



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

Conteúdo

1. Introdução	3
2. Diagnóstico:	4
2.1 Busca do conhecimento prévio	4
2.2 Estrutura – Sede e Unidades Descentralizadas.....	6
2.3 Recursos	10
2.4 Esforços por contrato da ABHA Gestão de Águas:	13
2.5 Tabulação dos dados.....	15
2.6 Composição do custeio.....	16
2.7 Identificação dos fatores que alteram as despesas administrativas da Entidade Delegatária:	18
3. Ratificação à primeira Etapa do Trabalho.....	21
3.1 Premissas.....	21
3.2 Estrutura Organizacional	21
3.3 Pesquisa salarial com encargos sociais e benefícios conforme perfil e região geográfica	22
3.4 Custos de implantação	22
4. Simulações.....	23
5. Considerações finais	31
6. Anexos	33
6.1 RFI (Request for Information) – Projetos	33
6.2 Estimativa de esforços – Profissionais ABHA Gestão de Águas	39

1. Introdução

Este relatório (Relatório Final 2 – RF2) visa contemplar o Segundo Termo Aditivo ao Contrato nº 030/2017/ANA e tem por finalidade o desenvolvimento das Atividades V dos Termos de Referência constante do Apêndice A do referido Contrato, a partir da inclusão de uma visita à ABHA Gestão de Águas, em especial, para conhecer os processos de trabalho e a estrutura da ABHA Gestão de Águas, separando os esforços empregados em cada Contrato de Gestão, Termo de Parceria e Termo de Colaboração. Caso necessário, a partir das novas informações, efetuar refinamentos e calibração da ferramenta criada pela Contratada para atendimento aos Termos de Referência do Contrato (Relatório RF), considerando:

- funções e respectivos macroprocessos;
- fatores que eventualmente possam alterar a carga de trabalho e/ou necessidade de recursos materiais e/ou logísticos;
- estrutura organizacional;
- salários do mercado e
- despesas, custos fixos e variáveis.

Com este foco, a contratada avaliou: a) os contratos de gestão e seus respectivos termos aditivos; b) o Termo de Parceria; c) o Termo de Colaboração; d) os relatórios de atividades; e) a prestação de contas anual; e f) a página de *internet* da ABHA Gestão de Águas de forma preliminar às visitas *in loco*.

Estas visitas ocorreram durante dois dias a fim de conhecer os processos e atividades realizadas, a estrutura organizacional e estrutura física da ABHA Gestão de Águas tanto na sua sede em Araguari-MG, bem como em sua unidade descentralizada em Itumbiara-GO. Esta ação se deu por meio de entrevistas que objetivaram a elaboração de relatórios de atividades desempenhadas, listando, assim: a) macro atividades; b) seus respectivos responsáveis; e c) o tempo estimado empenhado para realizá-las.

Por último, apresentamos a validação e/ou eventuais ratificações e recomendações, bem como corroborar as conclusões apresentadas na primeira etapa deste projeto (RP-1, RT-1 e RF) para um modelo referencial que possa ser seguido para a estruturação de uma Entidade Delegatária de Referência com seus custos e estruturas com base nos fatos e informações encontrados durante as entrevistas realizadas para a elaboração deste relatório.

Este relatório representa a visão desta consultoria e se apoia em levantamentos, entrevistas e observações promovidas na ABHA Gestão de Águas.

2. Diagnóstico:

O objetivo deste primeiro componente é apresentar e documentar o diagnóstico atual ABHA Gestão de Águas objeto de execução deste RF2. Para tanto, foram realizadas visitas à Sede da Entidade Delegatária ABHA em Araguari-MG e sua unidade descentralizada em Itumbiara-GO, para identificar as atividades desenvolvidas pelos profissionais e os esforços relacionados a cada contrato. Previamente às visitas, a contratada realizou estudo e avaliação de Contratos de Gestão, Termo de Parceria, Termo de Colaboração, demonstrativos e balancetes, além de outras informações disponíveis na *internet* ou solicitadas posteriormente.

Para realização deste trabalho, foram levantadas macro atividades desempenhadas por cada área da ABHA Gestão de Águas, tendo como referência as atividades sistematizadas pela contratada nas demais Entidades Delegatárias visitadas (AGEVAP, Agência Peixe Vivo, IBio AGB Doce, Agência das Bacias PCJ), objeto da primeira etapa deste trabalho.

2.1 Busca do conhecimento prévio

Com o intuito de obter conhecimento aprofundado quanto à estruturação e à regulamentação da ABHA Gestão de Águas, a KPMG se apoiou no material de estudo obtido por meio das seguintes fontes:

2.1.1 Material disponibilizado pela ANA

Previamente à realização das visitas *in loco* pela KPMG à ABHA Gestão de Águas, a equipe da contratada buscou informações por meio de materiais que compreenderam:

- Contratos da ABHA Gestão de Águas com a ANA e com o IGAM e seus respectivos termos aditivos:
 - ANA: Contrato de Gestão (para a bacia do rio Paranaíba)
 - ANA: Termo de Parceria (para a bacia do rio Grande)
 - ANA: Termo de Colaboração (para a bacia do rio Paranapanema)
 - IGAM: Contrato de Gestão (para a bacia do rio Araguari)
- Site da ABHA Gestão de Águas:
 - ABHA: <http://www.abhaaraguari.org.br/index.php>
- Sites dos comitês:
 - CBH Paranaíba: <http://www.cbhparanaiba.org.br/>
 - CBH Araguari: <http://www.cbharaguari.org.br/>
 - CBH Grande: <https://www.cbhgrande.org.br/>
 - CBH Paranapanema: <http://paranapanema.org/>

2.1.2 Material cedido pela ABHA Gestão de Águas ou disponibilizados em sites

Parte dos materiais utilizados pela equipe da KPMG para complementar o entendimento das visitas *in loco* foram disponibilizadas pela ABHA Gestão de Águas após solicitação da consultoria e repassada pela ANA, ou solicitada para os responsáveis pela ABHA Gestão de Águas no decorrer das visitas ou, ainda, para os entrevistados durante os levantamentos em campo:

- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- Balancetes por contrato
- Dedicção de recursos por contrato
- Estrutura Organizacional
- Relação de funcionários e salários
- RFI (*request for information*) - Quantitativo de projetos
- Estatuto Social ABHA Gestão de Águas:
https://www.agenciaabha.com.br/uploads/1_institucional/3_atos_oficiais/1_estatuto_social/estatuto_11_03_16.pdf

2.1.3 Avaliação dos contratos

Os Contratos firmados e os respectivos comitês atendidos pela ABHA Gestão de Águas são:

Entidade	Contrato	Comitês
ABHA Gestão de Águas	Contrato de Gestão nº 006/ANA/2012	CBH Paranaíba
ABHA Gestão de Águas	Termo de Parceria nº 003/2016/ANA	CBH Grande
ABHA Gestão de Águas	Termo de Colaboração nº 01/2017/ANA	CBH Paranapanema
ABHA Gestão de Águas	Contrato de Gestão nº IGAM 001/2012	CBH Araguari

Além de atuar como Entidade Delegatária de funções de agência de água da bacia hidrográfica do rio Paranaíba por meio do Contrato de Gestão nº 006/ANA/2012, a ABHA Gestão de Águas possui qualificação de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que a permite celebrar parcerias como o Termo de Colaboração nº 01/2017/ANA para atuar como secretaria executiva do CBH Paranapanema (escritório de apoio ao CBH) e como o Termo de Parceria nº 003/2016/ANA para atuar como secretaria executiva do CBH Grande (escritório de apoio ao CBH). Por sua vez, a ABHA Gestão de Águas é também Entidade Equiparada para exercer funções de agência de água da bacia hidrográfica do rio Araguari por meio do Contrato de Gestão IGAM nº 001/2012.

A fonte de recursos de cada contrato se difere. Enquanto os recursos do Contrato de Gestão com a ANA (CBH Paranaíba) são provenientes da cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio da União da bacia hidrográfica do rio Paranaíba, para os Termos de Colaboração (CBH Paranapanema) e de Parceria (CBH Grande) os recursos advém do orçamento da ANA. Em relação ao CBH Araguari, os recursos são provenientes da cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio estadual da bacia hidrográfica do rio Araguari.

2.1.4 Visita à Entidade Delegatária

Conforme definido no Segundo Termo Aditivo ao contrato nº 030/2017/ANA, foram realizadas visitas à ABHA Gestão de Águas, objetivando por intermédio destas conhecer *in loco* os processos e respectivas atividades por ela desempenhadas e identificar suas peculiaridades por meio de entrevistas com os gestores de todas as áreas.

Foram utilizadas duas metodologias durante as entrevistas:

- Planilha ATV (atividade, tempo e volume) que mensura os esforços dos profissionais envolvidos no processo sob uma mesma unidade de medida (tempo investido em cada processo e a volumetria atrelada ao esforço em cada contrato) que podem ser comparados com as práticas de mercado.
- Matriz RACI que é o mapeamento das atividades empenhadas por cada cargo, no intuito de analisar as linhas de comando, as responsabilidades, a distribuição das atividades e o inter-relacionamento entre as funções.

A equipe KPMG realizou as seguintes visitas:

1- Sede ABHA Gestão de Águas, Araguari - MG

A Associação Multissetorial de Usuários de Recursos Hídricos de Bacias Hidrográficas (ABHA Gestão de Águas) é a entidade responsável pela gestão das Bacias Hidrográficas do Rio Araguari e do Rio Paranaíba, como entidade delegatária de funções de agência de água e responsável por exercer funções de secretaria executiva do CBH Grande e do CBH Paranapanema. As entrevistas foram realizadas na sede da ABHA Gestão de Águas que se localiza no endereço: Jaime Gomes, 741 - Centro, Araguari-MG. A equipe da KPMG foi recepcionada no dia 05 de abril de 2018, pelo Diretor-Presidente Sérgio Leal, que apresentou a estrutura física e organizacional da ABHA Gestão de Águas.

2- Unidade descentralizada da ABHA Gestão de Águas, Itumbiara- GO

Para atender ao CBH Paranaíba, a ABHA Gestão de Águas mantém uma unidade descentralizada localizada na cidade de Itumbiara-GO, Rua Rui de Almeida, nº 630 - Centro. A equipe, acompanhada pelo Diretor-Presidente Sérgio Leal, foi recebida no dia 06 de abril de 2018 pela Coordenadora de Integração Cynthia Guerra, que apresentou a unidade, bem como as atividades desempenhadas por ela e pela secretária lotada na unidade.

Embora não tenham sido visitadas, a KPMG tomou conhecimento das estruturas da ABHA Gestão de Águas em Marília – SP e Lavras – MG que atendem respectivamente o CBH Grande e o CBH Paranapanema.

2.2 Estrutura – Sede e Unidades Descentralizadas

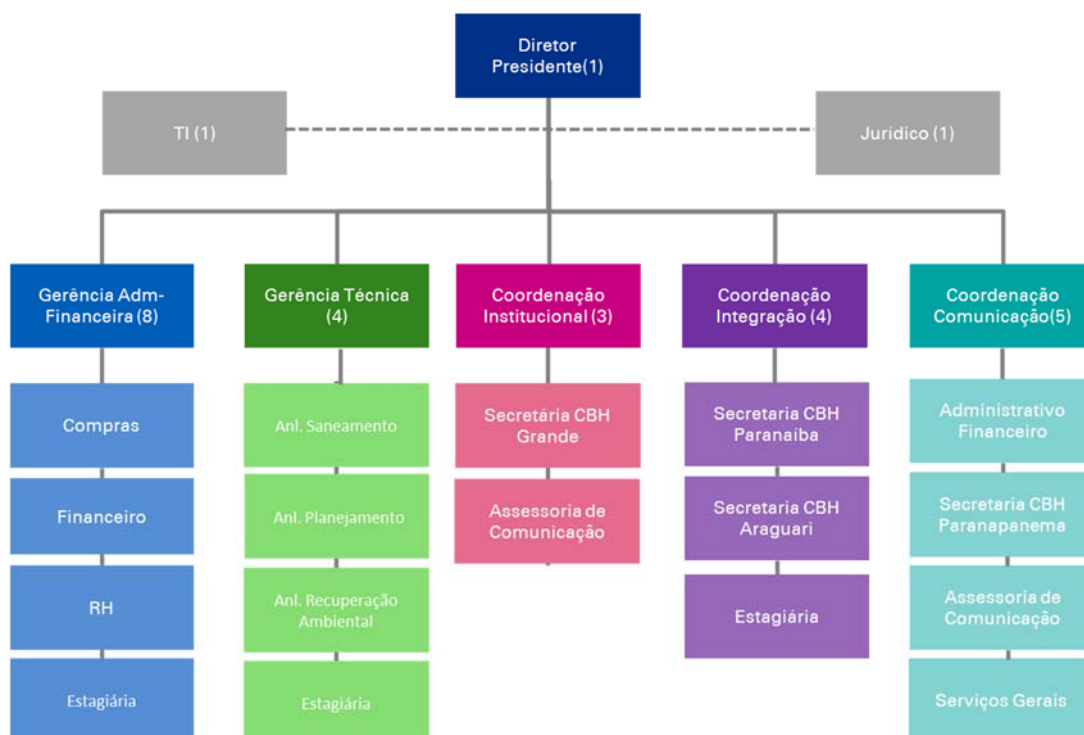
Os escritórios da ABHA Gestão de Águas (Araguari-MG, Itumbiara-GO, Marília-SP e Lavras-MG) são mantidos com repasses federais e/ou estaduais e são compostos pelas áreas abaixo descritas:

- Administrativa Financeira: responsável por realizar atividades relacionadas a áreas de recursos humanos como controle de falta, conferência da folha de ponto; compras por processo licitatório e dispensa; financeiros e controles internos e dá suporte à manutenção da estrutura da ABHA Gestão de Águas. A contabilidade é organizada pela área e enviada para finalização em escritório contratado para este fim.
- Coordenação de Integração: é responsável por planejar a logística, cronograma e materiais de eventos como: reuniões, simpósios, fóruns e oficinas que os comitês participam e elaborar materiais promocionais e cartas da bacia do rio Paranaíba e da bacia do rio Araguari e elabora e/ou revisa conteúdo a ser publicado (fisicamente ou virtualmente) em revistas, panfletos, *banners*, *site* e nas mídias sociais da entidade. Também possui a função de articulação dos novos projetos junto aos Comitês da bacia do rio Paranaíba e da bacia do rio Araguari.
- Coordenação de Comunicação: é uma nova coordenação responsável pela equipe de Marília-SP e ao atendimento ao CBH Paranapanema. Atualmente, além de atender os Comitês de Bacia com assessoria e planejamento de reuniões, eventos, fóruns e simpósios, é também responsável pelo Administrativo-Financeiro do escritório de Marília-SP.
- Coordenação Institucional: é responsável pelo atendimento ao Comitê da Bacia do rio Grande.
- Jurídico: responsável por a) elaborar pareceres jurídicos; b) revisar editais; c) acompanhar processos jurídicos e d) assessoria em processos judiciais.
- Técnica: responsável por elaborar termos de referência para a licitação e todos os seus trâmites inerentes de projetos e gerenciar projetos deliberados pelos comitês de bacia por meio de uma assessoria ou independente desta.
- Tecnologia da Informação: responsável pelo apoio e solução de problemas técnicos, elaboração e manutenção de planilhas de trabalho (Excel).

Ao total, são 27 funcionários na ABHA Gestão de Águas, distribuídos em 4 escritórios conforme figura abaixo:

 ABHA GESTÃO DE ÁGUAS Araguari - MG	Sede de maior parte da estrutura da ABHA, em que ficam alocadas a Coordenadora Institucional, e as estruturas adm-fin, apoio de TI e Jurídico.	19 Pessoas
 Comitê de Bacia Hidrográfica Rio Paranapanema Marília - SP	Atende essencialmente o CBH do Paranapanema e possui além de uma Coordenadora e secretária, estrutura adm-financeiro e serviços gerais.	5 Pessoas
 CBH PARANAÍBA COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PARANAÍBA Itumbiara - GO	Está orientado a atender o CBH do Paranaíba,, possui uma secretária e uma coordenadora que também dá apoio ao CBH Araguari.	2 Pessoas
 SP MG CBH - GRANDE Lavras - SP	Representado por uma secretária que presta atendimento ao CBH Grande.	1 Pessoa

Abaixo tem-se o organograma da ABHA Gestão de Águas, observado por esta Contratada com base em informações repassadas pela ABHA Gestão de Águas:



Nota: O quantitativo em parênteses representa a quantidade de pessoas por área e/ou função.

O Estatuto da ABHA Gestão de Águas prevê os cargos de Diretor-Presidente, Gerente de Administração e Finanças, Gerente Técnico e três Coordenadores. Entretanto, atualmente não há um Gerente Técnico, o Diretor-Presidente e o Gerente Administrativo-Financeiro desempenham este papel.

A maior parte da estrutura da ABHA Gestão de Águas está localizada em Araguari-MG, com exceção de toda a estrutura da Coordenação de Comunicação, parte da Coordenação de Integração e parte da Coordenação Institucional.

A Coordenação de Comunicação, que atende essencialmente o CBH Paranapanema possui toda sua estrutura localizada em Marília-SP. A Coordenação de Integração possui sua coordenadora e uma secretária em Itumbiara-GO, com foco no atendimento ao CBH Paranaíba, e uma secretária em Araguari-MG para atender o Comitê de mesmo nome.

A Coordenação Institucional, liderada por coordenadora alocada na Sede da ABHA Gestão de Águas, possui uma secretária em Lavras-MG.

A estruturação interna da ABHA Gestão de Águas de acordo com as funções, está detalhada abaixo:

Estrutura	Funções	ABHA Gestão de Águas
Administrativa Financeira	Recursos Humanos (Folha)	Gerência Administrativa-Financeira
	Financeiro	Gerência Administrativa-Financeira
	Contabilidade	Terceiro
	Atividades administrativas	Gerência Administrativa-Financeira
Técnica	Área técnica	Gerência Técnica
	Elaboração de edital	Gerência Técnica/responsáveis pelo contrato
Coordenações	Eventos / Reuniões do Comitê	Coordenação de Integração/Comunicação/Institucional
Jurídico	Jurídico	Assessoria Jurídica
Tecnologia da informação	TI	Assessoria TI

O quadro de pessoas da ABHA Gestão de Águas passou por grandes transformações em 2017. De acordo com informações levantadas, em janeiro de 2017 este quadro era composto por 8 funcionários. De junho a dezembro do ano passado foram realizadas cerca de 8 contratações, e, em janeiro de 2018, outras 8 contratações incluindo a equipe de Marília - SP. Portanto, os custos referentes a Despesas com Pessoal, apresentados no tópico 2.6 (tabela na página 18) deste trabalho¹, não refletem o custo do quadro atual da ABHA Gestão de Águas que conta com 27 colaboradores.

¹ Baseados em informações do balancete do exercício 2017.

A Sede da ABHA Gestão de Águas está localizada em Araguari-MG, e possui escritórios em Itumbiara-GO, Marília-SP e apenas uma secretária em Lavras-MG. No escritório de Araguari-MG, o jurídico é desempenhado por uma profissional que faz parte do quadro próprio de funcionários da agência. Além disso, há dois recursos terceirizados que não ficam alocadas em tempo integral na agência, responsáveis pela comunicação e publicidade e uma auxiliar de serviços gerais.

A Unidade Descentralizada em Itumbiara - GO possui acordo de parceria com a prefeitura da cidade e utiliza a estrutura e instalações da Agência Municipal de Meio Ambiente. Estão alocadas nesta Unidade uma Secretária e uma Coordenadora que atende o CBH Paranaíba e o CBH Araguari. Portanto, os cálculos dos custos de infraestrutura e utilidades, deste escritório regional não são representativos.

O escritório de Marília-SP, que possui estrutura mais robusta conforme apresentado neste Relatório (página 7), está em funcionamento há cerca de 3 meses e ainda não possui atividades e processos que possibilitem uma análise de esforços que reflita significativamente as necessidades atuais desta Unidade.

2.2.1 Sistematização das atividades da ABHA Gestão de Águas:

Conforme a sistematização das atividades das Entidades Delegatárias que se obteve por meio do agrupamento de recursos por funções e macroprocessos, de forma a identificar mais facilmente os itens representativos das despesas administrativas das Entidades Delegatárias adotados na primeira etapa deste projeto (RP-1), foi tabulada a necessidade de recursos (pessoais, materiais, logísticos) da ABHA Gestão de Águas para realização das tarefas decorrentes dos contratos que mantém com a ANA e com o IGAM.

A seguir, apresentamos os principais pontos analisados e respectivas visões que compõem a referida sistematização:

2.3 Recursos

A equipe da KPMG buscou identificar durante as visitas, os recursos utilizados pela ABHA Gestão de Águas, incluindo pessoal, materiais e logísticos com o objetivo de realizar o entendimento acerca do funcionamento desta Entidade.

A KPMG adotou, durante as entrevistas com os gestores das áreas e os colaboradores que desempenham as atividades da ABHA, a metodologia de ATV (Atividade, Tempo e Volume), utilizada para equalizar os esforços de diversos profissionais que trabalham em determinado processo em função de uma única unidade de medida, e, com ela, é possível estimar a quantidade de FTEs (Equivalente ao Tempo Completo).

Para os recursos humanos (incluindo os escritórios descentralizados), a quantidade de

colaboradores contratados por processo seletivo público respaldado pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas e estagiários é a seguinte:

Entidade	Colaboradores	Estagiários
ABHA Gestão de Águas	24	3

Os recursos humanos da ABHA Gestão de Águas estão alocados em 4 diferentes localidades (Araguari-MG, Itumbiara-GO, Marília-SP e Lavras-MG) e distribuídos da seguinte forma:

Araguari - MG:	
Qtd.	Cargo ou função
1	Diretor-presidente
1	Secretária do presidente
1	Gerente Administrativo-financeiro
1	Coordenadora de Institucional
1	Secretária de Comitê
3	Analistas Ambientais
1	Assessora Jurídica
1	Assessora de Comunicação
1	Analista de Tecnologia da Informação
4	Auxiliares Administrativo (pagamentos, compras, reembolso, contabilidade)
1	Analista Administrativo (contratos)
1	Estagiário (ambiental)
1	Estagiário (financeiro)
1	Auxiliar de Serviços Gerais
Marília – SP ²	
Qtd.	Cargo ou função
1	Coordenadora de Comunicação
1	Secretário de Comitê
1	Assessor de Comunicação
1	Auxiliar Administrativo
1	Auxiliar de Serviços Gerais
Itumbiara – GO	
Qtd.	Cargo ou função
1	Coordenadora de Integração
1	Secretária de Comitê

² O Termo de Colaboração para escritório de apoio do Paranapanema prevê contratação dos seguintes profissionais: Coordenador, Assessor de Comunicação, Analista Administrativo, Auxiliar Administrativo e Serviços Gerais.

Lavras - MG	
Qtd.	Cargo ou função
1	Secretária de Comitê

Durante as entrevistas com gestores e colaboradores da ABHA Gestão de Águas, a equipe da KPMG identificou uma grande dificuldade, em parte dos colaboradores da ABHA Gestão de Águas descrever as atividades por eles desempenhadas. Foi verificada a possibilidade de papéis e responsabilidades não estarem claramente definidos para os respectivos cargos, o que ocasiona desvio de função entre os profissionais de uma mesma área, bem como entre profissionais de outras áreas e níveis. Por estes motivos, as análises das informações foram adaptadas às informações coletadas na ABHA Gestão de Águas, e poderão, eventualmente, não refletir rigorosamente à realidade.

Considerando as limitações da equipe da ABHA Gestão de Águas quanto a descrição das funções que executam, volumetrias e tempo dispendido, as informações identificadas em visita à ED foram obtidas através de uma estimativa de tempo em que o profissional despense em macro funções por área (conforme descrito no tópico 2.4 deste trabalho). A contratada também utilizou dados de esforços por contrato dispendidos por cada recurso, disponibilizados pela Diretoria da ABHA Gestão de Águas (disponibilizado na planilha custos_ABHA_por_centro_de_custo.xlsx). As principais questões que impactaram no levantamento de informações e, portanto, na precisão dos dados obtidos através das análises, serão pontuadas neste relatório no tópico 2.4.1.

A ABHA Gestão de Águas não dispõe de frotas de carro próprio. Há 2 carros alugados à disposição para uso da Agência e dos comitês, a fim viabilizar a logística da equipe e participação em projetos e eventos. Conforme necessidade, outros carros podem ser alugados.

A aplicação da metodologia de ATV (Atividade, Tempo e Volume) que mensura os esforços dos profissionais envolvidos no processo sob uma mesma unidade de medida (no caso da ABHA Gestão de Águas, tempo estimado investido em cada contrato) aplicado à estrutura encontrada nos levantamentos da ABHA Gestão de Águas geram os seguintes quantitativos:

Área	FTE atual
Administrativo-Financeiro	9,00
Coordenações	10,70
Área Técnica	3,80
Jurídico	1,00
TI	1,00
Total	25,50

Conforme macro atividades por área descritas no tópico 2.4 deste trabalho, os cálculos acima foram feitos utilizando a metodologia de ATV (Atividade, Tempo e Volume) em que 1,00 FTE representa um profissional dedicado em tempo integral. No caso da ABHA Gestão de Águas, apesar do quadro possuir 27 profissionais, 3 deles são estagiários e representam 0,50 FTE.

A seguir estão representadas informações dos esforços humanos empregados pela ABHA Gestão de Águas em cada contrato e em seguida por área (TI, jurídico, área técnica, coordenações e administrativo financeiro).

2.4 Esforços por contrato da ABHA Gestão de Águas:

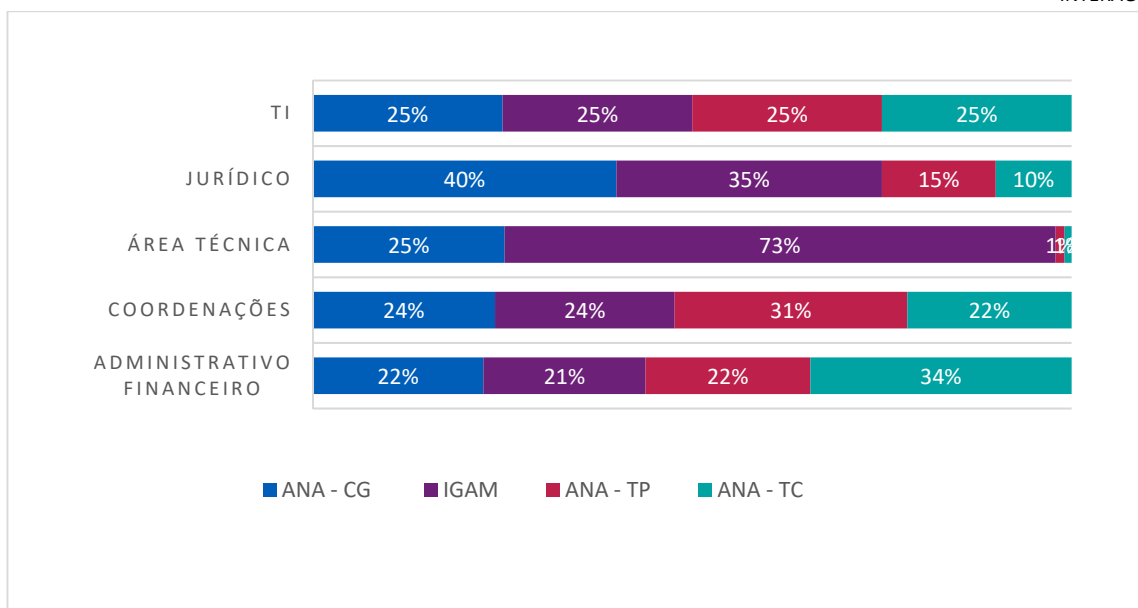
A Entidade possui quatro contratos firmados, três com a ANA - Agência Nacional de Águas (um Contrato de Gestão, um Termo de Parceria e um Termo de Colaboração) e um com o IGAM – Instituto Mineiro de Gestão de Águas (Contrato de Gestão).

ANA Paranaíba	ANA Grande	ANA Paranapanema	IGAM Araguari
24%	22%	23%	31%

O contrato que demanda maior esforço por parte dos colaboradores da ABHA Gestão de Águas é o Contrato de Gestão com o IGAM (31%), para atendimento às demandas do CBH Araguari. Para atendimento ao Paranaíba tem-se um esforço de 24%, para o Grande de 22% e para o Paranapanema de 23%. Porém, os contratos com a ANA para atendimento aos CBH Grande, CBH Paranaíba e CBH Paranapanema somam esforços de 69%, ficando evidente que a maior quantidade de esforço dedicado pela ABHA Gestão de Águas está vinculada aos contratos da gestão federal.

Esta análise foi realizada a partir do cálculo de esforços empenhados por profissional em cada contrato, com base em dados disponibilizadas pela ABHA Gestão de Águas em planilha (custos_ABHA_por_centro_de_custo.xlsx) com estimativa de esforço e validadas por meio de informações levantadas durante as entrevistas. A dedicação de esforços por contrato foi obtida utilizando como base o número de FTEs (25.5) em que o esforço dos estagiários representa de 50% (cinquenta por cento) de um FTE, em relação aos demais colaboradores.

O gráfico abaixo demonstra a quantidade de esforço despendido pelos profissionais de cada área por contrato:



*Para fins de diagnóstico, as Coordenações de Integração, Comunicação e Institucional por desempenharem funções e atividades similares de atendimento aos comitês foram analisadas conjuntamente como “Coordenações”.

Esta análise³ foi realizada com base no cálculo de esforços empenhados por cada profissional em diferentes contratos e áreas (conforme a atividade desempenhada). Utilizou-se os dados disponibilizados pela ABHA Gestão de Águas (planilha com estimativa de esforço por contrato <custos_ABHA_por_centro_de_custo.xlsx>) e cálculos de FTE (*full-time equivalent*) por área, que puderam ser validados por meio de informações levantadas durante as visitas à ABHA Gestão de Águas, em que foram observados profissionais executando trabalhos em mais de uma área.

2.4.1 Pontos identificados

Foram identificados alguns pontos de atenção na Entidade visitada:

- Não foi observado no organograma atual da ABHA Gestão de Águas uma estrutura que reflita as relações hierárquicas e as atividades desempenhadas pelas áreas identificadas pela contratada.
- Foi observada a falta de entendimento dos processos desenvolvidos nas unidades visitadas por grande parte dos colaboradores da ABHA Gestão de Águas.
- Foi relatado que parte dos colaboradores da ABHA Gestão de Águas está a menos de 6 meses desempenhando sua função, e, por esta razão, ainda estão sendo treinados ou não desempenham as atividades previstas para o cargo.
- Verificou-se atividades de cunho operacional desempenhadas por cargos de liderança ou por cargos atrelados a altos salários.
- Foi identificado que o responsável administrativo-financeiro da ABHA Gestão de Águas (gerente) também desempenha a função de responsável técnico (gerente) juntamente com o Diretor-Presidente da entidade, o que representa ausência de segregação de funções.

³ A base de dados utilizada para esta análise é apresentada no tópico 6.4 dos anexos deste trabalho.

- Não foi identificada uma política de viagens e despesas logísticas provenientes de reuniões e eventos dos comitês.
- Os pagamentos são realizados via disponibilidade de caixa e não demonstram critério de rateio entre os contratos.
- A ABHA Gestão de Águas não possui sistema que possibilite a substituição de trabalhos repetitivos e operacionais, a redução de custos e o aumento da produtividade. As ferramentas utilizadas pelas áreas para realização de seus trabalhos são essencialmente MSWord e MSeExcel.

Outras particularidades da ABHA Gestão de Águas:

- As Coordenações de Integração, Institucional e de Comunicação apesar de representar áreas distintas no organograma, desempenham funções similares, essencialmente de atendimento aos comitês, no que se refere as atividades de Secretaria Executiva.
- A ABHA Gestão de Águas possui contrato de terceirização de serviços de Auditoria, Contabilidade, TI e Comunicação.
- O escritório de Lavras-MG, orientado a atender o CBH Grande, está em atuação há cerca de um ano e o escritório localizado em Marília-SP, que atende o CBH Paranapanema, está em funcionamento há pouco mais de 3 meses.
- A Sede em Araguari-MG é o único que apresenta despesa com aluguel até o ano de 2017. O novo escritório localizado em Marília-SP também terá esta despesa a partir de 2017. Os demais escritórios possuem parcerias com outros órgãos e prefeituras.

2.5 Tabulação dos dados

A contratada realizou visita à Entidade Delegatária ABHA Gestão de Águas para levantamento de esforços e informações. Entretanto, os dados informados pelos profissionais durante as entrevistas são incipientes, e portanto não foi possível obter informações acuradas durante este levantamento ou mesmo volumetrias estimadas das demandas de esforços de trabalho atrelados aos macroprocessos das áreas e a quantidade de profissionais na Entidade Delegatária que exercem a função. Desta forma, não é possível obter informações quanto à ociosidade ou sobrecarga de esforço da equipe. Os macroprocessos identificados foram classificados nas seguintes áreas conforme abaixo:

- Área técnica: Atividades relacionadas à concepção, planejamento, execução de projetos que são fiscalizados (pela própria entidade ou por contrato de uma fiscalizadora) e elaboração de editais.
- Coordenações/Secretariado: Atividades relacionadas ao planejamento, execução e participação em reuniões e eventos de membros dos comitês e que são organizados pela entidade;
- Administrativo-Financeiro: Atividades efetuadas na área Financeira, pagamentos referentes à folha dos colaboradores com seus devidos encargos e benefícios, compras e prestação de contas.
- Jurídico: Apoio a elaboração do edital, análise e pareceres jurídicos e acompanhamento de processos judiciais.
- Tecnologia da Informação: apoio e solução de problemas técnicos, elaboração e manutenção

de planilhas de trabalho (Excel).

Volumetrias levantadas:

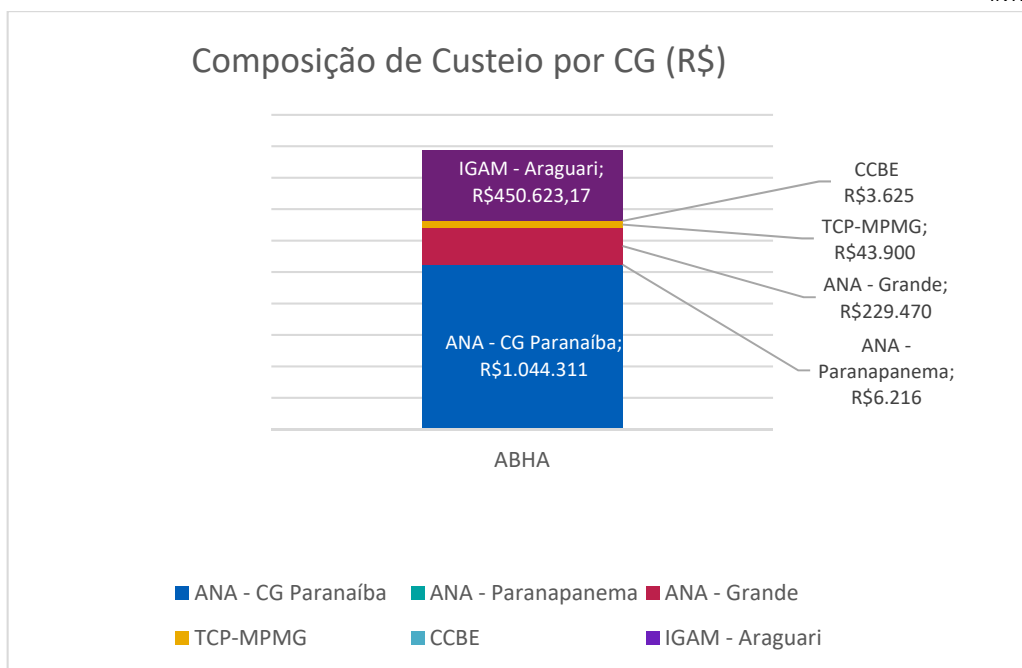
Descritivo	Qtd (anual)
Pagamentos	4.800
Reuniões ou eventos	150
Chamados de TI	500

2.6 Composição do custo

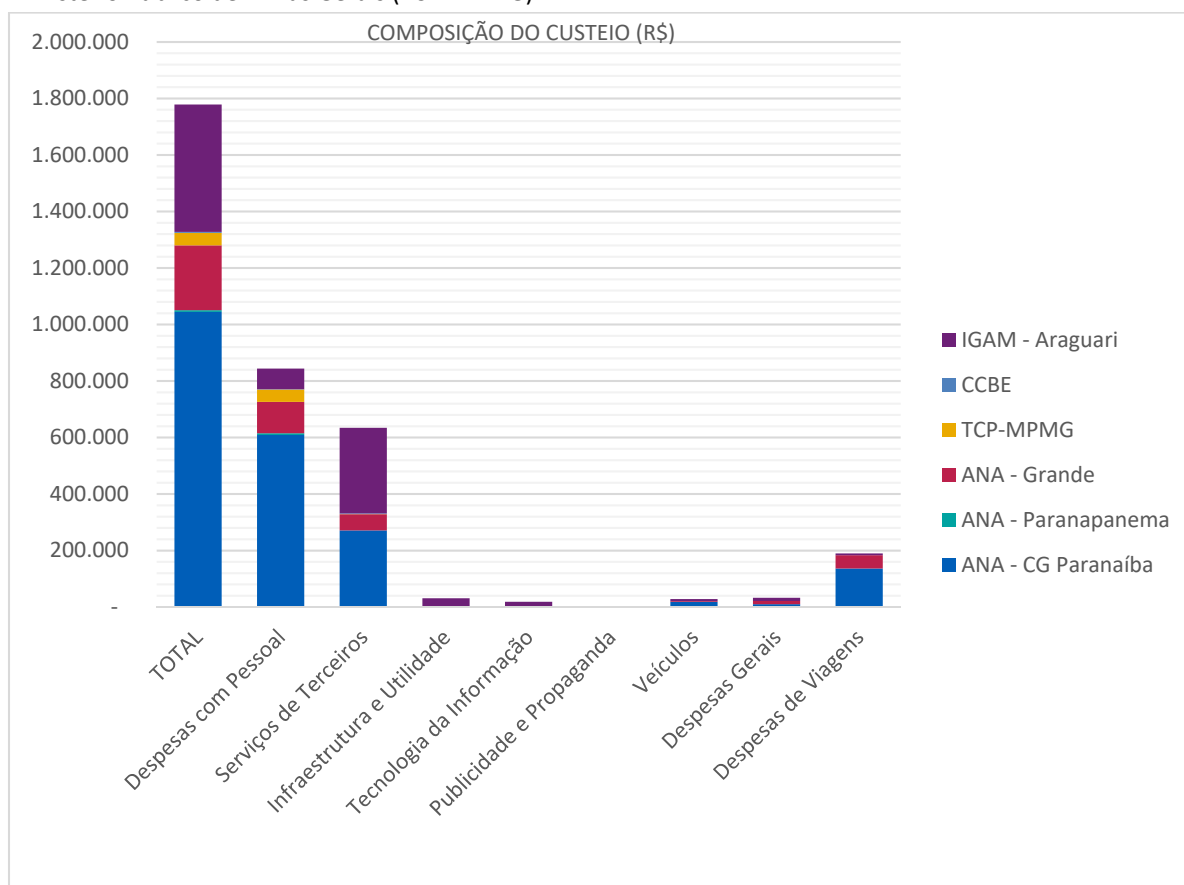
Os balancetes referentes ao período de 2017 foram analisados e verificada a composição do custeio pelos repasses federais da ANA e estaduais do IGAM, apresentados abaixo, segregado por:

- Despesas com Pessoal: Salários e Ordenados, Horas Extras, INSS, FGTS, PIS, 13º Salário, Férias, Indenização Trabalhista, Alimentação, Transporte, Seguro de Funcionários e Treinamento;
- Serviços de Terceiros: Pessoa Física, Pessoa Jurídica (Assessorias), Auditoria, Consultoria, Limpeza e Conservação, Locação de Equipamentos, Manutenção de Equipamentos, Vigilância e Portaria;
- Infraestrutura e Utilidade: Aluguel, Energia Elétrica, Água, IPTU e Manutenção e Reparo;
- Tecnologia da Informação: Telefone, Internet, Licenças de sistemas (Software) e Equipamentos de Informática (Hardware);
- Publicidade e Propaganda: Anúncios, Eventos, Patrocínios, Material de Publicidade e Propaganda;
- Veículos: Locação de Veículos, Combustíveis e Lubrificantes, Manutenção de Veículos, Licenciamento, IPVA e Seguro de Veículos;
- Despesas Gerais: Assinaturas de Revistas e Jornais, Copa, Cozinha e Lanches, Cópias, Encadernações e Impressões, Correios e Malotes, Despesas de Cartórios, Equipamentos de Segurança, Fretes e Carretos, Placas, Carimbos e Chaveiros, Seguros e Bens de Pequeno Valor Deduzidos como Despesa;
- Despesas de Viagens: Representações, Condução, Passagem aérea, Táxi, Hospedagem e Alimentação.

Abaixo são apresentados os gráficos correspondentes às contas da entidade e seus contratos, em reais:



Nota: De acordo com informações obtidas por meio do prestador de serviços de contabilidade da ABHA Gestão de Águas, além dos balancetes referentes aos recursos ANA e IGAM, houve também balancetes identificados como CCBE e TCP-MPMG, referente entrada de recursos por meio de uma conta para coletar pagamentos devidos à ABHA Gestão de Águas, nomeado como CCBE, e Termo de Contrato Preliminar com o Ministério Público de Minas Gerais (TCP-MPMG).



Legenda:

	TOTAL	Despesas com Pessoal	Serviços de Terceiros	Infraestrutura e Utilidade	Tecnologia da Informação	Publicidade e Propaganda	Veículos	Despesas Gerais	Despesas de Viagens
ANA - CG Paranaíba	1.044.311	608.888	270.916	0	0	0	18.383	9.731	136.394
ANA - Paranapanema	6.216	6.216	0	0	0	0	0	0	0
ANA - Grande	229.470	110.767	57.376	0	134	0	2.677	11.581	46.935
TCP-MPMG	43.900	43.502	398	0	0	0	0	0	0
CCBE	3.625	1.125	2.500	0	0	0	0	0	0
IGAM - Araguari	450.623	73.270	303.287	31.225	18.513	0	6.913	11.111	6.304

	TOTAL	Despesas com Pessoal (R\$)	Serviços de Terceiros (R\$)	Infraestrutura e Utilidade (R\$)	Tecnologia da Informação (R\$)	Publicidade e Propaganda (R\$)	Veículos (R\$)	Despesas Gerais (R\$)	Despesas de Viagens (R\$)
ABHA	1.778.145	843.768	634.476	31.225	18.647	-	27.972	32.423	189.633

Os custos que não estavam classificados no balancete como serviços de terceiros não puderam ser identificados e adequadamente classificados em função do nível de detalhe das informações sobre os gastos com terceiros fornecidos pela agência. Além disso, as Despesas com Pessoal não refletem o quadro atual de 27 pessoas, mas um cenário de estruturação do quadro em que houve um grande número de contratações (cerca de 19) ao longo do ano de 2017.

2.7 Identificação dos fatores que alteram as despesas administrativas da Entidade Delegatária:

Esta etapa tem como objetivo identificar fatores que alteram a carga de trabalho e/ou necessidade de recursos materiais e logísticos que possam diferenciar as Entidades Delegatárias em termos de despesas administrativas, incluindo conexão com aspectos inerentes às suas atividades, tal como área da bacia, região de atuação, quantidade de CBHs (Comitê de Bacias Hidrográficas), número e diversidade de tipos de projetos que compõem o PPAs (Plano Plurianual de Aplicação), entre outros com impacto no valor das despesas à medida que tais indicadores são afetados.

2.7.1 Comitês

A ABHA Gestão de Águas também exerce função de Secretaria Executiva aos Comitês de Bacia. Foi verificado, conforme tabela abaixo, a estrutura composta para o atendimento prestado pelas áreas de Coordenação de Comunicação, Coordenação Institucional e Coordenação de Integração aos Comitês de Bacia.

ED	Contrato de gestão	Comitê	Coordenação
ABHA	Contrato de Gestão 006/ANA/2012	CBH Paranaíba	Coordenação de Integração
ABHA	Termo de Parceria 003/2016/ANA	CBH Grande	Coordenação de Institucional
ABHA	Termo de Colaboração 01/2017/ANA	CBH Paranapanema	Coordenação de Comunicação
ABHA	Contrato de Gestão IGAM 001/2012	CBH Araguari	Coordenação de Integração

Foi identificado, nas visitas e entrevistas realizadas com as equipes, que as Coordenações (Integração, Comunicação, Institucional) desempenham funções semelhantes, basicamente voltadas ao apoio e atendimento aos comitês.

A análise realizada considerou os esforços empregados pelos profissionais às atividades relacionadas ao atendimento aos comitês, e obteve-se uma média de 2,7 colaborador para atendimento de cada comitê.

Agência	Qtde. de comitês	Coordenações/Assessoria aos comitês		
		Qtde. de profissionais (agência)	Custo anual da área	Profissional por comitê
		Quantidade de profissionais dedicados às Coordenações		
ABHA	4	10,7	R\$ 330.172,32	2,7

Conforme análise realizada pela contratada e entregue no Relatório Preliminar 1 (RP1 - página 37), que comparava os esforços empregados pelos colaboradores ao atendimento dos Comitês, foi verificado que a média das Entidades Delegatárias analisadas no RP1 é de 1,33 colaboradores para atendimento de um Comitê de Bacia. Portanto, em relação às outras Entidades Delegatárias, a ABHA possui um número maior de profissionais dedicados às funções de secretariado.

2.7.2 Projetos

Foi verificado na ABHA Gestão de Águas durante o entendimento dos projetos que compõem as ações do Plano Plurianual de Aplicação (PAPs) 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 complexidade técnica.

Por meio de formulário de levantamento de informação (RFI - *Request for Information*) enviado à equipe da ABHA Gestão de Águas, foram solicitados os projetos do PAP do período corrente e do PAP do período anterior (2013-2020) e o responsável pela fiscalização dos mesmos do CBH Araguari e CBH Paranaíba. Por meio de informações obtidas através do RFI (*Request for Information*) e durante as entrevistas, a KPMG considerou que estes dados referem-se ao quantitativo de projetos de 2017. No entanto, os dados obtidos são incipientes e não foi possível identificar informações ou estimativas sobre número de contratos gerados, abrangência do projeto e número de produtos para todos os contratos. Desta forma, este cenário não proporcionou análises acuradas e com alto grau de confiabilidade.

Com base em entendimento realizado anteriormente pela contratada para o Relatório Preliminar 1, foi realizada a classificação pela natureza/componentes dos projetos e aplicados pesos de acordo com o componente dos PAPs, conforme abaixo:

- 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.

	Fiscalizados pela Entidade				Fiscalizados por Terceiro			
	1	Peso 2	3	Total	1	Peso 2	3	Total
ABHA								
Total Contratos / Projetos	24	4	2	30	0	0	0	0

Os levantamentos são assim apresentados abaixo:

No caso da ABHA Gestão de Águas, todos os projetos são fiscalizados pelos seus colaboradores, e neste caso são demandados 100% do tempo de esforço. Para os projetos onde foram atribuídos os pesos (conforme subitem 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 da área Técnica da Entidade Delegatária (3,80) e seus respectivos custos de Despesa com Pessoal (R\$159.809,31), foi identificado o seguinte cenário para a estrutura de projetos:

	Fiscalizados pela Agência			
	Peso			
	1	2	3	Total
ABHA				
Contratos / Projetos		4	2	30
Total de projetos	24	4	2	30
Qtde. total de pessoas	3,80	3,80	3,80	3,80
Qtde. necessária de pessoas	3,04	0,51	0,25	3,80
Custo (R\$)	127.847,45	21.307,91	10.653,95	159.809,31

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

3. Ratificação à primeira Etapa do Trabalho

3.1 Premissas

As premissas e proposições consideradas verdadeiras e lógicas adotadas durante a primeira etapa deste projeto (apresentadas no RT1) a fim de poder embasar o raciocínio acerca das análises dos dados e elaboração do material pela contratada, não foram modificadas. Após realização das análises base deste relatório, a contratada considera as recomendações realizadas à primeira etapa deste trabalho válidas e adequadas, haja vista que foram realizadas com base em análises de dados considerados satisfatórios.

3.2 Estrutura Organizacional

Com base em dados e as análises realizadas na primeira etapa deste trabalho, que resultou no Produto 2 - Relatório Preliminar 1, a estrutura organizacional elaborada e descrita neste mesmo Relatório e neste novo diagnóstico, a contratada considera válidas e pertinentes os resultados das análises realizadas na primeira etapa do projeto e ratifica a recomendação de estrutura de funcionamento da ED com as atividades segregadas por natureza, conforme estrutura organizacional apresentada no item V.4 (Propor um organograma de referência para fazer frente às atividades) do Relatório Técnico 1 (RT1, página 5). A contratada considera a estrutura supracitada proposta, aderente às necessidades das Entidades Delegatárias, e portanto, apropriada e efetiva.

3.2.1 Organograma de referência

O organograma dos colaboradores e seus departamentos foi estruturado a partir das funções e atividades desempenhadas pelas Entidades Delegatárias, conforme identificado nos levantamentos realizados pela contratada.

Conforme indicado no Relatório Técnico 1 (RT1), é ratificado a recomendação de apenas um presidente por Entidade Delegatária independentemente da quantidade de comitês e de contratos de gestão.

3.2.2 Perfis dos profissionais e funções e atividades a serem executadas

Por se tratar de uma Entidade Delegatária com as mesmas funções essenciais das demais entidades (AGEVAP, Agência Peixe Vivo, IBIO AGB Doce, Agência das Bacias PCJ) objeto da primeira etapa deste trabalho, conforme apresentado no Relatório Técnico 1 (RT1), reiteramos a necessidade de designar profissionais com os perfis apresentados no relatório supracitado, para os cargos apresentados no organograma de referência.

3.3 Pesquisa salarial com encargos sociais e benefícios conforme perfil e região geográfica

As premissas e cálculos realizados com base na pesquisa salarial desenvolvida e apresentada no Relatório Técnico 1, permanece compatível e adequada para fins de utilização como base para a ferramenta. Em função de um escritório da ABHA Gestão de Águas se localizar na Unidade Federativa de Goiás, esta base salarial por cargo⁴ foi incluída nas planilhas de simulação disponibilizadas à ANA (ANA – Orçamento Simulação ABHA atual.xlsx e ANA – Orçamento Simulação CG Paranaíba.xlsx)

3.4 Custos de implantação

3.4.1 Entidade Delegatária

A avaliação das informações e recomendações apresentadas pela contratada no Relatório Técnico 1 (RT1), que contemplam um estudo de orçamento CAPEX (*capital expenditure* – despesas de capital) e dados e premissas adotadas com base nas Entidades Delegatárias demonstrou que se adequam ao contexto das EDs após o diagnóstico da ABHA Gestão de Águas.

⁴ A base de salários da Unidade Federativa de Goiás foi obtida em pesquisa realizada em site da FIPE (<http://www.salarios.org.br/#/salarimetro>) no mês de Abril, e refere-se à média dos salários de contratações realizadas entre nov/2017 e abr/2018.

3.4.2 Escritório Regional

Os cálculos e análises apresentados no Relatório Técnico 1, relativos aos recursos necessários para manter as EDs permanecem adequados após o diagnóstico da ABHA Gestão de Águas para eventuais consultas futuras.

4. Simulações

A ferramenta de simulação desenvolvida, como base para identificação dos critérios de custeio e composição orçamentária em etapa anterior, adotou o critério de “entidade delegatária de referência” para as estimativas de custo e estrutura das entidades delegatárias, desta forma, demonstra-se abaixo os resultados apresentados na composição de alguns cenários simulados.

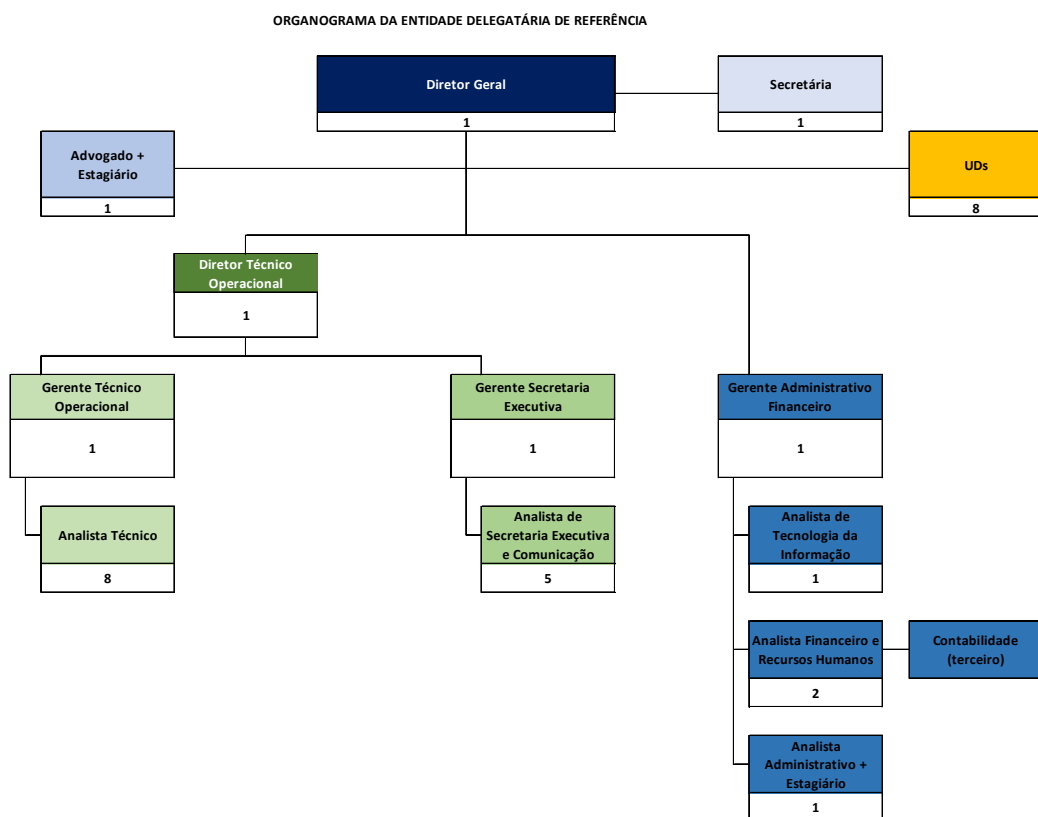
4.1 Simulação 1 – ABHA Gestão de Águas

A simulação a seguir foi realizada com os dados atuais da ABHA Gestão de Águas, ou seja, considerando o atendimento de 4 comitês de bacia, conforme tabela abaixo, e apresenta a estrutura necessária para atendimento a estes comitês e seus respectivos projetos atuais.

a) Variáveis

Comitês total: 4		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> 24		<u>Aluguel por m² da sede da ED:</u> N/A	
<u>Gerenciamento Interno peso 2:</u> 4			
<u>Gerenciamento Interno peso 3:</u> 2		<u>Faixa da sede:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 1:</u> 0		<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> 0		<u>Faixa da UD 3:</u> N/A	
<u>Qtde de UD 1:</u> 1			
<u>UF:</u> Goiás			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 1			
<u>Cargo:</u> Gerente			
<u>Quantidade:</u> 1			
<u>Qtde de UD 2:</u> 1			
<u>UF:</u> São Paulo			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 4			
<u>Cargo:</u> Gerente			
<u>Quantidade:</u> 1			
<u>Qtde de UD 3:</u> 1			
<u>UF:</u> Minas Gerais			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 1			

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



c) Orçamento

	Receita anual	Faixa mínima	Faixa máxima
Orçamento	R\$ 59.433.914,85	R\$ 52.716.875,34	R\$ 76.182.279,17
	R\$ 59.433.914,85	R\$ 56.716.875,34	R\$ 80.982.279,17
	ANO	%	Faixa mínima
Sem investimento	R\$ 4.457.543,61		R\$ 3.953.765,65
Com investimento	R\$ 4.457.543,61		R\$ 4.253.765,65
			Faixa máxima
			R\$ 5.713.670,94
			R\$ 6.073.670,94
<i>Despesa com Pessoal - 24 colaboradores</i>	<i>R\$ 2.207.678,29</i>	<i>49,5%</i>	
<i>Serviços de Terceiros</i>	<i>R\$ 357.644,70</i>	<i>8,0%</i>	
<i>Infraestrutura e Utilidade</i>	<i>R\$ 192.406,91</i>	<i>4,3%</i>	
<i>Tecnologia da Informação</i>	<i>R\$ 60.250,57</i>	<i>1,4%</i>	
<i>Publicidade e Propaganda</i>	<i>R\$ 46.194,02</i>	<i>1,0%</i>	
<i>Despesas de Viagens</i>	<i>R\$ 157.539,04</i>	<i>3,5%</i>	
<i>Veículos</i>	<i>R\$ 33.439,49</i>	<i>0,8%</i>	
<i>Despesas Gerais</i>	<i>R\$ 87.809,09</i>	<i>2,0%</i>	
<i>Unidades Descentralizadas (UD)</i>	<i>R\$ 1.314.581,51</i>	<i>29,5%</i>	
<i>Despesa com pessoal</i>	<i>R\$ 577.824,14</i>	<i>44,0%</i>	
<i>Outras despesas</i>	<i>R\$ 736.757,38</i>	<i>56,0%</i>	
<i>Investimento de implantação</i>	<i>R\$ 0,00</i>	<i>0,0%</i>	

A Entidade Delegatária de Referência para atendimento ao CBH Paranaíba, CBH Araguari, CBH Paranapanema e ao CBH Grande, obtida através da inclusão dos dados da ABHA Gestão de Águas na ferramenta de simulação desenvolvida, nos apresenta uma estrutura menor, em relação a ABHA Gestão de Águas atual, com um quadro de 24 pessoas. Além disso, em termos de estrutura das áreas, há uma diferença significativa conforme organograma acima extraído do Simulador. Nota-se que para além da diferença no tamanho da estrutura atual *versus* a sugerida, há um grande contraste entre o tamanho das áreas de Secretaria Executiva, Técnica e Administrativa.

Conforme análise de FTEs (*full-time equivalent*), há atualmente na ABHA Gestão de Águas um quantitativo maior de pessoas nas áreas de Secretaria Executiva (Coordenações) e Administrativo-financeiro, enquanto a estrutura obtida através do simulador sugere uma área técnica mais robusta, com 10 colaboradores, *versus* 3,80 FTEs (conforme descrito no tópico anterior, o cálculo de FTE foi realizado com base em estimativa de esforço empregado em macro atividades da área) do cenário atual para desempenho e gestão do portfólio de projetos.

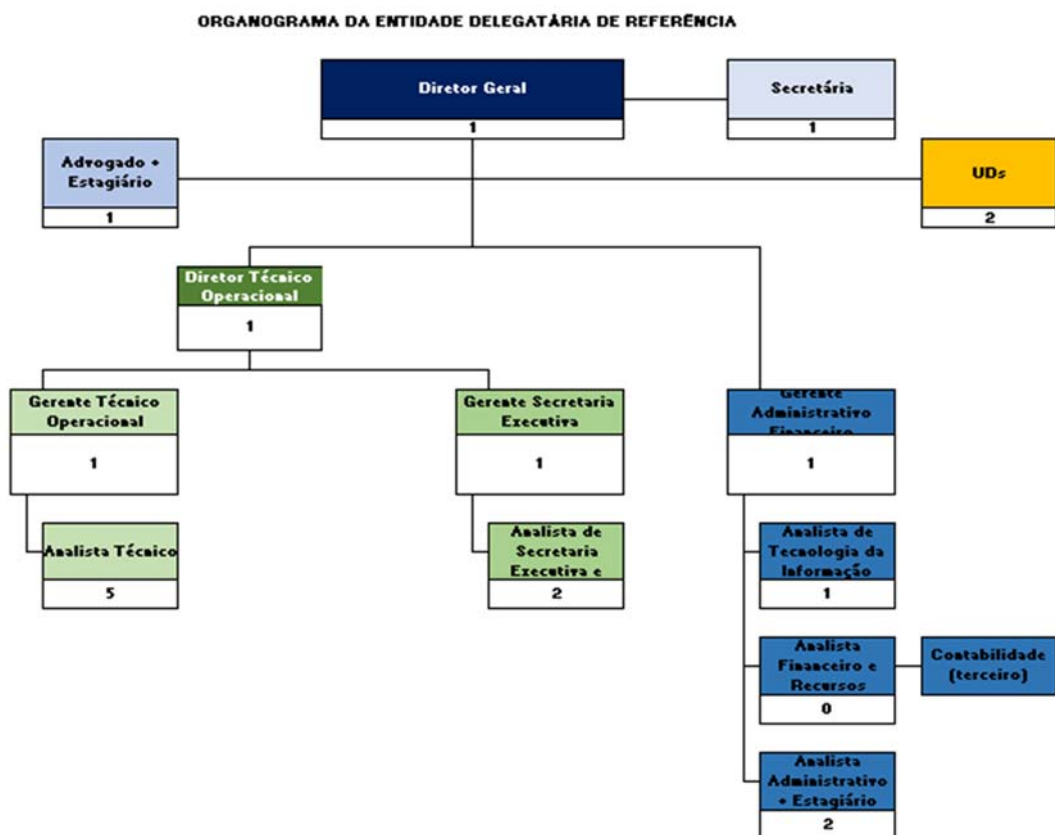
4.2 Simulação 2 – Estrutura para atendimento ao Contrato de Gestão ANA

A seguir, apresentamos o resultado da simulação realizada apenas para o atendimento ao Contrato de Gestão 006/ANA/2012, ou seja, considerando apenas o atendimento ao CBH Paranaíba e projetos voltados a esta bacia. Por se tratar de atendimento ao CBH Paranaíba, a estrutura atual presente em Itumbiara-GO foi considerada nesta simulação.

a) Variáveis:

Comitês total: 1		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> 10		<u>Aluguel por m² da sede da ED:</u> N/A	
<u>Gerenciamento Interno peso 2:</u> 3			
<u>Gerenciamento Interno peso 3:</u> 1		<u>Faixa da sede:</u> N/A	
<u>Gerenciamento por Terceiros peso 1:</u> 0		<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> 0		<u>Faixa da UD 3:</u> N/A	
<u>Qtde de UD 1:</u> 1			
<u>UF:</u> Goiás			
<u>Estrutura da UD:</u> Secretaria Executiva / Comunicação (Comitês)			
<u>Cargo:</u> Analista			
<u>Quantidade:</u> 1			
<u>Cargo:</u> Gerente			
<u>Quantidade:</u> 1			

b) Organograma:



c) Orçamento

	Receita anual	Faixa mínima	Faixa máxima
Orçamento	R\$ 32.418.091,74	R\$ 27.648.751,89	R\$ 43.788.620,06
	R\$ 32.418.091,74	R\$ 27.648.751,89	R\$ 43.788.620,06

	ANO	%	Faixa mínima	Faixa máxima
Sem investimento	R\$ 2.431.356,88		R\$ 2.073.656,39	R\$ 3.284.146,50
Com investimento	R\$ 2.431.356,88		R\$ 2.073.656,39	R\$ 3.284.146,50

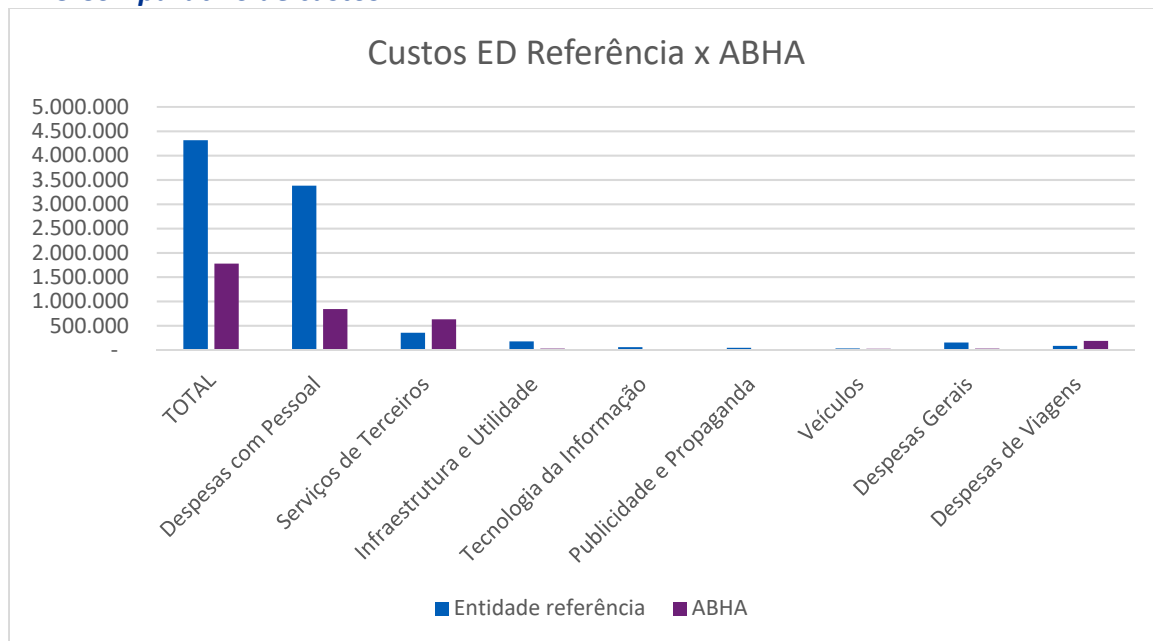
<i>Despesa com Pessoal - 17 colaboradores</i>	<i>R\$ 1.611.846,09</i>	<i>66,3%</i>
<i>Serviços de Terceiros</i>	<i>R\$ 318.739,05</i>	<i>13,1%</i>
<i>Infraestrutura e Utilidade</i>	<i>R\$ 120.941,49</i>	<i>5,0%</i>
<i>Tecnologia da Informação</i>	<i>R\$ 42.677,49</i>	<i>1,8%</i>
<i>Publicidade e Propaganda</i>	<i>R\$ 11.548,50</i>	<i>0,5%</i>
<i>Despesas de Viagens</i>	<i>R\$ 39.384,76</i>	<i>1,6%</i>
<i>Veículos</i>	<i>R\$ 8.359,87</i>	<i>0,3%</i>
<i>Despesas Gerais</i>	<i>R\$ 38.121,03</i>	<i>1,6%</i>

<i>Unidades Descentralizadas (UD)</i>	<i>R\$ 239.738,60</i>	<i>9,9%</i>
---------------------------------------	-----------------------	-------------

<i>Investimento de implantação</i>	<i>R\$ 0,00</i>	<i>0,0%</i>
------------------------------------	-----------------	-------------

O simulador demonstra uma estrutura menor do que a atualmente verificada na ABHA Gestão de Águas nas suas áreas administrativas e de atendimento aos comitês (secretaria executiva), enquanto na área técnica, mesmo em um cenário de atendimento a apenas um Comitê (CBH Paranaíba), apresenta uma estrutura com 6 colaboradores, maior do que a encontrada na ABHA Gestão de Águas atualmente, com 3 analistas ambientais e 1 estagiário.

4.3 Comparativo de custos



É possível observar que a Entidade Delegatária de Referência possui custos mais elevados em relação aos atuais da ABHA Gestão de Águas. É importante destacar que a maior diferença concentra-se nas Despesas com Pessoal. Isso se deve ao aumento no tamanho do quadro de funcionários da ABHA que apenas em 2017 variou de 8 para 16 pessoas além da necessidade de adequação da estrutura técnica.

Ademais, enquanto as despesas com Tecnologia da Informação das demais EDs visitadas referem-se a telefone, internet, licenças, softwares e aquisição de equipamentos (*hardware*) as despesas da ABHA Gestão de Águas para esta mesma categoria referem-se basicamente a despesas com telefone e Internet e aquisição de equipamentos.

Legenda:

	TOTAL	Despesas com Pessoal* (R\$)	Serviços de Terceiros (R\$)	Infraestrutura e Utilidade (R\$)	Tecnologia da Informação (R\$)	Publicidade e Propaganda (R\$)	Veículos (R\$)	Despesas Gerais (R\$)	Despesas de Viagens (R\$)
Entidade referência	4.314.064	3.378.781	357.645	192.406	60.251	46.194	33.439	157.539	87.809
ABHA	1.778.145	843.768	634.476	31.225	18.647	-	27.972	32.423	189.633

*As Despesas com Pessoal referem-se ao custo total da estrutura da ABHA, que considera a sede e as unidades descentralizadas.

5. Considerações finais

As considerações finais deste relatório refletem a visão desta Consultoria acerca da ABHA Gestão de Águas, com base em dados e informações obtidas por meio das visitas aos escritórios da Entidade, entrevista com profissionais e materiais disponibilizados pelos mesmos.

A ABHA Gestão de Águas executa, em essência, as mesmas funções que as demais Entidades Delegatárias (AGEVAP, Agência Peixe Vivo, Agência das Bacias PCJ e IBIO AGB Doce) que foram objeto da primeira etapa deste trabalho, na execução de projetos e atendimento aos Comitês de Bacias. No entanto, conforme particularidades apresentadas ao longo deste relatório, e principalmente em relação à qualidade e completude dos dados obtidos e/ou disponibilizados pela ABHA Gestão de Águas, a contratada não recomenda a inclusão dos resultados das análises aqui apresentadas nas bases de cálculos, valores e volumetria da Entidade Delegatária de Referência, pois poderão ocasionar distorções.

Esta consultoria entende que os dados obtidos referentes às despesas, custos fixos e variáveis, números de comitês e projetos, fatores que eventualmente possam alterar a carga de trabalho e/ou necessidade de recursos materiais e/ou logísticos, macroprocessos e estrutura organizacional são incipientes. Portanto, este cenário não proporcionou análises precisas e acuradas com grau de confiabilidade que possibilite contribuir e impactar positivamente os resultados obtidos a partir da ferramenta já apresentada, com base nas premissas e objetivos definidos para sua concepção.

Tendo em vista o diagnóstico efetuado e a necessidade de adequação da ABHA Gestão de Águas a uma entidade delegatária de referência, são tecidos as observações e recomendações seguintes:

Observações:

- Foi verificado, durante as visitas, que ABHA Gestão de Águas não faz uso de sistema que possibilite otimizar a operacionalização das suas atividades e de integrar sistemas utilizados pelas EDs e pela ANA. As ferramentas de trabalho utilizadas são essencialmente MSExcel e MSWord.
- Foi identificado que o responsável administrativo-financeiro da ABHA Gestão de Águas (gerente) também desempenha a função de responsável técnico (gerente) juntamente com o Diretor-Presidente da entidade o que pode representar impacto na segregação de função.
- Durante os levantamentos de processos da ABHA foi verificado que há atividades de cunho operacional sendo executadas por cargos de liderança e/ou por cargos atrelados a altos salários.
- Não foi observado no organograma atual a representação da estrutura que reflita as relações hierárquicas e as atividades desempenhadas pelas áreas identificadas pela contratada.
- As Coordenações de Integração, Institucional e de Comunicação apesar de representar áreas distintas no organograma, desempenham funções similares, essencialmente de atendimento aos comitês de bacia hidrográfica.
- Não foi identificada uma política de viagens e despesas logísticas provenientes de reuniões e eventos dos comitês.

Recomendações:

- Definir e formalizar papéis e responsabilidades por cargo para a execução das atividades dos colaboradores da ABHA Gestão de Águas, em que as atividades de cunho operacional possam ser realizadas por analistas ou estagiários, resultando em menor despesa com pessoal.
- Elaborar uma política de viagens e despesas logísticas provenientes de reuniões e eventos dos comitês atendidos pela ABHA Gestão de Águas.
- Reavaliar a categorização de centro de custo por área, departamento e/ou processo, e a padronização da prestação de contas.
- Verificar a viabilidade de implantação de um sistema ERP e parametrizar a integração entre ANA e a ABHA Gestão de Águas para obter maior controle sobre as operações financeiras, nos processos, e projetos desenvolvidos nas entidades e acompanhe as movimentações financeiras e administrativas em tempo real.
- Realizar coleta periódica de informações, por meio de formulário enviado às ED (conforme planilhas disponibilizadas) para atualização de dados básicos para composição de referência orçamentária (composição do custeio, estrutura, volumetria, indicadores etc) que compõe a ferramenta de simulação de orçamento, vide exemplo da planilha apresentada no anexo 6.3.
- Elaborar Manual de Políticas e Procedimentos para a ABHA Gestão de Águas e suas áreas.
- Elaborar Planejamento estratégico que determine metas, ações, recursos e possibilite a tomada de decisão e uma melhor condução das suas atividades a longo prazo.
- Realizar treinamentos e capacitação das pessoas envolvidas nos processos da ABHA Gestão de Águas, e que possibilite aumento na produtividade.



6. Anexos

6.1 RFI (Request for Information) – Projetos

Solicitado pela consultoria, a tabela a seguir foi disponibilizada pela ABHA Gestão de Águas, e contém informações sobre os projetos executados pela Entidade Delegatária, referente ao exercício de 2017.

Agência	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PROGRAMA	TOMADOR	REGIÃO HIDROGRÁFICA	PROJETO	MUNICÍPIOS	ACOMPANHADO POR
ABHA			Águas Gerais		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Estabelecer a cooperação entre ABHA – Gestão de Águas, a SEMAD – SUPRAM TM/AP e uma instituição de ensino, pesquisa e extensão no qual esta será contratada para seleção de 12 (doze) extensionistas de nível superior, de áreas com atribuições relacionadas ao meio ambiente e aos recursos hídricos, com a concepção de formação técnico-científica, para tratamento de dados e instrução de aproximadamente 2.500 (dois mil e quinhentos) processos de outorgas dos empreendimentos localizados na Unidade de Planejamento e Gestão de Recursos Hídricos Rio Araguari – UPRH PN2, que se encontram em fase de análise na SUPRAM TM/AP, com sede na cidade de Uberlândia, a fim de agilizar a análise e a conclusão dos processos de outorgas, por um período inicial de 12 (doze) meses		Área Técnica/ABHA, Professor coordenador do projeto/UFU
ABHA			Demanda Espontânea 2018		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Selecionar e contratar a execução de projetos, demandados por instituições que atuam na área de abrangência da Bacia Hidrográfica do Rio Araguari, com vistas à implementação de ações que visem, dentre outras, a implantação dos instrumentos de gestão de recursos hídricos, a racionalização do uso e a melhoria dos recursos hídricos e ecossistemas aquáticos, quanto aos aspectos qualitativos ou quantitativos, a prevenção de inundações e o controle da erosão do solo, em consonância com o Plano Diretor de Recursos Hídricos da Bacia Hidrográfica do Rio Araguari		Área Técnica/ABHA

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

Agência	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PROGRAMA	TOMADOR	REGIÃO HIDROGRÁFICA	PROJETO	MUNICÍPIOS	ACOMPANHADO POR
ABHA			Saneamento		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Desenvolver projetos de saneamento com o objetivo final de obter 100% de água e esgoto tratados		Área Técnica/ABHA
ABHA			Demanda Espontânea 2015		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Foi selecionado o projeto “Manejo de Espécie Exótica Invasora no Parque Municipal Santa Luzia”, apresentado pela Prefeitura Municipal de Uberlândia, que tem como objetivo geral promover o manejo da espécie exótica invasora <i>Leucaena leucocephala</i> no Parque Municipal Santa Luzia, visando à recuperação da flora nativa e o reestabelecimento da integridade ecológica dessa Unidade de Conservação.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Plano Plurianual de Aplicação 2018-2019 CBH Araguari		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Elaborar o PPA que consiste num instrumento básico de orientação dos estudos, projetos e ações a serem executados com recursos da cobrança pelo uso da água em toda a Bacia Hidrográfica do Rio Araguari. Os objetivos são: implementar as metas do Contrato de Gestão ABHA- IGAM 001/2012 e os programas prioritários do Plano Diretor da respectiva bacia hidrográfica; aumentar a disponibilidade de água e reduzir os níveis de poluição hídrica; apoiar medidas de proteção/ preservação de nascentes e práticas de conservação da água e do solo e fomentar ações de prevenção e defesa a acidentes e eventos hidrológicos críticos.		Área Técnica/ABHA
ABHA			SISTEMA DE CADASTRO DE USUÁRIOS DE RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS E COBRANÇA PELO USOS DOS RECURSOS HÍDRICOS		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Apoiar tecnicamente o cadastramento de usuários no novo sistema estadual, SISCAD, este tem por objetivo registrar as informações sobre o uso da água de pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, em todo o Estado. Os dados auxiliam no processo de implementação dos instrumentos de gestão das águas, especialmente a Outorga, o Enquadramento de Corpos d’água, os Planos Diretores de Bacia Hidrográfica e a Cobrança pelo Uso da Água.		Área Técnica/ABHA

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

Agência	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PROGRAMA	TOMADOR	REGIÃO HIDROGRÁFICA	PROJETO	MUNICÍPIOS	ACOMPANHADO POR
ABHA			Revisão da Cobrança pelo Uso dos Recursos Hídricos		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Elaborar estudo visando o aprimoramento do instrumento da cobrança pelo uso dos recursos hídricos, mediante a proposição de novos mecanismos e valores a serem cobrados e de outras ações de gestão com vistas a sua efetividade.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Sistema de Informações Geográficas (SIG) do Rio Araguari		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Implementação de um Sistema de Informações Geográficas (SIG), a fim de que o mesmo atue como instrumento de gestão de recursos hídricos e instrumento de revisão do plano diretor de recursos hídricos		Área Técnica/ABHA
ABHA			Programa Buriti / DMAE Uberlândia		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Implementado nas sub-bacias do Uberabinha e do Bom Jardim, em Uberlândia, é conduzido pelo Departamento de Água e Esgoto (DMAE), em parceria parcerias entre o Poder Público e os proprietários rurais, com adesão voluntária, visando proteger, recuperar nascentes e fazer o plantio de matas ciliares.		Área Técnica/ABHA e Equipe Técnica do Projeto Buriti
ABHA			Programa de recuperação hidroambiental / Parceria com IEF/ Revitalização do Viveiro do IEF em Araguari		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Foi proposto ao CBH Araguari o Projeto de Revitalização do Viveiro do IEF em Araguari, cujo objetivo é revitalizar a área do viveiro, propiciando a produção de mudas nativas, visando promover a proteção e a manutenção das matas ciliares da bacia, com foco nas áreas determinadas por meio da Resolução nº 53 do CBH Araguari. De acordo com a proposta, a parceria entre IEF e CBH Araguari se estenderá durante cinco anos.		Área Técnica/ABHA e Equipe Técnica do IEF
ABHA			Projeto de recuperação do Córrego do Indaiá – Indianópolis(MG)		Bacia Hidrográfica do Rio Araguari	Recuperação das Áreas de Preservação Permanente (APP) da microbacia do córrego Indaiá, através do plantio de mudas nativas e isolamento das áreas através da construção de cercas.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Sistema de Informações Geográficas (SIG) do Rio Paranaíba		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	Implementação de um Sistema de Informações Geográficas (SIG), a fim de que o mesmo atue como instrumento de gestão de recursos hídricos.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Acompanha mento de dados		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	Acompanhamento periódico dos dados hidrológicos disponibilizados pelos órgãos gestores estaduais e		Área Técnica/ABHA

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

Agência	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PROGRAMA	TOMADOR	REGIÃO HIDROGRÁFICA	PROJETO	MUNICÍPIOS	ACOMPANHADO POR
			hidrológicos da bacia do rio Paranaíba			federal, a fim de monitorar a situação das áreas mais críticas		
ABHA			Plano Plurianual de Aplicação 2018 CBH Paranaíba		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	Elaborar o PPA que consiste num instrumento básico de orientação dos estudos, projetos e ações a serem executados com recursos da cobrança pelo uso da água em toda a Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba. Os objetivos são: implementar as metas do Contrato de Gestão 006/2012 ANA/ABHA e os programas prioritários do Plano Diretor da respectiva bacia hidrográfica; aumentar a disponibilidade de água e reduzir os níveis de poluição hídrica; apoiar medidas de proteção/ preservação de nascentes e práticas de conservação da água e do solo e fomentar ações de prevenção e defesa a acidentes e eventos hidrológicos críticos.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Projeto Hidrômetros para todos		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	1. Conhecer o consumo real de água por parte dos irrigantes da região; 2. Implementar ações de gestão específicas na região, a partir dos dados obtidos de consumo registrados pelos hidrômetros; 3. Contribuir para melhoria da gestão e regulação do uso da água sobretudo na melhoria na gestão de demandas.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Projeto Reservação de Água em Pequenos Reservatórios Revestidos		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	1. Promover a utilização de tecnologias apropriadas voltadas à conservação e à reservação de água para o irrigante com redução de consumo para produção pela eliminação da perda por infiltração; 2. Apoiar o sistema produtivo local com ênfase na produção de base familiar através de tecnologias que ofereçam maior segurança no uso da água para irrigação; 3. Contribuir para melhoria da regulação do uso da água, sobretudo na melhoria na gestão das vazões outorgadas.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Projeto Implantação de Poços Tubulares		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	1. Promover a utilização de tecnologias apropriadas voltadas à captação de água para irrigante, através da implantação de poços tubulares profundos; 2. Apoiar o sistema produtivo local com ênfase na		Área Técnica/ABHA

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

Agência	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PROGRAMA	TOMADOR	REGIÃO HIDROGRÁFICA	PROJETO	MUNICÍPIOS	ACOMPANHADO POR
			Profundos em Propriedades Rurais			produção de base familiar através de tecnologias que ofereçam maior segurança no uso da água para irrigação; 3. Contribuir para melhoria da regulação do uso da água, sobretudo na melhoria na gestão das vazões outorgadas e 4. Aumentar a oferta de água para o abastecimento urbano da cidade de Brasília-DF.		
ABHA			Projeto Conservação de água e solo na Bacia Hidrográfica do Alto Descoberto		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	Recuperar e monitorar a vazão dos córregos tributários do lago da barragem do Descoberto e dos córregos tributários do Ribeirão Pipiripau.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Projeto Recomposição de Vegetação Nativa do Cerrado por Semeadura Direta (Muvuca de Sementes) na bacia Rio Descoberto		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	1. Recompôr a vegetal de áreas de cerrado; 2. Contribuir para o aumento da disponibilidade hídrica na região; 3. Garantir e incentivar a recuperação de áreas alteradas ou degradadas pela atividade humana, em especial as APPs; 4. Promover a proteção dos recursos hídricos dos reservatórios de abastecimento público; 5. Incentivar a adequação das propriedades rurais o CAR; 6. Contribuir para a qualidade da água na região; 7. Prevenir assoreamento e processo erosivos; 8. Contribuir para o aumento da biodiversidade e proteção do bioma Cerrado.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Projeto Implantação de Saneamento Básico em comunidades rurais do Distrito Federal		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	1. Implantação de saneamento básico por meio da instalação de conjunto de tratamento do resíduo doméstico; 2. Disponibilizar água livre de contaminantes ao habitante rural; 3. Promover o correto tratamento do esgoto sanitário produzido na propriedade rural; 4. Promover a melhoria da qualidade de vida e saúde do habitante rural; 5. Promover a produção de alimento seguro.		Área Técnica/ABHA

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

Agência	COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	PROGRAMA	TOMADOR	REGIÃO HIDROGRÁFICA	PROJETO	MUNICÍPIOS	ACOMPANHADO POR
ABHA			Projeto Captação, armazena- mento de águas pluviais em escolas públicas para usos múltiplos da água		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	1. Aumentar a resiliência hídrica das escolas, garantindo assim um acesso a água pluviais para fins não potáveis em eventuais tempos de estiagem e racionamento de água potável; 2. Reduzir o consumo de água tratada e a conta de água das escolas; 3. Produzir mudas do Cerrado e contribuir para a restauração de áreas degradadas; 4. Disseminar conhecimentos relacionados ao aproveitamento de águas pluviais, os usos múltiplos das águas, o uso racional da água, produção de mudas e restauração ecológica.		Área Técnica/ABHA
ABHA			Projeto de Enquadra- mento de Corpos de Água da Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria		Bacia Hidrográfica do Rio Paranaíba	Elaborar o Enquadramento dos Corpos de Água para o Rio Santa Maria. O enquadramento é um recurso de gestão que visa garantir que a qualidade da água seja compatível com a sua demanda, de acordo com a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH – Lei N. 9.433/97). A classificação possibilita um maior controle de poluição e avaliação da evolução da qualidade dos corpos d'água, garantindo que a qualidade da água esteja de acordo com sua utilização. Ou seja, a água começa a ser classificada desde seu uso mais nobre, como para consumo, até níveis menos nobres.		Área Técnica/ABHA

*A tabela integral está disponível no arquivo ANA – Base de projetos+ABHA.xlsx.



6.2 Estimativa de esforços – Profissionais ABHA Gestão de Águas

A planilha à seguir apresenta a estimativa de esforços por profissional, foi disponibilizada pela ABHA Gestão, conforme solicitação da KPMG.

ASSOCIAÇÃO MULTISSETORIAL DE USUARIOS DE RECURSOS HIDRICOS DE BACIAS HIDROGRAFICAS - ABHA GESTÃO DE ÁGUAS						
RELAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS E A PARTIÇÃO PERCENTUAL DE HORAS TRABALHADAS POR CENTRO DE CUSTO						
DIRETORIA EXECUTIVA		CUSTO ANUAL	TEMPO DEDICADO PARA CADA CONTRATO			
			PARANAÍBA	ARAGUARI	GRANDE	PARANAPANEMA
Sérgio Gustavo Rezende Leal	Diretor Presidente	R\$ 236.323,01	40%	35%	15%	10%
Ronaldo Brandão Barbosa	Gerente Administrativo e Financeiro	R\$ 170.681,90	30%	40%	15%	15%
Cynthia Roberta Barbosa Guerra	Coordenadora de Integração	R\$ 121.259,16	70%	25%	5%	0%
Dayana de Sá e Sousa	Coordenadora Institucional	R\$ 121.259,16	0%	10%	80%	10%
Priscilla Alves da Rocha	Coordenadora de Comunicação	R\$ 121.259,16	7%	7%	7%	79%
CUSTO POR HORA TRABALHADA/ANO		R\$ 770.782,39	R\$239.103,33	R\$201.914,66	R\$172.609,16	R\$ 157.155,24
VALOR PAGO POR CONTRATO/ANO			R\$487.563,58	R\$ -	R\$121.259,16	R\$ 161.959,65

ÁREA TÉCNICA		CUSTO ANUAL	TEMPO DEDICADO PARA CADA CONTRATO			
			PARANAÍBA	ARAGUARI	GRANDE	PARANAPANEMA
Adriana Maria da Silva	Analista Ambiental	R\$ 99.212,04	20%	80%	0%	0%
Polyanna Custódio Duarte	Analista Ambiental	R\$ 99.212,04	40%	60%	0%	0%
Ana Carolina Mocci Françoso	Analista Ambiental	R\$ 99.212,04	0%	100%	0%	0%
Dominique Rodrigues	Estagiário	R\$ 10.303,20	50%	50%	0%	0%

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

CUSTO POR HORA TRABALHADA/ANO	R\$ 307.939,32	R\$ 64.678,82	R\$243.260,50	R\$ -	R\$ -
VALOR PAGO POR CONTRATO/ANO		R\$198.424,08	R\$109.515,24	R\$ -	R\$ -

ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO		CUSTO ANUAL	TEMPO DEDICADO PARA CADA CONTRATO			
			PARANAÍBA	ARAGUARI	GRANDE	PARANAPANEMA
Sandra Lúcia Vieira	Assessora Jurídica	R\$ 97.200,00	40%	35%	15%	10%
Marco de Lemos Barros	Analista de Tecnologia da Informação	R\$ 68.346,07	25%	25%	25%	25%
Nilo Alves da Silva	Auxiliar Administrativo (Pagamentos)	R\$ 41.100,70	40%	25%	25%	10%
Andréia Regina de Andrade	Analista Administrativo (gestão de contratos e fiscalização de processo)	R\$ 68.346,07	25%	40%	25%	10%
Clayton Brasil dos Santos	Auxiliar Administrativo (compras)	R\$ 41.100,70	22%	30%	48%	0%
Kelly Cardoso	Auxiliar Administrativo (Diárias)	R\$ 41.100,70	40%	25%	25%	10%
Paolla Angel do Brasil	Estagiário	R\$ 10.303,20	40%	25%	25%	10%
Ricardo do Nascimento	Auxiliar Administrativo (lançamentos e contabilidade)	R\$ 41.100,70	40%	25%	25%	10%
Irineu Rubia Cirino Junior	Auxiliar Administrativo (Administrativo Paranapanema SICONV Grande)	R\$ 41.100,70	0%	0%	30%	70%
Daniela Costa	Auxiliar Administrativo (secretária)	R\$ 41.100,70	25%	25%	25%	25%
CUSTO POR HORA TRABALHADA/ANO		R\$ 490.799,52	R\$145.812,48	R\$134.451,65	R\$124.488,07	R\$ 86.047,32
VALOR PAGO POR CONTRATO/ANO			R\$248.330,66	R\$191.648,16	R\$ -	R\$ 50.820,70

SECRETARIA DOS CBHs		TEMPO DEDICADO PARA CADA CONTRATO
----------------------------	--	--

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

		CUSTO ANUAL	PARANAÍBA	ARAGUARI	GRANDE	PARANAPANEMA
Isabel Cristina Vieira Evaristo	Auxiliar Administrativo (secretária)	R\$ 41.100,70	0%	100%	0%	0%
Renata Costa Ferreira	Estagiário	R\$ 10.303,20	2%	94%	2%	2%
Nádia Mariany Gomes Ribeiro Guimarães	Auxiliar Administrativo (secretária)	R\$ 41.100,70	100%	0%	0%	0%
Não contratado ainda	Estagiário	R\$ 10.303,20	100%	0%	0%	0%
Janaína Ribeiro Gonçalves Schonardie	Assessora de Comunicação	R\$ 74.960,21	5%	5%	85%	5%
Taísa de Pádua Alexandre	Auxiliar Administrativo	R\$ 41.100,70	0%	0%	100%	0%
Norton Emerson Hataka Pitta	Assessora de Comunicação	R\$ 74.960,21	5%	5%	5%	85%
Dalcio Henrique da Silva	Analista Administrativo (Secretária e administrativo Paranapanema)	R\$ 68.346,07	0%	0%	0%	100%
Luciene Ferreira Silva	Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 32.400,00	0%	0%	0%	100%
CUSTO POR HORA TRABALHADA/ANO		R\$ 394.574,98	R\$ 59.105,98	R\$ 58.281,72	R\$108.770,95	R\$ 168.416,32
VALOR PAGO POR CONTRATO/ANO			R\$ 51.403,90	R\$ 51.403,90	R\$116.060,90	R\$ 175.706,28

CONTRATOS		CUSTO ANUAL	TEMPO DEDICADO PARA CADA CONTRATO			
			PARANAÍBA	ARAGUARI	GRANDE	PARANAPANEMA
Maciel Auditores	Auditoria	R\$ 84.685,71	40%	30%	15%	15%
Asserco	Contabilidade	R\$ 114.643,20	40%	30%	15%	15%
Gilson ME	TI	R\$ 82.663,20	25%	25%	25%	25%
CUSTO POR HORA TRABALHADA/ANO		R\$ 281.992,11	R\$100.397,37	R\$ 80.464,47	R\$ 50.565,14	R\$ 50.565,14
VALOR PAGO POR CONTRATO/ANO			R\$122.784,00	R\$104.598,10	R\$ 43.145,70	R\$ 11.464,32





6.3 Planilha para atualização de dados e volumetrias das Entidades Delegatárias

A planilha apresentada abaixo exemplifica a recomendação da KPMG à ANA de utilizar um formulário para atualização periódica de dados e volumetrias das Entidades Delegatárias, e deverá ser adaptada conforme necessidades.


Ilustrativo	Atividades	Descritivo volumetria	Tempo	1 comitê	
				Volumetria (média por CG)	FTE
Secretaria executiva / Comunicação (Comites)					
Eventos / Reuniões (planejamento)	Planejamento / Agenda	Qtd de reuniões	3 horas	36	5%
Eventos / Reuniões (planejamento)	Avaliação de participantes	Qtd de participantes (média de 50 por reunião)	5 min	1800	7%
Eventos / Reuniões (planejamento)	Orçamento	Qtd de reuniões	2 horas	36	4%
Eventos / Reuniões (execução)	Pauta	Qtd de reuniões	1 horas	36	2%
Eventos / Reuniões (execução)	Convite e confirmação de participantes	Qtd de participantes (média de 50 por reunião)	2 min	1800	3%
Eventos / Reuniões (execução)	Logística (passagem / hospedagem)	Qtd de NFs	15 min	600	7%
Eventos / Reuniões (execução)	Organização do evento / reunião	Qtd de reuniões	1 dia por evento	36	14%
Eventos / Reuniões (execução)	Elaboração de ata	Qtd de reuniões	6 horas	36	11%
Eventos / Reuniões (execução)	Prestação de contas (notas)	Qtd de NFs	10 min	600	5%
Assessoria de imprensa	Planejamento e organização	Qtd de materias	3 horas	24	4%
Assessoria de imprensa	Elaboração de release	Qtd de materias	3 horas	24	4%
Assessoria de imprensa	Acompanhamento do contrato	Qtd de materias	2 horas	24	2%
Encaminhamento de e-mails	Análise do e-mail e/ou elaboração	Qtd de e-mais	5 min	1300	5%
Publicações	Revisão e/ou elaboração do conteúdo	Qtd de publicações	2 horas	80	8%
Publicações	Diagramação	Qtd de publicações	1 hora	80	4%
Publicações	Finalização e encaminhamento para produção	Qtd de publicações	1 hora	80	4%
Publicações (site)	Revisão e/ou elaboração do conteúdo	Qtd de publicações	1,5 horas	20	1%
Publicações (site)	Diagramação	Qtd de publicações	1 hora	20	1%
Publicações (site)	Publicação no site	Qtd de publicações	0,5 hora	20	0%
Gestão de contratos			6 horas por mês		4%
Outras atividades			1 hora por dia		12%



6.4 Base de dados para cálculo de esforços (FTEs)

Nome	Cargo	Área	Área a considerar	FTE	PARANAÍBA (CG)	IGAM (Araguari)	GRANDE (TP)	PARANAPANEMA (TC)
Sérgio Gustavo Rezende Leal	Diretor Presidente	Diretoria Executiva	Área Técnica	0,2	8%	7%	3%	2%
Sérgio Gustavo Rezende Leal	Diretor Presidente	Diretoria Executiva	Adm-Fin	0,55	22%	19%	8%	6%
Sérgio Gustavo Rezende Leal	Diretor Presidente	Diretoria Executiva	Secretariado	0,25	10%	9%	4%	3%
Ronaldo Brandão Barbosa	Gerente Administrativo e Financeiro	Diretoria Executiva	Adm-Fin	0,75	23%	30%	11%	11%
Ronaldo Brandão Barbosa	Gerente Administrativo e Financeiro	Diretoria Executiva	Área Técnica	0,1	3%	4%	2%	2%
Ronaldo Brandão Barbosa	Gerente Administrativo e Financeiro	Diretoria Executiva	Secretariado	0,15	5%	6%	2%	2%
Cynthia Roberta Barbosa Guerra	Coordenadora de Integração	Diretoria Executiva	Secretariado	1	70%	25%	5%	0%
Dayana de Sá e Sousa	Coordenadora Institucional	Diretoria Executiva	Secretariado	1	0%	10%	80%	10%
Priscilla Alves da Rocha	Coordenadora de Comunicação	Diretoria Executiva	Adm-Fin	0,8	6%	6%	6%	63%
Priscilla Alves da Rocha	Coordenadora de Comunicação	Diretoria Executiva	Secretariado	0,2	1%	1%	1%	16%
Adriana Maria da Silva	Analista Ambiental	Área Técnica	Área Técnica	1	20%	80%	0%	0%
Polyanna Custódio Duarte	Analista Ambiental	Área Técnica	Área Técnica	1	40%	60%	0%	0%
Ana Carolina Mocci Françoso	Analista Ambiental	Área Técnica	Área Técnica	1	0%	100%	0%	0%
Dominique Rodrigues	Estagiário	Área Técnica	Área Técnica	0,5	25%	25%	0%	0%
Sandra Lúcia Vieira	Assessora Jurídica	Adm-Fin	Jurídico	1	40%	35%	15%	10%

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

 Marco de Lencos Barros	Analista de Tecnologia da Informação	Adm-Fin	TI	1	25%	25%	25%	25%
Nilo Alves da Silva	Auxiliar Administrativo (Pagamentos)	Adm-Fin	Adm-Fin	1	40%	25%	25%	10%
Andréia Regina de Andrade	Analista Administrativo (gestão de contratos e fiscalização de processo)	Adm-Fin	Adm-Fin	1	25%	40%	25%	10%
Clayton Brasil dos Santos	Auxiliar Administrativo (compras)	Adm-Fin	Adm-Fin	1	22%	30%	48%	0%
Kelly	Auxiliar Administrativo (Diárias)	Adm-Fin	Secretariado	1	40%	25%	25%	10%
Paolla Angel do Brasil	Estagiário	Adm-Fin	Adm-Fin	0,5	20%	13%	13%	5%
Ricardo do Nascimento	Auxiliar Administrativo (lançamentos e contabilidade)	Adm-Fin	Adm-Fin	1	40%	25%	25%	10%
Irineu	Auxiliar Administrativo (Administrativo Paranapanema SICONV Grande)	Adm-Fin	Adm-Fin	1	0%	0%	30%	70%
Isabel Cristina Vieira Evaristo	Auxiliar Administrativo (secretária)	Secretariado	Secretariado	1	0%	100%	0%	0%
Renata Costa Ferreira	Estagiário	Secretariado	Secretariado	0,5	1%	47%	1%	1%
Nádia Mariany Gomes Ribeiro Guimarães	Auxiliar Administrativo (secretária)	Secretariado	Secretariado	1	100%	0%	0%	0%
Janaína Ribeiro Gonçalves Schonardie	Assessora de Comunicação	Secretariado	Secretariado	1	5%	5%	85%	5%
Taísa de Pádua Alexandre	Auxiliar Administrativo	Secretariado	Secretariado	1	0%	0%	100%	0%
Norton	Assessora de Comunicação	Secretariado	Secretariado	1	5%	5%	5%	85%
Dalcio	Analista Administrativo (Secretária e	Adm-Fin	Adm-Fin	0,2	0%	0%	0%	20%

	administrativo Paranapanema)							
Dalcio	Analista Administrativo (Secretária e administrativo Paranapanema)	Adm-Fin	Secretariado	0,8	0%	0%	0%	80%
Daniela	Analista Administrativo (Secretária e administrativo Paranapanema)	Secretariado	Adm-Fin	0,2	5%	5%	5%	5%
Daniela	Analista Administrativo (Secretária e administrativo Paranapanema)	Secretariado	Secretariado	0,8	20%	20%	20%	20%
Luciene Ferreira	Auxiliar de Serviços Gerais	Secretariado	Adm-Fin	1	0%	0%	0%	100%

Área	FTE atual	PARANAÍBA	IGAM (Araguari)	GRANDE	PARANAPANEMA
Administrativo	9,00	2,02	1,92	1,96	3,10
Financeiro	-	-	-	-	-
Diretoria Executiva	-	-	-	-	-
Coordenações	10,70	2,57	2,53	3,28	2,32
Área Técnica	3,80	0,96	2,76	0,05	0,04
Jurídico	1,00	0,40	0,35	0,15	0,10
TI	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25

Agência Nacional de Águas
Programa de Desenvolvimento do Setor Água -
INTERÁGUAS

Total	25,50	6,20	7,82	5,69	5,80
-------	-------	------	------	------	------

Área	Esforço	ANA - CG	IGAM	ANA - TP	ANA - TC
Administrativo					
Financeiro	35,29%	22%	21%	22%	34%
Coordenações	41,96%	24%	24%	31%	22%
Área Técnica	14,90%	25%	73%	1%	1%
Jurídico	3,92%	40%	35%	15%	10%
TI	3,92%	25%	25%	25%	25%
Total	100%	24%	31%	22%	23%