadual (2) e Federal (2) 19 colaboradores
	Agência das Bacias PCJ	Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá 2009	Fundação de direito privado	Gerenciadoras 47 colaboradores
Bacias estaduais	ECOPEF Santa Catarina	CBH do Rio das Antas – Peperiguaçu, do Rio Chapecó – Irani, Rio Jacutinga e Contíguos e Rio do Peixe 2007	Entidade Executiva OSCIP – Em 2018 firmou Termo de Colaboração para prestação de serviços de suporte aos comitês	Funções: secretaria executiva, comunicação social e capacitação. Atua também em UC e outros projetos.
	AGEPARDO - Associação Pró-Gestão das Águas	Bacia Hidrográfica do Rio Pardo 2020	Direito Privado; Sem cobrança na bacia	Contratar serviços e realizar convênios; Mobilização social