

Agência Nacional de Águas

Programa de Desenvolvimento do
Setor Água - INTERÁGUAS
Desenvolvimento de
Metodologia para estimar o
custeio administrativo de
Entidades Delegatárias de
funções de Agência de Água

Maio 2018

Conteúdo

A. Introdução	3
B. Síntese das atividades realizadas	3
Apresentamos a seguir as atividades realizadas durante a execução desta etapa:.....	
C. Premissas.....	4
D. Proposta Orçamentária Anual.....	4
1. Demonstração do que afeta ou diferencia os custos anuais, os fatores de maior incerteza para a elaboração de um orçamento anual e como calculá-lo.....	4
2. Apontamento dos fatores identificados nas atividades desenvolvidas pela ED que determinam o “tamanho” da ED	7
3. Associação do organograma e as demais despesas mais apropriadas para a condição identificada.....	8
4. Levantamento das bases de dados de salários e despesas administrativas mais adequadas a serem adotados em cada caso.....	9
5. Margens de tolerância para o orçamento em função das incertezas inerentes ao processo e faixas de valores em que esse orçamento anual pode variar	9
E. Proposta Metodológica	10
F. Considerações Finais.....	18
Anexo	22

A. Introdução

Com o intuito de elaborar uma proposta orçamentária para as Entidades Delegatárias (ED) e posteriormente replicar os conceitos e a metodologia em uma determinada ED de referência pela Agência Nacional de Águas (ANA), apresentamos a conclusão deste trabalho, que visa contemplar o item VI do contrato nº 030/2017/ANA referente ao “Produto 4 – Relatório Final” compreendendo as atividades 7 e 8, assim descritas no item V do referido contrato:

- *V.7 – Elaborar proposta orçamentária anual para Entidades Delegatárias de referência; e*
- *V.8 – Elaborar uma proposta metodológica modelo para a ANA elaborar suas Entidades Delegatárias de referência para casos reais, e melhor elaboradas no decorrer deste documento.*

A proposta orçamentária anual e metodológica a ser replicada em uma Entidade Delegatária de referência pela ANA foi elaborada com base nos fatos obtidos ao longo das entrevistas realizadas na execução do trabalho, bem como nos dados contraídos durante as visitas em cada Entidade Delegatária. Adicionalmente, as análises realizadas na elaboração do produto 2 denominado “Relatório Preliminar 1 (RP1)” e do produto 3 denominado “Relatório Técnico 1 (RT1)” serviram como apoio nas definições apresentadas nesta etapa do projeto.

B. Síntese das atividades realizadas

Apresentamos a seguir as atividades realizadas durante a execução desta etapa:

1. Desenvolvimento de uma proposta orçamentária anual para Entidades Delegatárias, em função das variáveis definidas como base, por meio da elaboração de um simulador elaborado a partir de uma planilha eletrônica (MS Excel).
2. Elaboração de uma proposta metodológica para modelagem de orçamento de uma Entidade Delegatária, contemplando os seguintes aspectos:
 - Apontamento dos fatores que determinam o tamanho de uma ED e alteram o orçamento.
 - Relação do organograma proposto com as despesas administrativas e bases de dados de salários.
 - Definição das margens de tolerância do orçamento.

C. Premissas

Durante o processo de análise dos dados e elaboração do material pela Consultoria foram utilizadas proposições consideradas verdadeiras e lógicas para embasar o entendimento deste relatório. Assim sendo, as proposições estão abaixo elencadas:

- Não há cálculo de esforço no simulador para a estrutura mínima da liderança da ED (diretor-geral, secretária, diretores e gerentes);
- Não identificamos esforço de atividades de Recursos Humanos que justifique a obtenção de profissional para atuação como “Analista de RH”, haja vista que as atividades relacionadas à este processo são absorvidas pela área Financeira;
- O cálculo do rateio das despesas administrativas e pessoal entre Comitês é apresentado de forma linear;
- A planilha eletrônica possibilita a simulação de cenários com até 15 (quinze) Comitês de bacia hidrográfica.

D. Proposta Orçamentária Anual

1. Demonstração do que afeta ou diferencia os custos anuais, os fatores de maior incerteza para a elaboração de um orçamento anual e como calculá-lo

Para o cálculo do orçamento anual de uma ED de referência foi utilizado o método de Orçamento Tradicional, na qual as projeções de gastos são realizadas conforme o custo histórico em anos anteriores e replicados sucessivamente para os anos subsequentes.

O orçamento da ED de referência possui as linhas de despesas conforme descrição abaixo. Vale destacar que tais despesas foram classificadas e compreendidas a partir do produto 2 “Relatório Preliminar 1 (RP1)”, com base nas classificações e nas despesas observadas nas análises realizadas após as visitas *in loco* nas EDs:

Classificação da despesa	Linhas de despesas conforme o RP1
Despesas com Pessoal	Salário; 13º Salário; Férias; INSS; FGTS; PIS; INCRA; Salário Educação; INSS sobre 13º e férias; FGTS sobre 13º e férias; Benefício de Vale Transporte; Vale Alimentação e Plano de Saúde.
Serviços de Terceiros	Agente de estágio; Aluguel de equipamentos; Assessoria Contábil; Assessoria Jurídica; Auditoria; Outros serviços; Serviço de comunicação; Serviço de limpeza; Serviço de projetos e Serviço de tecnologia.
Infraestrutura e Utilidade	Aluguel; Água e esgoto; Condomínio; Energia; Manutenção e conservação; Segurança e vigilância.
Tecnologia da Informação	E-mail; Licenças; Material de informática; Telefone e internet.
Publicidade e Propaganda	Boletins; Eventos; Material Promocional, Comunicação e Publicação.
Despesas de Viagens	Despesas com Viagens.
Veículos	Aluguel de veículos e Outras despesas com veículos.
Despesas Gerais	Bens de Pequeno Valor; Material de Escritório/Uso e Consumo; Cartório; Correios; Despesas bancárias; Seguros; Serviços gráficos e Outros.

Tabela 1 - Classificação das despesas

Durante a elaboração do produto 2 “Relatório Preliminar 1 (RP1)” foram identificados dois fatores de incerteza e que afetam o orçamento anual da Entidade Delegatária que podem alterar as principais atividades que são desenvolvidas pela ED:

a) A quantidade e a complexidade dos projetos

Considerando que os projetos são pré-definidos nas reuniões com a Câmara Técnica e listados no Plano de Aplicação Plurianual, de acordo com as necessidades específicas de cada bacia, e executados ao longo dos anos determinados. Entendemos que a complexidade, as necessidades e a quantidade de projetos podem exigir diferentes níveis de esforço da equipe técnica, viabilizando a necessidade de mais recursos pessoais na Área Técnica e alterando as despesas pessoais e logísticas.

Adicionalmente, a fiscalização da execução destes projetos pode ocorrer por duas

modalidades distintas:

- **Por empresa terceirizada:** Contratação de empresa terceirizada mediante a realização de licitação, sendo que a ED fica responsável pelos pagamentos dos serviços prestados a partir dos produtos gerados ao longo do projeto.
- **Pela própria equipe técnica da Entidade Delegatária:** A Entidade é a responsável por arcar com os gastos logísticos de viagens e reuniões para o acompanhamento do projeto e a realização dos relatórios.

Portanto, nos casos em que a própria equipe técnica na ED executa a fiscalização dos projetos ocorre o aumento natural das demandas e consequentemente o aumento nas despesas deste ED. A quantidade de projetos e o tempo necessário para realização de cada projeto depende da avaliação interna das áreas técnicas.

b) O comportamento dos comitês de bacias hidrográficas

Os comitês de bacias hidrográficas são os representantes das porções regionais da bacia e cooperam na definição dos projetos e na promoção do uso consciente dos recursos hídricos. Para tanto, participam de reuniões e eventos realizados pelos próprios comitês ou por terceiros.

Observamos que nas Entidades Delegatárias visitadas, os comitês de bacia possuem diferentes comportamentos e suas particularidades em relação às solicitações às Secretarias Executivas. Portanto, a quantidade de comitês não é, necessariamente, diretamente proporcional ao esforço que requerem. Assim sendo, é possível ter um número pequeno de comitês que exija mais esforço da área de Secretaria Executiva do que se fossem em maior número.

O esforço empenhado por esta área no atendimento dos comitês foi calculado pela média nas EDs visitadas. Identificamos que a Secretaria Executiva é a área responsável pela organização destes eventos e reuniões, como por exemplo:

- I. Logística:** aluguel de carros, táxis, passagens aéreas e hospedagens dos participantes;
- II. Necessidades de recursos materiais e pessoais durante o evento ou a reunião:** aluguel de espaços e de equipamentos de imagem e som, confecção de materiais de divulgação e promocional e validação de publicações físicas e midiáticas.

Por fim, é nítido observar que as demandas dos comitês e a quantidade de projetos impactam na ED como um todo. Se as demandas direcionadas pelos comitês e projetos

aumentam, acreditamos que isto reflete diretamente no aumento dos esforços da Secretaria Executiva e da equipe Técnica e, conseqüentemente, da área Financeira e da Assessoria Jurídica. Adicionalmente, este impacto também reflete no aumento das despesas e nas necessidades de recursos pessoais, materiais, físicos e logísticos.

2. Apontamento dos fatores identificados nas atividades desenvolvidas pela ED que determinam o “tamanho” da ED

Conforme apresentado anteriormente, identificamos que o volume de projetos e os comitês impactam nas despesas das EDs. Neste tópico, verificamos que isto pode impactar também na determinação do tamanho da estrutura das Entidades Delegatárias.

Os projetos demandam o envolvimento de profissionais da área Técnica, tendo suporte dos profissionais das áreas Financeira e Jurídica, de acordo com as seguintes atividades:

- a. Participação nas reuniões com a Câmara Técnica;
- b. Elaboração do edital para contratação de projetos;
- c. Fiscalização dos projetos ou acompanhamento da empresa terceirizada;
- d. Reuniões técnicas que tratem do projeto; e
- e. Se a fiscalização for terceirizada, a emissão de nota técnica e pagamento à empresa licitada ao final de cada produto.

Os membros dos comitês são os representantes das porções regionais da bacia e cooperam na definição dos projetos e na promoção do bom uso dos recursos hídricos. Para tanto, necessitam participar de eventos e reuniões relacionados à melhoria das bacias hidrográficas organizados pela área da Secretaria Executiva com o apoio da área Financeira. Para cada evento realizado, a Secretaria Executiva é responsável por todo o planejamento e gestão do evento e executa as seguintes atividades:

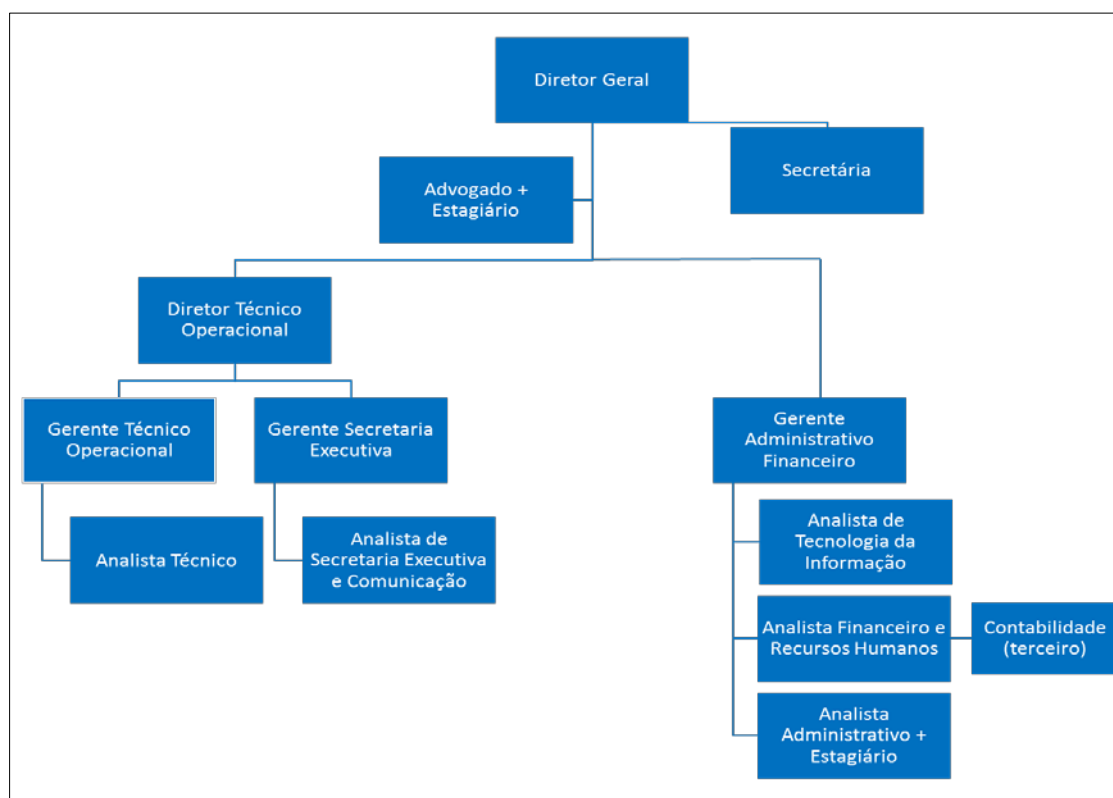
- a. Enviar os convites aos membros participantes dos eventos/reuniões;
- b. Confirmar as presenças dos convidados;
- c. Realizar a emissão de passagens aéreas e reservas em hotéis para os participantes;
- d. Alugar espaço físico pra a realização do evento;
- e. Elaborar as pautas das reuniões;
- f. Alugar equipamentos de som e imagem (se necessários);
- g. Disponibilizar adiantamentos financeiros para os participantes dos eventos;
- h. Acompanhar as reuniões e os eventos;
- i. Elaborar as atas das reuniões;

- j. Revisar os relatórios de despesas dos participantes;
- k. Avaliar e revisar publicações físicas e midiáticas;
- l. Elaborar os materiais informativos e promocionais; e
- m. Acompanhar o pagamento de fornecedores.

3. Associação do organograma e as demais despesas mais apropriadas para a condição identificada

O organograma proposto pela CONSULTORIA no produto 3 “Relatório Técnico 1 (RT1)” foi elaborado para ser a referência para fazer frente à atividades desempenhadas nas Entidades.

Em relação ao número de profissionais necessários para cada função, verificamos que isto pode variar conforme a quantidade de projetos e de comitês existentes na ED. Porém, vale destacar que a CONSULTORIA desenvolveu uma ferramenta capaz de estimar a quantidade de colaboradores necessários e as despesas inerentes, tomando por base o número de projetos e comitês.



Quadro 2 – Organograma referência

4. Levantamento das bases de dados de salários e despesas administrativas mais adequadas a serem adotados em cada caso

Como descrito no produto 3 “Relatório Técnico 1 (RT1)”, os valores referentes aos salários foram levantados por meio da pesquisa que a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) publica mensalmente em seu endereço eletrônico¹. Esta pesquisa disponibiliza a média dos salários iniciais das contratações realizadas nos últimos seis meses de cada função classificada pelo Código Brasileiro de Ocupação (CBO).

Verificamos que pode ser possível definir outras variáveis para a pesquisa e que, no caso deste projeto, foram utilizadas as três unidades federativas visitadas: Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Foi utilizado como parâmetro o grau de escolaridade em nível superior completo, independente de gênero, etnia e idade dos profissionais.

As despesas administrativas utilizadas foram especificadas na Tabela 1, nas quais são segregadas da seguinte forma: Despesa com Pessoal; Serviços de Terceiros; Infraestrutura e Utilidade; Tecnologia da Informação; Publicidade e Propaganda; Despesa com Viagens; Veículos e Despesas Gerais.

5. Margens de tolerância para o orçamento em função das incertezas inerentes ao processo e faixas de valores em que esse orçamento anual pode variar

A definição de margens de tolerância foi realizada considerando as variáveis que foram inseridas definidas como premissas para um cenário máximo e mínimo de uma ED de referência.

- a) Quantidades totais de projetos por peso;
- b) Salários por Unidade Federativa; e
- c) Faixas de investimento de implantação da sede ou das unidades descentralizadas.

A quantidade total de projetos é simulada para um cenário onde é exigido maior e menor esforço do pessoal da ED, pois, conforme apresentado anteriormente o esforço do pessoal varia de acordo com a modalidade de fiscalização, sendo: (a) Peso 1: Por empresa terceirizada, e portanto menor esforço; e (b) Peso 3: Pela própria equipe técnica da Entidade Delegatária, representando um maior esforço por parte da ED.

A definição dos salários está de acordo com as Unidades Federativas (UFs) ² que possuem

⁽¹⁾ <http://www.salarios.org.br/#/salariometro>

² Quando considerado apenas os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais

a maior e a menor média salarial, na qual temos o Rio de Janeiro (maior) e Minas Gerais (menor).

Finalmente, o nível de investimento de implantação da sede e das unidades descentralizadas, teve por base a classificação dos níveis em mais baixos ou mais altos de investimentos de implantação da sede.

Portanto, cenários são construído com faixas mínimas e máximas em relação às premissas supracitadas.

Obs.: Embora possa se criar cenários para simular 3 UD's, para efeito de cálculo, a planilha considera o salário de apenas 1 localidade, sendo ela a primeira inserida (a diferença do valor final seria imaterial para o cenário final calculando por localidade e entraria nos cenários entre o mínimo e máximo).

E. Proposta Metodológica

A partir dos trabalhos executados ao longo do projeto, das boas práticas de mercado e com referências detidas pela CONSULTORIA foi elaborada uma ferramenta em planilha eletrônica (MS Excel) que viabiliza o cálculo automático do orçamento necessário em uma ED, que permita o atendimento das demandas do comitê e dos projetos. Vale destacar que neste cálculo foram utilizados os dados históricos do ano de 2016 como base.

A ferramenta elaborada em planilha eletrônica (MS Excel) está segregada da seguinte forma:

- **Abas:** é a planilha (ou tabela) propriamente dita que podem ser visíveis na parte inferior da janela. São utilizadas para organizar os dados nas quais se deseja trabalhar, como por exemplo mas não se limitando à: base, atividades, despesas, entre outros.
- **Campos:** São as macro premissas utilizadas para o cálculo automático do orçamento das EDs.
- **Células:** São os locais na qual deve-se inserir os dados específicos das EDs para que a ferramenta efetue o cálculo do orçamento.

Os conceitos supra apresentados podem ser visualizados de acordo com o modelo a seguir:

Base do Orçamento

Comitês 2

Quantidade (máximo 15)

Comitês total 3

Comitês outros 3

Gerenciamento de Projetos 2

Quantidade

Gerenciamento Interno peso 1 3

Gerenciamento Interno peso 2 3

Gerenciamento Interno peso 3 3

Gerenciamento por Terceiros peso 1 3

Gerenciamento por Terceiros peso 2 3

Gerenciamento por Terceiros peso 3 3

Unidades Descentralizadas da ED (UD) 2

Qtd de UD 1 3

UF 3

Estrutura da UD Cargo 1

Quantidade 3

Outras 2

UF da sede da ED 3

Taxa de Iniciação (comparado a 2016) 1,094 para as despesas administrativas 3

Áreas fin 7,5%

Aluguel por m² da sede da ED 3

Investimento de implantação 2

Faixa da sede 3

Faixa da UD 1 3

Faixa da UD 2 3

Faixa da UD 3 3

Legenda

1. São as “abas” da planilha eletrônica.

2. São os “campos” da planilha eletrônica. Estão destacados na cor preta.

3. São as “células” da planilha eletrônica. Estão destacados na cor cinza.

Quadro 2 – Modelo de apresentação da planilha eletrônica (Simulador)

Portanto, a seguir apresentamos uma breve descrição das “abas”, os “campos” e “células” existentes na ferramenta elaborada para a realização do cálculo automático do orçamento necessário:

I. Aba “Base”

Nesta aba deve ser definido o cenário da ED mediante a inserção manual das premissas básicas para a simulação do orçamento anual. Lembrando que a inserção e/ou alteração das premissas são realizados nos “campos” em cinza que são editáveis.

- a) **Campo “Comitês”:** Neste campo deve-se inserir a quantidade de comitês, segregando-os em Comitês total e Comitês outros, conforme a seguir:

Célula	Descrição	Ação a ser tomada	Resultado esperado
Célula D6	Comitês total	Inserção da quantidade de Comitês. Ex.: Caso deseje obter o custo de uma ED que atenda 3 comitês, deve-se inserir “3”.	Visualizar o custo total da ED de referência pela quantidade de comitês atendidos.
Célula D7	Comitês Outros	Inserção da quantidade de Comitês na qual serão rateados os custos de atendimento à um determinado Comitê. Ex.: caso deseje obter o custo de atendimento de 1 comitê rateado com outros 3 comitês, deve-se inserir “1” na Célula D6 e “3” na Célula D7.	Visualizar o compartilhamento do custo de uma ED (custo da quantidade de comitês totais) compartilhado (cargo de diretoria, gerência, despesas fixas da ED) de acordo com a quantidade de comitês totais que se deseja visualizar.

Tabela 1 – Apresentação do campo Comitês

b) **Campo “Gerenciamento de Projetos”:** Neste campo deve-se incluir as quantidades relativas aos gerenciamentos por terceiros ou pela própria equipe interna da ED (interno). Vale destacar que neste campo há a necessidade de segregação da quantidade de projetos fiscalizados por empresa terceirizada (terceiros) ou pela própria equipe da ED. Essa segregação se dará por peso, mediante as seguintes definições:

- **Peso 1:** Ações de Gestão, Programas Hidro Ambientais, Gerenciamento de Recursos Hídricos.
- **Peso 2:** Proteção e Aproveitamento dos Recursos Hídricos, Programas Transversais, Ações Estruturais.
- **Peso 3:** Programas de Saneamento.

Assim sendo, a inserção dos dados neste campo deve seguir as seguintes orientações:

Célula	Descrição	Ação a ser tomada	Resultado esperado
Células D11, D12 e D13	Gerenciamento interno (por peso)	Inserção da quantidade relacionada ao gerenciamento interno, segregando-os aqueles em peso 1, 2 ou 3.	Ponderar o cálculo com base nos projetos fiscalizados internamente.
Células D14, D15 e D16	Gerenciamento por terceiros (por peso)	Inserção da quantidade relacionada ao gerenciamento por terceiros, segregando-os em peso 1, 2 ou 3.	Ponderar o cálculo com base nos projetos fiscalizados por empresa terceirizada.

Tabela 2 – Apresentação do campo Gerenciamento dos Projetos

Vale destacar que o itens “Comitês” e “Projetos” são os principais fatores que impactam no esforço das áreas da ED, em especial o esforço da Secretaria Executiva e Área Técnica, como descrito no item 2 da Proposta Orçamentária deste relatório. Portanto, recomenda-se uma definição da quantidade destes itens de forma criteriosa por parte da ANA, de forma a evidenciar nestes campos a situação mais próxima à real possível.

- c) **Campo “Unidades Descentralizadas (UD) da ED”:** Este campo é utilizado caso haja a necessidade de implantação de uma ou mais Unidade Descentralizada.

Célula	Descrição	Ação a ser tomada	Resultado esperado
Células D20 e D21	Quantidade de UDs e a respectiva UF	Inserção da quantidade de Unidade Descentralizadas e qual a Unidade Federativa correspondente.	Avaliar o impacto da implantação das UDs.
Células B24 a B26	Áreas das ED	Escolher qual a área referente à UD implementada.	Informar a estrutura da área e UD implementada.
Células C24 a C26	Cargo	Escolher qual o cargo necessário na UD implementada.	Informar a estrutura de pessoal da UD implementada.
Células D24 a D26	Quantidade de profissionais	Inserir a quantidade referente à cada cargo.	Informar o quantitativo de pessoal da UD implementada.

Tabela 3 – Apresentação do campo Unidade Descentralizadas

Estas definições não são obrigatórias para o cálculo do orçamento, uma vez que é possível ter uma ED sem a necessidade de uma ou mais Unidades Descentralizadas.

- d) **Campo “Outros”:** Refere-se à outras informações relevantes no cálculo automático do orçamento.

Célula	Descrição	Ação a ser tomada	Resultado esperado
Célula G6	UF da sede da ED	Inserção da UF correspondente	Definição da Unidade Federativa da sede da Entidade Delegatária
Célula G7	Taxa de inflação (comparado a 2016)	Inserção da taxa de inflação. Como a metodologia utilizada considera valores históricos apurados em 2016, deve-se inserir a inflação do ano de 2016 em diante. Exemplo, a fim de atualizá-los para 2018, considerou-se o efeito da inflação de 6,28% (0,0628) em 2016 e de 2,94% (0,0294) em 2017 (base Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA). Caso queira adicionar e/ou alterar a taxa de inflação, deve-se considerar a seguinte fórmula: $= (1+0,0628) * (1+0,0294)$ O resultado apresentado em números da casa decimal é a taxa desejada.	Definir a correção monetária das despesas administrativas.

Célula G8	Quantidade de profissionais	Escolhe-se o percentual referente as despesas com pessoal da área fim serão orçadas como despesas finalísticas (92,5%) ou despesas administrativas (7,5%), ou seja, se serão consideradas fora ou dentro da limitação imposta no §1º do art. 22 da Lei nº 9.433/97.	Demonstrar o impacto das despesas quando consideradas dentro ou fora da limitação legal.
Célula G9	Aluguel por m ² da sede da ED	<p>Inserir o valor da despesa com aluguel. Esta despesa foi calculada a partir da média das EDs visitadas e, caso haja a necessidade de obter melhor precisão no valor por metro quadrado (dependendo da região), deve-se inserir seu novo valor, em m², caso contrário, a base utilizada será a média das EDs visitadas.</p> <p>Na ferramenta desenvolvida, a seguinte premissa é adotada para o cálculo do aluguel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Até 22 pessoas: escritório pequeno de 440m²; • Até 35 pessoas: escritório médio de 700m², • Até 45 pessoas: escritório grande de 900m². 	Mensurar a despesa com aluguel por m ² com base na metodologia estabelecida na ferramenta.

Tabela 4 – Apresentação do campo Outros

- e) **Campo “Investimento de implantação”:** Este campo deverá ser preenchido somente em caso de necessidade de implantação de um novo escritório.

Célula	Descrição	Ação a ser tomada	Resultado esperado
Células G13, G14, G15 e G16	Faixa da Sede e UD (se for o caso)	Escolher o nível de investimento de implantação da sede e das UD's, variando de R\$ 2.500,00; de R\$ 2.750,00 ou de R\$ 3.000,00. Esta variação se deve à opção de infraestrutura e de tecnologia escolhida para a implantação da nova ED, com ou sem UD atrelada. Em relação à área, as premissas são as mesmas apresentadas no campo “Aluguel por m² da sede da ED” na “Célula G9”. Em relação ao ajuste inflacionário é considerada a taxa inserida no campo “Taxa de inflação” na “Célula 7”.	Avaliar o impacto da implantação de um novo escritório e UD (se for o caso).

Tabela 5 – Apresentação do campo Investimentos de implantação

- f) **Campo “Resultado da Estrutura (número de profissionais necessários)”:** Preenchendo os campos que embasarão a modelagem da ED, será calculada automaticamente na coluna “Estrutura Sugerida” a estrutura necessária para poder atender a quantidade de comitês e projetos predefinidos com base no esforço necessário calculado na aba “Atividades”. Na coluna “Estrutura Necessária”, há a quantidade de *Full-Time Equivalent* - FTEs necessária para compor a estrutura da área e, na coluna “Estrutura Final”, há a quantidade de FTEs a partir da estrutura que foi formulada (foi considerado um cálculo de 100% de esforço para um analista e 75% para um estagiário). É possível alterar a estrutura final de acordo com a estrutura que desejar.
- A quantidade de colaboradores no cargo de presidente, secretária, diretores e gerentes foi considerada constante e independe da quantidade de projetos e comitês, ao contrário de analistas e estagiários que altera de acordo com as alterações da quantidade.

II. Aba “Consolidado”

Após o preenchimento das células relativas à realidade da ED na aba “Base” conforme apresentado anteriormente é realizado o cálculo do Orçamento Mensal e Anual de forma automática. Este orçamento pode ser apresentado com e sem investimento de implantação

da sede e das UD e contempla as contas de Despesas com Pessoal, Serviços de Terceiros, Infraestrutura e Utilidade, Tecnologia da Informação, Publicidade e Propaganda, Despesas de Viagens, Veículos e Despesas Gerais, além de calculadas as despesas gerais e pessoal e outras da UD e do investimento de implantação da sede e das UD.

Também é possível visualizar a receita anual necessária (100%), com e sem investimento de implantação da sede e das UD, para poder manter a ED em funcionamento e a faixa de valores que o orçamento pode variar a margem de tolerância para o orçamento em função das incertezas inerentes ao processo, apresentadas anteriormente³.

III. Aba “Atividades”

Nesta aba estão descritas as atividades desempenhadas por área da ED e suas volumetrias médias por contrato de gestão mapeadas durante as visitas. Além disso, consta o tempo anual necessário para desempenhar estas atividades que foi calculado a partir das volumetrias e tempo gasto com as atividades. Apresentamos um exemplo desta volumetria: para o cálculo do tempo empenhado durante a atividade da área Financeira de prestação de contas (elaboração, revisão e ajustes) foi considerado o número total de dias úteis necessários divididos pelo número total de dias úteis em um ano:

Ex.: $4/252 = 0,015$ ou seja, 1,5% do esforço anual é dedicado à esta atividade.

O total de esforço das atividades da aba “Atividades” é utilizado para compor a estrutura final necessária para atender a quantidade de comitês e de projetos determinados na aba “Base” e gerados a quantidade de FTEs necessários por área.

As seguintes premissas foram considerados para o cálculo de tempo:

- 8 horas de trabalho em um dia útil;
- 22 dias úteis em um mês;
- 252 dias úteis em um ano; e
- 2016 horas úteis em um ano.

Ressalta-se que ao aferir a volumetria de trabalho, a Consultora já captou o retrabalho que as EDs têm para prestação de contas junto aos órgãos gestores.

IV. Abas “Despesa com Pessoal – Sede” e “Despesa com Pessoal – UD”

Em ambas as abas são calculadas as despesas anuais com salários por cargo e área, além

³ Os cálculos da faixa mínima e da faixa máxima das células R6:R7 da aba ‘Consolidado’ são realizados em abas ocultas da ferramenta, em MS Excel, elaborada pela Consultoria.

dos encargos sociais e benefícios dependendo da quantidade de colaboradores e da Unidade Federativa definidas na aba “Base”. Os dados da base de cálculo dos salários são extraídos da aba “Salários, benefícios e encargos”.

É importante destacar que não foi considerada a provisão de rescisões na despesa, uma vez que foi percebida baixa rotatividade de colaboradores nas EDs (apenas uma rescisão nos balanços das Entidades no ano de 2016) e, pela quantidade de colaboradores apresentados nos cenários do custo anual, o impacto do custo com rescisão não é relevante. Caso houver alguma situação em que necessite uma quebra de contrato com o colaborador, recomenda-se, abaixo, o cálculo formalizado na lei trabalhista para os três tipos de rescisões mais comuns:

- Rescisão sem justa causa e Rescisão indireta: Saldo de salário, aviso prévio (indenizado ou trabalhado), 13º proporcional, férias vencidas (se houver) e proporcionais acrescidas com terço constitucional e multa de 40% sobre o saldo do FGTS.
- Rescisão por justa causa: Saldo de salário e férias vencidas (se houver) acrescidas com terço constitucional.
- Pedido de demissão: Saldo de salário, 13º salário proporcional, férias vencidas (se houver) e proporcionais acrescidas de 1/3 constitucional.

V. Aba “Despesas”

As despesas do balanço das quatro Entidades visitadas foram agrupadas e somadas e, para o orçamento histórico, foi calculada uma média dos valores anuais, tendo como denominador a quantidade total de pessoas situadas nas EDs, de comitês ou de EDs.

Foram classificadas, também, em “fixo/variável”, “se varia”, “variável com pessoal”, “variável com a área” (da estrutura do escritório) e “variável com comitê” e a despesa total será calculada automaticamente de acordo com a quantidade de colaboradores e comitês que foram definidos na “Base” e apresentados de forma mensal na aba “Consolidado”.

VI. Aba Salários, Benefícios e Encargos

Conforme descrito no item 4 na Proposta Orçamentária, os dados referentes aos salários, benefícios e encargos são utilizados para o cálculo das abas “Despesa com Pessoal – Sede” e “Despesa com Pessoal – UD”.

Os benefícios e os encargos são os mesmos praticados pelas EDs visitadas. Sugere-se sempre atualizar os valores da coluna H com base na informação mais atualizada da FIPE, disponível em <http://www.salarios.org.br/#/salariometro>⁴.

Recomenda-se a atualização dos dados referentes a salário bruto inicial médio na ferramenta, para a devida estimativa do custeio de novas ED, conforme informações disponibilizadas pela FIPE.

Adicionalmente, recomenda-se que sejam realizadas as revisões periódicas na ferramenta desenvolvida quando forem identificadas mudanças e atualizações nas atividades das EDs e também em relação aos valores inseridos para os cálculos afim de reduzir potenciais distorções ocasionadas por tais mudanças, como por exemplo: análise de FTEs, valores, definições e aprimoramento de projetos.

F. Considerações Finais

O trabalho de elaboração da proposta orçamentária para as Entidades Delegatárias (ED) de modo a possibilitar a reprodução dos conceitos e a metodologia em uma determinada ED de referência pela Agência Nacional de Águas (ANA) compreendeu as seguintes atividades:

- Elaboração da proposta orçamentária anual para Entidades Delegatárias de referência; e
- Elaboração da proposta metodológica modelo para a ANA elaborar suas Entidades Delegatárias de referência para casos reais.

Assim sendo, apresentamos os principais pontos identificados neste trabalho:

1. Foi verificado, durante as visitas, que as EDs possuem necessidade de melhoria sistêmica, a fim de otimizar a operacionalização das suas atividades e de integrar sistemas utilizados pelas EDs com sistemas da ANA.

Na opinião desta Consultoria, o investimento em um sistema mais robusto e atualizado faz com que se otimize o tempo e gere valor a longo prazo, tornando todo o processo das atividades da Entidade Delegatária mais rápido e menos passível de erros e enganos, usualmente cometidos por atividades manuais. Ademais, é possível, também, que a ANA possua maior controle sobre os projetos desenvolvidos nas entidades e acompanhe as

⁴ Os salários brutos iniciais médios considerados na ferramenta desenvolvida pela Consultoria foram calculados com base em contratações identificadas pela ferramenta supracitada em 2017.

movimentações financeiras e administrativas em tempo real.

Todas as áreas da Entidade Delegatária seriam contempladas com o uso de sistema, uma vez que as atividades abaixo poderiam ser acompanhadas pelo mesmo:

- a. Controle das compras e do estoque,
- b. Controle das manutenções e dos gastos dos carros próprios,
- c. Reserva de hotéis, de carros alugados e de passagens aéreas,
- d. Gestão dos contratos de gestão firmados e contratos com fornecedores e terceiros,
- e. Elaboração e acompanhamento dos orçamentos,
- f. Prestação de contas,
- g. Análise e aprovação dos produtos gerados nos projetos,
- h. Conciliação bancária,
- i. Lançamento de notas fiscais,
- j. Geração de folhas de pagamento e
- k. Controle de encargos e benefícios trabalhistas.

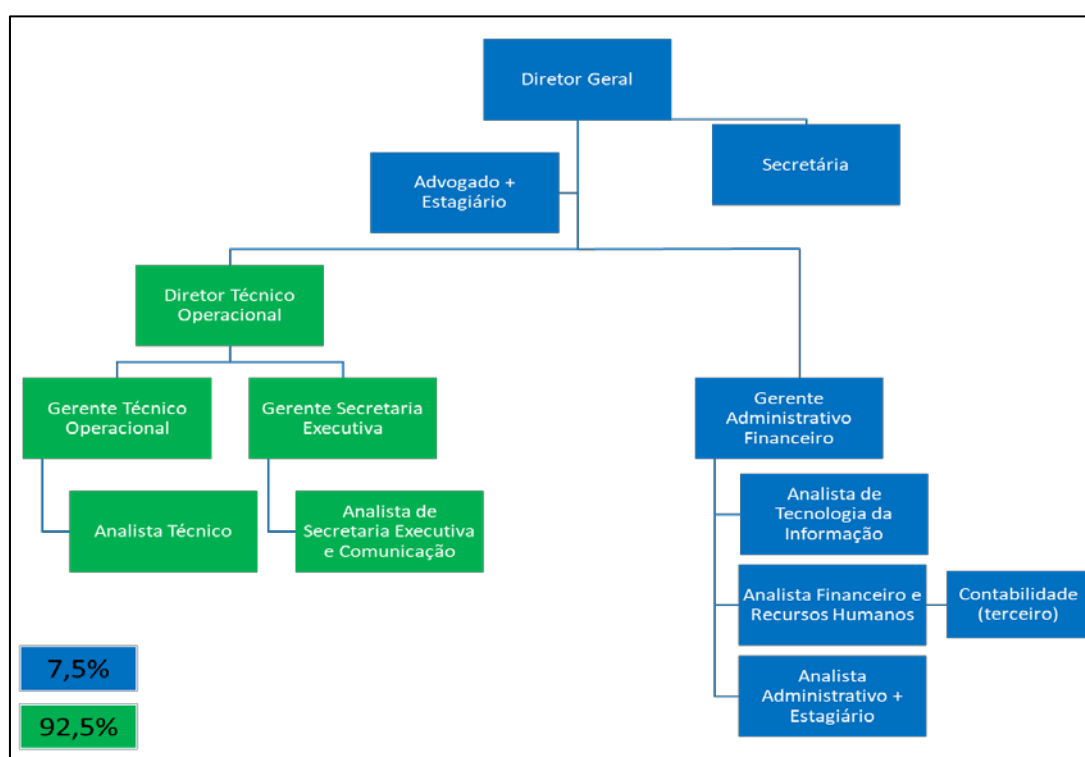
Esta Consultoria sugere a implantação de um sistema e parametrizar a integração entre ANA e as EDs para obter maior controle sobre as operações financeiras das EDs, assim como a implantação de um sistema convenientes às operações EDs a fim de obter melhor eficiência e controle nos processos e redução de tempo operacional.

2. Conforme firmado na Resolução ANA nº 2018, de 15 de dezembro de 2014, têm-se que:
 - a. Nos gastos com despesas administrativas (atividades “meio”), que são limitados a 7,5% do valor total arrecadado, se enquadram aquelas relacionadas às atividades rotineiras no âmbito do contrato de gestão, como por exemplo: aluguéis, insumos administrativos, material de escritório, despesa com viagens, pagamento de pessoal e locação de imóveis para subsede da ED.
 - b. Nos gastos com despesas finalísticas (atividades “fim”) se enquadram: a realização e execução de estudos, projetos e obras detalhados no Plano de Aplicação Plurianual e para a realização de reuniões e eventos que o comitê participa.

Esta Consultoria entende que o objeto social da Entidade Delegatária é prestar apoio técnico e operacional à gestão dos recursos hídricos na bacia hidrográfica da região atuante, acompanhando ações, programas e projetos e atuar como secretaria-executiva dos comitês. As despesas das atividades vinculadas ao objeto social de uma empresa são definidas como custo. Sendo assim, recomenda-se uma diferente segregação dos gastos das despesas

administrativas e das despesas finalísticas, uma vez que esta Consultoria entende que despesa administrativa possui o mesmo conceito de despesa e que despesa finalística possui o mesmo conceito de custo. Neste conceito, a despesa de pessoal das áreas de Secretaria Executiva e Técnica devem ser consideradas despesas finalísticas – ou seja, fora da limitação de 7,5% da receita arrecadada com a cobrança pelo uso de recursos hídricos destinada ao pagamento de despesas de implantação e custeio administrativo dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

Sendo assim, conforme apresentado o organograma de referência no Relatório Técnico 1, a segregação dos gastos ficaria assim apresentado:



Quadro 3 – Organograma de referência no Relatório Técnico 1

3. Durante os levantamentos dos processos, foi verificado que há atividades de cunho operacional sendo executadas por cargos de liderança e/ou por cargos atrelados a altos salários. Estas poderiam ser realizadas por analistas ou estagiários, resultando em menor despesa com pessoal ou dispêndio de tempo. Assim, na visão desta Consultoria, as EDs deveriam definir e formalizar papéis e responsabilidades por cargo para a execução das atividades dos colaboradores das EDs.
4. Foi verificado, durante as visitas, que a estrutura física alugada para a instalação da ED, em algumas situações, não é compatível com a quantidade de colaboradores alocados na

agência (subutilização do espaço físico) e/ou o local escolhido para execução do seu trabalho não é necessário ser a localidade onde a ED está atualmente situada (por exemplo em um prédio comercial no centro da cidade onde as despesas são maiores). O aluguel de espaços extras e subutilizados faz com que esta despesa aumente. Esta Consultoria sugere adequar ou estipular o tamanho e localidade de uma ED de acordo com a quantidade de colaboradores, e, em casos de demandas extraordinárias de reuniões e eventos da ED ou do Comitê, um espaço seja locado temporariamente.

5. Durante as análises dos balanços, observou-se a falta de padrão no plano de contas entre as Entidades Delegatárias, possuindo classificações arbitrárias. A fim de poder obter melhor controle das movimentações financeiras por parte das Entidades e eficiência na operação contábil, recomenda-se a padronização deste plano. Foi analisado também que o centro de custo é classificado por contratos de gestão, e não por área, departamento e/ou processo. A fim de obter melhor visão sobre o custo gerado por cada um deles, recomenda-se que defina uma melhor categorização de centro de custo.

Anexo

Orçamento anual para as seguintes EDs de referência (Obs.: As variáveis apresentadas tiveram como base as informações do Relatório Preliminar 1):

- **AGB PV – (“ANA - Orçamento Simulação_PV”)**

a) **Variáveis:** As variáveis a seguir foram definidas com base no Relatório Preliminar 1:

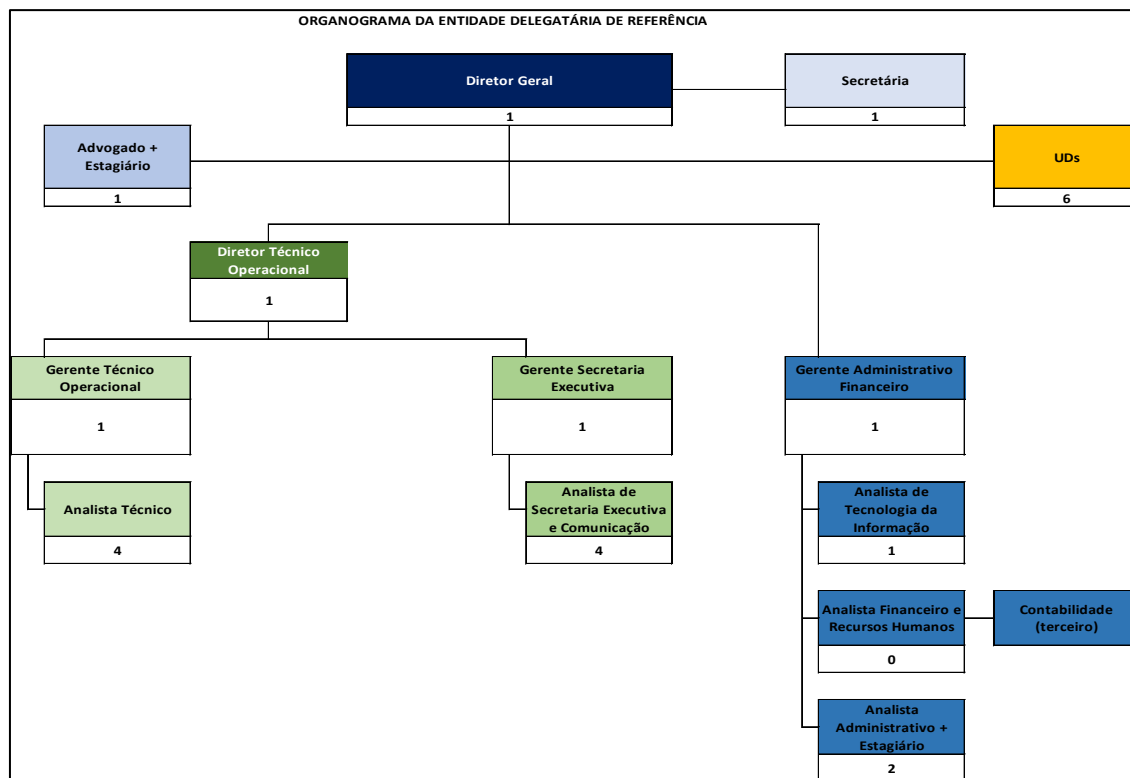
Comitês total: 3		UF da sede da ED: Minas Gerais	
<u>Visão dividida com outros comitês:</u> 0		<u>Taxa de inflação (comparado a 2016):</u> 1,094	
		<u>Áreas fim:</u> 7,5%	
<u>Gerenciamento Interno peso 1:</u> 8		<u>Aluguel por m² da sede da ED:</u> N/A	
<u>Gerenciamento Interno peso 2:</u> 0			
<u>Gerenciamento Interno peso 3:</u> 1		<u>Faixa da sede:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 1:</u> 2		<u>Faixa da UD 1:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 2:</u> 0		<u>Faixa da UD 2:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 3:</u> 1		<u>Faixa da UD 3:</u> N/A	
<u>Qtde de UD 1:</u> 1			
<u>UF:</u> Pernambuco			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 1			
<u>Qtde de UD 1:</u> 1			
<u>UF:</u> Bahia			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 1			
<u>Qtde de UD 1:</u> 2			
<u>UF:</u> Alagoas (+SE)			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 4			

Tabela 6 – Variáveis para a simulação AGB PV

Nota: A quantidade de analistas das UD's encontram-se na página 21 do relatório RP-1 e a quantidade de projetos de gerenciamento interno e externo encontra-se no final deste

relatório, em "Correção do RP1(considerando que os dois ciclos do PAP, 2013-2016 e 2016-2020 foram divididos por 8 com o intuito de obter a estimativa de projetos anuais).

b) Organograma: O organograma da Entidade Delegatária de referência está apresentado a seguir:



Quadro 4 – Organograma da ED AGB PV

c) Orçamento:

Orçamento			
	ANO	%	
Sem investimento	R\$ 3.653.379,22		
Com investimento	R\$ 3.653.379,22		
			Faixa mínima Faixa máxima
			R\$ 3.329.072,70 R\$ 4.654.073,99
			R\$ 3.629.072,70 R\$ 5.014.073,99
<i>Despesa com Pessoal - 18 colaboradores</i>	<i>R\$ 1.650.519,85</i>	<i>45,2%</i>	
<i>Serviços de Terceiros</i>	<i>R\$ 323.293,35</i>	<i>8,8%</i>	
<i>Infraestrutura e Utilidade</i>	<i>R\$ 120.941,49</i>	<i>3,3%</i>	
<i>Tecnologia da Informação</i>	<i>R\$ 45.187,93</i>	<i>1,2%</i>	
<i>Publicidade e Propaganda</i>	<i>R\$ 34.645,51</i>	<i>0,9%</i>	
<i>Despesas de Viagens</i>	<i>R\$ 118.154,28</i>	<i>3,2%</i>	
<i>Veículos</i>	<i>R\$ 25.079,61</i>	<i>0,7%</i>	
<i>Despesas Gerais</i>	<i>R\$ 65.856,82</i>	<i>1,8%</i>	
<i>Unidades Descentralizadas (UD)</i>	<i>R\$ 1.269.700,38</i>	<i>34,8%</i>	
<i>Investimento de implantação</i>	<i>R\$ 0,00</i>	<i>0,0%</i>	

Quadro 5 – Resultado da simulação da ED AGB PV

O resultado apresentado acima se refere à simulação do orçamento da ED de referência, conforme as variáveis definidas, foi de R\$ 3.653.379,22, podendo variar a faixa de mínimo em R\$ 3.329.072,70 e a faixa máxima de R\$ 4.654.073,99. O balanço de 2016 da ED (R\$ 3.692.690), conforme Relatório Preliminar 1, se encontra em linha com o orçamento projetado pelo simulador, mesmo que com uma redução de colaborador, por conta das despesas com pessoal e os gastos com as unidades descentralizadas.

Caso a ANA queira simular o orçamento, compartilhando despesas (cargo de diretoria, gerência, despesas fixas da ED) com os outros 2 comitês, deve-se inserir na aba "base", célula D6 o valor 1 e na célula D7 o valor 2. No final obtém-se o resultado de R\$ 2.422.927,43, podendo variar a faixa de mínimo em R\$ 2.209.127,07 e a faixa máxima de R\$ 2.964.478,45.

- AGEVAP – (“ANA - Orçamento Simulação_AGEVAP”)

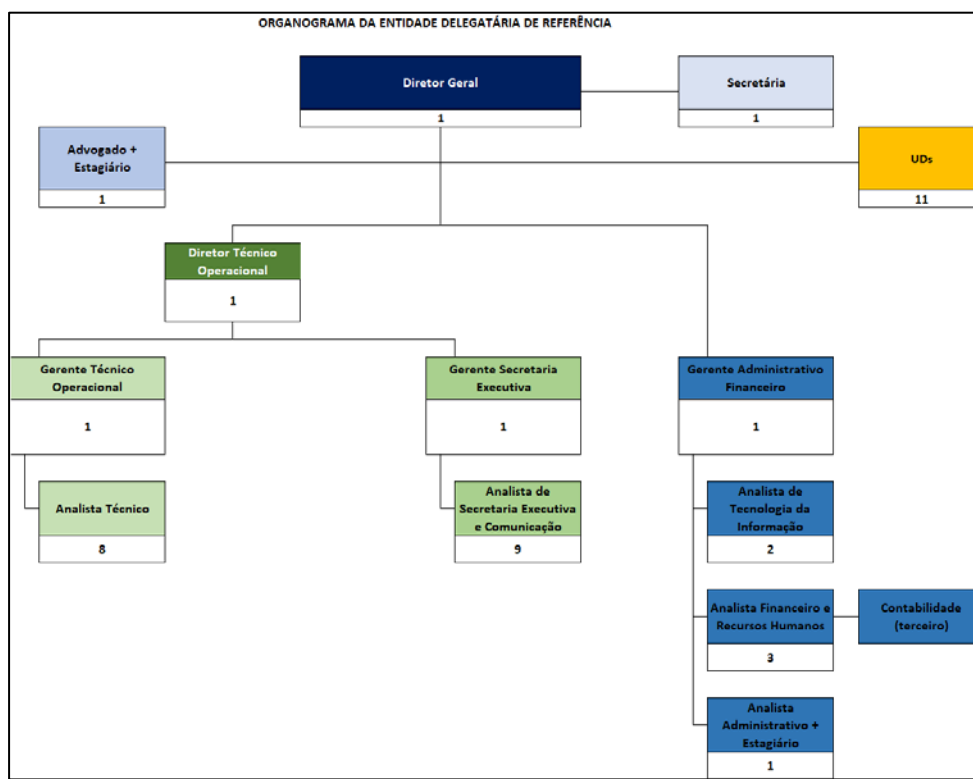
a) **Variáveis:** As variáveis foram definidas com base no Relatório Preliminar 1:

Comitês total: 7		UF da sede da ED: Rio de Janeiro	
<u>Visão dividida com outros comitês:</u> 0		<u>Taxa de inflação (comparado a 2016):</u> 1,094	
		<u>Áreas fim:</u> 7,5%	
<u>Gerenciamento Interno peso 1:</u> 1		<u>Aluguel por m² da sede da ED:</u> N/A	
<u>Gerenciamento Interno peso 2:</u> 8			
<u>Gerenciamento Interno peso 3:</u> 3		<u>Faixa da sede:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 1:</u> 1		<u>Faixa da UD 1:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 2:</u> 1		<u>Faixa da UD 2:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 3:</u> 20		<u>Faixa da UD 3:</u> N/A	
<u>Qtde de UD 1:</u> 5			
<u>UF:</u> Rio de Janeiro			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 11			

Tabela 7 – Variáveis para a simulação AGEVAP

Nota: A quantidade de analistas das UDs encontram-se na página 21 do relatório RP-1 e a quantidade de projetos de gerenciamento interno e externo encontra-se no final deste relatório, em “Correção do RP1(considerando que os dois ciclos do PAP, 2013-2016 e 2016-2020 foram divididos por 8 com o intuito de obter a estimativa de projetos anuais).

- b) **Organograma:** O organograma da Entidade Delegatária de referência está apresentado a seguir:



Quadro 6 – Organograma da ED AGEVAP

- c) **Orçamento:**

Orçamento		R\$ 98.735.116,89
		R\$ 98.735.116,89
	ANO	%
Sem investimento	R\$ 7.405.133,77	
Com investimento	R\$ 7.405.133,77	
Despesa com Pessoal - 30 colaboradores	R\$ 3.450.510,62	46,6%
Serviços de Terceiros	R\$ 371.778,37	5,0%
Infraestrutura e Utilidade	R\$ 192.406,91	2,6%
Tecnologia da Informação	R\$ 75.313,21	1,0%
Publicidade e Propaganda	R\$ 80.839,53	1,1%
Despesas de Viagens	R\$ 275.693,32	3,7%
Veículos	R\$ 58.519,10	0,8%
Despesas Gerais	R\$ 136.027,26	1,8%
Unidades Descentralizadas (UD)	R\$ 2.764.045,43	37,3%
Investimento de implantação	R\$ 0,00	0,0%

Quadro 7 – Resultado da simulação da ED AGEVAP

O resultado da simulação do orçamento da ED de referência, conforme as variáveis definidas, foi de R\$ 7.405.133,77, podendo variar a faixa de mínimo em R\$ 5.869.820,39 e a faixa máxima de R\$ 7.678.049,45. O balanço de 2016 da ED (R\$ 6.138.252), conforme Relatório Preliminar 1, se encontra menor que o orçamento projetado pelo simulador por conta das médias salariais pesquisadas na FIPE, porém, conforme média geral das outras despesas administrativas, os gastos se encontram menores em R\$700.000.

Caso a ANA queira simular o orçamento, compartilhando despesas (cargo de diretoria, gerência, despesas fixas da ED) com os outros 6 comitês, deve-se inserir na aba "base", célula D6 o valor 1 e na célula D7 o valor 6. No final obtém-se o resultado de R\$ 4.266.671,27, podendo variar a faixa de mínimo em R\$ 3.500.820,24 e a faixa máxima de R\$ 4.508.139,21.

- **Retificação ao RP1**

Sobre o tópico "Tabulação de dados – Despesa com pessoal – tabela sobre Área Técnica pág. 30" e "Projetos" do RP1 – pág. 37, houve uma alteração no número final de projetos, sendo assim apresentado:

Tabulação dos dados

Despesas com Pessoal

Entidade	Qtde de comitês	Área técnica			
		Qtde de Projetos	Qtde de profissionais	Custo anual da área (R\$)	Projetos por profissional
		Projetos PAP (2013 - 2016, 2017 - 2020)	Quantidade de profissionais fiscalizadores dos projetos	Despesas com Pessoal – balancete*	
AGEVAP	8	261	33,2	2.245.295,35	7,9
Peixe Vivo	3	87	12,2	1.225.563,79	7,2
IBIO	11	84	8,1	775.750,36	10,3
PCJ	3	23	7,1	830.009,94	3,2

* Despesa anual para atendimento aos projetos em até 8 anos

Projetos

Durante o entendimento dos projetos que compõem as ações do Plano de Aplicação Plurianual, foi identificado que não há referência para equalizar a análise (por exemplo, a relação de produtos gerados em cada projeto), pelo fato de que os projetos são distintos em escopos, prazos, dimensão, abrangência e dificuldade técnica, portanto

foi utilizado como base das análises a média dos projetos e colaboradores existentes hoje nas entidades.

Foram levantados os projetos (PAP do período corrente e PAP do período anterior), o responsável pela fiscalização do mesmo e a quantidade de produtos que foram gerados. Adicionalmente foi feito um entendimento sobre a natureza/componentes dos projetos e aplicados pesos de acordo com o componente do PAP, conforme abaixo:

- **Peso 1:** Ações de Gestão, Programas Hidro Ambientais, Gerenciamento de Recursos Hídricos – foi verificado que maior parte das contratações para esta natureza do componente do PAP, as entidades são a maior fiscalizadora dos projetos.
- **Peso 2:** Proteção e Aproveitamento dos Recursos Hídricos, Programas Transversais, Ações Estruturais – foi verificado que houve um equilíbrio nas fiscalizações dos projetos entre a entidade e a contratação de terceiros
- **Peso 3:** Programas de Saneamento – foi verificado que maior parte das contratações para esta natureza do componente do PAP, são contratados terceiros com função de fiscalizador dos projetos.

Foi identificado que é feita a contratação de agentes fiscalizadores pelo fato da demanda do projeto ser extensa e complexa da elaboração dos produtos. Os levantamentos são assim apresentados abaixo:

		Fiscalizados pela Entidade				Fiscalizados por Terceiro				Total
		Peso			Total	Peso				
		1	2	3		1	2	3		
AGEVAP	Contratos / Projetos	8	67	24	99	5	1	156	162	261
	Produtos	165	475	1031	1671	60	4	1182	1246	2917
Peixe Vivo*	Contratos / Projetos	60		9	69	15		3	18	87
	Produtos	60		63	123	15		360	375	498
IBIO	Contratos / Projetos	2	32	25	59		6	19	25	84
	Produtos	11	50	2834	2895		15698	1320	17018	19913
PCJ	Contratos / Projetos	4	3	2	9		4	10	14	23
	Produtos	13	25	14	52		19	385	404	456
Total Contratos / Projetos		74	102	60	236	20	11	188	219	455
Total Produtos		249	550	3942	4741	75	15721	3247	19043	23784

*Devido à qualidade das informações recebidas, foi considerado a volumetria estimada levantada durante a entrevista com a área - Fonte: Arquivo "ANA - base projetos_v2.xls".

Obs.: Em simulações de custeio de uma ED, deve-se analisar com detalhe o quantitativo de contratos/projetos que serão desenvolvidos pela ED para a inserção desta variável no simulador, considerando aspectos como diferentes frentes de trabalho abertas por um mesmo contrato/projeto, número de municípios atendidos por um mesmo contrato/projeto e/ou outra forma de monitoramento e concentração da gestão, que não justifiquem considerar cada quantitativo/abrangência como um contrato/projeto específico.

Por isto, no levantamento da quantidade de contratos/projetos do arquivo "ANA - base projetos_v2.xls", construído por esta Consultoria a partir da base de projetos enviada pelas EDs, observam-se casos de ajustes (com base nas considerações após entendimentos dos esforços e volumetrias das áreas técnicas das EDs) onde o quantitativo/abrangência da coluna "M" não foi considerado como um contrato/projeto da coluna "K".

Após o levantamento da volumetria, foi possível verificar que os projetos gerenciados por cada Entidade Delegatária possuem a quantidade de produtos gerados de maneira desigual.

Considerando uma premissa que, para os projetos que são fiscalizados pelos colaboradores das Entidades Delegatárias, são demandados 80% do tempo de esforço e, para os projetos que são contratados terceiros como agentes fiscalizadores, são necessários 20% do tempo de esforço. Para os projetos onde foram atribuídos os pesos (conforme segundo parágrafo deste capítulo), foi destinado uma proporção de tempo e esforço em função do grau de complexidade, sendo 50%, 30% e 20%, para peso 3, peso 2 e peso 1, respectivamente.

A partir da quantidade de colaboradores das áreas Técnicas das Entidades Delegatárias (60,6 colaboradores) e seus respectivos custos de Despesa com Pessoal (R\$ 5.076.619,44), foi identificado o seguinte cenário para a estrutura de projetos:

		Fiscalizados pela Entidade (80%)				Fiscalizados por Terceiro (20%)			
		Peso			Total	Peso			Total
		1 (20%)	2 (30%)	3 (50%)		1 (20%)	2 (30%)	3 (50%)	
AGEVAP	Projetos	8	67	24	99	5	1	156	162
Peixe Vivo	Projetos	60		9	69	15		3	18
IBIO	Projetos	2	32	25	59		6	19	25
PCJ	Projetos	4	3	2	9		4	10	14
Total Contratos / Projetos		74	102	60	236	20	11	188	219
Qtde. necessária de pessoas		15	21	12	48	1	1	10	12
Custo (R\$)		1.273.457,08	1.755.305,70	1.032.532,77	4.061.295,55	92.723,64	50.998,00	871.602,24	1.015.323,89

Em função da quantidade de projetos demandados, a estrutura da área Técnica pode variar de acordo com as proporções definidas e apresentadas previamente.

* * *