

**Relatório sobre elaboração de termo de referência e
contratação de consultoria especializada para
ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS
COMITÊS PCJ – FASE 1**

INDICADOR 5B – ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ

**Segundo Termo Aditivo do Contrato de Gestão nº 003/ANA/2011
INDICADOR 5 - RECONHECIMENTO SOCIAL**

Janeiro de 2020



Agência das Bacias PCJ

INDICADOR 5 – RECONHECIMENTO SOCIAL
5B – Elaboração de Planejamento estratégico dos Comitês PCJ

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. INDICADOR 5B – ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ	3
3. CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
4. METODOLOGIA E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FASE 1	7

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações para a elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ.....	4
Quadro 2 - Agenda de reuniões do GT-Planejamento Estratégico.....	7
Quadro 3 - Frequência dos membros em reuniões do GT-Planejamento Estratégico em 2019.....	10
Quadro 4 - Análise SWOT preliminar.....	12

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Membros do GT-Planejamento Estratégico.....	6
Figura 2 - Atividades da Fase 1.....	8



1. INTRODUÇÃO

A Fundação Agência das Bacias PCJ celebrou o Contrato de Gestão nº 003/11 com a Agência Nacional de Águas – ANA para exercer as funções de entidade delegatária de Agência de Água, tornando-se responsável pelo gerenciamento dos recursos financeiros advindos da cobrança federal pelo uso dos recursos hídricos nas bacias PCJ.

Segundo a Lei Federal nº 9433/97, em seu Capítulo IV, Art. 41, as Agências de Água exercerão a função de Secretaria Executiva do respectivo ou respectivos Comitês de Bacia Hidrográfica, o qual fundamenta-se os trabalhos das Câmaras Técnicas, Grupos Técnicos e Plenários dos Comitês PCJ.

Nesse sentido, no Segundo Termo Aditivo do Contrato nº 003/ANA/2011 – Contrato de Gestão, aprovado pela Deliberação dos Comitês PCJ nº 286/17, de 15/12/2017, consta dentre as metas a serem cumpridas, em seu Indicador 5 – Reconhecimento social, item 5B, a “Elaboração de planejamento estratégico dos Comitês PCJ”, sendo que para mais informações sobre o indicador informado, bem como sobre o contrato celebrado, disponibiliza-se o link a seguir: <http://www.agencia.baciaspcj.org.br/novo/contrato-de-gestao-e-base-legal/contrato-de-gestao/contrato-de-gestao>.

2. INDICADOR 5B – ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS COMITÊS PCJ

Tendo em vista a crescente demanda pela profissionalização dos processos e estrutura dos Comitês de Bacias Hidrográficas, e a necessidade de atendimento às metas do Contrato de Gestão acima citado, o Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ visa orientar o pensamento para questões estratégicas, especialmente durante fases de mudanças e evolução do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos; garantir a eficácia dos processos de tomada de decisão; ampliar e aperfeiçoar o controle sobre os resultados das ações deliberadas pelos Comitês PCJ; e estabelecer a melhor direção a ser seguida pelo colegiado para atuar de forma inovadora e diferenciada.

Além disso, o desenvolvimento dessa atividade tem como funcionalidade proporcionar a visão de futuro em consonância ao direcionamento proposto pela Primeira Revisão do Plano das Bacias Hidrográficas dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá 2010 a 2020, com propostas de “atualização do enquadramento dos corpos d’água e de programa de efetivação do enquadramento dos corpos d’água até o ano de 2035”, aprovado pela Deliberação dos Comitês PCJ nº 288/2018, de 27 de abril de 2018.

Portanto, considerando a complexidade da estrutura e funcionamento dos Comitês PCJ, formados pelos Plenários, Câmara Técnica de Planejamento e 11 Câmaras Técnicas temáticas, foram definidos ações e cronograma para a elaboração do Planejamento Estratégico, conforme apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 2 - Ações para a elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ

EXERCÍCIOS	AÇÕES
<i>Primeiro semestre de 2019</i>	<p>1) Elaboração de termos de referência para a contratação de consultoria:</p> <p>FASE 1 – capacitação dos membros dos Comitês PCJ sobre planejamento estratégico, desenvolvimento das declarações corporativas de missão, visão de futuro e valores dos Comitês PCJ, e realização da análise SWOT dos Comitês PCJ.</p> <p>FASE 2 – desenvolvimento das declarações de missão de cada câmara técnica dos Comitês PCJ, definição do conjunto de macro objetivos e suas metas específicas, identificação dos processos e macro gargalos, e desenvolvimento de indicadores de problemas para cada câmara técnica dos Comitês PCJ.</p> <p>FASE 3 – elaboração e implantação do planejamento estratégico, com horizonte para o período 2021-2024, baseado na metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), para os Comitês PCJ.</p>
<i>Segundo semestre de 2019</i>	<p>2) Contratação de consultoria especializada e acompanhamento das atividades referentes à FASE 1.</p>
<i>Primeiro semestre de 2020</i>	<p>3) Conclusão das atividades referentes à FASE 1.</p> <p>4) Contratação de consultoria especializada para a realização das atividades previstas nas FASES 2 e 3.</p>
<i>Segundo semestre de 2020</i>	<p>5) Acompanhamento e conclusão das atividades referentes às FASES 2 e 3.</p>

Em sequência, relacionamos todos os termos de referências desenvolvidos e contrato celebrado com a empresa WS Consultores Associados S/C Ltda para o desenvolvimento da Fase 1 do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ. Todos os documentos poderão ser



acessados por meio dos links abaixo:

a) Termos de referência para elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ:

- a. FASE 1 - Capacitação dos membros dos Comitês PCJ sobre planejamento estratégico, desenvolvimento das declarações corporativas de missão, visão de futuro e valores dos Comitês PCJ, e realização da análise SWOT dos Comitês PCJ:

<http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/planejamento/tr-planejamento-fase1.pdf>

- b. FASE 2 - Desenvolvimento das declarações de missão de cada câmara técnica dos Comitês PCJ, definição do conjunto de macro objetivos e suas metas específicas, identificação dos processos e macro gargalos, e desenvolvimento de indicadores de problemas para cada câmara técnica dos Comitês PCJ:

<http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/planejamento/tr-planejamento-fase2.pdf>

- c. FASE 3 - Elaboração e implantação do planejamento estratégico, com horizonte para o período 2021-2024, baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), para os Comitês PCJ:

<http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/planejamento/tr-planejamento-fase3.pdf>

b) Contrato nº 033/2019

- a. FASE 1 - Capacitação dos membros dos Comitês PCJ sobre planejamento estratégico, desenvolvimento das declarações corporativas de missão, visão de futuro e valores dos Comitês PCJ, e realização da análise SWOT dos Comitês PCJ:

<http://www.agencia.baciaspcj.org.br/docs/planejamento/contrato-33-19.pdf>

3. CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No âmbito da Câmara Técnica de Planejamento (CT-PL), em sua [76ª Reunião Ordinária, no dia 06 de setembro de 2019](#), foi criado o Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico (GT-Planejamento Estratégico) para dar início às atividades.

Sua composição foi definida como:

- i) 11 (onze) representantes das Câmaras Técnicas temáticas, sendo um titular e um suplente;
- ii) 4 (quatro) representantes da Câmara Técnica de Planejamento, sendo um representante titular de cada segmento, a saber: “Órgãos de Governo”, “Municípios”, “Usuários de Recursos Hídricos” e “Organizações Civas”;
- iii) 1 (um) representante do CBH-PJ1;
- iv) Secretário-executivo do CBH-PCJ e PCJ FEDERAL e secretário-executivo adjunto do CBH-PCJ, e;
- v) Agência das Bacias PCJ, participando como convidada.

Nesse sentido, segue abaixo a relação de membros do GT-Planejamento Estratégico:

Figura 1 - Membros do GT-Planejamento Estratégico

Constituição do GT-Planejamento Estratégico

AS	DAEE	Vinicius Rosa Rodrigues	Titular
AS	DAEE	Júlia Octaviano Noale	Suplente
EA	ASSEMAE/SANASA	Ana Lúcia Floriano Rosa Vieira	Titular
EA	Diretoria de Ensino de Piracicaba	Fernado César Grion	Suplente
ID	DAE Jundiá S/A	Martim de França Silveira Ribeiro	Titular
ID	ASSEMAE/SANASA	Frederico Romaro Bernardi Rodrigues de Almeida	Suplente
Indústria	Awen Consultoria	Jairo Alves Júnior	Titular
Indústria	CIESP - DR Campinas	Jorge Antonio Mercanti	Suplente
MH	FIESP	Alexandre Luis Almeida Vilella	Titular
MH	ASSEMAE	Paulo Roberto Szeligowski Tinel	Suplente
OL	CETESB	Ednéa Aparecida Parada	Titular
OL	DAEE	Cecília de Barros Aranha	Suplente
PB	IPSA-C	Raquel Eliana Metzner	Titular
PB	SIMA	André Luiz Sanchez Navarro	Suplente
RN	IZ/APTA	João José Assumpção de Abreu Demarchi	Titular
RN	Cooperativas de Holambra	Petrus Bartholomeus Weel	Suplente
RN	CDRS/SAA	Henrique Bellinaso	Suplente
Rural	Sindicato Rural de Rio Claro	João Primo Baraldi	Titular
Rural	CETESB	Maurício Magossi	Suplente
SA	P.M. de Saltilho	Ariella Machado de Oliveira Montebello	Titular
SA	P.M. de Rio Das Pedras	Murilo Cesar Merloto	Suplente
SAM	CETESB	Lúcia Vidor de Sousa Reis	Titular
SAM	IPSA-C	Luciana de Souza	Suplente
SE-PCJ	SE-PCJ	Luiz Roberto Moretti	Titular
SE-PCJ	SE-PCJ	André Luiz Sanchez Navarro	Titular
CT-PL	Órgãos de Governo (SIMA)	Laura Stela Naliato Perez	Titular
CT-PL	Municípios (P.M. de Amparo)	Laura Petri Geraldino	Titular
CT-PL	Usuários (ASSEMAE)	Hugo Marcos Piffer Leme	Titular
CT-PL	Organizações Civas (AAMHOR)	Miguel Madalena Milinski	Titular
PJ1	Vice-presidente (P.M. de Toledo)	Damião Aparecido do Couto	Titular
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Sergio Razera	
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Ivens de Oliveira	
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Juliana Prado Guilmo	
Convidado	Agência das Bacias PCJ	Rodolfo Bassani	

Para indicação dos membros supracitados, a proposta de criação do GT-Planejamento Estratégico foi apresentada durante a reunião de Coordenações das Câmaras Técnicas, realizada em Piracicaba/SP, em 13 de agosto de 2019, em que foi solicitado às coordenações das CTs que indicassem seus membros representantes titulares e suplentes para a composição do grupo. Por sua vez, os demais membros foram escolhidos na própria 76ª Reunião Ordinária da CT-PL, do dia 06 de setembro.

Durante a reunião foi aprovada a agenda de reuniões do GT-Planejamento Estratégico para a execução da Fase 1 da elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ, que trata da elaboração das Declarações Corporativas de Missão, Visão de Futuro e Valores e realização da análise SWOT dos Comitês PCJ, conforme segue:

Quadro 2 – Agenda de reuniões do GT-Planejamento Estratégico

Reunião	Data
1ª Reunião	13/09/2019 (sexta-feira)
2ª Reunião	02/10/2019 (quarta-feira)
3ª Reunião	14/10/2019 (segunda-feira)
4ª Reunião	30/10/2019 (quarta-feira)
5ª Reunião	18/11/2019 (segunda-feira)
6ª Reunião	29/11/2019 (sexta-feira)
7ª Reunião	31/01/2020 (sexta-feira)
8ª Reunião	10/02/2020 (segunda-feira)

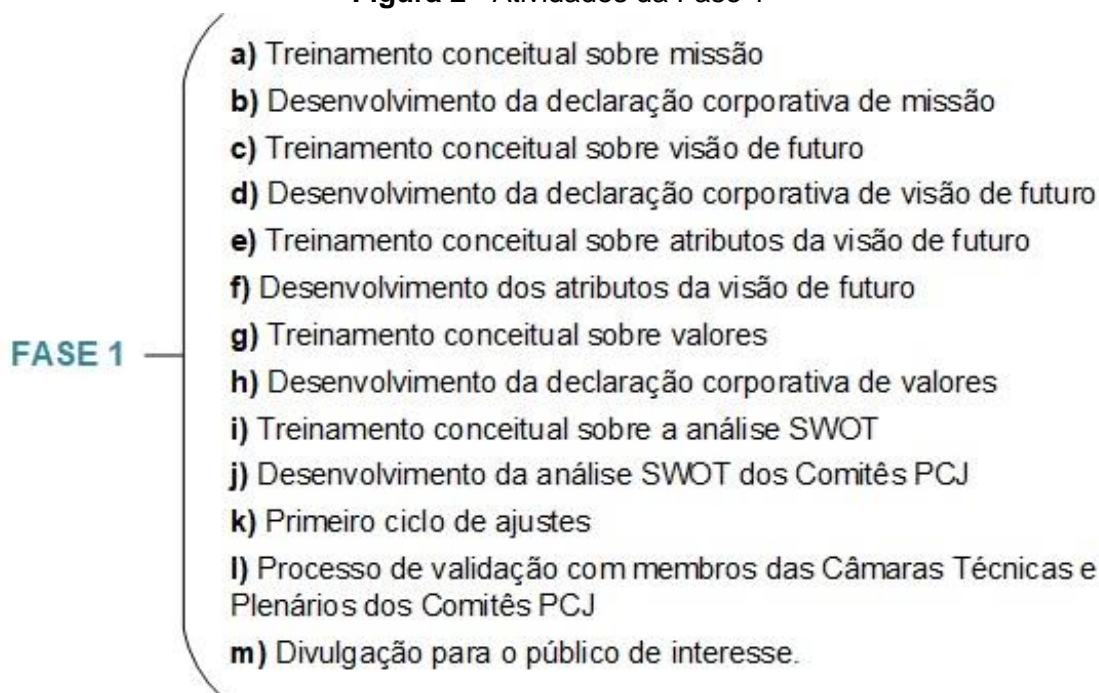
Todas as reuniões citadas acima foram agendadas para realização nas dependências da Fundação Agência das Bacias PCJ, em Piracicaba. Ainda no âmbito do GT-Planejamento Estratégico, está prevista a apresentação e validação, pelas CTs, no final de fevereiro de 2020, dos resultados obtidos durante a execução da Fase 1, e pela Câmara Técnica de Planejamento e plenários dos Comitês PCJ até abril de 2020.

4. METODOLOGIA E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES REALIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – FASE 1

Em 25 de setembro de 2019 foi celebrado contrato entre a Agência das Bacias PCJ e a empresa WS Consultores Associados S/C Ltda para o desenvolvimento da Fase 1 do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ, cujas atividades contempladas estão dispostas na figura 2.

A metodologia para elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ contou com a contratação de empresa de consultoria especializada, a qual orientou as discussões dos membros do GT-Planejamento Estratégico na construção coletiva dos produtos. O referido grupo de trabalho, por sua vez, foi composto no âmbito dos Comitês PCJ para acompanhamento da elaboração dos produtos e para fornecer subsídios à Coordenação de Apoio ao Sistema de Gestão de Recursos Hídricos (CASGRH) da Fundação Agência das Bacias PCJ, responsável pela aprovação dos produtos e pela fiscalização das ações da empresa contratada.

Figura 2 - Atividades da Fase 1



*Ressalta-se que em 2019 foram concluídas as atividades até o item “i”.

Para a elaboração dos produtos, foi prevista a realização de 8 (oito) reuniões do GT-Planejamento Estratégico, com posterior apresentação e validação dos resultados junto às Câmaras Técnicas dos Comitês PCJ, à Câmara Técnica de Planejamento e aos Plenários dos Comitês PCJ, conforme disposto no item 3.

Até a elaboração do presente relatório, foram realizadas 06 reuniões. Segue descritivo das atividades de cada uma delas.

1ª Reunião

- Discussão sobre as atividades do GT e sobre a elaboração do Planejamento Estratégico no âmbito dos Comitês PCJ.



2ª Reunião

- Programa de capacitação para o “Planejamento Estratégico”, Declarações Corporativas de Missão, Visão, Valores e Análise SWOT;
- Discussões iniciais sobre Declaração Corporativa de Missão dos Comitês PCJ.

3ª Reunião

- Resultados parciais do desenvolvimento da Declaração Corporativa de Missão dos Comitês PCJ;
- Discussões iniciais sobre Declaração Corporativa de Visão dos Comitês PCJ.

4ª Reunião

- Resultados parciais do desenvolvimento da Declaração Corporativa de Visão de Futuro dos Comitês PCJ;
- Resultado parciais dos Atributos da Declaração Corporativa de Visão de Futuro dos Comitês PCJ;
- Resultado parciais das Declaração Corporativa de Valores Essenciais dos Comitês PCJ.

5ª Reunião

- Consolidação dos resultados do desenvolvimento das Declarações Corporativas de Missão, Visão, Atributos da Visão, e Valores Essenciais dos Comitês PCJ.

6ª Reunião

- Capacitação para desenvolvimento da análise SWOT.

As reuniões de capacitação e desenvolvimento de produtos realizadas até o momento (2ª à 6ª) tiveram as discussões orientadas pela empresa contratada, a qual atuou prezando pela construção coletiva das declarações, vista a íntima relação que o Planejamento Estratégico deve manter com a natureza própria da corporação a que ele se refere. A empresa de consultoria WS Consultores pautou sua metodologia na apresentação de conceitos e fundamentos, além de exemplos de Declarações Corporativas e análise SWOT de diversas organizações públicas e privadas, e instituições com atuação em recursos hídricos, a fim de capacitar os membros do GT sobre Planejamento Estratégico. Assim, a elaboração e validação dos produtos contou com momentos específicos de capacitação e sensibilização

prévias e com a internalização dos conceitos pelos membros do GT-Planejamento Estratégico.

Como prática usual, os membros foram reunidos em pequenos grupos para o aprofundamento da discussão e a proposição de ideias, que eram posteriormente confrontadas e complementadas pelas dos demais grupos, na busca pelo aprimoramento da reflexão e pelo consenso. Uma vez alcançado, passava-se à redação do item em questão, a ser, num momento posterior, validado de forma harmônica com as demais declarações em elaboração.

Em 31 de janeiro de 2020 será realizada a 7ª reunião, e em 10 de fevereiro, a 8ª reunião. Em 20 de fevereiro de 2020 será realizada a Reunião Conjunta das Câmaras Técnicas para apresentação do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ, em Jundiaí/SP. Durante os meses de março e abril, os produtos serão validados pelos membros da CT-PL e dos Plenários dos Comitês PCJ.

5. CONTROLE DE FREQUÊNCIA EM REUNIÕES DO GT-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segue abaixo o controle de frequência dos membros em reuniões do GT-Planejamento Estratégico, realizadas de setembro a novembro de 2019.

Quadro 3 - Frequência dos membros em reuniões do GT-Planejamento Estratégico em 2019

Membros	1ª Reunião 13/09/2019	2ª Reunião 02/10/2019	3ª Reunião 14/10/2019	4ª Reunião 30/10/2019	5ª Reunião 18/10/2019	6ª Reunião 29/11/2019
CT-AS	T	T		T	T	
CT-EA		T			T	T
CT-ID	S	S	S	S	S	S
CT-IND	T	T	T	T	T	T
CT-MH	T	S	S	S	S	S
CT-OL	T		S			
CT-PB		T/S	T/S		S	S
CT-PL - Órgãos de Governo	T	T	T	T		T
CT-PL - Municípios		T			T	
CT-PL - Usuários de Recursos Hídricos	T		T	T	T	
CT-PL - Organizações Cívicas	T	T	T	T	T	T
CT-RN	T	T	T	S	T	S
CT-Rural	T/S	T/S	T/S	T/S	T/S	T/S
CT-SA	T	T			T	S
CT-SAM	T		T	S		
PJ1	T	T	T	T		
SE-PCJ	T	T/S	T/S		T/S	T/S

T: Titular / S: Suplente



É possível observar uma participação efetiva dos membros dos Comitês PCJ na elaboração do Planejamento Estratégico, destacadamente a partir do Grupo de Trabalho, o qual atuou na validação dos resultados, internalizando as discussões e possibilitando o enriquecimento do processo de desenvolvimento das declarações corporativas e da análise SWOT devido à participação de representantes de diversos segmentos da sociedade durante as reuniões.

6. RESULTADOS PRÉVIOS DAS DECLARAÇÕES CORPORATIVAS E ANÁLISE SWOT NO ÂMBITO DO GT-PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Abaixo seguem os resultados acordados durante as reuniões do GT-Planejamento Estratégico sobre as Declarações Corporativas Missão, Visão e Valores:

- **Missão:**

Deliberar ações, de forma participativa, para a implementação de políticas de recursos hídricos nas bacias PCJ, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

- **Visão de Futuro – 2035**

Ser excelente na prática e na construção de políticas voltadas aos recursos hídricos nas bacias PCJ.

- **Atributos da Visão**

- a. Fortalecer a gestão participativa, descentralizada e transparente dos recursos hídricos;
- b. Articular os atores para garantir a implementação das diretrizes estratégicas em gestão de recursos hídricos;
- c. Contribuir para o fortalecimento dos sistemas nacional e estaduais de gerenciamento de recursos hídricos;
- d. Qualificar as decisões para garantir a segurança hídrica;
- e. Estar comprometido com o desenvolvimento sustentável na área de recursos hídricos;
- f. Difundir conhecimento especializado no equacionamento de questões de recursos hídricos.
- g.

- **Valores**

São princípios que orientam a atuação dos Comitês PCJ na gestão dos recursos hídricos:

- a. Comprometimento com a sustentabilidade hídrica;
- b. Gestão participativa, integrada e democrática;
- c. Soluções eficazes e inovadoras;
- d. Transparência nas decisões.

Em sequência, apresenta-se os resultados prévios discutidos para elaboração da análise SWOT, realizada na reunião de 29 de novembro de 2019:

Quadro 4 – Análise SWOT preliminar

Pontos Fortes (Forças)	Pontos Fracos (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional e fluxos de tomada de decisão bem definidos e transparentes; • Diversidade de atores qualificados e comprometidos com a missão dos Comitês PCJ, fortalecendo a atuação no processo de decisão; • Busca pelo consenso como prioridade na construção das deliberações; • Resiliência e capacidade de aprimoramento contínuo de procedimentos em resposta a inovações e ao contexto externo; • Plano das bacias PCJ qualificado e consolidado como eixo norteador dos processos de discussão e deliberação. • Constante contribuição para o aprimoramento dos sistemas de gestão dos recursos hídricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação insuficiente sobre o papel organizacional dos Comitês; • Representação insuficiente de técnicos qualificados de cada setor da sociedade em algumas Câmaras Técnicas; • Pouca integração entre as Câmaras Técnicas.

APÊNDICE – Registros fotográficos de reuniões para elaboração do Planejamento Estratégico dos Comitês PCJ no âmbito do Grupo de Trabalho



INDICADOR 5 – RECONHECIMENTO SOCIAL
5B – Elaboração de Planejamento estratégico dos Comitês PCJ

