



Fortalecimento

CBHs

*Gestão e
Desenvolvimento
Institucional*

**GUIA PRÁTICO de
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO
para Comitês de Bacia Hidrográfica**



Tiago Cacique Moraes
Glauco Knopp
ORGANIZADORES

Guia Prático de Planejamento e Organização para Comitês de Bacia Hidrográfica

Luciana Vidal
Marisa Seoane Rio Resende
Orlando Resende
AUTORES

Editor: Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - CeMAIS



BELO HORIZONTE/MG
2010



Expediente

Governo de Minas Gerais

Governador do Estado de Minas Gerais
Antonio Augusto Junho Anastasia

Secretário de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

José Carlos Carvalho

Secretário Adjunto

Shelley de Souza Carneiro

Diretor Geral do Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM

Cleide Izabel Pedrosa de Melo

Diretor Geral do Instituto Estadual de Florestas - IEF

Shelley de Souza Carneiro

Presidente da Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM

José Cláudio Junqueira Ribeiro

Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - CeMAIS

Diretora-Presidente

Marisa Seoane Rio Resende

Diretor Executivo

Flávio Alcoforado

Diretora Administrativo-Financeira

Rachel Greco Fernandes Melo

Conselho Fiscal

Eustáquio Vanderlei Campos Parreiras

João Batista Vilaça de Abreu

Conselho Pedagógico

Antônio Carlos Gomes da Costa

Caio Marini

Carmem Migueles

Cristina Isabel Abreu Campolina de Sá

José Eustáquio Souza

Marcelo Garcia

Maria Beatriz Ribeiro de Oliveira Gonçalves

Marília Andrade da Rocha

Miracy Gustin

Nelson Marconi

Regina Sílvia Viotto Monteiro Pacheco

Rita de Cássia Freitas Andreatta

Sueli Galhardo

Conselho Consultivo

Antônio Carlos Gomes da Costa

Eugênio Celso Gonçalves

Francisco de Assis Azevedo

Francisco Sérgio Soares Cavaliery

Jorge Perutz

José Tadeu de Moraes

Mário Neto Borges

Roberto Alfeu Pena Gomes

Ronaldo Vasconcelos

Teresa da Gama Guimarães Paes

Tomáz de Aquino Resende

Elaboração e Redação

Luciana Rocha Vidal

Marisa Seoane Rio Resende

Orlando José Resende

Coordenação Editorial e Revisão

Tiago Caciue Moraes

Glauco Knopp

Projeto Gráfico e Diagramação

Bruna Araujo

Logomarca

3X4 Publicidade

Impressão

Gráfica DelRey

Tiragem

1000

Distribuição

Gratuita

Ficha catalográfica

Vidal, Luciana R.

Guia prático de planejamento e organização para comitês de bacia hidrográfica / Luciana Rocha Vidal; Marisa Seoane R. Resende; Orlando Resende. – Belo Horizonte, 2010.

80f.

ISBN: 978-85-63486-00-4

Guia (1ª Ed. Apoio profissional) – Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - CeMAIS

1. Planejamento e organização. 2. Comitês. 3. Bacias hidrográficas. I. Título.

IGS/CeMAIS

CDD - 360

6 PREFÁCIO

7 APRESENTAÇÃO

8 COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS:

GESTÃO DEMOCRÁTICA DOS RECURSOS HÍDRICOS

10 O Sistema Nacional e Estadual de Recursos Hídricos

11 Principais atribuições de cada órgão/ator do Sistema Nacional

16 Os Comitês de Bacia no contexto atual: desafios e limites à sua atuação

17 COMITÊ DE BACIA: ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

18 Representação e Representatividade

19 Regimento Interno (RI)

19 A importância do Regimento Interno

20 O que possui um Regimento Interno

21 Estrutura e organização do Comitê no Regimento Interno

22 Integração e Conflitos nos CBHs

23 Reuniões produtivas

24 A preparação de uma reunião

31 Facilitação em reuniões de Comitês de Bacia Hidrográfica

31 Definição e compartilhamento da agenda anual

32 Planejamento de uma reunião

32 Funções de cada membro do comitê na reunião

33 Atitudes que conduzem a uma reunião produtiva

34 Como se desenrola a reunião

34 Pauta

34 Ata

37 Processo de tomada de decisão

37 Estilos de decisão

38 Habilidades interativas

41 COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

42 Importância do pensamento estratégico e do planejamento das atividades

42 Como utilizar a estratégia para o Comitê

43 Instrumentos de planejamento

43 Plano de recursos hídricos

44 Enquadramento dos corpos d'água

44 Outorga dos direitos de uso de recursos hídricos

44 Cobrança pelo uso dos recursos

45 Compensação financeira

45 Sistema de informações

46 Utilização dos Instrumentos

46 Como elaborar um planejamento estratégico

46 1º Passo: Diagnóstico

48 2º Passo: Definição de objetivos, metas e indicadores

50 3º Passo: Estabelecer um plano de fortalecimento

50 Definindo metas e objetivos

O quê? | Por quê? | Quem? | Quando? | Como? | Qual o custo?

52 4º Passo: Implementação, monitoramento e avaliação

53 Como monitorar e avaliar para garantir resultados

54 Parcerias e Alianças Estratégicas

54 Características das alianças estratégicas

57 COMITÊS DE BACIAS HIDROGRÁFICAS: COMUNICAÇÃO E MOBILIZAÇÃO SOCIAL

58 Comitês de Bacia Hidrográfica e mobilização social

59 Mas o que é mobilização social?

59 Mobilização Social e ferramentas de comunicação

59 Funções da comunicação estratégica na mobilização

60 Aplicação prática das 4 funções

61 Os modelos de comunicação em processos de mobilização social

61 Comunicação massiva

62 Comunicação dirigida ou comunitária

62 Comunicação Interpessoal

63 Navegar é preciso – potencialidades da Internet para os CBHs

65 Planejamento de Comunicação

65 Etapas de um planejamento de comunicação

67 b) Mapeamento de públicos

68 c) Classificação de públicos

68 Os públicos em um processo de mobilização

70 d) Plano de ações

70 Exemplos de ações estratégicas de comunicação

74 e) Monitoramento e avaliação

75 REFERÊNCIAS

76 ANOTAÇÕES



Prefácio

*Se tens de lidar com a água,
consulta primeiro a experiência, depois a razão”
Leonardo da Vinci*

Cuidar de nossas águas sempre foi uma das preocupações centrais do Estado de Minas Gerais, conhecido nacionalmente como “caixa d’água do Brasil”. E não foi por outro motivo que, logo após a criação da secretaria de Estado do Meio Ambiente, cuidamos de dar nova dimensão à questão, ao transformar o antigo DRH- Departamento de Recursos Hídricos em IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas. A nova instituição surge privilegiando aquilo que mais se sentia em Minas: a necessidade de gerir de modo equilibrado as águas de que o Estado dispõe.

Como nos aconselham os sábios, a experiência nos indicava um novo caminho neste fazer: o da parceria, da confiança nos cidadãos, buscando a cooperação, o envolvimento e a participação deles no esforço de fazer, cada vez melhor, a justa repartição dos recursos hídricos, cuidando antes de tudo de preservá-los e de torná-los não um privilégio de poucos, mas um bem público a beneficiar a maior parte possível da população. Nesses anos de trabalho, foi-se consolidando entre nós a consciência de que é pelo caminho das águas que devemos passar na divisão de nosso território, no planejamento de nossas atividades, na determinação de abrangência de projetos e programas.

Águas são fonte de vida a definir a fertilidade das terras, sua capacidade produtiva, sua condição básica de geração de riqueza sustentável para as comunidades. E ninguém melhor para disciplinar o seu uso do que os que dela dependem, de modo direto, para o desenvolvimento de negócios e atividades que estão na base do progresso sócio-econômico do estado: o cidadão, o empreendedor. Aí está a força dos Comitês de Bacia Hidrográfica. Não é o Estado, o poder constituído que lhe empresta valor e autoridade. Não! É a cidadania, esta força espetacular do Estado Democrático de Direito.

Esta Cartilha tem, portanto, importância fundamental: constitui instrumento a orientar o trabalho de constituição, desenvolvimento e aperfeiçoamento das ações dos Comitês, contribuindo para minimizar as oportunidades de erro e para maximizar os esforços dos que, voluntariamente, se colocam à disposição das comunidades para dar parte do seu tempo, de sua vida ao cuidado com as águas, bem de primeira necessidade, sem o qual é impossível a vida.

Costumo dizer que o sistema nacional de gestão das águas é a prova mais concreta de vivermos numa democracia: ali está o povo, discutindo livremente seus interesses, necessidades e desejos, deliberando sobre eles, tomando, portanto, decisões que vão afetar o presente e o futuro de muitas gerações, consciente do seu papel de construtor de prosperidade.

Minas Gerais se orgulha de contar, hoje, com 36 Comitês de Bacia instituídos com o dever de fazer a gestão participativa e descentralizada dos recursos hídricos, utilizando-se para isso de instrumentos técnicos de gestão, de negociação de conflitos e da promoção dos usos múltiplos da água, prestando apoio significativo aos Comitês de Bacia de âmbito federal.

Temos certeza de que esta Cartilha, oportuna, clara e de conteúdo profundamente instrumental lhes será de máxima utilidade.

José Carlos Carvalho
Secretário de Estado do Meio Ambiente
e Desenvolvimento Sustentável

Apresentação

Os Comitês de Bacia Hidrográfica (CBH), por serem criados pela lei, têm sua legitimidade dada por ela, que determina sua implantação e a forma de atuação. Mas a legitimidade não se dá apenas por força da lei, também pela participação cidadã, base ética e respeito. Por isso, os Comitês devem articular e representar os interesses legítimos dos diversos segmentos da sociedade nas questões das águas e atuar em bases legais e democráticas para serem reconhecidos e aceitos. A legitimidade, portanto, também depende da representatividade e da participação democrática.

A força dos Comitês na bacia hidrográfica depende da sua capacidade de articulação com as organizações, instituições e segmentos representativos, de legitimidade (reconhecimento e aceitação social e legal) e capacidade propositiva para promover a gestão sustentável dos recursos hídricos. Sua força, portanto, está diretamente ligada à efetividade de sua atuação (desempenho) e à legitimidade.

Diversos são os desafios e limites que os Comitês precisam enfrentar no seu cotidiano, desde as dificuldades de estruturação e organização interna, até a dificuldade de acesso a técnicas que possibilitem planejar ações e identificar, mobilizar e estabelecer vínculos fortes com organizações e pessoas relevantes na bacia e fora dela.

Sendo assim, para serem efetivos, os Comitês precisam:

- aperfeiçoar a organização interna – solucionando conflitos interpessoais, integrando pessoas e ações e organizando procedimentos e documentos;
- atuar de forma planejada, estratégica e estruturada, definindo prioridades para o Comitê, para a bacia;
- fortalecer o relacionamento com diversos públicos.

Com base na realidade dos Comitês de Bacia de Minas Gerais e em sua experiência de fortalecimento de canais e instrumentos de exercício da governança social, o Instituto de Governança Social – IGS, em parceria com a Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMAD e com o Instituto Mineiro de Gestão de Águas – IGAM elaborou esse material.

A proposta é que, por meio de informações e técnicas que possam ser aplicadas no dia a dia dos CBHs mineiros, os conselheiros tornem-se capazes de atuar como agentes de mudança e ajudem os Comitês de Bacias Hidrográficas de Minas Gerais a se tornarem mais efetivos em sua atuação, cumprindo as atribuições definidas em lei e atendendo às expectativas do Estado e da sociedade nas questões relativas à água.

O documento está estruturado no formato de cartilha, com linguagem simples e acessível, questões para reflexão, exemplos práticos e dicas para sua implementação. O material é composto por capítulos temáticos que tratam sobre: os Comitês de Bacias Hidrográficas, seu papel, limites e desafios no contexto dos Sistemas Nacional e Estadual de Recursos Hídricos; Estrutura e organização dos Comitês de Bacia; Planejamento Estratégico; e Planejamento de Comunicação para a mobilização social.



***Gestão democrática dos
Recursos Hídricos***

Os Comitês de Bacia Hidrográfica são responsáveis pelo gerenciamento da bacia hidrográfica naquilo que a lei lhe atribui. São os CBHs que debatem e decidem as questões relacionadas à gestão dos recursos hídricos numa determinada bacia hidrográfica. O êxito de seu funcionamento significa o êxito da política das águas.

A bacia hidrográfica é o conjunto de riachos, córregos e ribeirões que deságuam em um rio ou lago. O relevo, a vegetação, os animais e as pessoas também fazem parte da bacia hidrográfica. Assim, os hábitos, os modos de vida, as formas de uso dos recursos e de produção e exploração econômica adotados pelo homem impactam positiva ou negativamente a bacia hidrográfica e devem ser sempre analisados e considerados pelos Comitês.

Os Comitês são órgãos colegiados instituídos por lei, com composição paritária de representantes do Poder Público, tanto do estado quanto do município, usuários das águas e organizações da sociedade civil que atuam na área dos recursos hídricos.

Os CBHs têm como objetivo a gestão participativa e descentralizada dos recursos hídricos em um território, por meio da implementação dos instrumentos técnicos de gestão, da negociação de conflitos e da promoção dos usos múltiplos da água.

São espaços de representação, articulação e conciliação de interesses e ideias de diversos atores em torno da questão da água na bacia hidrográfica onde atuam.

Sua representatividade será maior quanto mais consiga mobilizar e articular atores representativos nos seus respectivos segmentos em uma determinada bacia hidrográfica.

É fundamental, portanto, que os Comitês tenham grande capacidade de articulação, sensibilização, mobilização e relacionamento.

Os integrantes dos Comitês devem ser atuantes e ter papéis definidos, agindo de forma conjunta com os outros participantes, para que possam ser eficazes na coordenação dos debates, possibilitando o cumprimento dos objetivos traçados.

Os CBHs, portanto, têm uma responsabilidade direta na promoção do desenvolvimento sustentável, na medida em que protegem os recursos hídricos, garantindo seu uso para o bem estar da comunidade e para o desenvolvimento equilibrado da economia local.

A dominialidade é o poder, o domínio e a responsabilidade que o Estado e a União têm sobre os recursos hídricos.

Os Comitês devem respeitar a **dominialidade** das águas, propiciar o respeito aos diversos ecossistemas naturais, promover a conservação e recuperação dos corpos d'água e garantir a utilização racional e sustentável dos recursos hídricos por meio da gestão participativa colegiada de diversos segmentos.

A Lei Federal 9.433/97 e a Lei Estadual 13.199/99 são os dois marcos legais responsáveis por garantir, no âmbito nacional e estadual, a execução da política de recursos hídricos de forma participativa e descentralizada a partir da criação dos Comitês de Bacia Hidrográfica. Essas duas leis descrevem as principais competências desses órgãos colegiados podendo-se destacar:

- Arbitrar os conflitos relacionados aos recursos hídricos naquela bacia hidrográfica;
- Aprovar os Planos de Recursos Hídricos;
- Acompanhar a execução do Plano e sugerir as providências necessárias para o cumprimento de metas;
- Estabelecer os mecanismos de cobrança pelo uso de recursos hídricos e sugerir os valores a serem cobrados;
- Definir os investimentos a serem implementados com a aplicação dos recursos da cobrança.

O SISTEMA NACIONAL E ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS

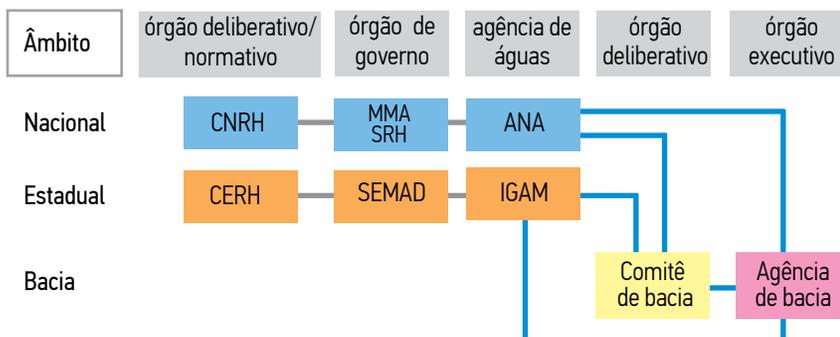
O Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos foi instituído pela Lei Federal nº 9433/97. É composto por uma série de órgãos e instituições da União, Estados e Municípios, e precisa ser bem conhecido para que a participação do Comitê garanta a função democrática do sistema.

Objetivos do Sistema Nacional:

- I - coordenar a gestão integrada das águas;
- II - arbitrar administrativamente os conflitos relacionados com os recursos hídricos;
- III - implementar a Política Nacional de Recursos Hídricos;
- IV - planejar, regular e controlar o uso, a preservação e a recuperação dos recursos hídricos;
- V - promover a cobrança pelo uso de recursos hídricos.

Dessa forma, todos os órgãos e instituições que compõem o Sistema Nacional compartilham a responsabilidade de participar do processo de gerenciamento dos recursos hídricos, embora cada um possua atribuições específicas para o funcionamento de todo o sistema.

ESTRUTURA DO SISTEMA NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS



Fonte: Adaptado de <http://alfaconnection.net/meio%20ambiente/gerenciamento%20das%20aguas.htm>

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DE CADA ÓRGÃO/ATOR DO SISTEMA NACIONAL

O **Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH)** subsidia a formulação da Política de Recursos Hídricos medeia conflitos e promove os usos múltiplos da água.

O **Ministério do Meio Ambiente** e a **Secretaria de Recursos Hídricos da União - MMA/SRHU** têm como principal atribuição formular a Política Nacional de Recursos Hídricos e subsidiar a formulação do Orçamento da União. É um órgão da administração federal direta. Sua competência engloba: políticas do meio ambiente; dos recursos hídricos; de preservação; conservação e utilização sustentável de ecossistemas; biodiversidade e florestas; integração do meio ambiente e produção; programas ambientais para a Amazônia Legal; proposição de estratégias, mecanismos e instrumentos econômicos e sociais para a melhoria da qualidade ambiental e do uso sustentável dos recursos naturais e o zoneamento ecológico-econômico.

A **Agência Nacional das Águas - ANA**, criada pela Lei nº9.984/2000, tem por finalidade implementar, em sua esfera de atribuições, a Política Nacional de Recursos Hídricos (*Lei das Águas*), outorgar e fiscalizar o uso de recursos hídricos de domínio da União.

O **Órgão Estadual** deve outorgar e fiscalizar o uso de recursos hídricos de domínio do Estado. Em Minas Gerais, o **Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM**, criado pela Lei 12.584 de 17 de julho de 1997, é o órgão responsável pelo planejamento e administração de todas as ações direcionadas à preservação da quantidade e da qualidade das águas do Estado.

O **Comitê de Bacia** é constituído por representantes do Poder Público, dos usuários das águas e das organizações da sociedade com ações na área de recursos hídricos em uma determinada bacia. Decide sobre o Plano de Recursos Hídricos, ou seja, decide quando, quanto e para quê cobrar pelo uso de recursos hídricos. Os Comitês de Bacia Hidrográfica têm como objetivo a gestão participativa e descentralizada dos recursos hídricos, utilizando-se de instrumentos técnicos de gestão, de negociação de conflitos e da promoção dos usos múltiplos da

água. Existem Comitês de Bacia em âmbito federal e estadual. No Sistema Nacional de Recursos Hídricos referimo-nos aos Comitês federais, ou seja, aqueles que fazem a gestão participativa das águas em bacias ou rios de domínio da União.

As **Agências de Bacia**¹ são entidades jurídicas de direito privado, com autonomia financeira e administrativa, que atuarão como unidades executivas descentralizadas de apoio a um ou mais comitês de bacia hidrográfica e responderão pelo seu suporte administrativo, técnico e financeiro. Para ser criada uma Agência de Bacia é preciso haver comprovação prévia da viabilidade financeira, assegurada pela cobrança pelo uso da água na respectiva bacia. Como o processo de implementação das agências de bacia hidrográfica propriamente ditas é, do ponto de vista legal, bastante complexo, exigindo até instituição pelo Estado e autorização legislativa, existe uma tendência à equiparação de organizações civis de recursos hídricos e consórcios intermunicipais de bacia a agência de bacia.

¹ Adaptado de <http://www.igam.mg.gov.br/cobranca/agencia-de-bacia-entidade-equiparada>

PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DE CADA ÓRGÃO/ATOR DO SISTEMA ESTADUAL

Seguindo as diretrizes definidas na legislação federal sobre recursos hídricos, foi criada, em Minas Gerais, a Lei nº13.199/99, que dispõe sobre a política estadual de recursos hídricos e institui o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos – SEGRH-MG.

Compõem o SEGRH-MG:

1- **Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD**², instituída pela Lei 11.903 de 06 de setembro de 1995 e organizada pela Lei Delegada nº62, de 29 de janeiro de 2003.

A SEMAD tem por finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado, relativamente à proteção e à defesa do meio ambiente, do gerenciamento dos recursos hídricos, e à articulação das políticas de gestão dos recursos ambientais, visando ao desenvolvimento sustentável.

Define as normas e procedimentos de unificação do licenciamento ambiental a cargo da FEAM, IGAM e IEF, por intermédio de uma base de dados unificada e georreferenciada.

2- **Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CERH-MG**³, criado pelo Decreto nº 26.961 de 28/04/87, a partir da necessidade da integração dos órgãos públicos, da sociedade civil organizada e do setor produtivo, visando assegurar o controle da água e sua utilização em quantidade e qualidade.

A finalidade é promover o aperfeiçoamento dos mecanismos de planejamento, compatibilização, avaliação e controle dos recursos hídricos do Estado, tendo em vista os requisitos de volume e qualidade necessários aos múltiplos usos.

O CERH está organizado em Plenária e Quatro Câmaras Técnicas: Câmara Institucional e Legal - CTIL; Câmara Planejamento de Recursos Hídricos - CTPLAN; Câmara de Instrumentos de Gestão de Recursos Hídricos – CTIG; Câmara dos Contratos de Gestão - CTCG.

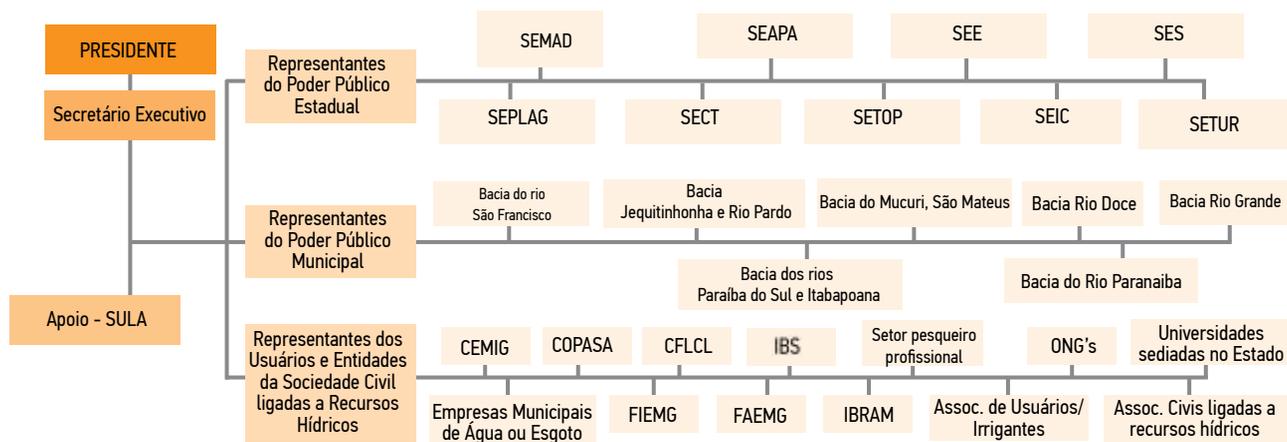
O CERH-MG compõe-se, observado o critério de representação paritária previsto no art. 34, Lei 13.199, de 29 de janeiro 1999, dos seguintes membros:

PARA MAIS INFORMAÇÕES, CONSULTAR:
<http://www.semad.mg.gov.br/cerh>;
<http://www.conselhos.mg.gov.br/cerh>
DN CERH 20/2007

² Fonte: <http://www.semad.mg.gov.br/>

³ Fonte: <http://www.semad.mg.gov.br/>

ESTRUTURA DO CONSELHO ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS DE MINAS GERAIS



3- **Instituto Mineiro de Gestão das Águas – IGAM**, criado pela Lei 12.584 de 17 de julho de 1997 para planejar e administrar as ações direcionadas à preservação da quantidade e da qualidade das águas de Minas Gerais. É o responsável pela Agenda Azul do Sistema de Meio Ambiente do Estado que tem como objetivo satisfazer as necessidades hídricas dos usuários mineiros para o desenvolvimento sustentável de Minas Gerais. Isso significa que a água faz parte do ecossistema e é um recurso natural e um bem econômico, devendo ter um planejamento para sua utilização de acordo com a quantidade e a qualidade.

São competências do IGAM:

- Efetivar, como autoridade competente do Estado, a outorga de direito de uso da águas estaduais;
- Fiscalizar, controlar e monitorar as águas estaduais, quanto ao uso, quantidade e qualidade;
- Enquadramento dos cursos d'água do Estado de Minas Gerais em classe de qualidade;
- Exercer funções de apoio ao Sistema Estadual de Recursos Hídricos;
- Atuar como órgão seccional de apoio ao conselho Estadual do Meio Ambiente – COPAM;
- Emitir pareceres técnicos conclusivos relativos às outorgas de direito de uso das águas, de acordo com a legislação pertinente;
- Manter convênios e contratos com órgãos, entidades e instâncias do poder público, visando a proteção da qualidade e quantidade das águas;
- Prestar assistência técnica às suas competências;
- Apoio e incentivo à mobilização social para uma gestão compartilhada, descentralizada e integrada das águas;
- Coordenar a criação e a implantação de Comitês e Agências de Bacias Hidrográficas.

O IGAM também oferece alguns serviços para auxiliar nos trabalhos do Comitê, como: informações sobre o monitoramento do tempo, clima e comportamento dos cursos d'água; dar orientações para participação em comitês de bacias hidrográficas; informar sobre a qualidade das águas do Estado de Minas Gerais e prestar consulta aos mapas hidrográficos de Minas Gerais.⁴

4- **Comitês de Bacias Hidrográficas**, base do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos que, através de debates, decidem as questões relacionadas à gestão dos recursos hídricos. São órgãos normativos e deliberativos que têm por finalidade promover o gerenciamento de recursos hídricos nas suas respectivas bacias hidrográficas. São competências dos Comitês, entre outras: promover o debate sobre as questões hídricas; arbitrar, em primeira instância administrativa, os conflitos relacionados com o uso da água; aprovar e acompanhar a execução do plano de recursos hídricos da bacia, bem como estabelecer mecanismos de cobrança pelo uso da água, sugerindo valores a serem cobrados e aprovando planos de aplicação de recursos oriundos da cobrança. Os Comitês são instituídos por ato do Governador do Estado e compostos por representantes do poder público municipal e estadual, dos usuários e de entidades da sociedade civil ligadas a recursos hídricos. Em Minas Gerais, existem, atualmente, 36 Comitês instituídos⁵.

5- **Agências de bacias hidrográficas**, em âmbito estadual, têm a mesma área de atuação de um ou mais Comitês de bacias hidrográficas. A sua criação deverá ser autorizada pelo CERH-MG mediante solicitação de um ou mais CBHs. Principais atribuições: atuação como secretaria executiva do Comitê; manutenção do balanço atualizado da disponibilidade dos recursos hídricos em sua área de atuação e do cadastro de usuários de recursos hídricos; elaboração ou revisão do Plano da Bacia para apreciação do Comitê e o acompanhamento e administração financeira dos recursos arrecadados com a cobrança pelo uso da água.

OS COMITÊS DE BACIA NO CONTEXTO ATUAL: DESAFIOS E LIMITES À SUA ATUAÇÃO

Os CBHs fazem parte de um sistema maior de gestão dos recursos hídricos, garantindo a participação da sociedade no processo decisório. A criação dos Comitês tem o objetivo de legitimar a participação democrática do gerenciamento dos recursos hídricos do país.

A atuação do Comitê é fundamental por seu caráter democrático, participativo e amparado por lei, na mediação dos conflitos pelo uso da água e na dedicação para ampliação de quantidade e qualidade destas águas.

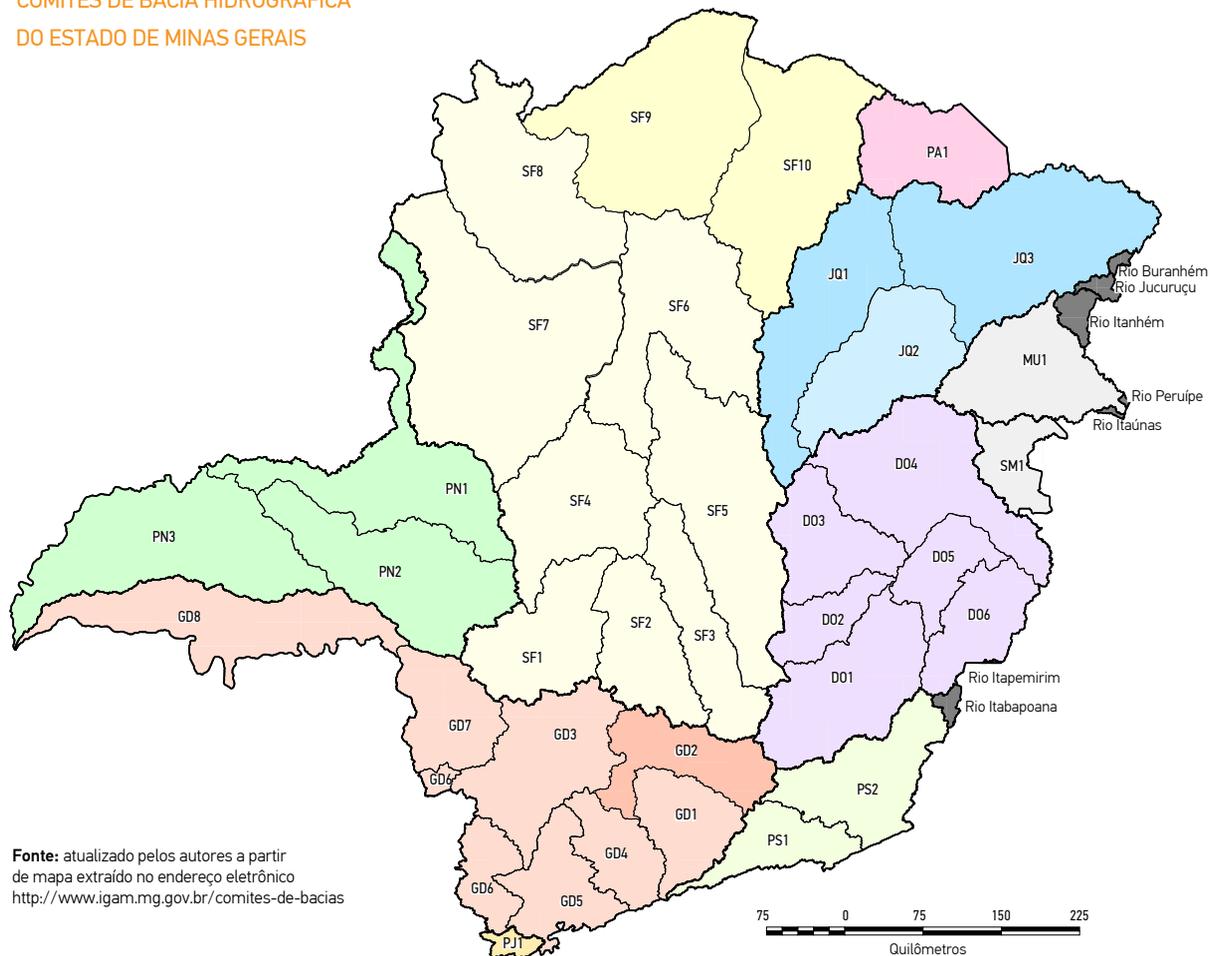
No entanto, a estruturação e a instalação do Comitê não significam por si só solução dos problemas da Bacia Hidrográfica. Os Comitês são órgãos normativos e deliberativos, mas é a conscientização da população sobre sua efetiva participação nesses espaços que alcançará realmente os objetivos estipulados pelos Comitês.

Outro aspecto importante é o estudo de recursos e demandas de cada bacia hidrográfica por meio dos Comitês, possibilitando maior base de informações

⁴ Fonte site www.igam.mg.gov.br

⁵ Informações retiradas do site eletrônico do IGAM no endereço: <http://www.igam.mg.gov.br/comites-de-bacias>

COMITÊS DE BACIA HIDROGRÁFICA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS



Fonte: atualizado pelos autores a partir de mapa extraído no endereço eletrônico <http://www.igam.mg.gov.br/comites-de-bacias>

Comitês de rios de domínio estadual em funcionamento

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO SÃO FRANCISCO

- SF1 - CBH Afluentes mineiros do Alto São Francisco
- SF2 - CBH do rio Pará
- SF3 - CBH do rio Paraopeba
- SF4 - CBH do entorno da Represa de Três Marias
- SF5 - CBH do rio das Velhas
- SF6 - CBH dos rios Jequitai e Pacuí
- SF7 - CBH da Sub-bacia mineira do rio Paracatu
- SF8 - CBH do rio Uruçua
- SF9 - CBH dos Afluentes Mineiros do Médio São Francisco
- SF10 - CBH dos Afluentes mineiros do rio Verde Grande

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO GRANDE

- GD1 - CBH do Alto rio Grande
- GD2 - CBH Vertentes do Rio Grande
- GD3 - CBH do entorno do reservatório de Furnas
- GD4 - CBH do rio Verde
- GD5 - CBH do rio Sapucaí
- GD6 - CBH dos Afluentes mineiros dos rios Mogi-Guaçu/Pardo
- GD7 - CBH Afluentes mineiros do Médio rio Grande
- GD8 - CBH Afluentes mineiros do Baixo rio Grande

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PARDO

- PA1 - CBH do rio Mosquito

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PARAÍBA DO SUL

- PS1 - CBH dos Afluentes mineiros dos rios Preto e Paraíba
- PS2 - CBH rio Pomba e Muriaé

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PARANAÍBA

- PN1 - CBH do rio Dourados
- PN2 - CBH do rio Araguaçu
- PN3 - CBH Afluentes mineiros do Baixo Paranaíba

BACIAS HIDROGRÁFICAS DOS RIOS DO LESTE

- MU1 - CBH do Rio Mucuri
- SM1 - CBH do Rio São Mateus

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PIRACICABA E JAGUARI

- PJ1 - CBH dos rios Piracicaba/Jaguari

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO DOCE

- DO1 - CBH do rio Piranga
- DO2 - CBH do rio Piracicaba
- DO3 - CBH rio Santo Antônio
- DO4 - CBH do rio Suaçuí Grande
- DO5 - CBH do rio Caratinga
- DO6 - CBH Águas do rio Manhuaçu

BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO JEQUITINHONHA

- JQ1 - CBH dos Afluentes Mineiros do Alto Jequitinhonha.
- JQ2 - CBH do rio Araçuaí
- JQ3 - Comitê de Bacia Hidrográfica dos Afluentes Mineiros do Médio e Baixo rio Jequitinhonha

para sua atuação.

É imprescindível também a capacitação dos membros dos Comitês para especialização na sua ação, otimizando-a, dando clareza aos objetivos e formas de atuação, com inovação e visão. É preciso ter uma boa estrutura de ação, com pessoas preparadas para a gestão de recursos hídricos e conflitos, oportunizando a sustentabilidade econômica para implantação de projetos de forma equilibrada com as necessidades e anseios da sociedade e com a capacidade de água no presente e no futuro.

Desta forma, um Comitê nunca pode perder de vista o bem maior de preservar a quantidade e qualidade das águas para as gerações futuras. Com esse compromisso, o Comitê toma as decisões que permitem seu uso para todas as necessidades da comunidade como produção industrial, agricultura, consumo residencial, lazer, etc. tomando por base a necessidade de encontrar soluções tecnológicas e sociais inovadoras para permitir o desenvolvimento econômico e social, em equilíbrio com o desenvolvimento ambiental.

Uma atuação séria e comprometida do Comitê passa também pela divulgação de suas ações e os resultados alcançados junto aos públicos com os quais se relaciona diretamente e aos beneficiários, dando transparência e publicidade aos seus atos.

Para isso, o CBH pode, por exemplo, elaborar e publicar, junto aos públicos preferenciais⁶, um balanço ou relatório anual com um resumo de suas atividades, ações, resultados alcançados e expectativas para o próximo ano.

Quanto mais transparente e organizado o Comitê, mais ele será percebido e reconhecido, na bacia e fora dela, como sério e comprometido com o exercício de seu papel.

O principal compromisso do Comitê deve ser sempre com o desenvolvimento sustentável da bacia hidrográfica.

⁶ Os públicos preferenciais ou os públicos estratégicos com os quais o CBH se relaciona ou deve se relacionar serão identificados em trabalho específico de elaboração do plano de comunicação dos Comitês. O assunto é abordado no capítulo que trata sobre plano de comunicação.

***Estrutura e
Organização***





Os Comitês de Bacias Hidrográficas, assim como diversos espaços de participação democrática de composição plural, enfrentam algumas dificuldades de organização e estrutura que limitam sua atuação. Reuniões improdutivas, desinteresse e descompromisso dos conselheiros, baixa frequência nas reuniões, desconhecimento sobre seu papel e sobre o regimento interno, conflitos internos não solucionados, desintegração entre os membros, entre outros fatores, comprometem o desempenho.

Foi com o propósito de auxiliar os CBHs a enfrentar os desafios e a superar as dificuldades do seu dia a dia que esse capítulo, sob a temática “Estrutura e Organização”, foi elaborado.

Nele, serão abordados assuntos referentes à realidade dos Comitês com dicas para aplicação no cotidiano.

REPRESENTAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE

Nos CBHs os conselheiros exercem papel de representantes dos interesses da organização ou segmento ao qual estão vinculados e pelo qual foram autorizados. Mas nem todos sabem disso.

O representante tem suas próprias opiniões, visões de mundo e valores que nem sempre coincidem com os do representado. No entanto, quando ele se coloca no papel de falar em nome de outro, não deve representar sua opinião e interesses individuais, principalmente se estes conflitarem com os da organização/segmento que representa.

Suas opiniões pessoais devem ser expostas nas reuniões da organização ou segmento que ele representa.

Os conselheiros não devem impor o que eles pensam, mas construir junto com os diferentes segmentos, projetos e ações em benefício do Comitê e da bacia hidrográfica.

Como forma de alcançar os objetivos dos Comitês, os conselheiros devem estar atentos à agenda de reuniões ordinárias e extraordinárias do CBH.

A boa representação de um membro nos Comitês depende de⁷:

- Conhecimento prévio do posicionamento do segmento;
- Conhecimento legal, técnico, científico e factual sobre os assuntos em discussão;
- Comprometimento com as responsabilidades assumidas;
- Informar-se sobre o funcionamento, finalidade, composição e Competências dos CBHs e o arcabouço legal e normativo que o orienta (lei federal e estadual

de recursos hídricos, deliberações normativas do Conselho Estadual de Recursos Hídricos, Regimento Interno);

- Apresentar propostas e se posicionar de forma fundamentada, clara e objetiva, sempre em consonância com o posicionamento do segmento que representa, sem, contudo, deixar de reconhecer e considerar as necessidades e demandas de outros segmentos e o bem maior (da bacia hidrográfica);
- Nas propostas e posicionamentos, com base na argumentação fundamentada e no diálogo, demonstrar os benefícios para a bacia hidrográfica;
- Capacidade de negociação e diálogo;
- Estar sempre inteirado das pautas das reuniões, preparando-se previamente;
- Comparecer às reuniões e, quando não for possível, comunicar ao suplente, preferencialmente em tempo hábil para que este se prepare para a reunião (previsto no Regimento Interno);
- Ser ético e transparente nos atos praticados e decisões tomadas, prestando contas ou esclarecimentos sobre sua atuação para os demais membros do Comitê e para a organização/segmento que representa;
- O representado subsidiar o seu representante com informações e diretrizes para balizar as decisões a serem tomadas no Comitê e cobrá-lo quanto à sua atuação.

Em resumo, a representação é um desafio e corresponde a uma relação de confiança, prestação de contas e autonomia entre representantes e representados.

REGIMENTO INTERNO (RI)

Para o bom funcionamento do Comitê, é preciso que existam regras claras. Algumas são estabelecidas pela lei, facilitando a composição e organização das atividades. Outras são complementadas pelos próprios Comitês com objetivos específicos de acordo com a realidade.

O Regimento Interno é o instrumento criado para estabelecer um conjunto de regras com a finalidade de regular o funcionamento do Comitê de Bacia, para o cumprimento da sua função pública, tendo o cuidado de respeitar o que determinam as leis maiores de nosso país.

A importância do regimento interno

O **Regimento Interno** é um instrumento essencial para a organização das atividades do Comitê. É nele que estão estabelecidos os papéis de cada componente e a forma de organização do Comitê.

Quanto mais o Comitê conhece e utiliza o Regimento Interno, mais organizado e dinâmico é.

O Regimento Interno deve ser estudado por cada componente e aplicado rigorosamente durante as reuniões, fóruns, mesas de debate, auxiliando na organização e no direcionamento dos debates e das decisões tomadas.

O conselheiro que não conhece bem o RI do seu Comitê, desconhece as regras e pode ser facilmente manipulado por aqueles que detêm o conhecimento.

No seu Comitê todos conhecem bem o Regimento Interno? Quais as principais regras estabelecidas? Ele é posto em prática no dia a dia do Comitê?

⁷ Adaptado de SISTEMA FIEMG. Manual do representante FIEMG: Comitês de Bacia Hidrográfica. Belo Horizonte, MG: FIEMG, 2008.

O Regimento Interno serve como um instrumento de gestão e de organização do Comitê.

O que possui um Regimento Interno

O Regimento Interno contempla todas as instâncias do Comitê e é dividido por capítulos que possuem um conjunto de regras que orientam todo o funcionamento.

Itens mais importantes de um Regimento Interno:

- Identificação do Comitê – parte inicial onde estão definidas a denominação do Comitê, região onde atua e endereço da sede.
- Finalidade – são estabelecidas as finalidades do Comitê alinhadas à Política e do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, à lei 9433/97, às políticas Estaduais correspondentes e em normas complementares.
- Competência – neste capítulo são definidas todas as competências previstas em lei para que o Comitê conheça-as detalhadamente e atue de acordo com elas. Tais competências abrangem os temas de debate, de deliberação, os instrumentos que devem ser utilizados, aprovados ou implantados, relacionamentos com as diversas instâncias do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos e poderes conferidos ao Comitê.
- Composição: trata da apresentação dos representantes titulares dos organismos e grupos que formam o Comitê. No Regimento Interno não são apresentados os nomes das pessoas representantes e sim as organizações e grupos, em que quantidade e de qual localidade. Define ainda como serão escolhidos os representantes, o mandato e a forma de substituição dos representantes.
- Estrutura e Organização: define as instâncias que compõem o Comitê como diretoria, plenária e câmara técnica e define sua composição. Pode também ser instituída uma Mesa Diretora.
- Atribuições: este capítulo deve ser dividido em seções que tratam das atribuições de cada uma das instâncias definidas na estrutura. As seções podem conter subseções para definir papéis específicos, como o da presidência, da vice-presidência, da secretaria geral e executiva, entre outros que se fizerem necessário destacar. Cabe também destacar em seção ou capítulo específico as atribuições gerais dos membros do Comitê. As atribuições devem estar completamente alinhadas à legislação e ao Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
- Reuniões e Procedimentos: capítulo onde são definidas as formas de reunião, participação e desligamento em cada instância. Punições a comportamentos desviantes das normas do RI podem e devem ser previstas.
- Relacionamento com outras organizações: O Comitê pode estabelecer orientações específicas para relacionamento com instâncias do Sistema Estadual de Recursos Hídricos e outras de interesse específico.
- Disposições Finais e Transitórias: são apresentadas informações não tratadas em capítulos específicos, definição sobre alterações do regimento, forma de solução e encaminhamento de questões não previstas no Regimento Interno.

Na medida em que o Comitê observa que é importante estabelecer regras para definir relacionamentos, funções ou formas de funcionamento, deve fazê-lo no Regimento Interno.

Embora existam diversos modelos de Regimento Interno disponíveis para referência dos Comitês, cada Comitê deve tomar por base e adequar o modelo padrão de RI enviado pelo IGAM aos CBHs.

Quaisquer alterações de conteúdo no Regimento Interno aprovadas em plenária deverão ser encaminhadas para parecer jurídico do IGAM.

Estrutura e organização do Comitê no Regimento Interno

MESA DIRETORA

O Comitê pode definir a formação da Mesa Diretora como forma de sistematizar e organizar as reuniões.

A Mesa Diretora é composta pelo presidente, pelo secretário e outros membros, como vice-presidentes e seguintes secretários, sempre com composição fixa e atribuições determinadas pelo Regimento Interno.

As principais funções de uma Mesa Diretora são: dirigir os trabalhos em Plenário; propor assuntos; criar Comissões Especiais temáticas; encaminhar os assuntos de deliberação do Comitê.

O presidente, os vice-presidentes e os secretários devem seguir rigorosamente as atribuições estabelecidas, tornando as reuniões mais práticas, objetivas e com melhores resultados.

A Mesa Diretora tem papel fundamental na prevenção dos conflitos e na promoção do diálogo entre os conselheiros.

Para isso, deve agir sempre de forma transparente, ética, democrática, e organizada, conhecendo e aplicando as normas estabelecidas no Regimento Interno (RI).

Também deve dispor de habilidades e conhecimentos para conduzir adequadamente as reuniões da plenária, de forma a garantir que cada representante tenha vez e voz, estimulando argumentos qualificados e o respeito à diversidade de pontos de vista existentes.

PLENÁRIA

A plenária é um órgão deliberativo do Comitê. A presença da plenária é fundamental para o encaminhamento das decisões. Por essa razão os Comitês precisam se organizar de forma a manter a plenária bem informada durante todo o ano. As convocações devem ser feitas com antecedência suficiente para que os componentes possam se organizar para participar. A plenária não deve se realizar com quorum baixo, sob pena de perder o caráter democrático com que foi instituída.

Garantir a presença, no entanto, não é tarefa fácil. É preciso que a convocação seja feita com antecedência e apresente informações completas quanto à data, horário, local e principalmente com toda a documentação sobre os assuntos a serem objeto de decisão.

A utilização de ferramentas como jornais informativos, internet, correspondências e outros meios de comunicação abertos ajudam a garantir a transparência e

Exemplo:

O Conselho Estadual de Política Ambiental de MG – COPAM, por exemplo, nos casos em que constata a inexistência de quórum mínimo para as reuniões, após prévia consulta aos conselheiros, costuma emitir comunicado oficial aos membros avisando sobre o cancelamento da reunião e solicitando sugestões de novas datas para sua realização.

Quanto mais organizadas e planejadas, mais produtivas tendem a ser as reuniões e mais interessantes e atrativas se tornam para os membros dos Comitês.

- *Quantas câmaras técnicas o seu comitê possui? Quais são os temas tratados em cada uma?*
- *Com que periodicidade ela se reúne?*
- *Com que frequência ela apresenta resultados às plenárias?*
- *As câmaras técnicas têm contribuído para uma melhor atuação do seu Comitê?*

a mobilizar a sociedade para a participação das reuniões do Comitê.

A presença dos conselheiros nas reuniões de plenárias está relacionada não só à convocação com antecedência, como também à pertinência e relevância dos assuntos listados em pauta, à qualidade dos debates e à produtividade das reuniões.

As reuniões da plenária devem ser conduzidas de acordo com o que foi estabelecido no regimento interno e seguir rigorosamente a pauta proposta. Os membros da mesa diretora, ao conduzir as reuniões, devem estar muito bem preparados para ouvir, acolher opiniões, diminuir conflitos e encaminhar os assuntos tendo sempre em vista o desenvolvimento sustentável da bacia.

CÂMARAS TÉCNICAS

As Câmaras Técnicas são equipes colegiadas, de representantes do Estado, Municípios, Sociedade Civil e outras entidades de interesse específico, com caráter consultivo, podendo ser permanentes ou transitórias.

O objetivo é que possam apoiar o processo de gestão compartilhada na bacia, especialmente por meio da proposição de regras de articulação e integração, apresentação de estudos que subsidiem as discussões, elaboração de relatórios, pareceres e projetos, entre outros.

Cada Comitê define as atribuições específicas, composição e tempo de duração dos trabalhos. Podem ser criadas ainda subcâmaras ou grupos de trabalho para garantir a consistência das discussões.

É comum que as Câmaras Técnicas utilizem assessores técnicos com direito a voz nas reuniões para apresentação de informações de sua total competência que contribuam diretamente para o bom andamento dos trabalhos.

O Regimento Interno deve ser claro e ter informações completas sobre a formação, atribuições, competências, reuniões e até mesmo sanções para as Câmaras Técnicas.

Nos CBHs é comum existirem câmaras técnicas de: outorga e cobrança pelo uso da água; de articulação interinstitucional; de comunicação social e educação ambiental; de plano de bacia; institucional e legal; de planejamento, projetos e controle; entre outros temas relevantes e pertinentes ao Comitê.

Comitês bem estruturados e organizados, no Brasil, possuem em média 4 câmaras técnicas atuantes e efetivas. O número e as temáticas das câmaras técnicas, entretanto, devem atender às necessidades e realidades específicas de cada Comitê.

As reuniões das câmaras técnicas, para serem produtivas e transparentes, devem ser precedidas de pauta, prévia convocação e registro em ata de suas decisões, sugestões, relatórios, pareceres, propostas e encaminhamentos.

A apresentação e a aprovação de um plano mínimo de trabalho – com objetivos, ações, prazos, responsáveis e recursos – também são recomendáveis para atuação legítima e efetiva no Comitê.

INTEGRAÇÃO E CONFLITOS NOS CBHs

Duas das principais dificuldades que surgem no dia a dia dos Comitês de Bacia dizem respeito à integração dos seus membros e às formas de contornar os conflitos decorrentes das divergências de posições e interesses de representação.

Essas são questões essenciais ao bom funcionamento dos Comitês e que devem ser devidamente tratadas.

A integração entre os componentes de um Comitê deve ser feita tanto no aprofundamento da temática que envolve a Bacia Hidrográfica quanto na integração e articulação entre as pessoas.

Essa integração deve ser planejada e estruturada no Comitê favorecendo um relacionamento de respeito e responsabilidade frente aos desafios e a complexidade da atuação.

Uma postura respeitosa e democrática da diretoria e a criação de processos, procedimentos e canais de comunicação entre os membros, de forma a gerar fluxos constantes de comunicação e informação, contribuem significativamente para gerar integração.

Existem dois níveis principais de conflitos enfrentados pelos Comitês de Bacia Hidrográfica:

- De interesse sobre o uso da água;
- De relacionamento, que envolvem as relações políticas e de dificuldade de diálogo existente dentro do próprio Comitê.

Os conflitos de relacionamento podem ser do tipo: conselheiro \times conselheiro, quando as divergências são levadas ao âmbito pessoal; e do tipo segmento \times segmento, quando as divergências se potencializam no nível de representação dos segmentos.

Conflitos internos não solucionados são empecilhos à atuação organizada e efetiva dos Comitês.

Divergências de ideias, propostas e interesses representados são comuns em instâncias de deliberação públicas, plurais e democráticas e devem ser sanadas com base no diálogo e na negociação. As divergências, porém, não devem “emperrar” os Comitês.

O comitê precisa estar muito bem preparado para o diálogo e para responder adequadamente às necessidades dos usuários, garantido a preservação e o uso sustentável das águas.

REUNIÕES PRODUTIVAS

Reuniões fazem parte da rotina dos CBHs. A própria natureza participativa, de diálogo e, em alguns casos, de conflito entre diferentes propostas e pontos de vista fazem com que reuniões sejam necessárias para o trabalho dos conselheiros.

Este rico processo pode também se tornar extremamente desgastante quando mal organizado. As técnicas apresentadas a seguir têm por objetivo evitar o desgaste em reuniões, reduzir os problemas de comunicação e entendimento e ampliar o diálogo entre diferentes grupos.

Para os conselheiros estas técnicas servem de apoio em reuniões ou processos que envolvam grandes grupos. As próprias reuniões de Comitê são um espaço para a aplicação das mesmas.

Embora a organização das reuniões de Comitê caiba geralmente à mesa diretora, os conselheiros podem usar estas técnicas para identificar lacunas e falhas na organização das reuniões propondo alternativas e soluções.

Além disso, o material serve como apoio para que os conselheiros aprendam a “ler a situação” e o contexto no qual as reuniões acontecem e quais fatores podem “emperrar” uma reunião.

A facilitação é um conjunto de métodos e atitudes que busca tornar mais ameno o processo de discussões e tomada de decisões coletivas. Métodos, ati-

tudes, divisão de tarefas, definição clara de objetivos, entre outras atitudes podem facilitar e tornar menos desgastante o processo de tomadas de discussões em Comitês de Bacia Hidrográfica.

As técnicas apresentadas aqui têm como valores a participação e a pluralidade de ideias, portanto, visam a construção coletiva de decisões, dar voz a diferentes opiniões e oportunidade a grupos de menor poder político e econômico a expressar seus pontos de vista em reuniões e processos coletivos de participação.

Nesse sentido, facilitação é fazer com que uma reunião atinja seus objetivos adotando-se métodos e técnicas apropriados que contribuam de maneira produtiva para a tomada de decisões.

Em processos de facilitação geralmente elege-se um facilitador (mediador ou moderador). Sugere-se que essa pessoa seja externa ao processo e que não represente nenhuma das partes em negociação. Além disso, deve-se levar em conta:

- A experiência, o conhecimento e o domínio dos métodos para facilitar a reunião em questão,
- A ética e o perfil adequado para a tarefa.

A preparação de uma reunião

O bom resultado de uma reunião depende de sua preparação. A finalidade, o número de participantes e a infra-estrutura disponível são alguns dos elementos que devem ser levados em conta na preparação de uma reunião.

Definindo objetivos

Definir claramente os objetivos de uma reunião é o primeiro passo para garantir o seu êxito. Definições claras de metas e objetivos facilitam o fluxo da comunicação e o andamento do processo.

Aconselha-se a dividir os objetivos de uma reunião em objetivos gerais e objetivos específicos:

- Objetivo geral é aquilo que se pretende atingir na reunião como um todo;
- Objetivos específicos são resultados pontuais que consolidam ou ampliam o objetivo geral.

Preparar a pauta da Reunião

A pauta da reunião é um ponto essencial para se atingir os objetivos propostos. Uma boa pauta deve contar com os seguintes elementos:

1. Etapas da reunião e os respectivos temas a serem discutidos;
2. Perguntas-chave para conduzir o debate;
3. Tempo estimado ou limite para cada etapa da reunião.

Deve-se levar em conta na elaboração da pauta:

- Número de pessoas que vão participar: é possível saber ou estimar quantas pessoas participarão? O tempo para cada etapa é realista para que todos possam participar?
- Grau de envolvimento dos participantes: aqueles que participam da reunião são próximos ao tema? Estão todos “nivelados” com o assunto principal da reunião?
- A possibilidade de atrasos no início e no final da reunião: há flexibilidade para alterar a alocação de tempo? É possível “esticar” a reunião?

Exemplo:

Objetivo Geral:

- Elaborar um plano de atuação estratégica para o Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio das Velhas em 2010.

Objetivos específicos:

- Realizar um diagnóstico sobre a realidade do CBH;
- Estabelecer propósitos e compromissos para o CBH para os próximos 2 anos.

A pauta deve ser montada coletivamente pela mesa diretora. Quando isso não é possível é preciso que todos conheçam o conteúdo. Além disso, é aconselhável que os participantes tomem conhecimento da pauta para que se preparem o quanto antes para as discussões. Sugere-se que a pauta esteja acessível a todos durante a reunião.

A flexibilidade da pauta pode estimular a participação. Abrir a pauta para propostas, agrupamento de temas, exclusão ou inclusão de itens pode ser bastante positivo.

Divisão de tarefas e responsabilidades

Dividir tarefas e responsabilidades é um pressuposto de processos participativos. Algumas tarefas são comuns a qualquer reunião. Essas tarefas devem ser divididas entre os organizadores.

Algumas funções em uma reunião:

- Preparar o ambiente da atividade;
- Manusear equipamentos de som e projeção;
- Receber os participantes;
- Entregar material de apoio;
- Explicar os objetivos e a pauta;
- Encarregar-se do café;
- Coordenar/ facilitar as sessões plenárias;
- Sistematizar os conteúdos da conversa;
- Marcar o tempo;
- Fazer a ata ou relatório.

Não definir a quem cabe o que pode levar a alguns problemas entre os quais:

- Conflito entre os coordenadores;
- Desorganização;
- Centralização do poder por alguns participantes;
- Sobrecarga de funções;
- Desinteresse dos participantes;
- Ineficiência da reunião.

Quando todos têm em mente o que devem fazer, a reunião se torna mais eficiente e se desenrola mais facilmente. Além disso:

- A reunião se torna mais participativa;
- A atenção e foco dos participantes se mantêm na pauta;
- Ninguém acumula tarefa e todos podem prestar atenção aos conteúdos da conversa.

Estabelecendo um acordo para a reunião

O acordo é um meio de firmar e compartilhar a responsabilidade coletiva para o bom andamento da reunião. Sendo de concordância de todos, estabelecem-se regras e valores que devem vigorar durante a reunião.

O acordo pode ser formulado no início, ou antes, da reunião. O essencial nesse momento é que o acordo seja submetido ao público para sua aprovação. O acordo inicial costuma conter:

- Normas para o bom funcionamento da reunião
- Manter a pontualidade, desligar celulares, estabelecer horário limite para reunião, limite de tempo para cada fala, inscrever sua participação ao

Sugestão de organização de um encontro do comitê:

Em um encontro da mesa diretora previamente a uma plenária, elenque todas as tarefas necessárias para a realização do encontro. A partir daí divida as funções entre o presidente, vice-presidente, 1° e 2° secretários e apoio administrativo. O resultado pode contribuir para uma reunião mais organizada.

secretário da sessão etc.;

- Princípios e valores para o processo da reunião - respeitar os participantes, falar apenas o tema em questão, escutar em silêncio a fala dos outros, por exemplo.

O ideal é que o acordo fique transcrito, exposto e visível aos participantes. Caso alguma das normas ou princípios seja desrespeitado, basta lembrar o combinado.

Material de Apoio

Nas reuniões em que os participantes têm de lidar com um grande número de informações, é interessante distribuir material de apoio impressos, do tipo:

- Pauta;
- Calendário de reuniões;
- Relatórios e diagnósticos (se for o caso);
- Planilhas e estatísticas (se for o caso).

Materiais de apoio ajudam a nivelar a informação entre os participantes e facilitam a disseminação das informações sobre a reunião.

Preparando o ambiente da reunião

Preparar um ambiente adequado para a reunião traz efeitos positivos para os objetivos da reunião. Quanto melhor a organização do ambiente, maior o respeito pelo processo por parte daqueles que participam.

Nem sempre os Comitês têm facilidade para conseguir um espaço adequado para as reuniões, mas ainda assim é importante observar algumas questões:

O acesso ao local é extremamente importante. Pessoas com deficiência precisam de adaptações de ambiente para participar de reuniões.

Condições de higiene, principalmente se os banheiros estão limpos e possuem papel, água corrente etc.

Uma boa iluminação e boa circulação do ar também são itens básicos. Fornecer aos participantes água potável, café e biscoitos é importante para um ambiente acolhedor.

Para facilitar a chegada dos convidados, é bom colocar faixas ou pequenos cartazes indicando a exata localização do local de reunião. Dessa forma, evitam-se atrasos e desgastes desnecessários.

A disposição das cadeiras é muito importante para reuniões participativas. Arrumar as cadeiras em círculo ou semicírculo facilita a participação, permite que todos se olhem e evita que uma pessoa se torne o foco das atenções.

A acústica também merece atenção especial. Em salas muito grandes ou em reuniões com muita gente é preciso usar microfone.

Facilitando a reunião

Os pontos a seguir visam aumentar o potencial de comunicação, organização e negociação dos participantes.

Antes de tudo, é imprescindível conquistar a confiança dos participantes. A reunião costuma se desenvolver bem quando os participantes confiam:

- No processo participativo como um meio para alcançar, de fato, resultados positivos para a população em geral;
- Nos coordenadores como atores cujas intenções e práticas são coerentes

com os objetivos dos projetos;

- Em si mesmos, conscientes de seu papel e da importância de sua contribuição.

A construção da confiança depende de dois elementos:

- Transparência: os participantes compreendem o que está acontecendo e percebem que não há nada escondido. Tudo é feito às claras;
- Diálogo: participantes e coordenadores escutam uns aos outros, estabelecendo relações saudáveis e inclusivas.

Orientações aos participantes

Cabe aos coordenadores/ facilitadores orientar os participantes em todos os momentos da reunião para que tenham a exata noção do que está acontecendo. Assim, vão se sentir mais seguros para atuar e poderão conciliar o encontro com suas expectativas.

Consultar expectativas ao início do encontro é importante e saudável. Participantes podem ter expectativas diferentes ou conflitantes com os objetivos pré-estabelecidos. Para evitar desapontamentos é preciso conhecer essas expectativas logo no início. Uma boa maneira é abrir uma sessão em que as expectativas são consultadas.

O início da reunião deve ser dedicado à explicação dos pontos principais do encontro, o que inclui:

1. Dar boas-vindas aos participantes;
2. Apresentar a equipe de coordenação;
3. Apresentar participantes externos (caso haja);
4. Explicar o objetivo e a pauta da reunião;
5. Explicar quais são e para que servem os materiais que os participantes têm em mãos (se for o caso);
6. Apresentar o acordo inicial da reunião, abrir para sugestões e submetê-lo à aprovação;
7. Apresentar os informes;
8. Apresentar os procedimentos da reunião;
9. Abrir para questões de esclarecimento.

Dúvidas podem se transformar facilmente em insegurança, provocando confusão nas falas, servindo de combustível para conflitos infundados e criando falsas expectativas e frustrações.

Portanto, ao transmitir informações sobre os pontos principais do encontro, é importante verificar se todos estão compreendendo os elementos essenciais e, também, o contexto.

O excesso de informação pode ser tão contraproducente quanto a falta. Números em excesso, tabelas e gráficos muito complexos podem cansar os participantes.

Apresentação dos participantes

Conhecer bem os participantes e promover sua integração é ótimo meio para:

- Promover a interação entre todos;
- Quebrar com o formalismo excessivo;
- Inspirar todos sobre a representatividade do grupo.

Para isso é preciso que todos tenham a oportunidade de se conhecer. Mesmo em

grandes grupos é possível fazer com que todos se apresentem por meio de dinâmicas de apresentação.

Seguem abaixo alguns exemplos.

APRESENTAÇÃO INDIVIDUAL

É o método mais comum para apresentar os participantes da reunião. Cada participante se apresenta aos demais, diz quem é, qual sua formação, etc.

Algumas dicas para esse tipo de apresentação:

- Ofereça um roteiro para que todos se apresentem. Quais as informações que devem ser passadas (nome, organização, formação);
- Evite polêmicas na dinâmica de apresentação, solicite apenas informações básicas sobre cada participante;
- Cuidado com o tempo.

Cuidado com a linguagem:

Termos técnicos e difíceis devem ser traduzidos para palavras mais simples do dia a dia. Quando as informações básicas são bem assimiladas, os participantes ficam mais à vontade para esclarecer dúvidas e expressar suas opiniões.

ENTREVISTAS EM DUPLAS OU TRIOS

Os participantes formam duplas ou trios durante um tempo definido pelo coordenador (3 a 5 minutos) A entrevista B e vice-versa. Em seguida, cada entrevistador apresenta seu entrevistado.

Vantagens dessa dinâmica:

- Permite que todos se expressem, dos mais falantes aos mais inibidos;
- Promove a interação entre os participantes;
- Estimula o interesse e a percepção em relação ao outro;
- Agiliza o tempo. As pessoas tendem a ser mais breves quando apresentam os outros.

FORMULANDO PERGUNTAS

Toda reunião é no fundo uma conversa. Nela, conversamos para saber algo que vai nos orientar a tomar nossas decisões corretas. Perguntar é a melhor forma de se chegar a uma decisão coletiva.

Uma pergunta pode encaminhar a reflexão sobre determinado assunto e também imprimir um rumo à conversa, pois traz em si um objetivo.

Seja em uma entrevista, um trabalho em equipe ou uma reunião, as perguntas-chave são o instrumento ideal para orientar a conversa entre os participantes e para dar conta das questões centrais no processo de debate. Por isso, devem ser elaboradas antes da reunião e incluídas na pauta.

Portanto, a eficácia de uma reunião depende em boa parte da elaboração precisa de perguntas-chave.

Alguns atributos de boas perguntas-chave:

- Devem ser simples, diretas e auto-explicativas;
- São suficientemente precisas para manter uma lógica coerente na discussão.

É preciso levar em conta:

- A sequência das perguntas deve ter uma lógica progressiva até os objetivos;
- Os coordenadores devem pensar em formas de re-elaborar a pergunta caso os participantes ainda demonstrem dúvidas;
- A clareza na exposição das perguntas facilita a compreensão das respostas.

ABRINDO PARA RESPOSTAS

Uma vez formulada a pergunta, o grupo precisa saber como respondê-la e se preparar para expor suas ideias. A forma pela qual se responde a uma questão altera a qualidade do conteúdo. É importante organizar a fala dos participantes.

Apresentamos a seguir três técnicas para organizar as ideias dos participantes de uma reunião participativa: organização das ideias, desenho da discussão e sequência das falas.

Organização das ideias

Em muitas reuniões os participantes contam somente com seus meios para interpretar o que está sendo dito pelo outro.

Assim, torna-se comum que muitos participantes se percam nas discussões e se confundam com o excesso de informações. A comunicação “trava” enquanto as ideias ficam “soltas”.

Nas sessões plenárias, o uso exclusivo da palavra oral pode causar alguns problemas:

- Limita a participação daqueles que não têm facilidade de se expressar oralmente;
- Dificulta a compreensão daqueles que estão mais acostumados a assimilar ideias escritas do que faladas;
- Privilegia longos discursos que podem tornar a reunião pesada;
- Dificulta a retomada de pontos discutidos anteriormente.

Para se evitar situações desse tipo, recomenda-se **sistematizar visualmente** as ideias dos participantes e reuni-las em um mesmo lugar (um painel, uma lousa ou um pedaço grande de papel) para que sejam comparadas e analisadas na sua totalidade.

Isso auxilia o grupo a pensar junto e facilita o trabalho do coordenador/ facilitador ao explicitar em que ponto está a conversa.

Fazer uso da escrita como complemento das falas dos participantes é um elemento poderoso para a comunicação do grupo.

Ideias escritas complementam as falas e aumentam a capacidade de assimilar dos participantes trazendo diversos benefícios como:

- Ampliam a possibilidade de expressão das pessoas tornando a reunião mais democrática;
- Aumentam a capacidade de absorção das ideias pelos participantes que além da audição passam a utilizar a visão para compreender o que está sendo exposto;
- Estimulam a capacidade de síntese, resumindo as ideias ao que é essencial ser dito;
- Mantêm as opiniões expostas por mais tempo, e, portanto, mais presentes no debate;
- Organiza melhor os pensamentos, agregando ou conciliando ideias afins e contrapondo ideias opostas;
- Permite retomar com maior facilidade questões levantadas anteriormente;
- Facilitam a confecção do relatório;
- Agilizam a reunião.

Dica:

Caso a reunião esteja atrasada, aproveite o tempo para conhecer os participantes. Servir um café ou biscoitos logo no início da reunião ajuda a descontrair e integrar os participantes do encontro.

Desenho da discussão

Os participantes podem ser agrupados para compartilhar ideias, refletir e discutir um determinado assunto. Essa forma de atuação pode ser individual, em duplas, subgrupos ou plenária. Essas diferentes configurações podem ser combinadas em diferentes sequências formando o desenho da discussão.

Vantagens e desvantagens desse modo de organizar ideias:

Individual

VANTAGEM: liberdade para refletir, maior facilidade para organizar, priorizar e sintetizar as ideias antes de expô-las ao grupo

DESvantAGEM: dificilmente todas as ideias serão compartilhadas por todos.

Duplas

VANTAGEM: todos podem se expressar. Os inibidos se sentem mais à vontade para contribuir. Maior profundidade e estímulo ao diálogo.

DESvantAGEM: os conteúdos dificilmente podem ser compartilhados em plenária.

Subgrupos

VANTAGEM: concilia maior profundidade com sistematização de ideias para apresentação na plenária. Participantes podem discutir temas específicos em grupo.

DESvantAGEM: surgem muitos conteúdos que não são suficientemente trabalhados ou expostos na plenária.

Plenária

VANTAGEM: todos compartilham a informação ao mesmo tempo.

DESvantAGEM: poucos falam. Pode não haver tempo para aprofundar ou abordar os assuntos.

A sequência das falas

Como decidir qual a sequência das falas em uma reunião com muitos participantes? Espera-se oferecer algumas dicas práticas para essa situação.

O que se pode fazer quando:

- Várias pessoas querem se manifestar?
- Diferentes assuntos são discutidos ao mesmo tempo?
- Os participantes se desviam do foco da discussão?
- Há fortes divergências entre os presentes?

As dicas de visualização apresentadas anteriormente costumam facilitar o processo de comunicação, a organização do tempo e a sequência das falas. E há ainda os critérios de sequência das falas. O mais famoso deles é a lista de inscrição das falas.

Mesmo a lista de inscrição pode causar problemas, pois a pessoa que toma conta da lista pode se equivocar.

As falas dos participantes podem ser organizadas:

- Por tópicos, segundo o assunto que cada um quer tratar;
- Por posicionamento, de acordo com a posição do participante: contra, indeciso ou a favor.

Critério	Vantagens	Desvantagens
Ordem de inscrição	Participantes falam na hora em que pediram para falar	As ideias não obedecem a uma sequência clara, pois todos os participantes tocam em pontos diferentes
Tópicos	As ideias ficam mais compreensíveis. A lógica da discussão é mais coerente.	Não se abre espaço para que os participantes falem o assunto que quiserem na hora em que quiserem: precisam se encaixar nos critérios que podem não coincidir com o que querem falar.
Posicionamento	A discussão não fica tendenciosa. Exploram-se múltiplos pontos de vista	

Os dois últimos critérios exigem intervenção constante do coordenador/facilitador – que deve ser alguém com certa habilidade e conhecimentos metodológicos, digno da confiança dos participantes pela imparcialidade ao intervir nas falas. Para um coordenador experiente, não é difícil combinar distintos critérios.

Facilitação em reuniões de Comitês de Bacia Hidrográfica

As técnicas apresentadas nesse documento podem ser aplicadas para qualquer processo participativo. Espera-se que com estas práticas, as reuniões se tornem mais efetivas permitindo a participação de mais pessoas.

Comunicação é um elemento chave para os Comitês que pode ser melhorado pela introdução de pequenos hábitos na organização das reuniões.

Certamente, sabemos que as reuniões de CBHs nem sempre são participativas. Por essa razão, diversas práticas foram apresentadas de forma a oferecer um leque de opções para incrementar a participação e a distribuição do poder dentro dos Comitês.

Estudos mostram que pequenos detalhes, como elaboração da pauta e os comunicados para convocar reuniões de Comitês, têm sido usados de maneira que não facilitam a participação. Cabe àqueles que conhecem estes métodos participativos a propor direta ou indiretamente práticas que reforcem a participação e a distribuição do poder que os CBHs têm a seu dispor.

Além disso, os conselheiros podem usar as técnicas de facilitação para trabalhar em suas bases. Lembre-se: o conselheiro é acima de tudo um representante, logo, é preciso conhecer as aspirações, demandas, denúncias, reclamações dos representados. Nesse sentido, as técnicas de facilitação ajudam para um bom exercício do seu mandato.

Definição e compartilhamento da agenda anual

As reuniões têm como objetivo decidir questões que precisam ser debatidas. Definir antecipadamente os assuntos e objetivos das reuniões facilitam para mantê-la organizada e alcançar resultados proveitosos. Dividir essas informa-

O Comitê deve definir o calendário anual de reuniões ordinárias e dar publicidade a ele, de forma que todos os componentes possam se organizar para participar e a sociedade possa acompanhar o encaminhamento dos trabalhos.

ções antes de cada reunião facilita para que todos possam se inteirar dos assuntos a serem discutidos melhorando a participação nos debates.

Planejamento de uma reunião

O planejamento das reuniões é fundamental e junto com outras técnicas pode deixá-las mais produtivas, devendo ser feito pelos responsáveis na condução dos trabalhos.

O planejamento da reunião deve conter:

- Informações de logística como data, local, horário, participantes e, sempre que necessário, informações detalhadas de acesso, a fim de facilitar a participação daqueles que vêm de longe;
- Pauta definida, compatível com o tempo da reunião, incluindo claramente o tempo de apresentação do tema (início e fim), tempo de debate, ordem de encaminhamento, forma de decisão;
- Convocação de acordo com o prazo definido no RI;
- Contato com cada conselheiro, preferencialmente por telefone, 72 horas antes da reunião para confirmar presença;
- Conhecimento do Regimento Interno e das regras que contribuem para o bom andamento das reuniões.

Funções de cada membro do comitê na reunião

Na condução das reuniões a diretoria ou mesa diretora devem definir alguns papéis específicos para o bom andamento das atividades:

Quem assume a função de:

- Coordenador deve ser responsável pelos assuntos que irão ser debatidos na reunião;
- Facilitador deve zelar pela reunião garantindo o cumprimento da pauta, a ordem das intervenções, mediação de conflitos, espaços de participação democrática;
- Controlador de tempo controla o tempo de discussão de cada assunto garantindo que todos serão adequadamente analisados;
- O Redator realiza as anotações de tudo que foi debatido e todas as informações colhidas;
- O Secretário faz uma ata de reunião com todas as decisões tomadas sobre cada assunto.

A divisão de tarefas na condução da reunião pode ser feita da seguinte forma:

O **Presidente (Coordenador)** deverá convocar e presidir as reuniões e assembleias e tornar públicas as decisões e ações do Comitê. Seu papel, nos encontros do CBH, é fazer a abertura da reunião, apresentar as autoridades presentes (se for o caso) e demais participantes convidados (se for o caso), ler os tópicos da pauta e coordenar o encontro.

O **Vice-presidente (Controlador)** deverá substituir o Presidente em suas funções em caso de impedimento ou afastamento do mesmo. Durante a reunião será o responsável por controlar os tempos de abordagem de cada tema previsto em pauta. Deverá, ainda, fazer a inscrição, na ordem de manifestação de interesse, daqueles que desejam opinar ou se posicionar sobre determinado assunto e por controlar o tempo de fala dos conselheiros.

O **Primeiro Secretário (Redator)** deverá auxiliar na condução das reuniões e

assembléias, sendo responsável pela elaboração da ata da reunião. Para isso, deverá, durante a reunião, anotar as principais deliberações e posicionamentos dos conselheiros e mesa diretora sobre determinado assunto debatido pela plenária.

O **Segundo Secretário (Facilitador)** é o responsável por controlar a frequência nas reuniões, coletar as assinaturas dos conselheiros presentes e verificar se há quorum mínimo para a realização do encontro. Também cabe a ele informar à plenária e à mesa diretora quais são as instituições participantes, as faltantes e as representadas por titulares ou suplentes. Apresenta os informes gerais.

O **Apoio Administrativo** é o responsável por preparar o ambiente da reunião. Deverá organizar o lanche, a disposição das cadeiras (se possível, em semicírculo), a preparação dos materiais necessários para a reunião (canetas, bloquinhos, projetor multimídia, microfone, flip chart, canetas para quadro branco e para flip chart, pauta da reunião etc.) e distribuição aos conselheiros. Deverá testar o equipamento de audiovisual e prestar assistência na sua utilização.

Atitudes que conduzem a uma reunião produtiva

ANTES

- Enviar os temas antes das reuniões, com tempos definidos para tratar cada um, facilitam o debate e a colaboração dos participantes;
- Sistema de confirmação de presença e informação de ausência para evitar prejuízo a quem comparecer.

DURANTE

- Comece a reunião na hora marcada e conduza o tempo de acordo com o horário previsto;
- Nas reuniões em que serão deliberados assuntos de extrema relevância e que exigem quorum mínimo, aplique o prazo de tolerância definido no RI para evitar o cancelamento da reunião.
- Mantenha-se no programa fixado anteriormente e colabore para que os outros também se mantenham, pois assim os objetivos serão alcançados conforme o planejado;
- Evite conversas paralelas para que todos possam se concentrar no debate;
- Participe;
- Saiba ouvir;
- Solicite à mesa diretora autorização para falar e aguarde a sua vez;
- Seja aberto, estimule ideias;
- Esteja predisposto a atingir o consenso.
- Critique ideias e não pessoas;
- Lembre-se de que todos são iguais durante a reunião;
- Respeite a individualidade;
- Não utilize o espaço da plenária para abordar assuntos de interesse exclusivamente pessoais ou que fujam dos temas definidos em pauta e impertinentes ao Comitê;
- Faça um resumo do que aconteceu na reunião;
- Avalie a reunião;
- Encerre pontualmente.

DEPOIS

- Distribua a ata dentro de, no máximo, uma semana para que todos tenham os resultados da reunião e possam manifestar suas objeções e considerações.

Como se desenrola a reunião

As principais etapas da reunião são:

INÍCIO: ENVOLVER AS PESSOAS

- Quando há pessoas que não pertencem ao grupo, apresente-as, assim todos se sentirão à vontade de participar como uma equipe. Se o grupo for muito grande, a utilização do crachá é recomendável;
- Receba as pessoas em ambiente acolhedor e com tratamento no mesmo nível.

DURANTE: DESENVOLVER E PROCESSAR INFORMAÇÕES

- Manter apresentação separada da discussão;
- Registrar as diversas opiniões respeitando as divergências;
- Registrar as conclusões e definições coletivas;
- Registrar assuntos importantes, porém fora de pauta, para discussão em reunião específica para não haver confusão e não desviar a reunião do planejamento inicial.

ENCERRAMENTO: GARANTIR QUE NADA FIQUE PENDENTE

- Decidir sobre o que ficou incompleto e como será tratado/encaminhado;
- Examinar os resultados;
- Destacar os itens para a próxima reunião (inclusive quando e onde);
- Realizar avaliação crítica da reunião (pontos fortes e pontos de melhoria) – a aplicação de um breve questionário de satisfação ao final da reunião ajuda.

Pauta

Todos os membros do Comitê devem ter o direito de dar sugestões de assuntos para a pauta.

Os Conselheiros não devem ir para a reunião do Comitê sem saber quais são os assuntos da pauta e sem terem discutido previamente com seu segmento para saber o que pensa a respeito de cada assunto.

Para que seja garantida uma maneira mais democrática de definição de pauta, sugerimos que seja feita uma consulta prévia para que os segmentos deem suas sugestões.

Assuntos que não estejam incluídos na pauta devem ser evitados para não tornar a reunião cansativa.

Ata

Tudo o que acontecer durante a reunião (ocorrências, propostas, decisões etc.) deve ser registrado na ata.

A seguir, algumas dicas sobre como elaborar uma ata de reunião⁸. Existem, entretanto, outros modelos de ata que não seguem o padrão indicado e podem ser interessantes para os Comitês.

- A ata não pode apresentar abreviaturas e os números devem ser escritos por extenso.

⁸ Retirado e adaptado do documento "Manual do Conselheiro: Conselho Escolar. Nova Iguaçu, 2007".

- Os registros das reuniões são feitos um após o outro, sem pular linhas ou deixar espaços em branco. E se sobrar algum espaço em branco depois das assinaturas, esse espaço deve ser tracejado até o final da linha.
- A ata não pode ser rasurada. Se um erro for cometido, não deve ser riscado ou apagado.
- Se o erro só for descoberto quando a ata já estiver terminada ou se alguma coisa importante deixar de ser registrada, deve-se proceder da seguinte maneira:

Em tempo: Na segunda linha da página três, onde se lê Joaquim José de Souza Xavier leia-se Joaquim José da Silva Xavier.
- A ata, depois de redigida, deve ser lida publicamente ou enviada para cada conselheiro para que todos tomem conhecimento do que diz o texto e para que as correções possam ser feitas antes das assinaturas.
- Todos os presentes devem assinar a ata após suas modificações e aprovação.
- É recomendável que o Comitê possua um livro de atas para nele constarem as atas das reuniões ordinárias e extraordinárias do CBH ocorridas durante um ano. Esse livro é uma memória física dos registros das reuniões.
- O Livro de atas deve ser aberto da seguinte maneira (exemplo):

Este livro, que contém as folhas numeradas tipograficamente de número 001 a 100, será usado para registrar as Atas das reuniões ordinárias e extraordinárias do Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio Água Limpa, com sede na Rua Cristalina, número um, no Bairro Ecológico, no Município Sustentável.

Sustentável, 08 de fevereiro de 2010.

Assinatura do presidente
- Depois de todas as folhas do livro terem sido usadas, deverá ser feito um termo de encerramento para registrar a finalidade a que serviu o livro de Atas.

Modelos de Ata	
Data:	Pauta:
Resultados Desejados:	
PAPÉIS Coordenador Facilitador Controlador de Tempo Secretário	
Sumário da reunião:	
Deliberações:	
Itens de ação:	
Assuntos importantes pendentes:	
Próxima reunião:	Avaliação:
Presentes /ausentes /copiados:	

Veja na página seguinte outro interessante modelo de ata de reunião, adotado pela Agência Nacional de Águas – ANA.

OBJETO: 1ª Reunião do GT-Articulação Institucional - CEIVAP /Comitês de sub-bacias e organismos outorgantes na Bacia do Rio Paraíba do Sul

Reunião nº: 01	Próxima Reunião:	Proposta 28 de abril no RIO	Folha :
Data: 23/03/06	Data:		
Horário: 9 às 17 horas	Horário:		
Local: Rio de Janeiro - RJ	Local:		

Participantes

Nomes: Alan Carlos Vieira Vargas Benedito Jorge dos Reis Diane Rangel Edilson de Paula Andrade	Representação: titular titular convidado titular	Empresas: GT Foz CBH PS AGEVAP DAEE
---	---	--

PAUTA: 1 - Base territorial de gestão na bacia do rio Paraíba do Sul
2 - Revisão e integração dos Planos de Recursos Hídricos
3 - Revisão dos regimentos internos

ASSUNTOS TRATADOS	AÇÃO	RESP/DATA
1 - Base territorial de gestão na bacia do rio Paraíba do Sul		
a) a ANA apresentou a proposta de que as unidades instituídas no âmbito dos sistemas estaduais de gerenciamento sejam subdivisões totalmente inseridas na bacia do rio Paraíba do Sul, área de abrangência do CEIVAP		
b) as unidades estaduais instituídas em SP e em MG estão totalmente inseridas na Bacia do Paraíba do Sul, não havendo qualquer ajuste a ser feito.		
c) as unidades do Estado do Rio de Janeiro estão em processo de discussão no âmbito do CERH.		
2 - Revisão e integração dos Planos de Recursos Hídricos		
a) a AGEVAP informou que o Resumo do Plano de Recursos Hídricos da bacia do rio Paraíba do Sul foi contratado junto à COPPE (RJ) e que consistirá de: 1) elaboração de um resumo do plano 2) sistematização de estudos já realizados na Bacia 3) estudos complementares sobre empreendimentos hidrelétricos e arcabouço institucional para a gestão da Bacia, dentre outros.	Enviar o TDR do Plano AGEVAP a todos do GT AI	AGEVAP - 31/03
b) a AGEVAP informou ainda que no próximo dia 6 de abril a COPPE deverá apresentar o Plano de Trabalho para o desenvolvimento dos trabalhos.	Enviar o Plano de Trabalho COPPE a todos do GT AI	AGEVAP - 06/04
c) o DAEE informou que foi assinado contrato com o FEHIDRO para a elaboração do Plano de Recursos Hídricos da porção paulista do território e que há uma previsão que seja contratada empresa até junho de 2006, com previsão de término dos trabalhos para janeiro de 2007.	Enviar o TDR do Plano SP a todos do GT AI	DAEE - 31/03
3 - Revisão dos Regimentos Internos		
a) a ANA levantou a discussão sobre a necessidade de que o regimento do CEIVAP e também de todos os organismos de sub-bacias venham a ser ajustados para permitir uma melhor articulação entre os mesmos, principalmente frente à necessidade de integração dos Planos de Recursos Hídricos, dos planos de investimentos, além da necessidade de dotar o CEIVAP com os instrumentos de integração em caráter continuado.		
b) o CBH PS relatou que há em SP um Decreto que trata deste assunto (em anexo).	Decreto SP anexo	

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Estabelecer prioridades é administrar a situação de forma que se tenha o máximo possível de alcance de resultados.

As questões do dia a dia devem ser analisadas em pautas específicas, reduzindo o desgaste trazido pela realização de reuniões sem resultado.

Na elaboração das prioridades o Comitê deve discutir para que juntos encontrem o que realmente é importante sem que as decisões sejam influenciadas por vontade de uma única pessoa.

As decisões devem se basear em alguns parâmetros para que a avaliação seja a mais certa possível. Esses parâmetros são:

- Controle: até onde há controle e conhecimento profundo da situação e da possível mudança;
- Importância: o impacto da decisão para o desenvolvimento sustentável e as consequências de não intervir;
- Resultado: expectativa de resultado em decorrência da opção adotada;
- Tempo: duração do período necessário para analisar a situação ou implementar a mudança;
- Recursos: total de recursos necessários para analisar a situação ou implementar a mudança (pessoas, tempo, dinheiro, equipamento etc.).

Estilos de decisão

O que fazer quando as opiniões são divergentes?

Em discussões em grupo é normal e necessário ter opiniões diferentes sobre determinado assunto. O Comitê deve ver isso como um ponto positivo porque ideias diferentes enriquecem os debates. Às vezes com tantas opções pode ser complicado tomar uma decisão, por isso o Comitê deve utilizar os instrumentos disponíveis para a gestão de recursos hídricos, buscar a participação das Câmaras Técnicas, analisar as implicações para o desenvolvimento econômico, social e ambiental para tomar a decisão adequada.

Nunca a humanidade pensou que para tomar uma decisão sobre um negócio, uma propriedade, uma nova estrada, um empreendimento residencial fosse necessário avaliar os riscos para a qualidade ou a quantidade de água.

É natural, portanto, que em nossa cultura, existam muitas divergências, dúvidas e interesses opostos. A própria existência dos Comitês tem sua razão na minimização desses conflitos.

O Comitê tem a missão de administrar as opiniões divergentes e construir soluções inovadoras de forma participativa e democrática.

Existem três formas de se tomar uma decisão:

INDEPENDÊNCIA: nesse caso não há discussão, quem toma a decisão é o líder ou um grupo específico da liderança. Essa forma pode ser mais adequada quando, por exemplo, não existe tempo suficiente para realizar um debate. Por ser de pouca participação dos interessados e envolvidos, essa é uma forma de aceitação limitada.

CONSULTA: a decisão também é da liderança, mas há um debate para que o grupo forneça informações e opiniões ajudando na escolha da decisão. Esse formato pode ter aceitação de alguns, mas trazer insatisfação dos oponentes pela pouca possibilidade de argumentação.

CONSENSO: há o debate do assunto pelo grupo e através dessa discussão os participantes entram em acordo pela melhor decisão. Por haver participação de todos, essa é uma forma de decidir que tem grande aceitação por parte dos integrantes. Também a forma mais democrática e legítima de decisão colegiada.

Para haver a efetiva participação de todos do grupo, as opiniões devem ser respeitadas e as divergências vistas como oportunidade de se alcançar resultados melhores. Entrar em consenso não é deixar suas opiniões de lado, mas sim uma forma de se pensar em conjunto.

Consenso

Vamos ver algumas definições operacionais do que é consenso.

'Acredito que você entendeu meu ponto de vista e o respeita.'

'Acredito que entendo seu ponto de vista e o respeito.'

'Preferindo ou não esta decisão, darei a ela todo o meu apoio, porque chegou-se a ela de maneira honesta, aberta e imparcial.'

A tomada de decisão por consenso trará como consequência benefícios na qualidade da decisão e no interesse pelo resultado.

Na qualidade da decisão, pois envolve mais pessoas, "mais cabeças pensantes", mais informações, mais referências, maior credibilidade e confiança na decisão.

No interesse pelo resultado, pois está envolvido um maior número de pessoas e a decisão não vem como uma ordem; todos participam, o compromisso torna-se mais amplo, há maior apoio, maior potencial de êxito e maior comprometimento.

DIRETRIZES PARA OBTENÇÃO DO CONSENSO:

1. Evite discutir somente para fazer prevalecer seu próprio ponto de vista.
2. Evite mudar de idéia apenas para evitar conflitos.
3. Evite a eliminação de conflitos por vias pouco éticas, tais como técnicas para apressar a solução, média, conchavos etc.
4. Encare as diferenças de opinião como coisas naturais que contribuem e acrescentam e não como empecilhos.
5. Suspeite de um acordo prematuro.
6. Respeite a opinião do outro e não abra mão do respeito à sua opinião.
7. Tenha uma perspectiva de grupo ao considerar as opiniões existentes e jamais uma perspectiva individualista.

É fundamental que o Comitê tenha uma atitude favorável para obtenção do consenso, entre elas:

- respeitar a opinião dos outros;
- ouvir os demais de maneira não avaliadora (não "julgar");
- tentar obter esclarecimentos técnicos e o entendimento pleno dos pontos de vista dos demais;
- apoiar e criar sobre as ideias dos demais tendo em vista o objetivo final;
- ser inteiramente franco, honesto e aberto nas discussões;

- estabelecer em conjunto alvos, procedimentos e processos de grupo;
- despende o tempo necessário para explorar adequadamente todos os pontos de vista dos participantes;
- evitar votações, rateios, sorteios, para apressar o processo;
- administrar a ansiedade em função de um trabalho produtivo;
- explorar e tentar apoiar os pontos de vista da minoria;
- dar reconhecimento aos participantes por suas contribuições;
- demonstrar uma confiança legítima nos demais.

Habilidades interativas

Habilidade interativa é a forma com que cada pessoa se relaciona com os demais. O Comitê deve focar na identificação das diferenças e na melhor forma de contorná-las.

As habilidades interativas podem ser desenvolvidas com algumas técnicas, melhorando o relacionamento entre os participantes. Existem quatro estilos de se relacionar que podemos identificar em atividades coletivas. São eles:

COMPORTEMENTOS INICIADORES

São pessoas que pensam nas possibilidades futuras e sempre têm muitas ideias a oferecer, quase sempre inovadoras.

As pessoas que têm predominância desse estilo objetivam lançar ideias para consideração, criar entusiasmo e são orientadas para ação futura.

Podem revelar-se como pessoas que sempre têm proposições a fazer, lançam novas sugestões, uma proposta ou ação. Além de propor, estão sempre dispostas a construir sobre uma idéia apresentada por outra pessoa, desenvolvendo-a ou ampliando-a.

O Comitê pode utilizar a participação dessas pessoas levando-os a estarem tecnicamente preparados e bem informados, pois podem trazer contribuições concretas para solucionar problemas.

COMPORTEMENTOS REATORES

São pessoas que defendem suas ideias e opiniões e podem ser julgadores e impulsivos.

Aqueles que apresentam o estilo reator caracterizam-se por informar sobre o que as pessoas estão pensando, ajudar a obter informações e facilitar a comunicação aberta.

São identificados por dar apoio, discordar ou defender/atacar. Ao dar apoio, declaram consciente e diretamente a concordância ou apoio aos conceitos e opiniões de outra pessoa. Quando discordam, fazem-no diretamente ou levantam obstáculos e objeções aos conceitos de outras pessoas. E ao defender/atacar, normalmente envolvem julgamentos de valor que contêm implicações emocionais, atacando a outra pessoa de forma direta ou posicionando-se na defensiva.

O Comitê deve valer-se dessa transparência para lidar com clareza sobre as várias opiniões. A opinião dos reatores deve ser valorizada no mesmo nível que o restante. O reator precisa conhecer as regras e ser lembrado delas com firmeza.

COMPORTEMENTOS ESCLARECEDORES

São pessoas que buscam conciliar as ideias, informações e opiniões oferecidas

por outros para alcançar uma idéia comum e mais completa.

Este tipo de pessoa, em geral, aumenta a clareza e o entendimento mútuo, incentiva uma análise mais profunda dos problemas e encoraja o intercâmbio de ideias.

Caracterizam-se por buscar ou oferecer informações, fatos, opiniões ou esclarecimentos vindos de outros; formular, de forma compacta o conteúdo de discussões ou eventos anteriores; testar o entendimento, procurando estabelecer se foi ou não compreendido o significado de uma contribuição anterior.

Trazem grande contribuição ao Comitê, se tiverem oportunidade de fazer suas colocações de forma intercalada com outros tipos de comportamento, trazendo maior equilíbrio ao debate.

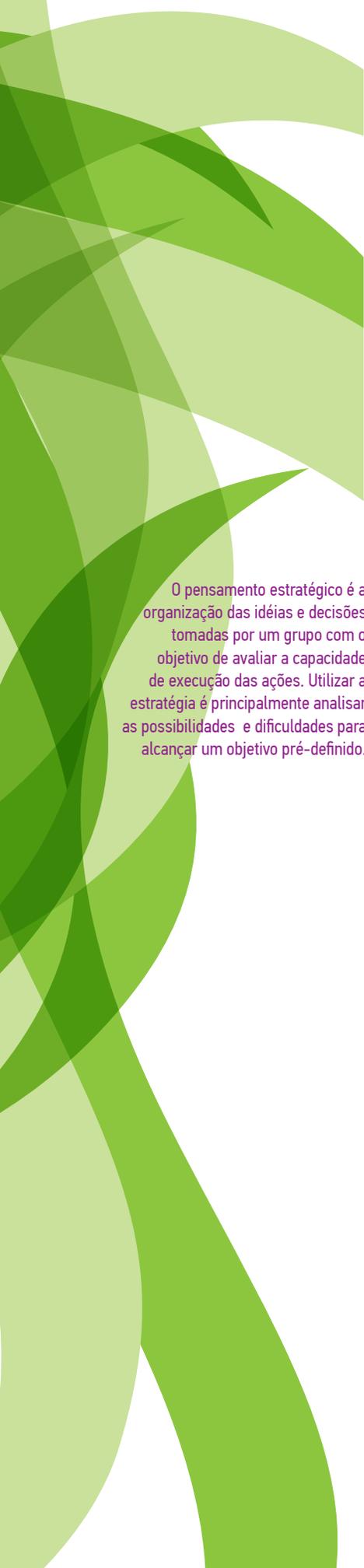
COMPORTAMENTOS DE PROCESSO

São pessoas que têm a atitude de envolver alguma outra pessoa nas discussões. Tais pessoas apresentam dois tipos de atitudes antagônicas: ou tentam envolver diretamente outro indivíduo, aumentando a oportunidade para que ele participe da discussão, ou exclui essa outra pessoa, reduzindo sua oportunidade de participar na discussão.

O Comitê precisa conduzir a participação deste estilo de forma que, ao envolver ou excluir pessoas, não desvie o encaminhamento das atividades e a ordem da dinâmica estabelecida pela mesa.



***Planejamento
estratégico***



O pensamento estratégico é a organização das idéias e decisões tomadas por um grupo com o objetivo de avaliar a capacidade de execução das ações. Utilizar a estratégia é principalmente analisar as possibilidades e dificuldades para alcançar um objetivo pré-definido.

IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DO PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

Planejar é definir qual o melhor caminho para atingir determinado objetivo. Quando vamos viajar, por exemplo, definimos primeiro o lugar para onde queremos ir, depois começamos a planejar a viagem, definindo o meio de transporte, o caminho, o que levaremos na bagagem, quanto de dinheiro temos disponível. Fazemos planejamentos até do que fica: a casa, os animais, as plantas. Uma viagem sem bom planejamento costuma trazer muitos problemas.

No Comitê é a mesma coisa. Primeiro é preciso saber aonde se quer chegar, quais são as prioridades para o Comitê e para a Bacia Hidrográfica e então estabelecer uma estratégia para acompanhamento dos projetos e empreendimentos existentes e novos, estabelecer formas de participação popular, de tomada de decisões, de implementação e de monitoramento do ambiente em que se desenvolvem as ações.

Um plano estratégico oferece uma visão de futuro. Indica a direção certa.

COMO UTILIZAR A ESTRATÉGIA PARA O COMITÊ

Para que o Comitê possa tomar decisões que contribuam realmente para o desenvolvimento sustentável, é preciso ter o maior conhecimento possível sobre aonde se pretende chegar, quais os riscos nas decisões, quanto afetam cada segmento e cada pessoa envolvida.

Após estabelecer as metas e objetivos a serem alcançados pelo CBH, os conselheiros e a equipe administrativa que compõem o Comitê, devem pensar em conjunto, trocando ideias para se chegar em soluções para as possíveis dificuldades.

Além disso, não basta apenas definir um bom plano. É preciso realizar as ações definidas e acompanhar os resultados. É necessário ainda que todo o Comitê esteja envolvido com o planejamento para que os riscos e resultados sejam compromisso de todos.

Para que os Comitês se preparem melhor para execução de suas funções, devem fazer um alinhamento em torno dos objetivos comuns, definir estratégias e planos de ação, implementar e acompanhar os planos e resultados. É importante ressaltar que o planejamento deve servir como um norte para as ações do Comitê, mas sem engessá-las. Os CBHs estão inseridos em um contexto

dinâmico e se relacionam com diversos públicos e órgãos, tendo que adaptar as suas prioridades a novas realidades que emergem. O processo de monitoramento e avaliação serve como parâmetro para que o caminho planejado seja revisado.

INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

São os instrumentos definidos na Política Estadual de Recursos Hídricos pela Lei estadual 13.199/99 enumerados em seu Artigo 9º:

- I - o Plano Estadual de Recursos Hídricos;
- II - os Planos Diretores de Recursos Hídricos de Bacias Hidrográficas;
- III - o Sistema Estadual de Informações sobre Recursos Hídricos;
- IV - o enquadramento dos corpos de água em classes, segundo seus usos preponderantes;
- V - a outorga dos direitos de uso de recursos hídricos;
- VI - a cobrança pelo uso de recursos hídricos;
- VII - a compensação a municípios pela exploração e restrição de uso de recursos hídricos;
- VIII - o rateio de custos das obras de uso múltiplo, de interesse comum ou coletivo;
- IX - as penalidades.

Plano de recursos hídricos

O Plano Estadual de Recursos hídricos foi criado para fundamentar e orientar, em longo prazo, a implementação e o gerenciamento da Política Estadual de Recursos Hídricos.

O plano diretor é o instrumento de planejamento da gestão das águas que orienta o Comitê na aplicação das ações de proteção e conservação dos recursos hídricos, planejados e estruturados nas bacias hidrográficas.

O Plano Diretor é um instrumento muito importante para o Comitê, pois é nele que estão contidas as principais diretrizes para o futuro da Bacia Hidrográfica. Portanto, o Plano Diretor tem que ser realizado com a ampla participação dos componentes do Comitê, com informações qualificadas e com o efetivo compromisso de todos na execução e monitoramento para que os resultados sejam alcançados.

O plano diretor apresenta:

- Diagnóstico da situação dos recursos hídricos da bacia;
- Análise de crescimento demográfico;
- Atividades produtivas;
- Uso e ocupação do solo;
- Disponibilidade e demanda atuais e futuras;
- Define metas de racionalização do uso;
- Criação de áreas de proteção de recursos hídricos e de ecossistema aquáticos.

Após a definição dos estudos, os comitês têm um referencial para sua atuação, dentro de sua competência, visando à busca de oferta da quantidade e qualidade das águas.

- Pense antes de agir.
- Para se chegar aos resultados esperados é necessário alinhamento e comprometimento de todos.
- O planejamento estratégico é vivo, não pode ser fixo.
- Planejamento implica acompanhar a execução da estratégia, corrigir falhas e ajustá-la a mudanças do ambiente.

Enquadramento dos corpos d'água

O enquadramento estabelece o nível de qualidade (classe) a ser alcançado e mantido em um trecho de corpo d'água ao longo do tempo, pois o licenciamento ambiental terá que se adequar à classe dos rios. A definição da classe cabe ao Comitê.

Para alcançar a meta, é necessário propor medidas para minimizar os possíveis impactos, preservando a água para os usos preponderantes da bacia, compatibilizando-os com os usos múltiplos.

A Lei Estadual 13.199/99, dispõe:

Art. 16 - O enquadramento de corpos de água em classes, segundo seus usos preponderantes, visa a:

- I - assegurar qualidade de água compatível com os usos mais exigentes;
- II - diminuir os custos de combate à poluição da água, mediante ações preventivas permanentes.

Outorga dos direitos de uso de recursos hídricos

A outorga é a autorização dada para a utilização dos recursos da água; é o instrumento legal que assegura ao usuário o direito de utilizar os recursos hídricos.

A outorga não é título de propriedade da água, mas o simples direito de uso, podendo ser suspensa, por motivos de escassez ou o não cumprimento dos termos de outorga. A autorização prioriza os interesses coletivos.

São de domínio estadual as águas subterrâneas e as águas superficiais dos cursos de água que escoam desde sua nascente até a foz passando apenas por um Estado.

Qualquer um que pretenda usar os recursos hídricos precisa da outorga. A requerida para casos de utilização sem fins de utilidade pública é chamada autorização e tem validade de cinco anos. Já as outorgas para uso com fins de utilidade pública são chamadas concessão e têm validade de no máximo vinte anos.

Os usos e/ou intervenções sujeitos a outorga são:

- Captação ou derivação de água em um corpo de água;
- Exploração de água subterrânea;
- Construção de barramento ou açude;
- Construção de dique ou desvio em corpo de água;
- Construção de estruturas de lançamento de efluentes em corpo de água;
- Construção de estrutura de recreação nas margens;
- Construção de estrutura de transposição de nível;
- Construção de travessia rodo-ferroviária;
- Dragagem, desassoreamento e limpeza de corpo de água;
- Lançamento de efluentes em corpo de água;
- Retificação, canalização ou obras de drenagem;
- Transposição de bacias;
- Outras modificações do curso, leito ou margens dos corpos de água.

Cobrança pelo uso dos recursos

A Cobrança pelo uso da água visa o reconhecimento da água como um bem natural de valor ecológico, social e econômico, cuja utilização deve ser orientada pelos princípios do desenvolvimento sustentável, dando ao usuário uma indicação de seu real valor através do estabelecimento de um preço público para seu uso.

O objetivo deste instrumento é promover a utilização dos recursos naturais de forma mais racional, evitando-se o seu desperdício e garantindo, dessa forma, o seu uso múltiplo para as atuais e futuras gerações. (IGAM, 2010)

A Cobrança não é um imposto, uma vez que sua implementação ocorrerá por bacia hidrográfica, a partir de iniciativa do respectivo Comitê de Bacia Hidrográfica. Os recursos financeiros arrecadados com sua implementação serão revertidos obrigatoriamente para a bacia onde foram gerados, sendo utilizados no financiamento de estudos, projetos e obras que visem a melhoria quantitativa e qualitativa da água da bacia, previstos no seu Plano Diretor de Recursos Hídricos. A cobrança pelo uso dos recursos hídricos é definida pelo Comitê e visa dar ao usuário um incentivo para agir de forma consciente e racional da água.⁹

Compensação financeira

A constituição brasileira garante ao município a participação nos resultados financeiros da exploração dos recursos hídricos, com o objetivo de compensar os danos causados pela exploração e restrição daquele recurso.

Conforme estabelecido na Lei nº 8.001/90, com modificações dadas pelas Leis nº 9.433/97, nº 9.984/00 e nº 9.993/00, são destinados 45% dos recursos aos Municípios atingidos pelos reservatórios das UHE's, enquanto que os Estados têm direito a outros 45%. A União fica com 10% do total. Geradoras caracterizadas como Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCH's), são dispensadas do pagamento da Compensação Financeira.¹⁰

PARA MAIS INFORMAÇÕES,
CONSULTAR:
Fhidro, Lei 15.910/05 e Decreto
45.230/09

Sistema de informações

O sistema de informações é um banco de dados onde todas as informações recolhidas pelos integrantes do sistema de gerenciamento de recursos hídricos são agrupados. O principal objetivo é agrupar as informações para um melhor controle de todos os gerenciamentos realizados no Brasil, ou seja, coletar, tratar, armazenar e divulgar as informações que subsidiam a gestão dos recursos hídricos.

Os Comitês de Bacia são importantes fornecedores de dados para alimentação deste sistema. No Igam, quem é responsável por essa tarefa é a Gerência de Tecnologia da Informação em Recursos Hídricos (GTIRH), que se mantém em permanente conexão com as demais gerências, a fim de manter atualizadas e disponíveis as informações geradas a partir deste Instituto. Também realizará a manutenção de links com outros sistemas de informação pertinentes aos recursos hídricos, tais como os do IBGE, IBAMA, Comitês de Bacias Hidrográficas, entre outros.

Em Minas Gerais, o Sistema Estadual de Informações sobre Recursos Hídricos (SEIRH) foi instituído pela lei 13.199/1999. Ele ainda não está on-line e é desenvolvido atualmente em módulos ou subsistemas, para que atenda corretamente aos interesses técnicos do IGAM e aos usuários de recursos hídricos:

- O módulo do FHIDRO – Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais, para permitir o cadastro, gestão e acompanhamento on-line dos projetos apresentados ao Fundo.
- O subsistema de controle da qualidade da água, para automatizar procedimentos e otimizar o processo de monitoramento,

⁹Fonte: www.igam.mg.gov.br/cobranca

¹⁰Fonte: www.aneel.gov.br

acompanhamento do processo de codificação e hierarquização das bacias hidrográficas mineiras.

UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

Para que se faça um uso adequado destes instrumentos, o Comitê deve primeiramente analisar quais são utilizados e quais os critérios para definir prioridades.

O CBH deverá analisar, por exemplo, se os estudos de enquadramento dos cursos d'água de suas respectivas bacias foram realizados. O Comitê já está preparado para deliberar sobre a utilização dos recursos para a revitalização das bacias hidrográficas, alocação de água e vazão?

O licenciamento ambiental terá que se adequar à classe dos rios. A definição da classe cabe ao Comitê. O Comitê já deliberou?

A Cobrança, por sua vez, ocorrerá por bacia hidrográfica, a partir de iniciativa do Comitê de Bacia Hidrográfica. Os recursos financeiros arrecadados com sua implementação serão revertidos obrigatoriamente para a bacia onde foram gerados, sendo utilizados no financiamento de estudos, projetos e obras que visem a melhoria quantitativa e qualitativa da água da bacia, previstos no seu Plano Diretor de Recursos Hídricos. O Comitê está preparado para utilizar os referidos instrumentos de cobrança e uso dos recursos?

O Comitê possui informações organizadas de forma a manter uma interface com o SEIRH - Sistema Estadual de Informações sobre Recursos Hídricos? Qual a situação atual dos dados da Bacia Hidrográfica? Como melhorar a organização dos dados e informações sobre a Bacia Hidrográfica?

Como vimos anteriormente, o plano diretor é o planejamento da gestão das águas que orienta o Comitê na aplicação das ações de proteção e conservação dos recursos hídricos, planejados e estruturados nas bacias hidrográficas. Por isso é fundamental que o Comitê realize o plano diretor com o envolvimento da comunidade.

É responsabilidade do Comitê aprovar o Plano Diretor de Recursos Hídricos e seus respectivos orçamentos para integrar o Plano Estadual de Recursos Hídricos e suas atualizações. Quais as ações planejadas pelo Comitê para participar, elaborar e aprovar o Plano Diretor de Recursos Hídricos?

COMO ELABORAR UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico deve ser simples e bem elaborado para garantir que a implementação seja eficaz. É importante lembrar que o planejamento estratégico do Comitê refere-se às atividades de organização e gestão do próprio Comitê e não ao plano de recursos hídricos.

Para se planejar, é preciso que o Comitê defina quais são seus objetivos e metas. Além disso, é preciso estabelecer como poderá ser feita a percepção de que esses objetivos e metas estão sendo cumpridos.

1º PASSO: DIAGNÓSTICO

Para dar início ao planejamento estratégico é preciso saber claramente:

- a) onde queremos chegar e porquê;
- b) como é o contexto onde nos inserimos;

- c) como é composto o Comitê, quais os objetivos comuns ;
- d) Definir onde queremos chegar e porquê.

Algumas perguntas podem ajudar a chegar a essa definição:

- Quando o Comitê foi formado, o que todos esperavam que acontecesse?
- O que pode definir que o Comitê realmente é forte e tem sucesso?
- O que a comunidade e o governo esperam do Comitê?
- Qual o desejo comum entre todos os membros do Comitê?
- Aonde se quer chegar com as ações do Comitê?
- Qual a missão do Comitê?

É preciso conduzir essa reflexão de forma aberta e participativa, permitindo que todos apresentem suas opiniões e alcancem uma definição comum do grupo.

Afinal, de forma simples, clara e objetiva, o Comitê deve ter clareza de sua missão, ou seja, aonde quer chegar.

b) Conhecer como é o contexto onde o Comitê está inserido

Esta etapa também pode ser chamada de avaliação do ambiente externo. A avaliação é a forma de calcular a extensão dos recursos necessários para concretizar os objetivos do Comitê.

Seguir alguns passos podem facilitar na hora de decidir as diretrizes do plano através da avaliação do ambiente externo:

- Quais os principais problemas que o Comitê enfrenta para atuar na Bacia Hidrográfica?
- Qual é o público beneficiário e em qual lugar ele se localiza?
- A lei está em evolução constante. Como isso interfere na atuação do Comitê?
- O Comitê conhece profundamente as questões técnicas que envolvem os problemas da Bacia Hidrográfica?
- O que causa maior impacto positivo à Bacia Hidrográfica?
- O que causa maior impacto negativo à Bacia Hidrográfica?
- Como o Comitê se relaciona com os organismos e instituições que compõem o Sistema Nacional e o Sistema Estadual de Recursos Hídricos?

Ao conhecer o ambiente externo, o Comitê poderá posicionar-se quanto aos aspectos legais que favorecem seu desempenho e atuar de forma a ser mais direta nas ações de maior impacto.

É comum gastar muito tempo em pequenos problemas que consomem o horário das reuniões e não priorizar questões mais relevantes. A análise do ambiente externo permite perceber o que de fato interessa, o que realmente afeta a bacia e o que precisa ser fortalecido.

Com esses dados é possível estabelecer quais as grandes barreiras e as principais oportunidades para o desenvolvimento sustentável na região.

No planejamento estratégico de um Comitê de Bacia Hidrográfica é fundamental estar atento às questões mais relevantes para o desenvolvimento sustentável. A comunidade tem um papel fundamental na participação e na solução de pequenos problemas. O Comitê precisa concentrar forças nos problemas mais complexos que exigem decisões que afetam o futuro e o desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Por que é preciso planejar?

- Compartilhar decisões;
- Não desperdiçar tempo corrigindo falhas;
- Evitar desperdício de recursos e de materiais;
- Refletir utilizando a experiência;
- Estabelecer uma referência comum que integre pessoas;
- Conhecer suas próprias capacidades;
- Melhorar a comunicação;
- Inspirar mudanças positivas;
- Compartilhar conhecimento e experiências com aqueles que fazem parte do processo de planejamento;
- Integrar diferentes pontos de vista;
- Dividir tarefas;
- Evitar conflitos.

c) Entender como é composto o Comitê e quais são os objetivos comuns

Essa etapa também é conhecida como análise do ambiente interno. No caso dos Comitês, o ambiente interno está focado nas pessoas que o compõem. O Comitê não é uma instituição, não tem personalidade jurídica, não tem empregados e não visa o lucro individual. O Comitê trabalha para um objetivo comum: o desenvolvimento sustentável na área de abrangência da Bacia Hidrográfica.

Após uma análise do ambiente externo, o Comitê deve fazer uma avaliação do ambiente interno, ou seja, verificar dentro do Comitê quais são os pontos fortes com o objetivo de atingir melhores resultados e os pontos fracos para que discutidos pelo grupo possam ser enfrentados.

Ao conhecer as pessoas e os interesses que giram em torno do Comitê é possível definir com maior clareza como agir para conquistar o bem comum.

Diversos segmentos compõem o Comitê, fazendo cumprir a sua função representativa. Como os interesses desses grupos muitas vezes não irão coincidir, é preciso ter clareza sobre os objetivos macros do CBH, que são os parâmetros para as decisões tomadas.

O desenvolvimento sustentável é composto pelo equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, o desenvolvimento social e a preservação ambiental. Isto significa que os interesses econômicos, sociais e ambientais são relevantes e precisam ser contemplados de maneira a modelar o futuro desejado.

Ao analisar o ambiente interno devemos perguntar:

- Quais os interesses individuais de participação?
- O Comitê possui uma representação e um nível de participação equilibrados entre os diversos segmentos (poder público estadual e municipal, usuários e sociedade civil)?
- Os conselheiros estão cumprindo seu papel de representação ou interesses individuais têm guiado as discussões?
- Existem pessoas ou grupos que sistematicamente ocupam o tempo das reuniões do Comitê com assuntos de menor relevância, tirando da pauta os assuntos mais impactantes?
- Os conflitos são mais fortes que o diálogo?
- O Comitê busca o equilíbrio entre os fatores sociais, ambientais e econômicos ao tomar decisões? Se não, quais os fatores que costumam ter maior peso? Porque isso ocorre?

Essa reflexão deve permitir um reposicionamento claro do Comitê quanto aos relacionamentos internos e a tomada de decisões, trazendo para o cotidiano o pensamento estratégico voltado para o desenvolvimento sustentável.

2º PASSO: DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Quando analisados os ambientes internos e externos, os integrantes do Comitê devem decidir quais as metas e objetivos específicos para que sirvam de base para as ações dos Comitês.

Objetivos

Objetivo é uma visão, é um desejo de realização de uma ação, idéia ou sentimento, que se quer alcançar num determinado período de tempo, a curto, médio ou longo prazos.

Os **objetivos** são a diretriz geral, o rumo para o qual a organização se destina. Na maioria dos casos eles são mais estáveis que as metas, raramente são alterados.

Exemplos de objetivos:

- Divulgar as instituições de Educação Infantil integradas ao Sistema Municipal de Ensino.
- Socializar informações e dados da Educação Infantil no Município de Uberaba.
- Apresentar, por meio de um mural de fotos, as instituições de Educação Infantil de Uberaba.

(Conselho Municipal da Educação de Uberaba)

- Fomentar a organização de entidades populares representativas da mulher;
- Apoiar programas e projetos realizados por órgãos governamentais e não-governamentais que digam respeito à condição da mulher;
- Estabelecer critérios, formas e meios de fiscalização das políticas executadas pelo município, observando as recomendações das convenções nacionais e internacionais;

(Conselho Municipal da Condição Feminina de São Luis – MA)

- Orientar, fiscalizar, coordenar e fomentar o desenvolvimento social e promover a conservação dos recursos naturais e ecossistemas no município.

(Conselho Municipal de Turismo e Meio Ambiente de Uruçuca – BA)

Os objetivos que refletem o longo prazo de uma organização são, de certa maneira, mais abstratos e se referem mais em valores e na maneira como a organização quer ser vista no longo prazo.

Metas

Metas são definidas por alguns atributos:

OBJETIVO: a descrição de onde se quer chegar.

UNIDADE DE MEDIDA: elas devem ser mensuráveis em termos de tempo, custo, número de pessoas etc.

VALOR: metas sempre se referem a um “quanto”, portanto, toda meta expressa uma quantidade.

PRAZO: as metas devem ser estabelecidas junto com um prazo até o qual ela deve ser checada para saber se foi ou não atingida.

As metas devem ser, além de claras e precisas, alcançáveis. Elas devem ser necessariamente mensuráveis e verificáveis. Ou seja, elas podem ser medidas em termos de valores objetivos e podem ser verificadas na prática quanto ao seu cumprimento.

Fique atento. Cada meta tem os seguintes elementos:

- Um valor: “5 conselheiros”, “3 reuniões”
- Um período de tempo ou um prazo a ser cumprido: “durante o ano de 2008” e “a cada ano”.
- Um indicador: “reuniões” e “conselheiros”.

Além disso, as metas devem ser pactuadas democraticamente, além de realistas. Metas impostas e inatingíveis geram desmotivação e não mobilizam os conselheiros para seu alcance.

Metas são meios importantes para gerar compromissos e para acompanhar as atividades e os resultados que estão sendo atingidos pelo comitê do qual você faz parte,

Agora você já sabe, metas devem ter ao menos um prazo, um valor a ser

Meta é um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu todo ou em parte.

Exemplos de metas:

- Capacitar 5 conselheiros na área de planejamento durante o ano de 2008;
- Realizar 3 reuniões preparatórias a cada ano.

Indicadores são instrumentos que orientam a formulação de políticas públicas.

atingido e um indicador (uma medida de verificação dos resultados).

Apresentamos, a seguir, alguns exemplos que em a palavra meta é usada de maneira **incorreta**:

A meta destes conselhos municipais é criar mecanismos que conscientizem a população no sentido de promover a mudança de hábitos e comportamentos.

Neste exemplo, não há meta definida na frase. Faltam definições de um valor a ser atingido, um prazo e uma medida de verificação dos resultados.

Outro exemplo:

Tendo como meta, capacitar 10 jovens da comunidade, 10 professores da rede municipal, 200 voluntários, realização de duas reuniões de apresentação de resultados e quatro oficinas de reaproveitamento do lixo.

Neste exemplo podemos nos perguntar “Até quando estas metas devem ser atingidas?”. Eis o elemento que falta: **o prazo**.

Indicadores

Indicadores são definidos como “meios de verificação” de uma meta. Os indicadores servem de medida para avaliar o cumprimento de uma meta. Eles podem ser vistos como uma “régua” para medir o quanto falta para se atingir uma meta.

Por sua própria natureza, indicadores são, por definição, unidades de medida, tais como metro, quilograma, litro, ou grau. No entanto, as decisões que tomamos no dia a dia não podem ser medidas por estas unidades. Para isso, temos que estabelecer os próprios indicadores, nossas unidades de medida para sabermos o quanto estamos próximos ou distantes de nossas metas.

Exemplos de indicadores:

- Denúncias de abuso a direitos recebidas.
- Denúncias encaminhadas a órgãos competentes.
- Propostas apresentadas ao Poder Executivo (secretarias, gabinetes de prefeitos etc.).
- Pessoas capacitadas.

3º PASSO: ESTABELECEER UM PLANO DE FORTALECIMENTO

O plano de fortalecimento é a definição do caminho que o Comitê precisa traçar para alcançar as metas e objetivos almejados. Ou seja, o comitê vai definir como será sua atuação a fim de alcançar resultados concretos. Essa é uma ferramenta simples e objetiva, mas exige muita dedicação. É necessário que todos os integrantes do Comitê estejam comprometidos e ajam uniformemente para que o plano seja implementado com sucesso.

Definindo metas e objetivos

Metas e objetivos podem ser definidos a partir de uma série de perguntas:

O QUÊ?

O que está sendo planejado?

O que é o objetivo do comitê do qual fazemos parte?

Quais as metas que devemos estabelecer?

POR QUÊ?

Por que é preciso estabelecer estes objetivos (ou metas)?

QUEM?

- Quem é responsável pelas atividades?
- Quem é a pessoa mais adequada para realizar a atividade?
- Quem tem os conhecimentos necessários para alcançar os objetivos?

QUANDO?

- Qual é o prazo?
- Quanto tempo está disponível para realizar o trabalho?
- Quanto tempo é preciso para se alcançar uma determinada meta?

COMO?

- Como será feito?
- Qual o caminho a ser seguido?

QUAL O CUSTO?

- Quais os custos de um determinado evento?
- Qual o custo dos equipamentos e materiais necessários?

Essas perguntas básicas devem ser feitas para se definir o papel que os Comitês devem ter. As respostas a todas essas perguntas ajudam a dar consistência aos Comitês. Por meio delas torna-se possível estabelecer “pontos de chegada”, meios, finalidades e recursos que os Comitês precisam para exercer de maneira competente as suas atividades.

Então, seguindo cada um dos passos anteriores:¹¹

1. Fazer o diagnóstico da situação atual do comitê

Relatar a situação do Comitê: onde se quer chegar e porque, qual o contexto interno, quem participa e porque participa do Comitê.

2. Definir ou analisar os objetivos principais do comitê

Verificar os objetivos definidos na lei e no RI e definir os principais.

3. Definir as ações prioritárias para fortalecimento do grupo

A partir do diagnóstico e dos objetivos, observar quais são as principais dificuldades para o avanço do grupo e quais as ações que podem ser realizadas para fortalecer o Comitê. Estabelecer ações simples, apenas duas ou três que possam ser realmente realizadas.

4. Definir metas para as ações

Cada ação pode ter uma ou mais metas que sirvam de estímulo e meio de verificar se as ações foram realizadas. Estabelecer metas é geralmente um elemento chave para o sucesso de um plano de ação.

5. Estabelecer indicadores para avaliar as metas

Indicadores são a unidade de medida pela qual se pode avaliar o estabelecimento de metas. Por isso, é preciso estabelecê-los de forma a permitir uma avaliação sobre o quanto falta para se atingir uma meta. Ou ainda para saber se há desperdício de tempo e de recursos quando uma meta já foi atingida e assim mesmo continuamos a “persegui-la”.

6. Definir quem e quando

Para garantir a realização das ações é preciso definir quem vai fazer e até quando.

AO DEFINIR OS RESPONSÁVEIS POR UMA AÇÃO PROCURE:

- Definir pessoas responsáveis. Estabeleça os nomes de quem vai fazer.

¹¹ UENO, Philip; MARTINS, Rafael. Guia prático de planejamento e gestão para Conselhos de Políticas Públicas. Belo Horizonte: IGS, 2008.

Evite expressões vagas como *todos, alguém*.

AO DEFINIR O TEMPO NECESSÁRIO PARA UMA AÇÃO:

- Seja realista, estabeleça um prazo que não seja muito *folgado* ou *apertado*.

4º PASSO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O processo de planejamento estratégico não acaba com a implementação do plano; tem continuidade com o monitoramento e controle dos ambientes trabalhados. Abaixo, segue uma tabela, feita no Excel, de exemplo de ferramenta de acompanhamento e avaliação de um plano de ação fictício.

Plano de Fortalecimento - Comitê de Bacia Hidrográfica do Rio XXX

PLANO DE AÇÃO

Período: março/2010 a dezembro/2010		Equipe responsável:						
Objetivo macro	Detalhamento de ações	Responsável	Quando		Indicadores	Status	Observações	
			Previsto Início	Previsto Término				Realizado
Tornar o Comitê conhecido na sua Bacia Hidrográfica	Elaborar banco de dados da mídia local	Ana Maria Mercedes	2/9/2009	2/9/2009	2/9/2009	Banco de dados pronto	Executado	Essa ação é constante pois o banco deve ser sempre atualizado.
	Sistematizar envio de releases e enviar um release semanal.	João Antônio Pereira	8/9/2009	16/9/2009	16/9/2009	Número de releases enviados	Executado Parcialmente	Não foi possível enviar um por semana, mas foram enviados um por mês
	Participar da exposição na feira de agricultores com 1 stand sobre o CBH e 3 conselheiros.	Comissão de integração	10/9/2009	18/9/2009	24/9/2009	Número de conselheiros presentes e de stands montados	Executado	A participação divulgou os procedimentos para outorga e o trabalho do CBH.
<i>Descrever cada objetivo macro definido como prioridade</i>	<i>Descrever cada ação a ser realizada para se alcançar o objetivo macro</i>	<i>Colocar responsável por cada ação</i>	2/9/2009	4/9/2009	4/9/2009		Não Executado	

Após a definição do programa, é necessário implementá-lo. Esta é a parte mais complicada e que consome mais tempo no gerenciamento estratégico. Uma estratégia clara e programas bem arquitetados são inúteis se o Comitê não conseguir implementá-los com cuidado. A estratégia é apenas um dos elementos que o Comitê conta. Se as pessoas do grupo não compartilham os valores e não estiverem comprometidas, de nada valerá a estratégia. Resumindo, o sucesso da

implementação depende de:

- Pessoas que compartilhem os mesmos valores.
- Habilidades que o Comitê possui para conduzir a estratégia .
- Trabalho em equipe – cada pessoa estar preparada e comprometida com o trabalho do comitê.

Como monitorar e avaliar para garantir resultados

Para utilizar os instrumentos definidos na Política Estadual de Recursos Hídricos e seu plano estratégico, o Comitê deve se preparar para realizar o monitoramento, ou seja, o acompanhamento constante dos objetivos, das estratégias, das atividades e das decisões de responsabilidade do Comitê.

Os processos de **monitoramento** são pouco institucionalizados no Brasil, o que o torna mais difícil tanto no aspecto das ferramentas como no aspecto cultural. Na prática, um problema recorrente é que quando se delibera sobre uma questão, surge outra que toma toda a atenção, fazendo o grupo esquecer o acompanhamento e o monitoramento dos resultados da deliberação anterior.

Exatamente por isso ainda muitas vezes não fazer parte da prática cotidiana é que o Comitê precisa estabelecer seu próprio sistema de monitoramento, tendo em vista questões como participação, transparência, confiabilidade das informações, enfim, potencializando o esforço, os recursos e os resultados.

Para o monitoramento efetivo de suas decisões, objetivos acordados e atividades é necessário que os CBHs definam responsáveis, estabeleçam prazos e metas qualitativas e quantitativas (numéricas) para que possam acompanhar processos, rotinas e resultados.

O monitoramento é, portanto, um acompanhamento constante e sistemático, organizado e planejado.

O trabalho desenvolvido pelo Comitê de Bacia deve ser avaliado no mínimo a cada doze meses. Nessa avaliação, os seus membros deverão analisar de forma qualitativa e/ou quantitativa, os aspectos positivos e negativos da atuação do CBH, buscando torná-la mais satisfatória.

Elaboramos alguns pontos que podem servir como um roteiro para essa avaliação¹².

- Como foi o desempenho do Comitê em relação ao horário e à dinâmica das reuniões?
- Como foi o relacionamento entre os Conselheiros?
- Como foi o relacionamento dos Conselheiros com os seus segmentos?
- Como foi o relacionamento do Comitê com seus públicos preferenciais definidos no plano de comunicação?
- A atuação dos Conselheiros foi realmente representativa?
- Os segmentos apresentaram propostas para as reuniões do CBH? Qual foi a qualidade e a relevância das propostas?
- O Comitê formou comissões ou câmaras técnicas? Como foi desenvolvido o trabalho das equipes formadas?
- Quais foram as principais contribuições do Comitê para a gestão sustentável da água na bacia hidrográfica?
- As prioridades, os objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico e de comunicação foram cumpridos? Se não, por quê?
- Os resultados dos encaminhamentos e deliberações do CBH atenderam às

A prática de monitoramento permite ao Comitê a tomada de decisão consciente sobre a manutenção ou correção do curso de suas ações e decisões, a constatação de fatos com base em dados e informações seguras e organizadas e o melhor gerenciamento de suas rotinas e recursos.

¹² Retirado e adaptado do documento "Manual do Conselheiro: Conselho Escolar Nova Iguaçu, 2007"

- expectativas da sociedade na bacia e do Estado?
- O que precisa ser mudado na atuação do Comitê?
 - O que deve ser mantido ou melhorado?

PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A grande responsabilidade dos Comitês no processo de tomada de decisões exige dos conselheiros uma boa estrutura de operação, alto nível de informação e conhecimento, relacionamento amplo e uma série de recursos que nem sempre estão disponíveis ou acessíveis.

Construir parcerias e alianças capazes de agregar valor e qualidade às ações dos Comitês é uma estratégia para viabilizar o atendimento de suas demandas.

As parcerias com instituições públicas, privadas, de origem comunitária ou educacional, podem contribuir para suprir lacunas de informação qualificada, conhecimento, espaço para reuniões, entre outras.

As parcerias interinstitucionais somam esforços na mesma direção e agregam valor às decisões do Comitê.

Características das alianças estratégicas

Algumas características importantes observadas nas alianças estratégicas:

- Compromisso na tomada de decisões;
- Compartilhamento de capacidades, recursos, bens;
- Relação recíproca com os objetivos de interesse comum;
- Disposição de valorizar as possibilidades de cada parceiro envolvido.

OBJETIVO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Os Comitês possuem características de independência nos processos de tomada de decisão, que não podem ser prejudicadas no relacionamento de parcerias. Nesse sentido, os envolvidos precisam respeitar a autonomia, garantir a transparência nas relações e preservar o alinhamento com o desenvolvimento sustentável.

Alguns dos objetivos das alianças e parcerias são:

- Otimização de recursos
- Ampliação do espaço de participação cidadã
- Avanço em pesquisas e novos conhecimentos
- Ampliação das capacidades e habilidades institucionais
- Superação de limitações financeiras e relacionadas à estrutura física

PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA A CONSTRUÇÃO DE ALIANÇAS E PARCERIAS

A Fundação Avina, importante organização internacional sem fins lucrativos, elaborou, em 2005, um documento no qual sugere dez princípios que devem orientar a construção de alianças e parcerias interinstitucionais. Tais princípios são aplicáveis aos CBHs. São eles:

1. Identificar e acessar a pessoa certa na organização/órgão/empresa

A pessoa-chave é quem detem poder de influência e decisão e pode fazer a negociação avançar. Criar um banco de dados ou planilha com contatos de pessoas relevantes interessados pela causa do meio ambiente é uma grande ferramenta para acessar a pessoa-chave.

Alianças com universidades, por exemplo, podem trazer grandes contribuições com pesquisas e estudos sobre questões mais complexas relativas às demandas da bacia hidrográfica.

Parcerias com associações comunitárias para realização de reuniões valorizam o espaço da comunidade e melhoram o nível da participação popular em fóruns, assembléias e audiências.

2. Buscar o ganho equitativo para as partes

Uma aliança ou parceria deve trazer ganhos (não necessariamente financeiros) para o CBH, o aliado/parceiro e para a sociedade. É uma relação ganha-ganha. Uma parceria é uma ação conjunta em resposta a interesses e demandas comuns entre as partes. O que os une é a convergência de interesses.

3. Apostar no profissionalismo e na credibilidade

A credibilidade e o profissionalismo do CBH, bem como da organização parceira, são fundamentais. Ninguém gosta ou quer se tornar aliado ou parceiro de quem não possui credibilidade e boa imagem perante a sociedade.

4. Garantir a clareza dos papéis nas alianças e parcerias

Os papéis, responsabilidades, as metas e os resultados do trabalho conjunto devem ser definidos previamente, após longo diálogo entre as partes e, preferencialmente, formalizado em um documento oficial. Essa definição minimiza frustrações, falsas expectativas e os conflitos entre as partes envolvidas.

5. Manter a confiança e a transparência ao longo do processo

Confiança é a base de qualquer relacionamento. A transparência no processo de aliança ou parceria é a chave para a construção da confiança

6. Cultivar o relacionamento interpessoal

As organizações e instituições, sociais e empresariais, são constituídas por pessoas, daí a importância de cultivar as relações interpessoais. As relações devem ser de respeito, admiração, confiança, realização e satisfação, com base em comunicação clara, transparente e franca.

7. Comunicar, comunicar, comunicar

A comunicação é a ferramenta que conecta, constrói e reforça os vínculos entre as partes. Ela é forte aliada na divulgação de resultados, visibilidade dos parceiros junto à sociedade e manutenção da transparência. Reuniões, contatos telefônicos, e-mail, relatórios etc. mantêm os aliados/parceiros conectados e alinhados. Como diz o velho ditado: "Quem não se comunica..."

8. Conquistar pela causa

A causa do Comitê de Bacia é um precioso ativo. Conquistar aliados e parceiros para seus projetos é, primeiro, atraí-los para a causa.

9. Perseverar para avançar

Algumas tentativas de construir parcerias e alianças são exitosas e outras não. Ficamos frustrados com respostas negativas, é claro. Mas perseverar e prospectar em outras frentes, avaliando sempre o porquê da resposta negativa para incorporar esse aprendizado é fundamental para avançar.

10. Mostrar resultados e divulgar a aliança ou parceria

A demonstração dos resultados alcançados pelo CBH e a ampla divulgação da parceria ou aliança contribuem para a construção da imagem e reputação de ambas as partes e geram credibilidade e confiança mútua.

COMO INICIAR E CONSOLIDAR ALIANÇAS E PARCERIAS

A força de um Comitê está exatamente na capacidade de articulação, na legitimidade da representação e na estrutura de suas alianças e parcerias.

As principais etapas para o desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas são:

1. Definir os objetivos da parceria;
2. Avaliar parceiros em potencial, valorizando a diversidade institucional;
3. Estudar as oportunidades;
4. Avaliar o impacto da relação interinstitucional;
5. Planejar a integração;
6. Implementar a parceria.

Dada a complexidade da temática e da estrutura que envolve uma Bacia Hidrográfica, as alianças e parcerias interinstitucionais são fundamentais para o avanço e a melhoria da qualidade e quantidade dos recursos hídricos. Tais parcerias favorecem a participação social e democrática, agregam conhecimento, informação, tecnologia e valorizam a qualidade das decisões tomadas pelos Comitês.

Um bom exemplo de parceria estratégica é do Comitê de bacia do Rio das Velhas com o Projeto Manuelzão, da Universidade Federal de Minas Gerais. O projeto oferece conhecimento e inovação para o trabalho do Comitê. O CBH, em contrapartida, fortalece o projeto com a sua participação, uma vez que o objetivo do Manuelzão é *transpor os muros da universidade e estabelecer uma grande rede de parceiros que compartilhasse os ideais de revitalização da bacia hidrográfica do rio das Velhas* (MANUELZÃO, 2010).

***Comunicação e
mobilização social***





Sentir-se co-responsável significa que cada um deve se apropriar de uma causa social, sentir-se responsável por seu sucesso, agir na prática para isso e se envolver no nível mais pessoal e afetivo com esse compromisso porque sente que é importante no processo e que a causa é realmente relevante para a sociedade

¹³ Disponível em: <http://www.saofrancisco.cbh.gov.br/>

Nessa seção trataremos da importância dos Comitês de Bacia Hidrográfica investirem em comunicação e se nortearem pelos objetivos de mobilização social, buscando, cumprir bem seu papel de guia de políticas sobre recursos hídricos de maneira democrática.

Assim, primeiramente, buscamos entender o que é mobilização social e como esse processo pode acontecer na atuação dos CBHs. A partir do entendimento de que a comunicação de um Comitê deve ser mobilizadora, apresentamos ferramentas e modelos de comunicação que podem ser utilizados pelos CBHs de acordo com as suas demandas.

Além disso, é feita uma reflexão sobre a necessidade de se planejar a comunicação nos CBHs de maneira estratégica e alinhada aos objetivos gerais do Comitê. É fundamental no processo de planejamento conhecer quais são os públicos envolvidos no trabalho do Comitê e como o relacionamento com estes deve se dar para gerar um forte envolvimento e comprometimento entre as partes.

O objetivo desse material é proporcionar aos conselheiros uma reflexão sobre o papel mobilizador do Comitê e a importância de se planejar a comunicação estrategicamente para este fim, além de apontar caminhos e metodologias para que isso seja efetivado.

COMITÊS DE BACIA HIDROGRÁFICA E MOBILIZAÇÃO SOCIAL

Para que os Comitês de Bacias Hidrográficas consigam exercer bem as suas funções é necessário que funcionem com os seguintes princípios¹³:

- DESCENTRALIZAÇÃO do poder de decisão;
- INTEGRAÇÃO das ações públicas e privadas;
- PARTICIPAÇÃO de todos os setores sociais.”

Para convocar os diversos setores sociais a participar do processo de gestão dos recursos hídricos, de maneira descentralizada e integrada, os CBHs precisam se comunicar com a sociedade de maneira mobilizadora, gerando um **sentimento de co-responsabilidade** desses setores com a sua causa. Por esta razão, nesse documento iremos tratar a comunicação dos CBHs sempre pelo olhar da mobilização social.

MAS O QUE É MOBILIZAÇÃO SOCIAL?

Mobilizar é movimentar. É convocar pessoas para atuar na busca de um propósito comum, buscando resultados decididos e desejados por todos¹⁴. Esse objetivo comum, pelo qual os envolvidos se propõem a trabalhar juntos, é chamado de causa. Para que seja considerado um processo de mobilização social, essa causa também deverá ter cunho social, atendendo objetivos de interesse público, ou seja, que tragam benefícios coletivos para a sociedade e não se orientem a atender interesses privados de alguns grupos.

Assim, não basta que indivíduos se agrupem para que estejam mobilizados; é preciso que compartilhem valores e objetivos pretendendo mudanças na realidade que dividem.

Pensando sobre esses conceitos, perceberemos que os Comitês de Bacias Hidrográficas são órgãos com grande potencial de mobilização social e que, de fato, existem para esta finalidade.

A “causa” de interesse público comum a todos os comitês é promover a gestão de recursos hídricos de maneira sustentável e descentralizada, articulando diversos setores da sociedade e mantendo um ambiente saudável para todos. Cada CBH desenvolve ações e projetos de mobilização de acordo com as suas especificidades, que apesar de terem seus objetivos próprios, são orientados por este mesmo norte.

O papel de mobilização social dos Comitês de Bacia se torna mais evidente quando consideramos que são órgãos **representativos**, que adotam o modelo de Gestão Participativa que envolve, de forma democrática, os diversos segmentos na decisão sobre os recursos hídricos numa bacia hidrográfica.

Na prática, isso quer dizer que não basta que os conselheiros estejam envolvidos com o trabalho do Comitê para que este seja efetivo. É necessário que a participação seja ampliada tanto para as organizações representadas pelos conselheiros, quanto para a sociedade civil em geral.

MOBILIZAÇÃO SOCIAL E FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Mobilizar é um processo comunicativo, uma vez que as informações e valores devem ser compartilhados. É preciso, então, conversa, troca de ideias e interação entre os envolvidos para que os acordos sobre as ações sejam coletivos.

Em um processo de Mobilização Social, a comunicação é responsável por gerar e manter vínculos fortes, ou seja, relações de proximidade e comprometimento entre os públicos envolvidos e a causa trabalhada pelo Comitê.

A causa de um Comitê é o seu objetivo de interesse público que justifica a sua existência, ou seja, a gestão participativa e sustentável da água. Para que esse objetivo seja alcançado de maneira eficaz e eficiente, é preciso que o Comitê planeje de forma estratégica a sua comunicação para mobilizar a sociedade.

Funções da comunicação estratégica na mobilização

São quatro as funções da comunicação estratégica em processos de mobilização que buscam a criação e a permanência de vínculos fortes dos públicos entre si e entre estes e a causa:

Mobilizar, portanto, é convocar estas vontades de pessoas que vivem no meio social e optaram por um sistema político democrático para que as coisas funcionem bem e para todos; é mostrar o problema, compartilhá-lo, distribuí-lo, para que assim as pessoas se sintam co-responsáveis por ele e passem a agir na tentativa de solucioná-lo. (BRAGA et al, 2002, p. 31).

Os comitês adotam o modelo de Gestão Participativa e têm chances amplas de se constituírem num núcleo poderoso de mudanças no modo de ser e de viver em relação ao meio ambiente. [...] A essência do Comitê é a abertura à diversidade dos pontos de vista, vivências e idéias e a constância do diálogo. Os comitês são estruturas potenciais de integração, negociação e transformação da realidade [...] (Intituto Mineiro de Gestão das Águas, 2010, p.12)

O Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Piranga - D01, por exemplo, desenvolve, desde 2003, um projeto de distribuição de mudas para reflorestamento de nascentes em parceria com a EPAMIG. Para que esse projeto alcance resultados é preciso mobilizar diversos públicos: os moradores da região que pedem as mudas; os agricultores; os parceiros como a EPAMIG; a população ribeirinha; os conselheiros. Esse projeto é uma iniciativa que contribui para o objetivo central do CBH, de gestão sustentável e democrática dos recursos hídricos.

¹⁴Adaptado de TORO et WERNECK (2004)

O planejamento da comunicação em projetos de mobilização social tem o objetivo de coordenar e organizar as iniciativas, buscando criar condições para a participação e manter os atores sociais engajados em suas causas.

Banco de dados é um sistema ou programa de computador onde são feitos registros e armazenamento de dados e informações considerados mais importantes para uma pessoa, empresa ou entidade. Pode ser feito em planilha Excel ou em programas mais sofisticados. O acervo ou memória de um Comitê é o conjunto de documentos produzidos pelo Comitê ou que diz respeito a ele. É uma espécie de registro de suas ações e de sua história.

a) Difundir informações

O primeiro passo para que haja mobilização social em torno de um tema é torná-lo conhecido por quem deve se envolver. A difusão de informações a respeito do movimento ou causa, por meio de diferentes tipos de canais de comunicação, é essencial para que instituições, pessoas e comunidade local tomem conhecimento de sua existência, objetivos, propostas e ações e possam formar um julgamento sobre ele.¹⁵

b) Promover a coletivização

Mais do que receber as informações difundidas, para que as pessoas se sensibilizem e passem a participar do processo, é necessário que elas se apropriem dessas informações, as compartilhem e as utilizem para gerar novos fluxos de comunicação e conhecimentos. A partir da circulação de informações, as pessoas percebem que fazem parte de um grupo com o qual compartilham interesses e legitimam suas ações. A troca de informações serve para orientar as ações do grupo de maneira a dar continuidade e coesão ao trabalho que foi iniciado.

c) Registrar a memória do Comitê

A organização de um banco de dados, do acervo e da memória do Comitê ou de um movimento social, serve como referência para ações futuras evitando que se repitam erros ou se ignorem acertos. Além disso, possuir essa memória de maneira acessível e transparente facilita o processo de integração de novos membros e legitima o trabalho realizado.

d) Fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizador

Construir uma identidade simbólica, ou seja, elementos que tenham significado que todos os conselheiros entendam e remetam ao Comitê, que seja compartilhada pelos envolvidos em um processo de mobilização, possibilita que as pessoas se reconheçam com aquela causa e se sintam mais co-responsáveis por ela. A identidade é formada por elementos simbólicos como a parte visual do projeto (desde logomarca até a decoração do local das reuniões, por exemplo), os rituais que compõem as reuniões, os momentos de integração e encontro (Braga et al, 2004, p.22-25).

Aplicação prática das 4 funções

As ações de comunicação planejadas estrategicamente devem se preocupar em atender as funções acima. Para ilustrar como isso pode acontecer em uma ação simples desenvolvida por um Comitê de Bacia, podemos pensar no caso de um boletim eletrônico. Primeiramente, o CBH irá reunir informações mais relevantes do mês e organizá-las em formato de boletim eletrônico, de maneira clara e objetiva. Esse boletim é enviado para os conselheiros - eis aí uma iniciativa de difusão de informações (1ª função). Os conselheiros irão receber esse boletim e a partir das informações aprendidas, vão propor novas pautas para as plenárias, repassar essas informações para as entidades que representam e debatê-las internamente. Na próxima plenária, as pautas propostas a partir das informações divulgadas serão debatidas e os conselheiros vão trazer para a discussão o posicionamento de suas entidades e novas ideias que surgiram. Esse processo, de

¹⁵Adaptado de Braga et al (2004)

apropriação da informação para geração de novos conhecimentos e fluxos de comunicação, cumpre a função de coletivização de informações (2ª função). Esses boletins, são enviados e arquivados para que o Conselho tenha memória do que foi considerado relevante mês a mês. Quando um novo conselheiro toma posse, ele acessa os números antigos do boletim para se contextualizar e ter uma base de informações sobre o Comitê, e começa a se familiarizar com as discussões recentes. Assim, o boletim colabora para o processo de registro da memória do Comitê (3ª função). Por fim, o boletim traz a logomarca e a missão do Comitê. Além disso tem uma seção de conselheiro do mês, na qual é destacada a ação de um conselheiro, sua função, sua foto e um depoimento pessoal. Com isso, o boletim contribui para formar com o público que o recebe uma identificação com o Comitê, fortalecendo a função de fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizador (4ª função).

AS 4 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO PARA CRIAR E MANTER VÍNCULOS EM PROCESSOS DE MOBILIZAÇÃO:

- a) Difundir informações;
- b) Promover a coletivização;
- c) Registrar a memória do Comitê;
- d) Fornecer elementos de identificação com a causa e com o projeto mobilizador.

OS MODELOS DE COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL

Buscando cumprir as quatro funções descritas acima, os atores de um processo de mobilização social podem utilizar diferentes modelos de comunicação como aliados. Pode-se classificar a comunicação em três categorias: comunicação massiva, comunicação dirigida e comunitária, e comunicação interpessoal. Todas as três são relevantes e devem ser escolhidas segundo o objetivo da mobilização. Ambas possuem características e potencialidades diversas.

Comunicação massiva

A mídia de massa, chamada também de grande imprensa, é formada pelos veículos de comunicação de longo alcance, como emissoras de televisão e rádio nacionais ou estaduais e jornais de grande tiragem e circulação. Entre suas potencialidades, podemos citar:

- Ampla difusão da causa e visibilidade: esse tipo de mídia possui o maior alcance. A grande mídia é uma das principais geradoras de pauta dos debates que ocorrem na sociedade.
- Legitimidade: aparecer positivamente em veículos da grande mídia contribui para que o projeto ganhe legitimidade perante a opinião pública, pois a mídia é uma grande formadora de opinião em nossa sociedade. Dessa maneira, ter visibilidade em veículos de grande porte pode facilitar, por exemplo, que determinada organização consiga financiamentos para seu projeto.

A comunicação massiva, por outro lado, possui limitações relativas ao potencial de mobilização. Pela própria lógica de funcionamento, a relação que se estabelece com o público é mais distante e fria, sendo que este, tratado como espectador, se posiciona em geral de maneira passiva quanto às informações recebidas. Por

isso não gera vínculos fortes com uma causa determinada.

Para fins de mobilização social, é necessário, muito mais do que difundir informações amplamente, fazer com que essas informações toquem as pessoas e contribuam para seu envolvimento intenso com uma causa social. Por isso, a comunicação massiva, apesar de importante, não deve ser a única privilegiada em um plano de comunicação para mobilização social.

Comunicação dirigida ou comunitária

A comunicação dirigida se vale de veículos produzidos para um público específico, que pode se classificar por uma afinidade de interesse, por segmento profissional, por local onde reside. São exemplos de comunicação dirigida:

- jornal de bairro ou de associação;
- informativos ou propagandas enviadas por empresas somente para um determinado perfil de clientes;
- blog temático sobre educação;
- faixas divulgando um encontro em uma comunidade.

A comunicação comunitária, por sua vez, é marcada por um viés social e geralmente é produzida pela própria comunidade a que se dirige. Exemplos:

- rádios comunitárias;
- jornais escritos por moradores de um bairro e distribuídos para comunidade;
- murais públicos.

Como os dois modelos de comunicação são voltados para grupos com interesses específicos, cada qual aplicado ao público adequado, têm maior chance de promover um relacionamento mais próximo e sensibilizar de maneira mais profunda.

Além disso, os dois modelos apresentam as vantagens de tratar os temas com maior tempo e profundidade, possibilitam maior participação do público, e focam em pessoas que já tendem a se interessar e se mobilizar pelo tema que tratam.

Essa última vantagem gera também uma limitação: esse tipo de mídia não tem grande potencial para agregar novas pessoas a um movimento, podendo ficar restrita a grupos que já conheciam a causa.

Comunicação Interpessoal

Em um processo de mobilização podemos concluir que quanto menor o alcance de uma mídia (quantidade de gente que poderá alcançar), maior será seu poder de sensibilização. Assim, o modelo de comunicação mais mobilizador, pensando-se apenas qualitativamente (uma vez que seu alcance é o mais restrito), é o interpessoal, que consiste no simples diálogo não mediatizado, ou seja, nas simples conversas e trocas entre as pessoas.

Em geral, pessoas e grupos dão mais valor e atenção às opiniões de seus amigos, familiares e grupos de convivência sobre um determinado produto, serviço, pessoa, governo ou empresa do que aquilo que recebem por meio de veículos de mídia como tv, rádio, internet etc. Os principais formadores de opinião de um indivíduo são as pessoas com as quais ele convive. Por isso, é importante que um processo de mobilização dê atenção especial às pessoas envolvidas, às lideranças locais, ao diálogo próximo, aberto e face a face.

O USO DE DIFERENTES MODELOS DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO MANUELZÃO

O Projeto Manuelzão, desenvolvido pela Universidade Federal de Minas Gerais desde 1997, e que atua em parceria com o CBH do Rio das Velhas e com o CBH do Rio São Francisco, tem como causa tornar possível “navegar, pescar e nadar no Rio das Velhas”. Para potencializar o processo de mobilização social, o projeto utiliza diversos modelos de comunicação.

Aproveitando-se da mídia massiva, o projeto Manuelzão, na frente da imprensa, entregou uma sunga para Aécio Neves remetendo à sua meta de nadar no Rio das Velhas em 2010. Como é um fato inusitado, provocou um apelo para a grande mídia e ganhou um bom espaço de visibilidade de mídia espontânea - mídia não paga e gerada espontaneamente

devido à atratividade e apelo de um bom acontecimento.

Em termos de mídia dirigida, um bom exemplo é o Boletim eletrônico “Manuelzão Informa” produzido semanalmente. O boletim sempre trata da temática ambiental voltada especialmente para a bacia hidrográfica do Rio das Velhas e é enviado para públicos de interesse, pessoas que já têm alguma relação com o projeto ou se cadastram pelo site do projeto para recebê-lo por e-mail.

Por fim, a comunicação interpessoal é também muito valorizada. O projeto conta com núcleos mobilizadores ao longo da Bacia, nos quais lideranças mediam e multiplicam o projeto e sua causa para as comunidades locais.

Vale destacar também a comunicação oficial. Os Comitês de Bacia Hidrográfica são espaços que se relacionam com órgãos oficiais, integrando o SISEMA e atuando em políticas públicas. Dessa maneira, além de uma comunicação voltada para mobilização e envolvimento dos diversos públicos relacionados, os CBHS necessitam de um conhecimento sobre as ferramentas de comunicação oficial, a fim de conseguir se comunicar com os parceiros e órgãos governamentais de maneira adequada - o que traz maior credibilidade e possibilidade de ação para os Comitês.

NAVEGAR É PRECISO – POTENCIALIDADES DA INTERNET PARA OS CBHS

Em 2008, a disputa eleitoral para presidência dos Estados Unidos foi considerada inovadora. Não só por resultar no primeiro presidente negro do país, mas também por abrir os olhos do mundo para o uso da internet para fins políticos e de mobilização. Barack Obama acreditou no potencial da internet para mobilizar os eleitores e conseguiu economizar na campanha e se comunicar com os americanos de maneira eficiente, rápida e aberta. A equipe de Obama utilizou ferramentas já consolidadas como Twitter, Facebook, Myspace, divulgou vídeos no Youtube, criou uma rede social personalizada (MyBarackObama.com), enviou e-mails e mensagens de celular para públicos de interesse. Dessa maneira, não ficou dependendo somente da mídia tradicional para divulgar suas propostas. Os próprios eleitores passaram, através da internet, a serem multiplicadores da campanha. Segundo especialistas, se não fosse esse inteligente uso da rede, o resultado da eleição poderia ter sido diferente.

Esse caso revela como a internet pode ser poderosa se utilizada estrategicamente. E isso vale também para a realidade dos Comitês de Bacia. A internet

oferece uma vasta gama de ferramentas de comunicação, dos grupos de e-mail ao Twitter, que podem se tornar maneiras práticas, inovadoras e eficientes para a comunicação e mobilização dos Comitês. Algumas das principais vantagens de se aproveitar os recursos da internet:

- Custo baixo ou nulo
- Facilidade de replicação de mensagens: conteúdos se espalham com muita facilidade e agilidade pelo meio eletrônico.
- possibilidade de comunicação multidirecional: na internet, mensagens e informações podem ser trocadas por diferentes pessoas, sem restrição, de maneira ágil e aberta.
- Conservação: conteúdos eletrônicos demoram muito mais tempo para “deteriorarem” e são mais dificilmente perdidos comparando com os impressos.

Essas características, somadas à horizontalidade (falta de hierarquias e possibilidade de todos postarem conteúdos) que marca a internet, fazem com que esta seja uma grande aliada dos processos de mobilização. Alguns exemplos de utilização estão listados abaixo, mas somente explorando cada recurso é possível ter ideia de como a rede pode ser mais útil para cada Comitê.



- **Twitter:** O twitter funciona da seguinte maneira: cada usuário tem uma conta na qual insere suas novidades em mensagens curtas. O usuário vê as mensagens dos perfis que deseja seguir, e seus seguidores também veem todas as suas atualizações. Muito mais do que um uso pessoal, o twitter é utilizado por várias instituições privadas e governamentais que têm um grande volume de informações e notícias demandam que isso seja difundido com agilidade para o público interessado.

O CBH pode seguir órgãos parceiros e governamentais no twitter, ficando sempre a par de novidades. O governo do Estado de Minas Gerais, a COPASA, o Greenpeace e a Agência de Bacia Hidrográfica Peixe Vivo são exemplos de instituições que utilizam o twitter para divulgar suas ações e trocar informações atualizadas.



- **Flickr:** O Flickr é uma ferramenta disponível gratuitamente na internet que permite compartilhar fotos. Existem outras opções para este mesmo fim

como o Picasa, do Google. Os Comitês podem usar para divulgar fotos de suas ações, projetos, e de seus parceiros para conselheiros, apoiadores, e sociedade em geral.

- **Redes sociais** – Orkut, Facebook, Ning e similares: Em geral, nas redes sociais virtuais cada usuário constrói seu perfil, de acordo com suas características, e passa a constituir grupos de interesses comuns por meio dos quais é possível trocar mensagens e arquivos, debater, fazer contatos com outros usuários com os quais exista uma identificação. Apesar de muito utilizado para fins pessoais, essas redes também são reconhecidas como fortes instrumentos de mobilização e pressão social por diversos órgãos, tendo potencial para difundir uma causa, agregar novas pessoas a um movimento, facilitar a comunicação entre envolvidos em um projeto ou integrantes de uma organização, arquivar e trocar documentos e imagens.



NING - ESCOLA DE REDES

A Escola de Redes, criada a partir do Ning (escoladeredes.ning.com) é uma rede social na qual os membros buscam compartilhar informações sobre as próprias redes sociais. Por meio dessa ferramenta, os membros trocam idéias, textos, promovem capacitações online, fazem contato com pessoas com interesses em comum, divulgam eventos e se informam. Essa é uma boa idéia: para se conhecer sobre redes sociais, nada melhor do que participar de uma.

- **Blogs:** O blog é uma boa ferramenta para se postar notícias e informações sobre os Comitês e tem a característica de possibilitar que o público geral faça comentários sobre os textos postados. É possível se montar um blog gratuitamente.
- **Youtube:** O youtube é um canal, gratuito e de livre acesso, que permite ao usuário postar vídeos. Cada usuário pode ter uma conta no youtube.

INSTITUTO SOU DA PAZ

O Instituto Sou da paz (www.soudapaz.org), cuja causa é “influenciar a atuação do poder público e de toda a sociedade frente à violência”, utilizou esse canal para gerar uma mobilização por um maior controle das armas na América latina. O Instituto abriu uma conta no youtube (www.youtube.com/user/SoudaPazInstituto) onde divulga vídeos institucionais, campanhas, depoimentos, eventos. Seus vídeos foram divulgados em diversos outros sites que apoiam a causa.



PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Etapas de um planejamento de comunicação

Existem várias metodologias de planejamento desenvolvidas nas áreas de administração, de comunicação e em diversas outras. Em nosso trabalho com os

É importante ressaltar que um planejamento de comunicação não deve engessar o funcionamento da organização ou movimento. Cada local possui suas especificidades, e um planejamento deve ser adaptável às variáveis de cada organização. Assim, o processo de se planejar ocorre de maneira única dependendo do objetivo e contexto, e as etapas da metodologia servem mais como guia do que como regra.

¹⁶HENRIQUES, Márcio Simeone. Comunicação e estratégias de mobilização social. 2. ed. Belo Horizonte: Autentica, 2004.

Comitês, optamos por utilizar a metodologia de planejamento para mobilização social¹⁶, que objetiva traçar ações estratégicas de comunicação com o norte de se gerar e manter vínculos dos públicos envolvidos com a causa social trabalhada. Seguindo essa metodologia, as etapas de um planejamento podem seguir o seguinte processo :

a) Diagnóstico

O diagnóstico em um planejamento de comunicação funciona de maneira similar ao processo de planejamento estratégico. De fato, o plano de comunicação compõe o plano geral de uma organização e visa atender os objetivos estratégicos dessa, por meio de ações voltadas para comunicação e mobilização social. A comunicação, em qualquer organização ou movimento, só é eficaz se completamente alinhada com a visão dessa, perpassando todos processos desenvolvidos.

São levantadas, a partir de pesquisas documentais, entrevistas, grupos focais e diversos métodos, as principais demandas da organização ou movimento. É realizada uma análise da situação atual da organização, em comparação com a situação ideal.

Em um diagnóstico voltado para um plano de comunicação, podem ser analisados também os fluxos de comunicação que existem na organização ou movimento. Para a análise de fluxos, considerar primeiramente os fluxos de informações que partem do Comitê para outros públicos, ou seja, quais informações o Comitê deve divulgar, para quem e como? Após analisar os fluxos que saem do Comitê, analisar os fluxos de comunicação que são endereçados aos Comitês. Quais informações o Comitê deve buscar e receber? De quem? E como encontrá-las? Uma maneira de se organizar essa análise de fluxos é utilizar uma tabela como a que segue abaixo. O conteúdo dessa tabela é fictício, servindo apenas como ilustração.

Fluxos de comunicação direcionados ao Comitê		
Qual informação o CBH deve buscar/receber	Onde o Comitê deve buscar	Como o Comitê deve buscar
Notícias de outros Comitês	Portal dos Comitês	A equipe executiva deve acessar o portal semanalmente
Confirmações de presença na plenária	Conselheiros	Mandar e-mail com a pauta e pedindo confirmação 15 dias antes. 7 dias antes, ligar
Mudanças na legislação Informações sobre processo eleitoral Minuta de Regimento Interno	Núcleo de apoio aos CBHs - IGAM	Acessar o site do IGAM semanalmente
Pedidos de outorga	Sociedade em geral	Manter um canal de recebimento de pedidos, por e-mail. Divulgar esse email amplamente
Informações/deliberações do CERH	Site do CERH	Acessar o site do Conselho semanalmente www.conselhos.mg.gov.br/cerh

Fluxos de comunicação que partem do Comitê		
Qual informação o Comitê deve divulgar	Para quem	Como
Pautas das reuniões	Conselheiros	Via e-mail pessoal, com 15 dias de antecedência
Deliberações	Mídia local	Organizar uma lista de contatos de veículos de mídia que possam se interessar Redigir uma notinha com as informações de maneira objetiva Enviar por e-mail. Ligar perguntando sobre recebimento pode ser interessante
	Conselheiros Entidades representadas Parceiros SISEMA Outros CBHs Núcleo de apoio aos CBHs - IGAM	Via Boletim eletrônico semanal
	Portal dos Comitês	E-mail
Moções	Conselheiros	E-mail
	Poder Público	Comunicação oficial
	Públicos objetos da moção	Carta e e-mail
Agenda anual de reuniões	Núcleo de apoio aos CBHs - IGAM Conselheiros	E-mail enviado até março
Informações sobre processo de outorga	Associações locais Produtores rurais Representantes da indústria Conselheiros Entidades representadas	Manual enviado por e-mail
Atas das reuniões	Conselheiros	E-mail enviado após no máximo uma semana

b) Mapeamento de públicos

A partir dos objetivos principais e da análise da organização ou movimento, é realizado um levantamento de todos os públicos que estão ou devem estar envolvidos nessa causa. Listar quem são os principais interlocutores, agentes da mídia, da sociedade civil organizada, do governo, das comunidades envolvidas etc. É importante que essa listagem seja específica para que a partir dela possam ser pensadas ações de comunicação dirigida. Se um público é muito genérico, é mais difícil estabelecer com ele um vínculo forte. No caso dos Comitês de Bacias Hidrográficas, alguns públicos a ser considerados são:

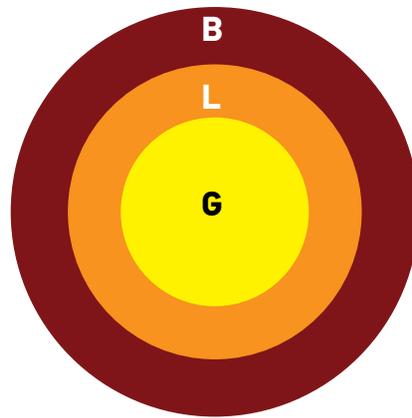
- Conselheiros;
- Entidades representadas;
- Organizações da sociedade civil relacionadas à temática;
- Comunidades locais;
- SISEMA, com todos os seus órgãos;
- Outros Comitês;
- Mídia.

c) Classificação de públicos

A partir da metodologia descrita abaixo, os públicos encontrados são analisados de acordo com o vínculo que possuem com a causa. É feita uma análise da situação real, que apresenta como se dá o relacionamento atual deste público, e da situação ideal, que projeta como deveria ser este relacionamento para fortalecer a causa e o trabalho do Comitê.

Os públicos em um processo de mobilização

Públicos podem ser entendidos como grupos de pessoas com quem o Comitê tem interesse em se relacionar. É essencial compreendê-los para se planejar a comunicação de maneira adequada. Nesse sentido, foi desenvolvida uma metodologia¹⁷ de trabalho para identificação dos públicos de interesse, que são divididos em três categorias: beneficiados, legitimadores e geradores. Esses públicos se relacionam de acordo com a seguinte matriz:



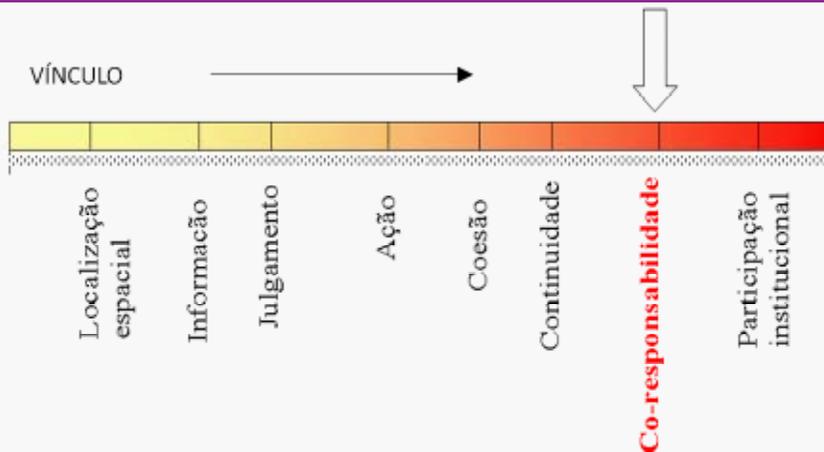
B representa o público beneficiado, ou seja, toda a população localizada na área física ou virtual de atuação do Comitê, que pode ou não ter informações sobre ele, e que pode ser beneficiada direta ou indiretamente pelo trabalho realizado. Enfim, são todos aqueles localizados no universo de atuação da instituição. Podemos pensar na sociedade como um todo e em suas várias entidades organizadas não diretamente ligadas ao tema do Comitê (associações de bairro, entidades de classe).

L representa os legitimadores, isto é, o grupo de pessoas e instituições que, além de ser beneficiado, já conhece o trabalho do Comitê e possui uma opinião positiva dele, passando a legitimá-lo. Neste bloco, podemos alocar o poder público e os órgãos que não dizem respeito diretamente ao tema de trabalho do Comitê; outros Comitês de Bacia; sociedade civil organizada em torno do tema de trabalho do Comitê; a mídia.

G representa os geradores do Comitê. São aqueles indivíduos ou grupos que, além de serem legitimadores, possuindo uma opinião positiva e afirmando a importância do Comitê, passaram para a ação. São responsáveis por organizar e realizar as atividades gerenciais e administrativas da instituição e por efetivar as decisões tomadas. No caso dos Comitês, os geradores são os próprios conselheiros, os órgãos governamentais aos quais o CBH está diretamente ligado, as entidades civis representadas e entidades parceiras que realizam ações junto com o Comitê.

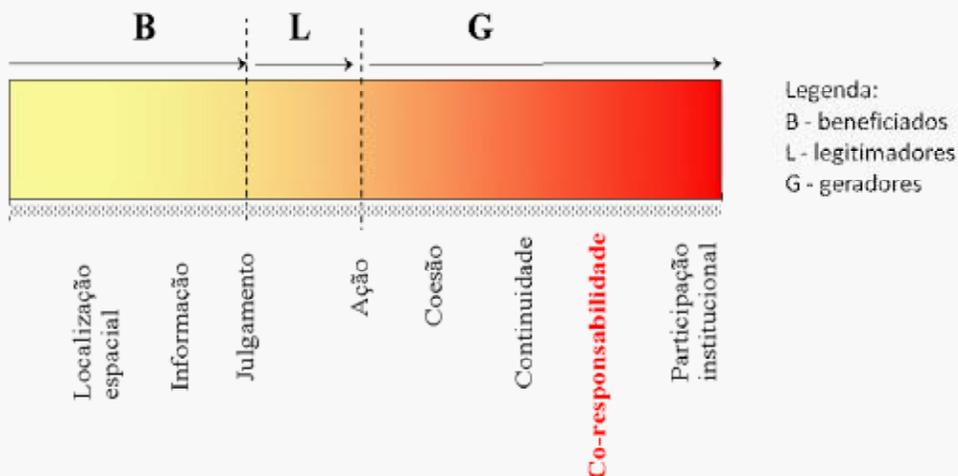
¹⁷HENRIQUES, Márcio Simeone. Comunicação e estratégias de mobilização social. 2. ed. Belo Horizonte: Autentica, 2004.

Os públicos são localizados segundo o vínculo que têm com a causa do Comitê na seguinte escala, na qual “localização espacial” é o vínculo mais fraco, que significa que o público (grupo ou pessoa) apenas está situado na área de atuação do CBH.



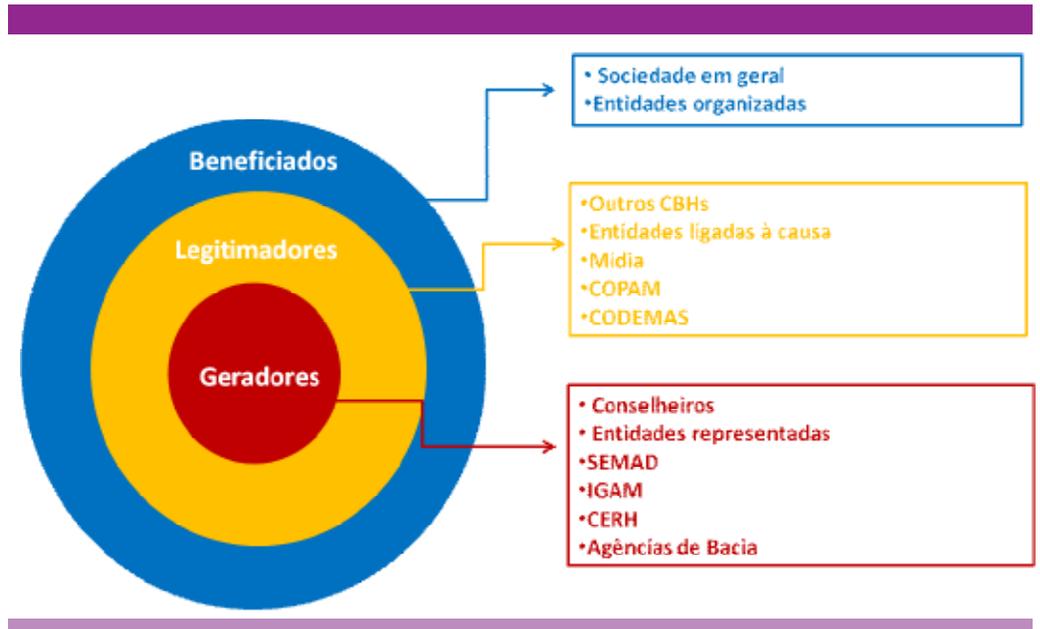
BRAGA, Clara S.; HENRIQUES, Márcio S.; MAFRA, Rennan L. M. *O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade*. In: HENRIQUES, Márcio S. (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica: 2004.

Analisando-se o grau de envolvimento, o público é classificado em “Beneficiado”, “Legitimador” ou “Gerador”. A partir do momento em que o público passa a ter informação sobre o trabalho do Comitê e tem um julgamento positivo deste (o que é essencial para que o envolvimento se desenvolva), pode ser classificado como “Legitimador”. Se, além disso, passa a agir efetivamente em prol da causa do Comitê, passa a ser um “Gerador”.



BRAGA, Clara S.; HENRIQUES, Márcio S.; MAFRA, Rennan L. M. *O planejamento da comunicação para a mobilização social: em busca da co-responsabilidade*. In: HENRIQUES, Márcio S. (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica: 2004.

Uma divisão geral, somente a título de ilustração dessa classificação, das entidades que se relacionam com os Comitês de bacia pode ser vista da seguinte maneira pela metodologia apresentada:



d) Plano de ações

Por fim, são pensadas ações de comunicação que visam transformar o relacionamento com cada público de forma a torná-lo ideal e a contribuir para os objetivos estratégicos levantados no diagnóstico. No plano de ações, cada iniciativa é descrita e são explicitados seus objetivos, públicos que serão envolvidos, previsão de custo, responsáveis pelo desenvolvimento, prazo para execução e/ou periodicidade da ação, possíveis dificuldades na implementação e passos a serem concluídos.

EXEMPLOS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DE COMUNICAÇÃO

Abaixo é apresentada uma lista de exemplos de ações estratégicas de comunicação que podem contribuir para solução de algumas demandas dos Comitês e que poderiam integrar um plano de comunicação. Vale lembrar que cada Comitê possui especificidades e públicos diferentes, e por isso, nem todas as ações listadas podem ser úteis para todos, assim como muitas outras ações não citadas podem ser incluídas no plano de cada CBH de acordo com as suas demandas.

Veja, a seguir, exemplos de ações de comunicação:

01

Ação: Elaboração de banco de dados

Descrição: Organização de um banco de dados com os contatos de veículos de mídia e outros públicos para que eles possam ser contatados quando necessário. O banco de dados, que pode ser feito, por exemplo, em Excel, deve conter nome do contato, telefone, e-mail e observações. É uma forma de preservar a memória do Comitê também, uma vez que estarão registrados todas as pessoas que já participaram do CBH e que podem vir a contribuir com a sua experiência, por exemplo.

Objetivo: Viabilizar aproximações posteriores.

Públicos envolvidos/alcance: Grande mídia, mídia especializada e outros públicos.

Classificação de custos: Nenhum

Possíveis dificuldades para implementação: Manter o mailing atualizado

02

Ação: Boletim eletrônico

Descrição: Boletim de uma página contendo cerca de 5 notícias curtas (3 parágrafos em média) a respeito do CBH. Caso não haja volume de conteúdo específico sobre o CBH, o boletim pode trazer informações gerais sobre a região ou sobre os CBHS, retiradas, por exemplo, do site da SEMAD ou do IGAM. É essencial a participação dos conselheiros no levantamento de pautas. Sugere-se que o boletim seja mensal.

Objetivo: Divulgar trabalho do CBH e manter o contato com públicos de interesse, reforçando a imagem do Comitê.

Públicos envolvidos/alcance: Todos legitimadores e geradores

Classificação de custos: Nenhum

Possíveis dificuldades para implementação: Manter periodicidade; incentivar participação dos conselheiros

03

Ação: Perfil do conselheiro

Descrição: Foram percebidos, por meio de entrevistas com representantes dos CBHs, alguns problemas nas indicações de novos conselheiros. Algumas pessoas são enviadas para o Comitê e muitas vezes não têm o perfil adequado para o trabalho. A proposta é construir um perfil ideal de conselheiro do CBH e formatar um material institucional que deixe claro o papel dessa pessoa dentro do conselho.

Objetivo: Ter conselheiros com perfil mais adequado atuando no Comitê

Públicos envolvidos/alcance: Entidades representadas e conselheiros

Classificação de custos: Nenhum

Possíveis dificuldades para implementação: Encontrar pessoa com perfil adequado disponível em todas as instituições

Ação: Relacionamento com imprensa

Descrição: Sistematizar ações de assessoria de imprensa a partir do envio de releases e atendimento à mídia.

Objetivo: Divulgar o trabalho desenvolvido e o CBH, fortalecer o Comitê como órgão de referência em recursos hídricos na região

Públicos envolvidos/alcance: Mídia especificamente e todos em geral

Classificação de custos: Nenhum

Possíveis dificuldades para implementação: Necessidade de pessoa que tenha tempo e habilidade para redação de releases

Ação: Material institucional

Descrição: Apresentação estruturada do que é o CBH, bem como dos projetos que ele desenvolve, é essencial para que um primeiro contato entre o comitê e outras instituições seja formal e com credibilidade. A apresentação seria impressa, se possível com textos que apresentem o Comitê de maneira clara.

Objetivo: Divulgar o trabalho desenvolvido e o CBH, fortalecer o Comitê como órgão de referência em recursos hídricos na região

Públicos envolvidos/alcance: Fortalecer a imagem do Comitê

Classificação de custos: Variável

Possíveis dificuldades para implementação: Recurso para impressão. Se for imprimir uma grande quantidade de material, o custo unitário diminui, mas é preciso avaliar a demanda real do Comitê para que não haja desperdício. Em casos nos quais não existam recursos disponíveis, o material deve ser eletrônico.

Ação: Kit Boas-Vindas

Descrição: A entrada de novos conselheiros no CBH é um momento para informar sobre o seu papel, bem como a função da instância da qual faz parte. O material seria entregue para essas pessoas com o intuito de instruí-las a respeito de seu cargo e sobre a temática trabalhada no Comitê, além de questões técnicas.

Objetivo: Esclarecimento sobre a temática e definição de papéis

Públicos envolvidos/alcance: Conselheiros

Classificação de custos: Médio

Possíveis dificuldades para implementação: Recurso para impressão. Se for imprimir uma grande quantidade de material, o custo unitário diminui, mas é preciso avaliar a demanda real do Comitê para que não haja desperdício. Em casos nos quais não existam recursos disponíveis, o material deve ser eletrônico.

Ação: Boletim impresso

Descrição: Boletim com informações relevantes para conselheiros e outros públicos

Objetivo: Divulgar o CBH e seu trabalho

Públicos envolvidos/alcance: Diversos a depender da distribuição

Classificação de custos: Médio/alto

Possíveis dificuldades para implementação:

Recurso para impressão: Se for imprimir uma grande quantidade de material, o custo unitário diminui, mas é preciso avaliar a demanda real do Comitê para que não haja desperdício. Em casos nos quais não existam recursos disponíveis, o material deve ser eletrônico.

Distribuição: estudar qual a demanda do CBH para não empacar material ou distribuí-lo aleatoriamente.

Necessidade de mão de obra para redação e diagramação do jornal.

Ação: Resumo das reuniões

Descrição: Documento padrão de resumo das reuniões para ser repassado para os suplentes ou para os titulares quando não comparecerem e disponibilizado no site. Tom mais informal e atraente do que as atas.

Objetivo: Manter os conselheiros informados sobre as discussões das reuniões

Públicos envolvidos/alcance: Conselheiros

Classificação de custos: Nenhum

Possíveis dificuldades para implementação:

Recurso para impressão: Se for imprimir uma grande quantidade de material, o custo unitário diminui, mas é preciso avaliar a demanda real do Comitê para que não haja desperdício. Em casos nos quais não existam recursos disponíveis, o material deve ser eletrônico.

Distribuição: estudar qual a demanda do CBH para não empacar material ou distribuí-lo aleatoriamente.

Necessidade de mão de obra para redação e diagramação.

Ação: Utilização do Portal dos Comitês

Descrição: Estudar e planejar como potencializar o Portal dos Comitês

Objetivo: Aproveitar esse espaço para dar visibilidade aos CBHs e divulgar informações relevantes para seus públicos

Públicos envolvidos/alcance: Entidades representadas, conselheiros e sociedade em geral

Classificação de custos: Nenhum

Possíveis dificuldades para implementação: Disponibilidade para redação do conteúdo

e) Monitoramento e avaliação

O processo de monitoramento e avaliação das ações de comunicação é realizado conjuntamente com o do plano estratégico geral da organização ou movimento, descrito na sessão **Planejamento** dessa cartilha. No monitoramento e avaliação, todas as ações previstas devem ser verificadas. As ações foram cumpridas? Se sim, quais foram as dificuldades e quais foram os ganhos? Qualitativamente, essas ações cumpriram seus objetivos? Se não, por quê? O monitoramento e avaliação têm a função de orientar os próximos passos do Comitê, a partir da reflexão sobre o que funcionou ou não nas ações executadas ou em execução.

Referências

ANA. **Agência nacional de águas**. Disponível em: <<http://www.ana.gov.br>>. Acesso em: 15 de fevereiro 2010.

ANEEL. **Agência Nacional de Energia Elétrica**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 28 fevereiro 2010.

BRASIL. **Lei 9.433, de 08/01/1997**, Institui a política nacional de recursos hídricos, cria o sistema nacional de recursos hídricos.

CERH. **Conselho Estadual de Recursos Hídricos**. Disponível em: <<http://www.conselhos.mg.gov.br/cerh>>. Acesso em: 09 fev.2010

COMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO SÃO FRANCISCO. **O Comitê**. Disponível em: <<http://www.saofrancisco.cbh.gov.br/>> Acesso em: 09 fev. 2010.

DOWBOR, M.; HOUTZAGER, P.; SERAFIM, L. **Enfrentando os desafios da representação em espaços participativos**. São Paulo: CEBRAP/IDS, 2008.

GESC. **Gestão entidades sociedade civil**. Associação ex-alunos MBA/USP, São Paulo, 2002.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. 2. ed. Belo Horizonte: Autentica, 2004.

IBAMA. **Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis**. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br>>. Acesso em: 28.fev.2010

IGAM. **Glossário de termos: gestão de recursos hídricos e meio ambiente/ Instituto Mineiro de Gestão das Águas**, Belo Horizonte: IGAM, 2008.

IGAM. **Instituto Mineiro de Gestão das Águas**. Disponível em: <<http://www.igam.mg.gov.br>>. Acesso em: 15/02/2010.

IGAM. **Manual do Conselheiro**. Disponível em: <<http://comites.igam.mg.gov.br/new/images/stories/cartilha%20Comites.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2010.

LÓPEZ, Sílvia. **Reflexões da Prática: como articular parcerias entre as organizações da sociedade civil e o empresariado**: relato de quatro experiências. Brasil: AVINA, 2005.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. **Entre o espetáculo, a festa e a argumentação: mídia, comunicação estratégica e mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

MANUELZÃO. **Projeto Manuelzão UFMG**. Disponível em: <http://www.manuelzao.ufmg.br/folder_nucleo/folder_subcomites>. Acesso em: 01 mar. 2010.

MINAS GERAIS. **Lei nº 13.199 de 29 de janeiro de 1999**. Dispõe sobre política estadual de recursos hídricos.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas**. 2ª Ed. – São Paulo: Global 2004. (Coleção gestão e sustentabilidade).

NOVA IGUAÇU. **Manual do Conselheiro**: Conselho Escolar. Nova Iguaçu, RJ: Prefeitura de Nova Iguaçu, 2007.

PCI CONCURSOS. **Pronomes de tratamento**. Disponível em: <<http://www.pciconcursos.com.br/aulas/portugues/pronomes-de-tratamento>> Acesso em: fev. 2010.

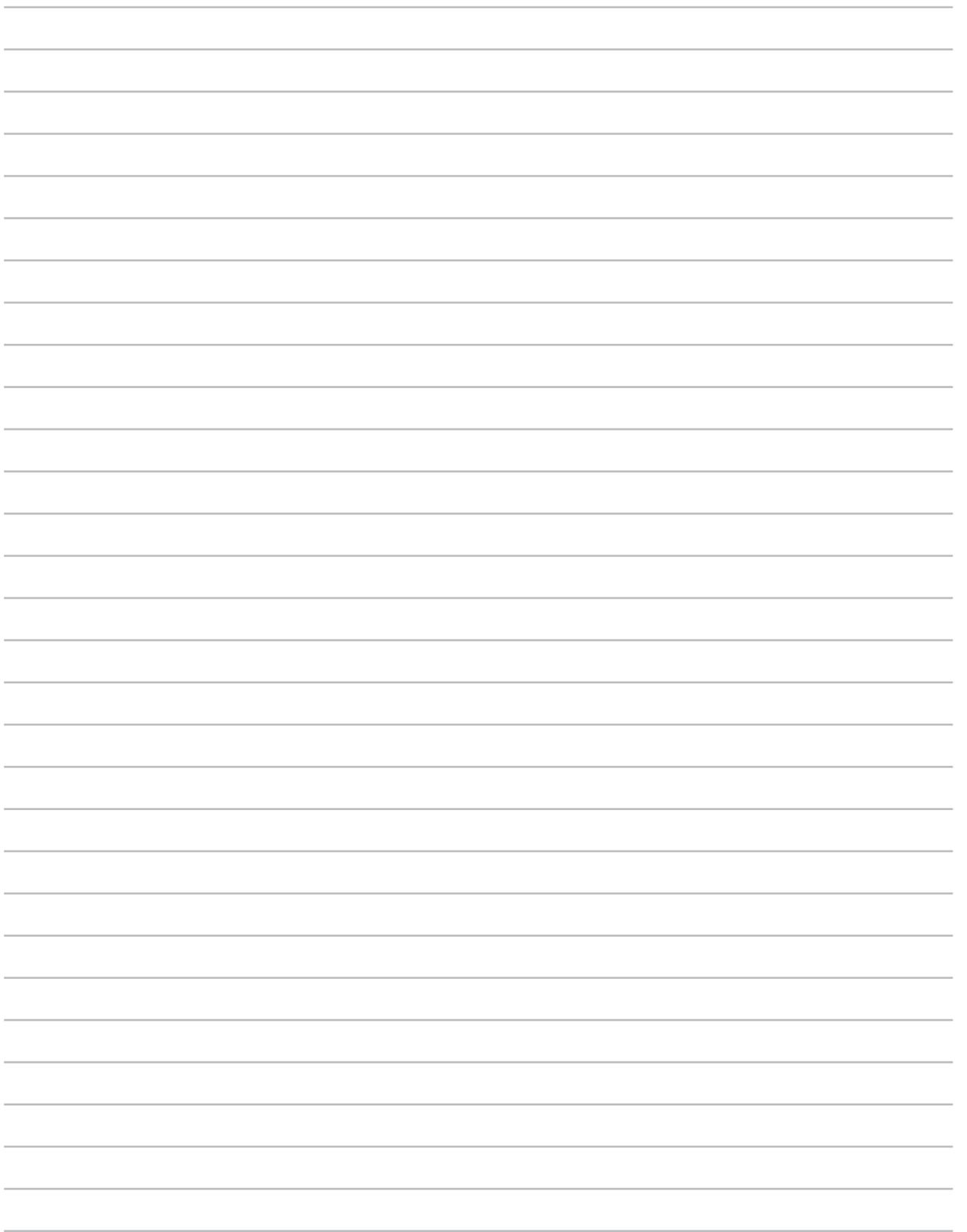
RESENDE, Orlando José. Elaboração Geral, **Análise e Avaliação de Projetos Ambientais**. Apostila Universidade Vale do Rio Verde. Betim, 2008.

SEMAD. **Secretaria Estadual do Meio Ambiente**. Disponível em: <<http://www.meioambiente.mg.gov.br>>. Acesso em 28/02/2010.

SISTEMA FIEMG. **Manual do representante FIEMG**: Comitês de Bacia Hidrográfica. Belo Horizonte, MG: FIEMG, 2008.

TORO A., Jose Bernardo; WERNECK, Nisia Maria Duarte. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

UENO, Philip; MARTINS, Rafael. **Guia Prático de Planejamento e Gestão para Conselhos de Políticas Públicas**. Belo Horizonte: IGS, 2008.





Apoio



Realização



Rua Timbiras, 2.875 - 1º andar – Barro Preto – 30.140-062
Belo Horizonte – Minas Gerais
Telefone: (31) 2535-0028 | Fax: (31) 2535-0024
www.cemais.org.br | conselhos@cemais.org.br