

## **ESTUDO DE CENÁRIOS PARA REESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL DO PMSS, VISANDO À CONTINUIDADE DO PROGRAMA**

Tema: Tema VII-b:  
Organização e Gestão dos Serviços de Saneamento:  
Políticas Públicas

Autores:

1

Ernani Ciríaco de Miranda  
Coordenador da UGP/PMSS e Supervisor do Estudo

Berenice de Souza Cordeiro  
Consultora da SNSA/UGP-PMSS e Coordenadora geral do Estudo

Responsável pela apresentação oral:  
Berenice de Souza Cordeiro

Engenheira Sanitarista-Ensp/Fiocruz; Mestre em Planejamento Urbano e Regional/Ippur/UFRJ, Especialista Direito Social/UERJ e Doutoranda/Unicamp. Subsecretária de Planejamento-Angra dos Reis (1989-1991); assessora técnica GEUFavelas São Paulo (1992); técnica do Ibam (1993-1998); assessora de planejamento Prefeitura de Betim (1999-2000); técnica pericial-MPRJ (2001-2003); consultora SNSA/PMSS (2003-2007).

Brasília, 25 de junho de 2007

O saneamento brasileiro vivencia um momento histórico de avanços e conquistas. A criação, em 2003, da Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental (SNSA) vinculada a um projeto mais estruturante de integração das políticas públicas de desenvolvimento urbano, consolidado no Ministério das Cidades, pode ser tomada como o divisor de águas desta evolução.

Com este novo contexto político-institucional foi possível construir um ambiente de sinergia em torno do setor. Os esforços para promover uma atuação coordenada do Governo federal, equacionando um grave problema de pulverização de ações e recursos, a mobilização de redes sociais vinculadas a movimentos populares, entidades específicas do setor e a academia para um debate crítico e comprometido com a transformação, resultaram em significativa retomada do capital social e técnico do saneamento.

O aumento expressivo do volume de recursos contratados, as medidas tomadas visando à qualificação do gasto público e, principalmente, o ritmo acelerado que se imprimiu à regulamentação do setor são os principais indicadores destes avanços. O ano de 2007 consolida estes esforços em conquistas importantes para o saneamento. A promulgação da Lei nº. 11.445, de 5 de janeiro de 2007, a Lei nº. 11.107, de abril de 2005, sobre Consórcios Públicos e Gestão Associada de Serviços Públicos e o Decreto nº. 6.017, de 17 de janeiro de 2007 que a regulamenta, conformam o novo arcabouço jurídico do setor. É neste ambiente de estabilidade institucional e legal que o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva tomou a decisão de destinar, dos recursos reservados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), R\$ 40 bilhões para investimentos em saneamento.

A missão da SNSA é *“assegurar os direitos humanos fundamentais de acesso à água potável em qualidade e quantidade suficientes e de vida em ambiente salubre nas cidades e no campo”*. No enfrentamento deste desafio destaca-se o papel desempenhado pelo Programa de Modernização do Setor Saneamento (PMSS) no apoio técnico que presta a SNSA/MCidades no processo de formulação e aprimoramento das políticas públicas por meio de estudos, pesquisas, indicadores e processos de avaliação da atuação governamental e suporte na implementação de programas e projetos para o setor.

Face a este quadro de evolução do saneamento brasileiro, de consolidação da SNSA/MCidades como um espaço de coordenação das ações e de articulação dos

esforços dos diversos níveis de governo e da sociedade, e de significativo consenso em torno do reconhecimento do PMSS como agente de fundamental importância para o setor, são apresentados os resultados do **Estudo de Cenários para Reestruturação Institucional e Organizacional do PMSS, visando à continuidade do Programa**. Sabe-se que a segunda etapa do PMSS é decorrente do Acordo de Empréstimo nº. 4292, celebrado entre o Governo brasileiro e o Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD), que se encerra em 31/10/2007.

A realização deste Estudo se justifica não apenas pela proximidade do término deste Acordo. Sua pertinência se comprova, sobretudo, nos subsídios gerados para orientar a tomada de decisão da SNSA quanto às medidas necessárias e mais adequadas para garantir a continuidade das ações do PMSS e o cumprimento das atribuições do Programa na implementação da nova agenda do saneamento. Especialmente no apoio aos entes federados para apropriação do novo marco legal-institucional do setor e na aplicação dos investimentos do PAC para a reestruturação dos prestadores públicos dos serviços de saneamento básico.

3

Os principais resultados do Estudo podem ser sistematizados em relação a: i) metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa; ii) subsídios obtidos para a análise de cenários e a tomada de decisão sobre a reestruturação do PMSS.

Na primeira etapa do Estudo, desenvolvida entre maio e setembro de 2006, foi realizada uma Oficina de Trabalho com dirigentes (secretário nacional, diretores), coordenadores, gerentes, técnicos e consultores da Secretaria e do Programa. Esta oficina, moderada por especialistas em planejamento estratégico, gerou o denominado Documento-Síntese, que sistematiza e analisa: i) pontos fortes e pontos fracos do Programa; ii) oportunidades e ameaças que se colocam para o Programa, para a SNSA e para o saneamento brasileiro com o término do Acordo de Empréstimo; iii) os contornos institucionais e organizacionais do cenário de maior consenso, sob a ótica deste grupo, para a reestruturação do PMSS.

O Documento-Síntese, que integra o Relatório Final do Estudo, percorre o histórico do PMSS, a avaliação do Programa e a análise do cenário futuro e constitui o fio condutor para a metodologia adotada na segunda etapa do Estudo, realizada entre outubro e dezembro de 2006 e desenvolvida sob orientação da técnica Delphi.

A denominada *Delphi de Política* é um método de planejamento e de apoio à tomada de decisão, adequado à proposição de políticas organizacionais, onde se pretende estimular idéias e projetar tendências predominantes em um ambiente futuro

de transformação. Neste sentido, o instrumental metodológico Delphi serve bem para atender à diretriz da SNSA de ampliar a consulta em direção aos agentes públicos, sociais e privados que contribuem decisivamente para a evolução do saneamento no Brasil, e que acompanham o trabalho desenvolvido pelo PMSS há 13 anos.

Do ponto de vista do processo decisório sobre o futuro do Programa, o Governo federal tem absoluta autonomia para a tomada de decisão. Contudo, a SNSA entende que a ampliação da consulta para agentes externos à Secretaria é positiva também no sentido de se atribuir legitimidade ao processo e criar um ambiente adequado à implementação da solução a ser adotada.

Para isso, na segunda etapa do Estudo foi mobilizado, com significativo sucesso, um Grupo de Painelistas formado por especialistas de reconhecimento nacional e que representam entidades, organizações e movimentos sociais que se destacam no saneamento brasileiro. Nesta estratégia de ampliação da consulta qualitativa sobre avaliação dos cenários propostos para reestruturação do PMSS, a técnica Delphi se mostrou bastante adequada. Sabe-se que, esta técnica, em confronto com outras técnicas de previsão, configura-se em uma escolha acertada para estudos que impõem necessidade de uma abordagem interdisciplinar, que não dispõem de dados históricos sobre o objeto em análise e, principalmente, quando se tem a perspectiva de projetar e avaliar mudanças estruturais para determinado setor.

A aplicação da técnica Delphi tem como pressuposto o conhecimento estruturado sobre o objeto em estudo. Isto significa fazer um bom levantamento sobre o tema na literatura especializada e, principalmente, embasar os painéis propostos nos questionários no conhecimento de especialistas, para se garantir a correção técnica e a aplicabilidade conjuntural das questões formuladas.

O Grupo de Painelistas que participou da pesquisa foi um acerto tanto no que se refere à sua composição quanto aos níveis de resposta obtidos, com resultados superiores aos parâmetros delphi, tanto na 1ª como na 2ª rodada dos questionários.

Segundo a técnica Delphi, a composição do Grupo de Painelistas deve observar os seguintes critérios: a) distribuição equilibrada entre agentes internos e externos; b) heterogeneidade do grupo (em termos de posições e opiniões sobre o objeto em estudo); c) cada painalista deve possuir características de especialista e de formador de opinião nos temas tratados na pesquisa.

Em conformidade com estes critérios e respeitando a característica do método Delphi que determina o anonimato dos participantes durante a realização da pesquisa,

o presente Estudo mobilizou um **Grupo de Painelistas** com a seguinte composição: universidades; entidades específicas do setor saneamento; movimentos sociais com atuação no campo das políticas públicas de saneamento; organismos internacionais; ministérios e órgãos do Governo federal com atuação em saneamento; legislativo federal; conselhos nacionais; SNSA/MCidades; equipe base e consultores do PMSS; Estados e Municípios que estão desenvolvendo ações com o apoio do PMSS (beneficiários do Programa); parceiros que estão envolvidos em ações do PMSS junto ao setor; colaboradores individuais com expressiva atuação no setor.

Para o Estudo em questão, este Grupo de Painelistas atende satisfatoriamente aos critérios preconizados. Qualquer análise que se faça da composição deste grupo, verificar-se-á bons níveis de representação entre agentes internos e externos ao objeto em estudo (no caso, o PMSS) e na relação governo/sociedade, sob o aspecto da representação governamental (órgãos e instituições vinculados aos três níveis de governo) e o da representação não governamental (no caso, entidades específicas do setor, movimentos sociais, universidades, entidades parceiras, a exemplo de ONG's, empresas de consultoria, entre outras). Também sob o viés analítico da relação público-privado, a composição do grupo é satisfatória. Entidades que representam o setor privado que atua no saneamento brasileiro participaram da pesquisa. Porém, neste caso, a relação não se aproxima da paridade, porque reflete a histórica hegemonia da participação do setor público no saneamento brasileiro.

A composição original do Grupo de Painelistas considerava a participação de 106 especialistas. Deste universo apenas 10% não responderam ao convite feito pela SNSA. De uma amostra de 97 questionários enviados com recebimento comprovado, 72 questionários foram respondidos, perfazendo um percentual de retorno da ordem de **74%**. Este nível de resposta atende de forma bastante satisfatória ao parâmetro estabelecido pela técnica Delphi, que prevê uma perda de **30 a 50%** dos respondentes na 1ª rodada. Na 2ª rodada, o questionário foi enviado a todos os painelistas que participaram da 1ª rodada. Deste universo, foram respondidos 64 questionários, perfazendo um percentual da ordem de **88%**. Este nível de resposta também atende, ainda mais satisfatoriamente, ao parâmetro da técnica Delphi, que prevê uma perda da ordem de **20 a 30%** na 2ª rodada. As respostas obtidas ilustram bem a heterogeneidade, o nível de excelência e de representatividade deste grupo para o saneamento brasileiro.

A pesquisa Delphi foi estruturada de forma a auscultar os especialistas de uma forma mais reflexiva sobre o objeto central do Estudo, ou seja, a avaliação sobre o futuro do PMSS a partir da análise do setor em que atua e do papel desempenhado pelo Programa neste contexto mais geral. Neste sentido, os questionários foram formulados de maneira a extrair dos painelistas a análise de cada um sobre os avanços do setor saneamento, e nos aspectos em que estes avanços se verificam, se a atuação do PMSS é visível nesta evolução e em quais ações do Programa se mostra decisiva para o setor.

### **Avanços do Saneamento brasileiro**

Para **mais de 80%** dos participantes da pesquisa, os dois principais avanços do saneamento brasileiro entre as opções apresentadas pelo Estudo são:

- a evolução na construção e aprovação de um marco regulatório<sup>1</sup> para o saneamento;
- a consolidação do Sistema de Informações sobre Saneamento - SNIS.

São avanços decorrentes de ações da SNSA/MCidades, que contam com ativa participação do PMSS, de acordo com a visão dos próprios painelistas manifestada nos comentários feitos nos campos abertos dos questionários, como pode ser verificado no Relatório Final do Estudo.

Cabe destacar que este bom resultado foi apurado antes mesmo da aprovação pela Câmara dos Deputados do Projeto de Lei nº. 7.361, em 12 de dezembro de 2006, e mais ainda, antes da promulgação da Lei do Saneamento nº. 11.445/2007, como mencionado no início deste documento. Esta conquista, associada à Lei dos Consórcios Públicos e Gestão Associada dos Serviços Públicos, já regulamentada, é resultado do esforço coletivo do governo e da sociedade que se renderam a um processo participativo e democrático. Este arcabouço legal ainda que não atenda a todas as reivindicações dos diversos agentes que atuam no setor, é indubitavelmente o acontecimento mais significativo para o saneamento brasileiro nos últimos 20 anos. Além de equacionar o histórico vazio institucional do setor, a regulamentação do saneamento estimula o controle social, assegura direitos do consumidor e confere segurança institucional e transparência aos investimentos realizados neste setor.

Dados do SNIS, lançados no Diagnóstico nº. 11, em 21 de dezembro de 2006, mostram crescimento dos níveis de cobertura dos sistemas de abastecimento de água

---

<sup>1</sup> Assumindo orientação do Ministro Eros Grau, a SNSA recomenda substituir o termo “marco regulatório” pelo termo regulamentação do setor.

e de esgotamento sanitário do país no período 2002-2005, acompanhados de maior preocupação com a eficiência e a qualidade da prestação dos serviços.

### **Relevância do PMSS para o setor**

O Estudo também propôs avaliar o avanço do setor sob a perspectiva da **contribuição do PMSS** para esta evolução. Nesta análise pesa o fato do Programa existir a 13 anos e ter apresentado significativa estabilidade institucional ao sobreviver a diversos arranjos institucionais do saneamento no Governo federal.

Os resultados indicam que **100%** dos painelistas que responderam a esta questão reconhecem que o PMSS contribui decisivamente (67%) ou parcialmente (33%) para os avanços verificados no saneamento brasileiro. Significa dizer que a opção “Não” apresentada no questionário obteve zero (0%) de respostas.

Importante destacar que o Estudo parte do princípio que outros agentes também desempenham papel decisivo para o avanço do setor. É neste sentido que o questionário sempre trabalha com a opção “parcialmente”.

Para explorar mais profundamente a qualidade da participação do PMSS, o Estudo toma como quadro de referência o papel do Programa de suporte técnico à SNSA/MCidades. No exercício deste papel, o Estudo coloca para avaliação dos painelistas a **agenda de trabalho do PMSS**. Para os painelistas, as ações do Programa que mais contribuem para a evolução do setor são:

- **96%** para a consolidação e evolução do SNIS;
- **86%** para evolução na construção/aprovação do marco regulatório do setor;
- **83%** para o papel de fomento a um ambiente de discussão sobre a relevância da reforma e para as mudanças no setor;
- **80%** para as medidas tomadas em gestão do controle e redução de perdas de água e de energia elétrica em saneamento.

Cabe observar que para todas as demais ações do PMSS, os painelistas atribuem relevância da ordem de 70%. Exceção apenas para revitalização dos operadores públicos e apoio à instalação e funcionamento das agências reguladoras (estaduais e municipais) que obtiveram índices próximos a 60%.

Verifica-se coerência das respostas entre o que é, na visão dos painelistas, avanço do setor e o que melhor caracteriza a importância da atuação do PMSS.

### **Riscos para o setor com o término do PMSS**

A cadência reflexiva proposta pelo Estudo leva os painelistas a avaliar se a descontinuidade das ações do PMSS em função do encerramento do Acordo de

Empréstimo em 31/10/2007, infere risco de retrocesso aos avanços verificados no setor saneamento. Para quase a totalidade dos participantes da pesquisa **(96%) este risco existe**; sendo de forma potencial para **82%**; e parcialmente para **14%**.

Ao qualificar este risco, os painelistas avaliam que a descontinuidade das ações do PMSS se torna mais crítica em relação à continuidade e evolução do SNIS, ao apoio à reforma institucional, à continuidade e ampliação do programa de capacitação e ao desenvolvimento de estudos e pesquisas.

Da agenda de trabalho realizada pelo PMSS, em apoio à missão da SNSA/MCidades, a descontinuidade de praticamente todas as ações desenvolvidas pelo Programa representa **risco forte ou médio**, para **70%** dos painelistas. Abaixo deste percentual, exceções apenas para as ações relacionadas à retomada dos investimentos e qualificação do gasto público; de fato mais afetas às decisões e medidas adotadas exclusivamente pela SNSA.

8

No campo específico da gestão integrada de **resíduos sólidos** e do manejo integrado das **águas pluviais urbanas**, **82%** dos participantes da pesquisa avaliam que o término do PMSS pode implicar em retrocesso significativo dessas ações. De acordo com comentários de painelistas, este risco se torna ainda mais grave porque a atuação da SNSA, com o apoio do PMSS, resgata uma dívida histórica do saneamento com essas duas áreas e se torna imprescindível no apoio aos municípios para adoção deste novo paradigma, pautado na intervenção integrada no espaço urbano.

### **Abordagem Conceitual sobre Estado e Políticas Públicas**

O fio condutor proposto no Estudo para a avaliação de cenários visando à reestruturação do PMSS coloca uma cunha conceitual baseada na concepção de Estado e no sentido das políticas públicas e se aplica efetivamente aos objetivos desta pesquisa, na medida em que a reestruturação do PMSS deve observar o pressuposto de sua vinculação à SNSA e ao seu ministério supervisor, o MCidades.

Dentro deste contexto mais amplo, o Estudo indagou aos participantes se o término do PMSS poderia comprometer a capacidade da SNSA de exercer sua missão sob a orientação do paradigma que inscreve o saneamento como política pública com apelo social, dimensão urbana e ambiental e promotora de desenvolvimento. Das respostas obtidas, **79%** afirmam que este risco existe, de alguma forma.

### **Cenário Futuro do PMSS**

Para a avaliação de cenários visando à reestruturação do PMSS, da forma como proposta no presente Estudo, é necessário contextualizar esta análise sob uma



perspectiva mais ampla de uma possível reorganização do arranjo institucional do saneamento no nível do Governo federal. Neste sentido, os cenários futuros trabalhados no Estudo consideram alternativas de reestruturação organizacional e institucional do PMSS que dialogam com este contexto mais geral.

Os resultados finais da pesquisa revelam uma situação de empate técnico entre dois cenários para a reestruturação do PMSS: uma **terceira fase como programa** e a atuação sob a forma de **órgão de governo da administração indireta**, vinculado a SNSA/MCidades.

Na 1ª rodada:

- 40% dos painelistas escolheram uma terceira fase do Programa;
- 43% escolheram a atuação do PMSS sob a forma de órgão de governo da Administração Indireta.

Em função de não se ter uma tendência claramente predominante, esta questão foi retomada na 2ª rodada, de acordo com os critérios da técnica Delphi. Este empate técnico fundamentou a formulação de uma terceira alternativa, caracterizada como um “cenário de transição”, onde inicialmente sob a forma de programa são estabelecidas as condições necessárias para a transformação do PMSS em um órgão da administração indireta, vinculado à SNSA/MCidades.

Dessa nova consulta na 2ª rodada:

- **43%** dos participantes optaram por este cenário de transição;
- **28%** dos painelistas optaram por uma terceira fase como Programa, executado pela SNSA/MCidades, e preservando as características do atual PMSS;
- **27%** dos painelistas optaram por uma atuação sob a forma de órgão de governo da Administração Indireta, vinculado à SNSA/MCidades.

Pode-se concluir destes resultados que cerca de 70% dos painelistas optam pela forma Administração Indireta, sendo que deste universo, os que preferem o cenário de transição se mostram apenas mais cautelosos para se efetuar a reestruturação do Programa em direção a uma estrutura permanente.

Ao explorar a alternativa de reestruturação do PMSS sob a forma de órgão de governo da administração indireta, o Estudo propôs a análise de dois cenários: a criação de um **novo órgão da administração indireta** ou a reestruturação de um **órgão da administração indireta já existente** e que atue no saneamento no nível da

União, no caso a Funasa. Também aqui foi difícil identificar uma tendência predominante entre os painelistas consultados na 1ª rodada da pesquisa:

- **51%** optaram por um novo órgão da Administração Indireta;
- **45%** optaram por reestruturar a Fundação Nacional de Saúde - Funasa, vinculando-a a SNSA/MCidades.

A questão foi reapresentada ao Grupo de Painelistas no 2º Questionário, considerando nessa análise as dificuldades inerentes a cada um dos cenários. Mesmo sob esta contextualização, na segunda rodada o empate apresentou-se ainda mais acirrado:

- **45%** dos painelistas optam por criar um novo órgão da Administração Indireta, vinculado ao MCidades, para prestar o suporte necessário à SNSA;
- **45%** dos painelistas optam por reestruturar a Funasa, vinculado-a a SNSA/MCidades.

Dos 64 painelistas que participaram da 2ª rodada, 6 não se manifestaram sobre esta questão (o equivalente a 10% do total). Na tentativa de identificar mais claramente tendências predominantes nas situações de empate técnico verificadas no Estudo, o Relatório Final apresenta uma análise filtrada por tipo de segmento, entre os que compõem o Grupo de Painelistas.

Em direção a uma avaliação global dos resultados do Estudo, sob a ótica da aplicabilidade da metodologia Delphi, pode-se dizer que as tendências predominantes convergem no sentido de se distribuírem eqüitativamente entre esses dois cenários.

Especificamente sobre a reestruturação do PMSS, avalia-se conclusivamente que o “cenário de transição”, o mais pontuado na 2ª rodada, acomoda bem as opiniões anteriormente divididas entre “terceira fase como programa” e atuação sob a forma de órgão da “administração indireta”. Como já mencionado, os que optaram pelo cenário de transição também referendam a alternativa de atuação do PMSS sob a forma de órgão da administração indireta, vinculado a SNSA/MCidades. Trata-se, apenas de uma postura mais cautelosa.

Agora, quando este cenário é inscrito no contexto mais geral de se repensar o arranjo institucional do saneamento no Governo federal, os painelistas sinalizam para os dirigentes da SNSA/MCidades que **os dois caminhos que atendem satisfatoriamente:** seja a reestruturação do PMSS mediante criação de um novo órgão da administração indireta; seja por intermédio da reestruturação da Funasa e sua

vinculação a SNSA/MCidades, equacionando também neste caso a transição do PMSS para a forma administração indireta.

O Estudo revela dois grandes consensos. O primeiro, confere **autoridade à SNSA** como *locus* legítimo de definição de diretrizes e formulação de políticas e programas para o setor. Para isso, os painelistas e os participantes das oficinas de trabalho alertam para a necessidade de fortalecimento da SNSA/MCidades.

Indiferentemente do cenário a ser adotado para reestruturação do PMSS, a avaliação qualitativa extraída da pesquisa demonstra com clareza o quanto a opinião a favor do fortalecimento da Secretaria é majoritária, e que isto depende necessariamente de decisão política, inclusive com impacto no orçamento da União para o setor. Atualmente, pode-se dizer que este fortalecimento está mais factível e impositivo, diante do significativo aporte de recursos do PAC para o saneamento.

O outro grande consenso revelado pelo Estudo confirma a importância do suporte técnico que o Programa presta à SNSA e ao Ministério das Cidades. Neste sentido, referenda a pertinência da **agenda de trabalho** desenvolvida pelo PMSS, caracterizada principalmente por: i) sua vocação para atuar como uma **think-tank** do setor, destacando-se como espaço privilegiado do pensamento sobre o saneamento, apoiando a Secretaria na formulação e avaliação das políticas e programas por intermédio da realização de estudos, pesquisas, produção e difusão de informação; ii) o apoio aos agentes do setor (gestores, reguladores, operadores, usuários) mediante ações de **assistência técnica** visando à melhoria do desempenho e da qualidade da prestação dos serviços de saneamento; iii) o fomento à **capacitação**, que tem se revelado um instrumento estratégico para a evolução geral do setor e qualificação dos agentes que nele atuam.

É, portanto, inquestionável o reconhecimento da importância do PMSS para o saneamento brasileiro e para o cumprimento da missão da SNSA/MCidades. Por fim, cabe destacar que o consenso revelado pelo Estudo favorável ao **cenário de transição** engloba nesta transição as ações que devem ser tomadas, ainda sob a forma de PMSS II, que levem à reestruturação do Programa na direção de sua transformação em uma **estrutura permanente** da SNSA/MCidades.

Sob esta perspectiva e, a partir da orientação do Ministro das Cidades e do Secretário Nacional da SNSA, a equipe da UGP/PMSS está empreendendo todos os esforços para efetivar esta transição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WRIGHT, James Terence Coulter e GIOVINAZZO, Renata Alves. **DELPHI: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 01, n.12, 2º trimestre, 2000.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estudo DELPHI: atores sociais e tendências do sistema de saúde brasileiro**. Cadernos ENSP/FIOCURZ. Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2002.

PROGRAMA DE GOVERNO DO PRESIDENTE LULA. Anexo de Saneamento. **Reordenamento Institucional do Setor Saneamento no Governo Federal**. Brasília, 2006.

FILHO, Abelardo de Oliveira. **Institucionalização e Desafios da Política Nacional de Saneamento: um breve balanço**. Boletim Informativo da ASSEMAE, Brasília, 2006.

12

## EQUIPE

Supervisão: Ernani Ciríaco de Miranda

Coordenação: Berenice de Souza Cordeiro; Maria Carmen Germano Braga

Colaboradores: João Batista Peixoto; Fernanda Gimenez Machado; Rosana Lobo Soares da Cunha; Flávio Ribeiro de Mesquita.