

ELEMENTOS PARA GESTÃO DA REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL DAS EMPRESAS DE SANEAMENTO NO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS

Silvio Renato Siqueira

Engenheiro Civil pela Faculdade de Engenharia Civil da Universidade Estadual de Campinas – FEC/UNICAMP, com Pós-Graduação em Saneamento e Recursos Hídricos pela UNICAMP e MBA em Gestão Empresarial pela FIA/USP. Gerente do Departamento de Gestão de Recursos Hídricos da Superintendência de Gestão Ambiental da SABESP.

Endereço: Rua Costa Carvalho, 300 – Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05429-000 – Brasil – Tel: +55(11) 3388-9548 – srsiqueira@sabesp.com.br

RESUMO

As organizações atuam em ambiente cada vez mais regulamentado. A sociedade está mais exigente e o mercado mais competitivo. Há tempos que as questões ambientais migraram das discussões entre ambientalistas, indo pautar a estratégia das organizações. Nesse contexto, a regulação do setor de saneamento é transversal com o Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Os Comitês de Bacias Hidrográficas e os Conselhos de Recursos Hídricos deliberam sobre a gestão das águas, afetando diretamente as empresas de saneamento. Como nessas instâncias prevalece o conceito de gestão descentralizada e participativa, recobre-se de enorme importância a participação das organizações nesses colegiados, por meio de seus representantes. A pesquisa procurou avaliar como é feita a gestão e a valorização desses representantes pelas empresas de saneamento, para que seja estimulada a eficiência, eficácia e, sobretudo, legitimidade na representação. Os resultados demonstraram que as organizações apresentam suas próprias metodologias de gestão, sem um padrão estabelecido, com espaço para muitas oportunidades de melhoria do processo. Bases para uma proposta de modelo de gestão são apresentadas.

PALAVRAS CHAVE:

Representação institucional, comitês de bacia, recursos hídricos.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente em que atuam as empresas de saneamento vem se tornando cada vez mais regulamentado. A sociedade está mais exigente e o mercado mais competitivo. As questões ambientais migraram das mesas de discussões dos ambientalistas para pautar as reuniões dos conselhos de administração das organizações. Diversos autores afirmam que há muito tempo já é consenso que os padrões atuais de desenvolvimento não apresentam condições de garantir a perenidade dos recursos naturais. Precisam ser substituídos por modelos que reduzam o consumo e o desperdício, de modo a reduzir a pressão sobre os recursos naturais – dentre eles a água (Gonçalves Filho, 2010).

A Política Nacional do Meio Ambiente, Lei 6.938/1981 fixou como objetivo principal compatibilizar o desenvolvimento econômico-social com a preservação do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, essência do “triple bottom line” ou tripé da sustentabilidade: compatibilização do desenvolvimento com os aspectos econômico, social, e ambiental (Lima, Rocha et al, 2009).

A Constituição Federal de 1988 fixou estes princípios como necessidade comum das atuais e futuras gerações, conforme seu artigo 225: “Todos tem direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (Brasil, Constituição Federal. 1988).

Em suma, houve aumento considerável na percepção empresarial de que comportamento ambientalmente mais bem adequado pode também significar maiores lucros, e não o contrário. A empresa deixa de ter como estratégia

a passiva atitude de obedecer à legislação e a outras demandas que são impostas pelo setor público, e cada vez mais passa a antecipar-se, adotando medidas que “vão além” de suas responsabilidades especificamente delimitadas pelo marco regulatório (Faria, 2002).

Assim, empresários e até mesmo investidores que antes viam a gestão ambiental como mais um fator de aumento de custos do processo produtivo, se deparam com vantagens competitivas e oportunidades econômicas de uma gestão responsável dos recursos naturais.

A legislação brasileira oferece normas e leis relativas à conservação e gerenciamento dos recursos naturais. Estabelece responsabilidade civil, penal e administrativas para os responsáveis por danos ao meio ambiente. Está também incluída nesta legislação a forma de organização dos órgãos gestores do meio ambiente sejam eles fiscalizadores ou consultivos e deliberativos.

Assim foi com a Lei nº 9433 (Brasil, 1997), promulgada em 08 de janeiro de 1997, que criou a “Política Nacional de Recursos Hídricos”. Materializou um dispositivo já previsto na Constituição Federal de 1988, no qual foram estabelecidos princípios de gestão descentralizada, integrada e participativa dos recursos hídricos. A criação de Comitês de Bacia Hidrográfica, que já havia iniciado no Estado de São Paulo, ganha força com a nova Política e implementa o processo decisório sobre recursos hídricos com a participação de setores da sociedade civil e dos próprios usuários de água – dentre eles, as empresas prestadoras de serviços de saneamento.

2. OBJETIVOS

Identificar elementos específicos para a gestão dos colaboradores de uma empresa de saneamento que exercem a atividade de representação institucional da organização nos colegiados do Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Verificar formas utilizadas pelas empresas para a identificação dos indicados;
- 2) identificar as ações de capacitação e desenvolvimento das competências específicas desejáveis para a atividade, visando seu preparo, motivação e integração;
- 3) identificar mecanismos de comunicação utilizados para que os representantes repassem os temas tratados à organização e recebam as diretrizes corporativas;
- 4) verificar ações adotadas para a motivação e integração entre os Representantes e com a autoridade funcional, gerando uma Identidade do representante para com a atividade;
- 5) propor bases para um modelo de gestão da representação.

3 JUSTIFICATIVA

O Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos foi criado no âmbito da Política Nacional de Recursos Hídricos, Lei nº 9433 (Brasil, 1997). É composto por um conjunto de instituições colegiadas que promovem a discussão sobre a regulamentação do uso, recuperação e manutenção dos recursos hídricos, com visão sobre os aspectos quantitativos e qualitativos.

A implantação desses colegiados, conforme Borba e Luchmann (2010) decorreram da descentralização de poder inerente aos fundamentos da Constituição Federal de 1988. Como os demais conselhos de políticas públicas, são instâncias de definição, decisão e controle em que o Estado partilha a gestão com a sociedade civil.

No caso específico, trata-se da gestão das águas, e o compartilhamento decisório ocorre por meio dos Conselhos de Recursos Hídricos (nos níveis Nacional e Estaduais), e os Comitês de Bacia Hidrográfica. O Conselho Nacional de Recursos Hídricos – CNRH é a instância máxima, a quem compete discernir sobre as diretrizes gerais da gestão das águas, fornecendo um panorama onde se assentam os temas conduzidos pelos Conselhos Estaduais. Estes temas referem-se à discussão política da gestão hídrica dentro dos limites dominiais dos estados e do distrito federal.

Já os Comitês de Bacia, são colegiados que focalizam a gestão das águas no interior das bacias hidrográficas. Estas representam a porção territorial em que incidem as decisões dos comitês, porções essas que independem

dos limites políticos e territoriais estabelecidos (estados e municípios), sendo as unidades de gestão definidas pela Política Nacional de Recursos Hídricos.

A participação nesses colegiados é por representação, em que os segmentos do poder público, dos usuários de água e da sociedade civil são escolhidos por seus pares. As decisões tomadas afetam a regulamentação para o uso da água, o que pode afetar diretamente os negócios das empresas de saneamento.

Assim, temas discutidos nesses ambientes descentralizados e participativos abrangem, dentre outros:

- critérios e condicionantes para a outorga de uso: podem limitar a disponibilidade da matéria-prima das empresas de saneamento, causar conflitos entre usuários, além de incorrer em sanções nos casos de descumprimento das disposições da outorga;
- metas de qualidade e critérios de enquadramento dos corpos de água, os quais podem acarretar necessidade de efetuar alterações nos processos de tratamento das estações de tratamento de esgotos para atendimento das novas diretrizes;
- elaboração de planos de recursos hídricos, com potencial impacto nas ações planejadas pelas empresas;
- parâmetros e valores para a cobrança pelo uso da água: com efeito nos pagamentos a serem feitos pelas empresas usuárias;

Portanto, a atuação das empresas de saneamento nesses colegiados é uma necessidade competitiva, e uma atividade essencial para a gestão estratégica da organização. Ela passa a ter a oportunidade de reconhecer previamente os temas que são objeto das discussões, para que possa atuar conjuntamente na elaboração dos aspectos apontados, bem como se programar com antecedência para se adaptar às transformações do mercado decorrentes desses processos, dentro de conceitos de sustentabilidade.

Como se verá na pesquisa efetuada, a ação dos representantes se constitui em elemento fundamental para o atingimento dos objetivos concebidos para esses colegiados dentro da Política Nacional de Recursos Hídricos.

A eficiência e eficácia dessa ação dependem, de um lado, dos fatores inerentes às pessoas, ou seja, as características do processo de escolha daqueles que farão a representação, as características de seu perfil, sua capacitação técnica etc. Por outro lado, dependem, também, das condicionantes organizacionais que definem o processo de gestão da representação. Como se verá no decorrer do trabalho, é esse processo que estabelece a relação representante – representado, o qual se constitui em condicionante da legitimidade da representação. São elementos desse processo as diretrizes e ferramentas que promovam a:

- comunicação entre os representantes e representados;
- orientação aos representantes das condutas a serem tomadas nas discussões;
- gestão das informações geradas e sua divulgação;
- prestação de contas (accountability).

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 O SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

Cada ser humano tem direito a consumir ou usar a água para as suas necessidades individuais fundamentais. Esse consumo de água realiza-se diretamente através da captação dos cursos de água ou lagos ou por meio do recebimento de água dos serviços públicos de abastecimento. A existência do ser humano – por si só – garante o direito a consumir água e ar. (Machado, 2002, p. 13)

As águas no Brasil são de domínio da União ou são de domínio dos Estados. Entretanto, a implementação da política nacional e estadual dos recursos hídricos não será embasada nos limites da União ou dos Estados. A unidade territorial estabelecida é a “bacia hidrográfica” como aponta o artigo 1º, alínea V, da Lei nº 9433 (Brasil, 1997).

4.2 Gestão descentralizada e participativa

Borba e Luchmann (2010), ao estudar a representação política nos Conselhos de Políticas Públicas, conceituaram tais conselhos como sendo instâncias de definição, decisão e controle das principais diretrizes e metas governamentais nas diferentes áreas sociais. Essas instâncias, na visão dos autores, assumem papel ativo para fazerem com que o Estado siga diretrizes elaboradas em cogestão com a sociedade civil.

No modelo participativo, segundo Luchmann (2008), a legitimidade do modelo ocorre baseada no conceito de que as decisões políticas devem ser tomadas, em debate público, por aqueles que estarão sujeitos às suas consequências.

Esses conceitos tem total aderência com os fundamentos da Política Nacional de Recursos Hídricos, que criou o Conselho Nacional de Recursos Hídricos. O artigo 1º, alínea VI da Lei nº 9433 (Brasil, 1997) nos orienta que “a gestão dos recursos hídricos deve ser descentralizada e contar com a participação do Poder Público, dos usuários e das comunidades”.

O conjunto de órgãos e entidades que atuam na gestão dos recursos hídricos no Brasil é chamado de Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos - SINGREH. A denominação foi dada pela Constituição Federal e repetida na Lei nº 9433/1997 (Machado, 2002). Como consequência direta da presença do tema na Constituição, a gestão das águas deve ser feita de forma articulada entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

O CNRH é a instância máxima do SINGREH, tendo em sua estrutura o Plenário, as Câmaras Técnicas, sendo gerido pelo Ministro do Meio Ambiente e composto por 29 representantes do governo federal, 10 dos Conselhos Estaduais, 12 de usuários de recursos hídricos e seis de organizações civis de recursos hídricos. Ainda segundo Costa e Perin (2004), cabe ao CNRH:

- Promover a articulação do Planejamento de recursos hídricos com os planejamentos nacional, regional, estaduais e dos setores usuários
- Arbitrar os conflitos pelo uso da água;
- Analisar propostas de alterações de legislações de recursos hídricos;
- Aprovar propostas de criação de comitês de bacias para os rios de domínio da União.

4.3 COMITÊS DE BACIA HIDROGRÁFICA

O Conselho Nacional de Recursos Hídricos, por meio de sua Resolução 5 de 10/04/2000, estabeleceu que os Comitês de Bacia Hidrográfica são órgãos colegiados com atribuições normativas, deliberativas e consultivas a serem exercidas na bacia hidrográfica de sua jurisdição.

O artigo 39 da Lei nº 9433/1997 definiu a composição dos Comitês de Bacia: representantes da União, dos Estados e do Distrito Federal, cujos territórios se situem, ainda que parcialmente, em suas respectivas áreas de atuação; dos Municípios situados, em todo ou em parte, em sua área de atuação; dos usuários em sua área de atuação, e das entidades civis de recursos hídricos com atuação comprovada na Bacia.

Agregando as considerações de Machado (2002, p. 110), o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos abrangerá todos os municípios, estados e a União, independentemente de sua vontade de participar do Comitê. Embora sua ausência não configure motivo para sanção, “os ausentes estarão sujeitos às regras aplicáveis aos que participaram”.

Conforme nos esclarece Costa e Perin (2004), estimular e abrigar o debate sobre as questões relativas à gestão dos recursos hídricos dentro da área da bacia hidrográfica é o que compõe a atuação dos Comitês de Bacia. O Estado de São Paulo possui o maior número de comitês de bacia implantados e funcionando: 21 comitês. A composição dos comitês estaduais é feita de forma tripartite, com a participação de representantes do Estado, dos Municípios e da Sociedade Civil. Acrescentam que correspondem a cerca de cinco mil as pessoas que integram o sistema de gestão de recursos hídricos do Estado de São Paulo.

4.4 INSTRUMENTOS DA POLÍTICA NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS

4.4.1 PLANOS DE RECURSOS HÍDRICOS

De acordo com a Lei nº 9433 (Brasil, 1997), “os Planos de Recursos Hídricos são planos diretores que visam fundamentar e orientar a implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e o gerenciamento dos recursos hídricos”.

Prossegue a Lei orientando que “os Planos de Recursos Hídricos serão elaborados por bacia hidrográfica, por Estado e para o País.”

Entretanto, as três esferas de planejamento previstas no artigo 8º são fundamentados na base do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos – o Comitê de Bacia Hidrográfica. Ou seja, o plano fundamental é o plano por bacia hidrográfica, não apenas por ser a unidade territorial definida para a atuação do Sistema, mas também por ser a gestão hídrica descentralizada (Machado, 2002).

Assim, as prioridades de uso das águas, são estabelecidas em primeiro plano nas bacias hidrográficas. Os planos estaduais integrarão tais prioridades e o Plano Nacional integrará os planos estaduais formando-se as prioridades nacionais.

Machado (2002, p. 47) diz: “busca-se uma visão conjunta território-água e um planejamento integrado montante-jusante, de modo que seja possibilitado um desenvolvimento equitativo de todos os estados e municípios da bacia”. Em complemento a essa visão, Pompeu (2010) enfatiza que esse é o mais importante instrumento da Política Nacional de Recursos Hídricos, o qual deve ser compatível com os demais planos associados à água, como de energia elétrica e de navegação.

4.4.2 ENQUADRAMENTO DOS CORPOS DE ÁGUA – CLASSIFICAÇÃO DAS ÁGUAS:

De acordo com o texto da Lei nº 9433 (Brasil, 1997), o enquadramento dos corpos de água em classes, segundo os usos preponderantes da água, visa a:

- a) Assegurar às águas qualidade compatível com os usos mais exigentes a que foram destinadas;
- b) diminuir os custos de combate à poluição das águas, mediante ações preventivas permanentes.

Machado (2002, p. 55) entende que “a classificação das águas é o reconhecimento da diferença e multiplicidade de usos desse recurso. Os usos pretendidos vão ser discutidos e apontados no Plano de Recursos Hídricos.

Essa classificação, segundo Pompeu (2010), foi feita pelo Conselho Nacional de Meio Ambiente – CONAMA, definindo cinco classes para as águas doces: Classe especial e classes de 1 (um) a 4 (quatro), em ordem decrescente de qualidade. São referenciadas pela gestão por bacias hidrográficas, pelos usos preponderantes mais restritivos, pelos objetivos de qualidade a serem alcançados ao longo do tempo em metas crescentes (progressivas) definidas em discussão nos comitês de bacia.

4.4.3 OUTORGA DE USO DE RECURSOS HÍDRICOS

Estão sujeitos à outorga as captações de água para abastecimento público, para processos produtivos, industriais ou agrícolas (irrigação), os lançamentos de efluentes nos corpos d'água, geração de energia hidroelétrica, barragens, travessias, transposição de bacias, e outros usos que interfiram com os corpos d'água (Pompeu, 2010). Como afirma Kelman (1997), a outorga visa dar uma garantia quanto à disponibilidade de água, a qual é colocada insumo básico de processo produtivo. Portanto, agrega valor ao outorgado, por se tratar de garantia a um bem escasso. De acordo com a Instrução Normativa nº 4, de 21/06/2000, do Ministério do Meio Ambiente, a outorga de direito de uso é um ato administrativo, de autorização, mediante o qual o Poder Público outorgante faculta ao outorgado o direito de uso do recurso hídrico, por prazo determinado.

Machado (2002, p. 60) enfatizando a natureza inconstante da disponibilidade hídrica citada por Kelman (1997), aponta que os outorgados não tem direito adquirido a que o Poder Público lhes assegurem a quantidade outorgada permanentemente. Por outro lado, o Poder Público não pode arbitrariamente alterar a outorga, mas pode “modificá-la motivadamente de acordo com o interesse público”.

Segundo Pompeu (2010), o outorgante deve articular-se com o órgão emissor das licenças ambientais, referendando a afirmação de Kelman (1997) e Machado (2002), de que a integração eficiente entre outorga e licenciamento é o ponto crucial da Política Nacional de Recursos Hídricos que consolida o conceito de assegurar água em padrão adequado de qualidade para a atual e futuras gerações.

4.4.4 COBRANÇA PELO USO DE RECURSOS HÍDRICOS

O artigo 20 da Lei n.º 9433/2007 estabelece que “Serão cobrados os usos dos recursos hídricos sujeitos à outorga”.

Cabe o esclarecimento de Pompeu (2010), em que o valor cobrado dos consumidores pelas concessionárias de saneamento referem-se aos serviços de fornecimento de água tratada para consumo, e não pelo valor material do bem econômico água. No caso das captações diretamente nos corpos d'água, o pagamento é devido por aquele que captou, para remunerar o direito de uso do recurso hídrico.

Os comitês de bacia hidrográfica e a ANA estudam e propõem os valores da cobrança, e o CNRH os define.

Arrecadados os valores, a Lei n.º 9433/1997 também estabeleceu diretrizes para sua destinação: “serão aplicados prioritariamente na bacia hidrográfica em que foram gerados”. De forma complementar, a Lei n.º 9984/2000, que criou a Agência Nacional de Águas – ANA, e fixou sua atribuição de “arrecadar, distribuir e aplicar receitas auferidas por intermédio da cobrança de uso de recursos hídricos de domínio da União”.

Godoy (2008) afirma que existem atores que defendem o processo da Cobrança desde que não impacte os custos finais dos consumidores, outros que se preocupam prioritariamente com o impacto em seu balanço financeiro e aqueles que defendem a correta e eficiente aplicação dos recursos arrecadados na própria bacia hidrográfica de acordo com as metas e objetivos do Plano de Bacia.

Para Porto e Porto (2008), a cobrança pelo uso da água deve ser feita de forma a evitar que eles sejam considerados pelos usuários-pagadores como meros impostos ou penalidades. Para que isso seja possível sua construção deve ser dentro do sistema de forma compartilhada, com ampla discussão sobre sua aplicação definição dos preços

4.5 REPRESENTANTES EM CONSELHOS

Segundo o IPEA (2012), os representantes no Conselho Nacional de Recursos Hídricos, em sua maioria (70%), são da opinião de que as atuações dos conselheiros frequentemente correspondem aos interesses dos seus respectivos setores. Porém, segundo Lüchmann (2008), existem dificuldades e ambiguidades na manifestação dos múltiplos interesses da sociedade por meio de seus representantes nos conselhos gestores.

Somado a isso, Borba e Luchmann (2010), verificaram que, em um dos conselhos de políticas públicas que se dedicaram a estudar, havia situações em que os conselheiros disseram que representam a si próprios, outros afirmaram que receberam autonomia para decidir as questões do conselho, sem qualquer relação de proximidade com suas entidades. Não se trata, necessariamente, de negar os interesses dos representados, mas simplesmente por não terem mecanismos formais de acesso ao posicionamento da entidade. Cerca de metade dos conselheiros não recebia orientação das entidades, mesma proporção daqueles que nunca consultavam as entidades em busca de posicionamento.

Esses mesmos autores ressaltaram que a representação em conselhos de políticas públicas difere do padrão de representação eleitoral por apresentar, dentre outras, as seguintes peculiaridades:

- Participação e representação coletiva, por meio de organizações e entidades;
- atuação voluntária, em diferentes espaços participativos, com periodicidade diversa;
- escolha de representantes por variados processos (assembleias, fóruns setoriais, indicações de categorias profissionais, eleições entre entidades do mesmo segmento;
- flexibilidade, baixo controle e baixa responsabilização.

Os autores afirmam que essas características diferenciam a relação entre representantes e representados em um patamar diferente dos representantes eleitorais no que se refere aos mecanismos de autorização e prestação de

contas ou responsabilização (*accountability*). Sendo essa relação mais precária, a legitimidade desse tipo de representação depende da proporção em que exista o reconhecimento da atuação dos representantes pelos representados – o conceito de “representação virtual”, segundo o qual ocorre comunhão de interesses e empatia de sentimentos entre representantes e representados, embora não tenham sido, de fato, escolhidos por estes. A legitimidade é, por consequência, presuntiva, abstrata e difusa.

Esse raciocínio dos autores refere-se à representação da sociedade civil, por meio das organizações não governamentais. Mas pode ser relativizada para a representação nos colegiados de recursos hídricos do segmento dos usuários, incluindo aqueles do setor das prestadoras de serviços de saneamento, no sentido de incorporar elementos que confirmam legitimidade à representação. De acordo com Luchmann (2008), uma representação legítima requer uma participação ativa por parte dos indivíduos, grupos e organizações sociais, sendo necessário definir mecanismos mais exigentes de prestação de contas. O item a seguir apresenta elementos dessa legitimação na representação das organizações.

4.6 REPRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM CONSELHOS

Conforme propõem Paganini e Siqueira (2012), é essencial que as empresas prestadoras de serviços de saneamento básico se façam representar nos colegiados que compõem os Sistemas Nacional e Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos. Recomendam que as empresas tenham, em sua estrutura, um processo de gestão dessa representação. Na opinião desses autores essa gestão precisa disseminar entre os representantes a visão global do setor de saneamento, para aduzir esse conhecimento às discussões dos colegiados. Além disso, fornecem indicações de ferramentas de apoio ao processo de gestão da representação nas empresas de saneamento:

[...] essa gestão precisa dispor de um sistema compartilhado de informações, em que os representantes nos diversos comitês possam relatar suas participação nas reuniões, apresentar os principais elementos de decisão, os aspectos contraditórios ou que tenham gerado conflitos, a fim de internalizar a discussão e estabelecer estratégias de ação homogêneas e estruturadas do prestador de serviços. (PAGANINI E SIQUEIRA, 2012, p. 481).

Na visão desses autores, tal processo de gestão também deve proporcionar a integração entre os representantes para a troca de informações e sua capacitação técnica. Concordam, assim, com Young (2006¹ apud BORBA e LUCHMANN, 2010), quando afirmaram que o processo de representação depende das conexões, recomendando que o desenho institucional estimule a conectividade.

A gestão corporativa da água se defronta com inúmeros riscos empresariais. Dentre eles, destacam-se, compilando-se a visão da Confederação Nacional da Indústria:

- Riscos Financeiros: empresas sem ações eficazes na gestão do uso da água são susceptíveis de enfrentar restrições de acesso ao capital e taxas de empréstimos mais elevadas;
- Riscos operacionais: aumento dos custos de produção devido às restrições de quantidade e qualidade da água;
- Riscos associados aos produtos: perda de mercado para concorrentes que causem menor impacto ambiental.
- Riscos de reputação e imagem: conflitos de uso da água com as comunidades locais com ameaça à obtenção das licenças ambientais;
- Riscos regulatórios: novas taxas, regulamento e processos legais onde o uso da água é conflitante com o interesse público.

A busca pela legitimidade da relação representantes – representados pode ser inferida pela afirmativa da CNI (2014), de que seus representantes atuam em todos os debates nos conselhos de recursos hídricos e se destacam pelo engajamento e pela apresentação de propostas.

¹ YOUNG, I. M. Representação política, identidade e minorias. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 67, p. 191-228, 2006.

4.7 DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES PARA REPRESENTAÇÃO

Reforçando aspectos já colocados, tem-se a avaliação de Crantschaninov (2011) sobre as necessidades para a boa representação. A autora ressaltou que uma representação desestruturada ou sem organização pode comprometer os objetivos originais do processo, tanto pela falta de mecanismos de *accountability*, ou prestação de contas entre representantes e representados, quanto pela inexistência de diálogo entre os mesmos sobre as discussões nos conselhos.

Continuando com sua argumentação, a autora, ao estudar a representação em conselhos de políticas públicas, enumerou que 80% dos conselheiros consultados em sua pesquisa gostariam de receber algum tipo de preparo para exercer a atividade. Outro aspecto apontado foi a comunicação, que é fator responsável por estimular o debate e permitir que as pessoas conheçam os assuntos tratados e mantenham-se interagindo entre si, retroalimentando o *accountability*.

A consequência, apontada pela autora, é que a representação carece de uma identidade própria, pela falta de comunicação e interação. Isso se agrava com a rotatividade de indicados, quando não há mecanismos de organização e de geração de cultura interna de representação, bem como ausência de instrumentos que proporcionem condições para que o *accountability* seja também utilizado para registrar conhecimento sobre a atividade de representação para serem apropriados pelos novos indicados. Por outro lado, como os representantes estudados não são remunerados pela atividade, estando a representação a competir pelo tempo com seus afazeres profissionais cotidianos, torna-se complexo estabelecer mecanismos de prestação de contas e de diálogo do representante com todos os representados.

Recomenda a autora que é necessário superar o conceito de representante como alguém que substitui alguém ausente (a entidade ou o segmento), passando ao conceito de que a representação é a relação dos representados entre si e com o representante indicado.

4.7.1 PERFIL DA FUNÇÃO DE REPRESENTANTE

Godoy (2007) destaca que, nas instituições do SINGREH, “qualquer uma das instâncias em que e prevê a participação, há discussões, conflitos e negociações”. Esse é o ambiente em que a gestão descentralizada e participativa se desenvolve, “instâncias em que ocorrem relações sociais e de poder.”

Esses relacionamentos exigem dos representantes o equilíbrio entre os conceitos que adquiriram ao longo de suas experiências individuais daqueles que representam os legítimos interesses do segmento que representam, conforme alerta Godoy (2007) sobre os participantes nos Comitês de Bacias: “O contexto de disputa e negociação é que, de um lado, existem os agentes que tentam trazer para seus grupos privilégios e rendas e, por outro lado, aqueles que visam atender as demandas da sociedade como um todo”. A diversidade de organizações e de especialização de representantes (engenheiros, hidrólogos, biólogos, etc.) e de poder de decisão (prefeitos, secretarias, ONGs) que são reunidos nos Comitês para a tomada de decisões sobre regras para utilização dos recursos hídricos causam interações que não estão dissociadas do papel que estes representantes possuem na sociedade e fora do comitê, e que são pautadas na defesa de interesses setoriais e relações de poder.

A gestão das águas nos comitês, prosseguindo com as constatações de Godoy (2007), sempre ocorre com interações sociais, culturais, econômicas e de poder entre os representantes, influenciando as ações do comitê relativas aos conceitos de escassez, qualidade, quantidade, em ambiente de conflito e interesses múltiplos.

Nesse cenário multidisciplinar, interativo, de competição, negociação e articulação, onde os interesses coletivos devem prevalecer sobre os individuais, mas que são também delimitados pelos interesses setoriais, sobre os quais os respectivos representantes devem estar instruídos, é onde atuam os representantes da organização.

4.7.2 SELEÇÃO DO REPRESENTANTE

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2012), ao efetuar uma extensa pesquisa de opinião entre os representantes no Conselho Nacional de Recursos Hídricos, detectou que a escolha dos representantes do governo federal para atuarem no CNRH ocorre por meio de indicação dos próprios órgãos participantes do CNRH (previamente estabelecidos no estatuto do Conselho), e em alguns casos resultam em indicados sem a necessária familiaridade com o assunto da gestão de recursos hídricos.

Citando opinião dos próprios conselheiros, IPEA (2012) relata que, apesar da alta qualificação dos representantes (100% tem nível superior de escolaridade e 48% concluíram o mestrado ou o doutorado), a atuação exige dedicação e estudo antes das discussões, o que não estaria ocorrendo, prejudicando as discussões.

Apresenta-se como exceção o setor de usuários. “... Na opinião da maioria, está sempre muito bem preparado e conta com o auxílio de especialistas técnicos e jurídicos de suas instituições” (IPEA, 2012. p. 28).

Do exposto, e considerando os capítulos anteriores, a seleção do representante está conjugada a suas atribuições técnicas, aos elementos do perfil necessário para atuar na representação, aos aspectos da legitimidade da representação (*accountability*, comunicação, interação representante – representado), à disponibilidade de tempo e considerando o aspecto do voluntariado.

4.7.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO REPRESENTANTE

Como visto no item anterior, os conselheiros do CNRH apresentam alta qualificação e a atuação exige dedicação e estudo antes das discussões. Na visão dos conselheiros, há segmentos que estão sempre muito bem preparados, contando com o auxílio de especialistas técnicos e jurídicos de suas instituições.

Tundisi (2014), ao avaliar desafios e estratégias para o futuro dos recursos hídricos no Brasil, e considerando seu gerenciamento efetivo e integrado, propôs elementos para a formação em recursos humanos visando a visão sistêmica, a capacidade preditiva e a integração de pesquisas nas áreas de hidrologia e limnologia, como acervo aos profissionais que atuam na área de gestão de recursos hídricos.

Assim, o desenvolvimento profissional dos representantes deve considerar a formação técnica, mas este não é necessariamente o requisito mais importante. Ao contrário, como também visto até aqui, o cenário em que atua o representante denota a necessidade de que sua capacitação tenha aporte no que se refere às competências essenciais relativas à negociação, à capacidade de articulação e de exposição em público, ao conhecimento do processo de gestão de recursos hídricos e saneamento, e da visão sistêmica da organização representada e seu segmento de atuação.

Também foi exposto que o representante precisa conciliar sua atividade de representação com as atribuições profissionais. Ou seja, a organização deve compatibilizar sua agenda de trabalho com as atividades de representação.

4.8 GESTÃO DE PESSOAS FORTALECENDO A IDENTIDADE DO REPRESENTANTE

Rego (2002), ao estudar o comprometimento afetivo dos membros organizacionais, citou que o comprometimento organizacional pode ser concebido como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização. Citando Goleman (1999, apud REGO, 2002, p. 210) ²:

“... Quando empenhadas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é, a atuarem como ‘patriotas’ nas organizações. A entrega à organização tem sua gênese em laços emocionais, gerando ‘confiança, apego e lealdade’.”

Prossegue o autor afirmando que a vontade dos indivíduos de contribuírem para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pelo laço psicológico que os liga à organização. É mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou tenham necessidade de nela se inserirem.

² GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1999.

Tal conceito pode ter respaldo na tese do valor grupal: "... para que as pessoas reajam positivamente, não é necessário que recebam resultados favoráveis justos, basta que se sintam dignamente tratadas e valorizadas pelo grupo" (REGO, 2002, p. 225).

As pessoas são sensíveis aos sinais que são transmitidos pelos processos de tomada de decisão das empresas. Tais processos podem revelar a vontade da empresa em confiar em nós e procurar as nossas idéias – ou assinalar exatamente o contrário.

Do exposto pelos autores, pode-se depreender que a atividade da representação pode se constituir numa ótima oportunidade para as empresas de saneamento promoverem o sentimento de valorização dos profissionais que a praticam. Os representantes estão umbilicalmente associados às decisões tomadas nos colegiados de recursos hídricos, na medida em que participam das discussões lá conduzidas. Se a cultura da organização fomentar os elementos que proporcionem o exercício do "accountability" por parte dos representantes, bem como sua interação por meio de mecanismos de comunicação com a estrutura da empresa, ela estará inserindo os representantes em decisões estratégicas da organização, produzindo a sensação de "fazer parte do processo" nas pessoas que exercem tais atividades, constituindo uma identidade aos representantes.

Já é consensual entre os autores que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE PESQUISA

Para a definição desta pesquisa foram avaliados os conceitos clássicos da literatura no sentido de se determinar o método mais adequado de acordo com as características e objetivos do estudo proposto. Essa estratégia advém do conceito básico em que os tipos de pesquisa devem ser vistos como "pontos ou espaços dentro de uma causalidade" (Sampieri, Collado, Lucio, 2006), corrobora que a metodologia de pesquisa depende do tipo de estudo e seus objetivos.

A classificação das pesquisas de acordo com os objetivos pretendidos, conforme estruturado por vários estudiosos de metodologia científica, como Sellitz et al, 1980; Babbie, 2001; Gil, 2010, é dividida nos tipos: exploratórios, descritivos e explicativos, Porém, Sampieri, Collado e Lucio, 2006, defendem a inclusão de mais um tipo: o correlacional. De forma sintética, cada tipo de pesquisa descrito por esses autores nos diz que os estudos exploratórios antecedem os outros tipos na medida em que preparam o campo, proporcionando maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais evidente. (Gil, 2010). Prodanov e Freitas (2013), acrescentam que essa modalidade de pesquisa tem a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto, de modo a delinear-lo e possibilitar a elaboração de hipóteses. Esses mesmos autores definem a pesquisa descritiva como sendo aquela em que apenas se registra e descreve os fatos e dados observados, visando sua compreensão, interpretação e classificação, sem que se tenha provocado nenhuma interferência nos mesmos.

Se a pesquisa tem por objetivos ir além da descrição dos conceitos e fenômenos e da avaliação de eventuais relacionamentos entre eles, no sentido de se obter respostas para a causalidade dos mesmos ou os motivos que geram as correlações observadas, identificando-se seus fatores determinantes, estaremos efetuando uma pesquisa explicativa (Prodanov e Freitas, 2013).

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), no caso de estudos em que se disponha de pouco ou nenhum material na literatura que possibilite a descrição adequada do objeto da pesquisa pretendida, a pesquisa exploratória pode servir para permitir que se familiarize com o problema, enriquecendo o rol de informações sobre o assunto de maneira a permitir o desenvolvimento de uma ou mais pesquisas posteriores, mais estruturadas sobre aspectos conceituais ou variáveis particulares relevantes detectados na fase exploratória. Ainda conforme esses autores, são recomendadas para situações em que haja pouca informação, tendo como resultados possíveis a determinação de tendências, relações potenciais entre variáveis, a formulação de afirmações ou postulados.

Assim, considerando-se que o tema proposto para a presente pesquisa não encontra paralelos claros e definidos na literatura consultada no que se refere ao seu contexto, qual seja o ambiente formado pelos representantes das empresas de saneamento atuantes no sistema de gestão de recursos hídricos, sua interação entre si e com a própria organização, no sentido da identificação de requisitos e competências elementares para estabelecer um

perfil adequado para o exercício da representação, as práticas de gestão dos representantes pela corporação e os demais elementos apresentados nos objetivos e justificativas do presente trabalho, adotou-se o processo de pesquisa exploratória qualitativa.

5.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Prodanov e Freitas (2013), alguns tipos de amostragem que podem ser utilizados, especialmente, nos trabalhos monográficos, podem ser “probabilísticas” ou “não probabilísticas”. Destas últimas, os autores citam os tipos:

- amostras por acessibilidade ou por conveniência: constituem o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo são destituídas de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Os autores recomendam esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é requerido elevado nível de precisão.

- amostras intencionais ou de seleção racional: consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo.

Para o presente trabalho, foi adotada uma composição das duas formas de amostragem, tendo sido elencados os elementos em que havia possibilidade de acesso durante a fase de coleta de dados, porém fazendo-se uma análise crítica para selecionar elementos que pudessem agregar resultados e impressões mais diversificadas e abrangentes.

Tendo em vista o caráter exploratório da pesquisa e sua abordagem qualitativa, e considerando a definição dos autores Prodanov e Freitas (2013) de que a “observação direta intensiva” é realizada por meio da observação e da entrevista, a técnica utilizada para a obtenção de dados foi a da aplicação de entrevistas diretamente ao público-alvo que reconhecidamente apresenta experiência vivencial no tema proposto. A pesquisa pretendeu levantar os aspectos inerentes ao processo de identificação do perfil das pessoas que exercem o papel de representantes institucionais das empresas de saneamento nos colegiados que compõem o Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos, tanto estadual quanto em nível federal. Então, considerando-se tais objetivos e a metodologia da pesquisa, o ambiente que naturalmente se apresenta é aquele formado pelas próprias empresas de saneamento, pois estas são as responsáveis por indicar seus representantes que atuarão nos diversos Comitês de Bacia Hidrográfica, Câmaras Técnicas e Conselhos de Recursos Hídricos.

Conforme demonstrado no capítulo 2, estes colegiados são compostos por segmentos específicos, com representantes do poder público, dos usuários de recursos hídricos e da sociedade civil. Os usuários de recursos hídricos consistem nas entidades e empresas que efetivamente fazem uso direto da água captada dos mananciais para o exercício de suas atividades, sejam processos industriais, agrícolas, de abastecimento público e do setor produtivo de forma geral. Esse contexto de usuário, de utilizador dos recursos hídricos nos seus processos internos e suas atividades, estabelece uma essência comum entre eles, uma similaridade, no que se refere ao relacionamento com as entidades do sistema de recursos hídricos em termos de interesses semelhantes, mesmo que seja potencialmente concorrentes em relação à água disponível. Esse aspecto pode servir de referência para ampliar o público alvo da presente pesquisa. Consequentemente, além das empresas prestadoras de serviços públicos de saneamento, as organizações de outros setores de usuários representam uma oportunidade adicional para a realização da presente pesquisa exploratória.

Selecionado o público alvo, foram elaboradas uma série de questões objetivas de maneira a englobar os aspectos mais relevantes do processo de gestão dos representantes das empresas de saneamento e das demais instituições semelhantes (de acordo com o critério de similaridade exposto acima) que atuam no sistema de gestão de recursos hídricos. As empresas, na figura de seus representantes, foram convidadas a participar da pesquisa com o estímulo de que o conhecimento sobre o assunto se mostra útil para todos, pois a representação das empresas que compõem o segmento de usuários, sendo melhor compreendida e capacitada, pode gerar benefícios para todo esse segmento.

Foram realizadas um total de 12 entrevistas com representantes originários de diferentes Estados da Federação, atuantes no Sistema Nacional Gerenciamento de Recursos Hídricos, sendo que 9 deles representam empresas estaduais de prestação de serviços de saneamento (sendo uma delas de natureza privada) e 3 de outros setores usuários: dois do setor Industrial em diferentes Estados e um do setor Agrícola.

As questões formuladas foram em número de 11, de maneira a permitir uma boa captação de ideias e informações sem se tornar repetitiva ou tender demasiadamente à redundância ou subjetividade.

O conteúdo das questões colocadas foi definido baseando-se em todo o arcabouço de elementos obtidos durante a pesquisa bibliográfica e a fundamentação teórica, apresentados anteriormente. Tais elementos indicaram os aspectos relevantes que podem ser aplicados para o sucesso do exercício da representação, tanto no sentido de proporcionar maior eficiência e eficácia no processo de discussão realizados nos colegiados (e, com isso, contribuir para o processo de gestão de recursos hídricos), como também no sentido de otimizar o processo dentro das organizações representadas e perseguir a necessária legitimidade da representação.

Essa otimização abrange aspectos associados à:

- Identificação de perfil adequado à representação;
- divulgação, na organização, os temas em discussão;
- preparação da organização para a discussão estratégica interna dos temas;
- subsídio à avaliação interna dos potenciais impactos sobre a organização dos temas em pauta nos comitês;
- orientação dos representantes para sua atuação nos colegiados;
- articulação com representantes de outros segmentos e organizações;
- interação entre os representantes da organização nos diversos colegiados para a uniformização de conhecimento e atuação.

Os entrevistados tomaram conhecimento do teor das questões previamente, para que pudessem melhor dimensionar o conteúdo de suas respostas. Algumas foram respondidas de forma escrita, outras foram gravadas e posteriormente transcritas em texto.

Durante o contato prévio foi informado ao representante que não haveria identificação do representante ou de sua empresa no decorrer do trabalho. Assim, foram atribuídas letras do alfabeto para designar as empresas aleatoriamente para a análise dos dados.

Desse modo, as empresas de saneamento foram designadas pela palavra “EMPRESA” seguida de letras de “A” a “H”, sendo cada uma delas atuante em um Estado diferente, e a EMPRESA G é de natureza privada.

As organizações que representam o segmento da Indústria atuam em dois Estados diferentes da Federação, e foram designadas pela palavra “INDÚSTRIA” seguida das letras “A” e “B”.

A organização que representa o segmento da Agricultura, como foi entrevistada apenas uma, pela palavra “AGRICULTURA”.

Da análise dos dados coletados, resultou o capítulo a seguir.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS A CADA QUESTÃO

Com as respostas às questões apresentadas, foi feita a compilação de forma comparativa entre as respostas dos vários entrevistados, captando os conceitos presentes nas respostas com as premissas estabelecidas para as questões.

6.2 ANÁLISE DOS DADOS APRESENTADOS

6.2.1 AVALIAÇÃO DAS FORMAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS PARA IDENTIFICAR REPRESENTANTES

De forma abrangente, as organizações possuem diretrizes para efetuar a escolha e a indicação de seus representantes. Essas diretrizes não seguem um padrão definido, mas vários aspectos podem ser delineados em comum.

Esses elementos em comum, no geral, consideram os aspectos relativos às competências técnicas, competências pessoais, e, também, a vontade ou disponibilidade de atuar como representante.

No tocante ao conhecimento técnico, são considerados:

- experiência e tempo de experiência profissional;
- competências gerenciais;
- conhecimento da área de recursos hídricos;
- visão sistêmica da organização e do setor de saneamento.

Quanto às características pessoais principais:

- capacidade de articulação e de persuasão;
- gestão de conflitos e negociação;
- bom relacionamento e trânsito na organização e entre seus pares nos colegiados.

Como se observa, são aplicados padrões de excelência na identificação dos representantes, sendo que em várias organizações a direção da empresa precisa aprovar as indicações. Esses aspectos demonstram o reconhecimento da atividade de representação como elemento estratégico da organização.

6.2.2 IDENTIFICAÇÃO DE MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO PARA QUE OS REPRESENTANTES RECEBAM AS DIRETRIZES CORPORATIVAS

Embora todas as organizações pratiquem, em maior ou menor grau, alguma gestão da comunicação com os representantes, algumas delas possuem metodologias especificamente concebidas para a otimização do processo.

Essa comunicação responde por parte das interações entre os representantes e a organização, as quais correspondem aos aspectos legitimadores do processo de representação conforme visto no capítulo da fundamentação teórica: a relação representante – representado. Essa legitimidade decorre do processo de discussão prévia, com a organização, dos assuntos a serem discutidos nos conselhos para definir o posicionamento do representante, e também para o processo de *accountability*, a prestação de contas do representante para com o representado (a organização).

Os meios eletrônicos convencionais de comunicação são utilizados em todas as empresas. Porém, da análise dos dados, outros mecanismos mais estruturados detectados na pesquisa podem ser aplicados. A implantação de um fórum de discussão, em que os representantes possam interagir entre si na troca de experiências pode agregar maior interesse dos representantes em divulgarem suas atividades, além de ser um canal de acesso ao processo decisório da organização e à orientação corporativa.

A realização de reuniões específicas para o debate, a discussão prévia e a prestação de contas das atividades dos representantes também foi um aspecto interessante apontado pelas organizações pesquisadas, o que reforça a legitimidade e a eficácia da representação em atingir seus objetivos.

Todas essas informações, documentos, atas das reuniões e outros materiais relevantes são armazenados de diversas formas para que possa haver registro das atividades e repasse ou divulgação aos gestores ou aos demais representantes, formando um arcabouço histórico para consultas.

Como visto na EMPRESA A, o representante tem autonomia para ir em busca de definições para os assuntos tratados por meio de consulta às demais áreas da empresa. Embora seja um aspecto que possa configurar valorização do representante, deve ser avaliado com critério, pois pode denotar a insuficiência dos mecanismos instituídos de comunicação específicos para apoio aos representantes.

6.2.3 VERIFICAÇÃO DAS AÇÕES ADOTADAS PARA A MOTIVAÇÃO, VALORIZAÇÃO E GERAÇÃO DE IDENTIDADE

Diversos aspectos podem ser extraídos da análise dos resultados como indutores de motivação ou de identidade do grupo de representantes.

O fato da organização apresentar, em sua estrutura, áreas específicas para gestão da representação, exercendo apoio institucional ao representante, no sentido de facilitar ou estimular os diversos aspectos inerentes à representação já pode contribuir com a formação de sua identidade.

A implantação e gestão de um programa de capacitação específico para o desenvolvimento profissional do representante, além de promover sua capacitação nas competências necessárias, consiste também em uma forma de premiação, de reconhecimento, pelo fato do colaborador estar fazendo “algo mais” pela organização, pelo seu voluntariado.

Os processos de comunicação, na medida em que sejam concebidos para proporcionarem a discussão e interação dos representantes com os decisores da empresa geram a sensação de “fazer parte” da decisão, de estar contribuindo com a gestão estratégica da empresa, a sensação da valorização.

6.2.4 MODELO DE INSTITUIÇÃO DE PROGRAMA DE REPRESENTAÇÃO

Do exposto, pode-se reforçar o que já ficou claro da avaliação dos dados até aqui: as organizações entrevistadas são objetivamente empenhadas em atuarem no sistema de gestão de recursos hídricos, compreendendo a importância da representação e os resultados que advém da atuação dos representantes, tanto internos à organização, quanto aos seus respectivos setores de atuação, bem como ao sistema de gestão de recursos hídricos como um todo.

Porém, conforme visto, muitas são as necessidades para construir uma representação eficiente e legítima. Mas sua implementação pode gerar expectativas otimistas em relação aos resultados, na medida em que os representantes motivados, capacitados e cientes de sua importância para o negócio da organização, atuando de forma estruturada, podem detectar e internalizar assuntos relevantes sendo discutidos nos colegiados antes que sejam efetivados, de maneira a possibilitar a participação no processo de elaboração das decisões e antecipar mudanças de estratégia.

Com o exposto, e baseando-se nos elementos obtidos no presente trabalho, pode-se iniciar a concepção de um modelo de gestão da representação que possa ser genericamente instituído pelas empresas de saneamento para atingir as necessidades e objetivos apontados para a legitimidade da representação.

Para gerir o modelo, é conveniente que a organização tenha, em sua estrutura, uma área especificamente dedicada a coordenar o trabalho de gestão, para prover os mecanismos necessários detectados na pesquisa. Algumas das organizações pesquisadas já dispõem de uma área para essa finalidade.

O início do processo é a identificação e seleção das pessoas que possuem o perfil necessário para serão indicadas a exercer a atividade de representação. Essa identificação deve levar em consideração os aspectos de perfil apontados no item 4.2.1. Como em muitos casos as empresas atuam em vários comitês de bacia e conselhos, é importante dimensionar o quadro para que não se sobrecarreguem alguns representantes com várias representações simultâneas. Será o processo de integração e comunicação o responsável por nivelar o conhecimento entre todos os representantes, evitando a concentração em algumas poucas pessoas.

Identificadas as pessoas, deve haver um processo estabelecido de preparo e capacitação. Os temas apontados no item 4.2.2 podem servir como referência inicial, sendo que outros aspectos podem ser identificados conforme as especificidades encontradas. O importante é ressaltar que o programa de capacitação deve atender às competências técnicas, pessoais e gerenciais.

Outro importante mecanismo detectado na pesquisa é o que proporcionará a legitimidade da representação, conceito desenvolvido nos itens 2.3, 2.4 e 2.5. Nesse conceito, o objetivo é que o representante seja reconhecido pelo representado como sendo aquele que verdadeiramente levará suas necessidades específicas aos debates.

Para tal, resumindo o que foi visto, é preciso que haja interação, informação e acesso às decisões da corporação. Esse processo está associado a outro não menos importante: o processo da prestação de contas, “accountability”, por meio do qual o representante relata os resultados de sua atuação nos colegiados, para aferir os rumos atuais e futuros nas discussões.

Para viabilizar estes dois processos, deve ser estruturado um sistema de comunicação eficiente, em que os representantes possam interagir, trocar experiências, colher informações de assuntos semelhantes já discutidos em outros momentos por outros representantes, armazenando documentos e relatos das reuniões. Uma das organizações pesquisadas possui um fórum de discussão específico para essa finalidade.

O acesso do representante ao processo de decisão pode ser facilitado pela delegação de responsabilidade permitindo acesso do representante às diferentes áreas da organização, independentemente da hierarquia, como praticado por uma das empresas pesquisadas. Ou, para maior controle do processo, e também praticado por algumas empresas pesquisadas, criar um grupo específico para deliberar sobre os temas, ou para conduzi-los aos decisores.

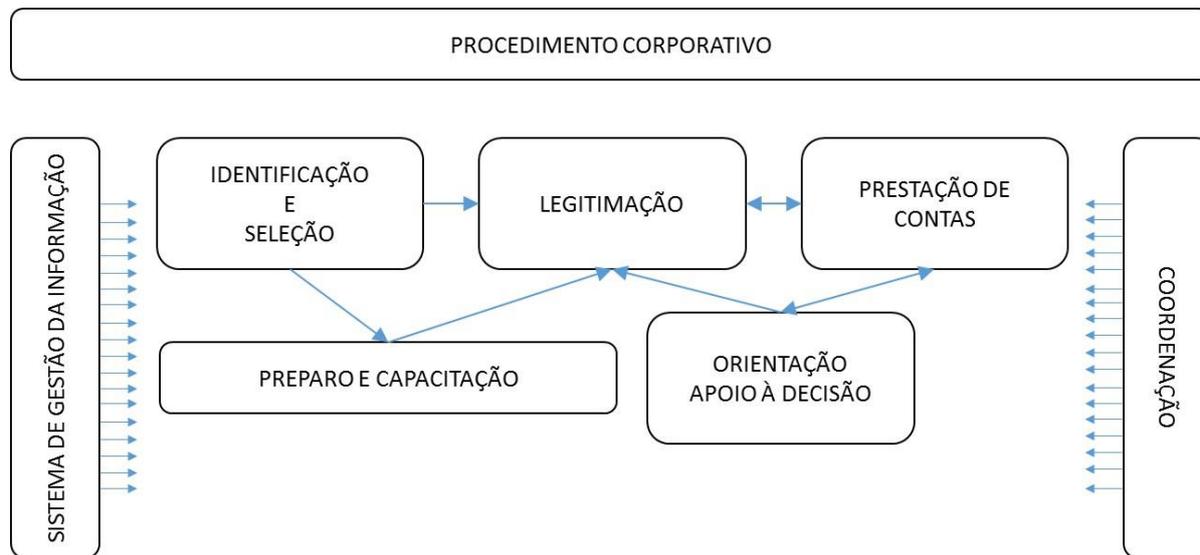
Todos esses processos devem ser regidos por um procedimento corporativo instituído oficialmente, para que se perpetue independentemente de quem esteja no comando, aspecto esse apontado por uma das empresas entrevistadas. Esse procedimento deve conter os detalhamentos dos processos sugeridos, com as atribuições e responsáveis claramente especificados.

A implantação de um modelo de gestão também proporciona a geração de uma identidade ao representante, a visão de que ele é reconhecido como peça importante para a gestão estratégica da empresa, gerando motivação e valorização.

Do exposto, as bases para uma proposta de instituição de um modelo de gestão da representação pode ser resumida de forma esquemática conforme a figura 1.

Figura 1- Elementos propostos para um modelo de gestão da representação

Fonte: O autor



Evidentemente, de acordo com as especificidades, o modelo pode apresentar maior ou menor complexidade, mas sempre deverá estar voltado a que atenda aos conceitos de legitimação da representação, que é a mola propulsora para sua eficiência e eficácia.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Com essa pesquisa procurou-se aduzir informações sobre como as organizações, em especial as empresas de saneamento, organizam a gestão de seus representantes nos colegiados de recursos hídricos.

Como não foram detectados na pesquisa bibliográfica estudos específicos sobre essa temática, a metodologia de pesquisa adotada foi a exploratória de abordagem qualitativa.

Desse modo, abrem-se oportunidades para novas frentes de pesquisa mais aprofundadas para melhor desenvolver os elementos ora apontados.

Diversos elementos foram detectados, com base nos depoimentos dos representantes das organizações estudadas, que podem influenciar positivamente na gestão da representação das empresas de saneamento nos colegiados de recursos hídricos, com benefícios possíveis aos representantes, à organização e ao sistema de gestão de recursos hídricos como um todo.

Nesse contexto, princípios para a instituição de um modelo de gestão da representação puderam ser propostos, concebidos a partir dos resultados do presente trabalho, modelo esse que pode ser genericamente adotado como base para as empresas de saneamento ou outras organizações que atuem no Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tendo em vista o caráter exploratório da pesquisa, os resultados foram obtidos da análise das respostas dos entrevistados quanto aos aspectos questionados, sem qualquer rigor estatístico quanto à representatividade da amostra pesquisada.

Por outro lado, representantes de uma mesma organização podem ter diferentes visões das características que foram objeto dos questionamentos, além da possibilidade da subjetividade nas avaliações.

7.3 PROPOSIÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Várias oportunidades de novas pesquisas podem ser extraídas do presente trabalho. Enumeramos algumas delas:

- Aprofundamento do estudo do perfil de competências mais indicado para exercer a função da representação das empresas de saneamento;
- Estudos para identificar métodos de comunicação que aprofundem os conceitos obtidos aqui, no sentido de promover a interatividade entre representantes, troca de experiências, discussões prévias dos assuntos, orientação aos representantes, accountability etc.
- Estudos para definição de um processo de sistematização e organização dos conhecimentos adquiridos nas representações, seu armazenamento e compartilhamento;
- Avaliação de programas de capacitação específicos para os representantes, elaborando modelos de treinamento à distância e aproveitamento das experiências adquiridas pelos representantes para repasse aos mais novos
- Aprofundamento da avaliação da possibilidade de bonificação dos representantes como forma de incentivo, ou da contratação de profissionais especificamente para exercer a atividade, como citado nas entrevistas com as organizações AGRICULTURA e INDÚSTRIAS A e B.
- Aprofundamento da proposta de modelo de gestão da representação com detalhamento dos elementos concebidos no presente trabalho.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BORBA, J.; LÜCHMANN, L. H. H. A representação política nos conselhos gestores de políticas públicas. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 229-246, jul-dez. 2010.
2. BRANCO, P. D.; VERGARA, S. C. Empresa Humanizada: a Organização Necessária e Possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, abr-jun, 2001.
3. BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988
4. _____. Lei nº 6.938 de 1981.....
5. _____. Lei nº 9.433 de 08 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal e altera o art. 1º da Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei nº 7990, de 28 de dezembro de 1989. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 de janeiro de 1997.
6. _____. Lei nº 9.984 de 17 de julho de 2000. Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas – ANA, entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 de julho de 2000.
7. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Água, Indústria e Sustentabilidade**. Brasília: CNI, 2014
8. CONSELHO NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS – CNRH. Resolução nº 5, de 10 de abril de 2000. Estabelece diretrizes para a formação e funcionamento dos Comitês de Bacia Hidrográfica. CONJUNTO DE NORMAS LEGAIS – Recursos Hídricos. 7ª Edição, Brasília, DF. 2011.
9. COSTA, T. P.; PERIN, A. C. M. A gestão dos recursos hídricos no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Metodista**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 344 – 380, 2004.
10. CRANTSCHANINOV, T. I. Representação em conselhos de políticas públicas: o caso da educação em São Bernardo do Campo. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 16, n. 58, p. 23 – 40, jul-dez. 2011.
11. FARIA, H. M. **Uma discussão a respeito dos benefícios econômicos da gestão ambiental**. 2002. 85 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Federal de Engenharia de Itajubá, Itajubá, 2002.
12. GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
13. GODOY, A. M. G. Reflexões sobre os comitês de bacia hidrográfica. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, n. 45, 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: Sober, 2007, p. 144-158.
14. GONÇALVES FILHO, J. Mercado e Meio Ambiente: a função das empresas em prol do desenvolvimento sustentável. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, n. 101, p. 44-65, 2012.
15. HOLANDA, A. B. **Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1999.
16. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O Conselho Nacional de Recursos Hídricos na visão de seus conselheiros**. Relatório de Pesquisa. Projeto Conselhos Nacionais: perfil e atuação dos Conselheiros. Brasília: IPEA, 2012.
17. KELMAN, J. Gerenciamento de Recursos Hídricos: Outorga e Cobrança. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE RECURSOS HÍDRICOS, n. 12, 1997, Vitória. **Anais...** Vitória: ABRH, 1997. p. 388-417.
18. LIMA, A. P. et al. Implementação do conceito de Triple Botton Line em empresa de pequeno porte. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, n. 5, 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2009. p. 420-436.
19. LÜCHMANN, L. H. H. Participação e Representação nos conselhos gestores e no orçamento participativo. **Caderno CRH**, Salvador, v. 21, n. 52, p. 87- 98, jan-abr. 2008
20. MACHADO, P. A. L. **Recursos Hídricos: Direito brasileiro e internacional**. São Paulo: Malheiros Editores, 2002.

21. MATOS, F.; DIAS, R. Governança da água e a gestão dos recursos hídricos: a formação de comitês de bacia no Brasil. **Dessarrollo Local Sostenible**, Málaga, v. 6, n. 17, p. - , jun. 2013.
22. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Instrução Normativa nº4, de 21 de junho de 2000. Brasília, DF, 2000.
23. PAGANINI, W. S.; SIQUEIRA, S. R. Gestão do Saneamento por Bacia Hidrográfica. In: PHILIPPI JR ; GALVÃO JUNIOR. (Coord.). **Gestão do Saneamento Básico**. São Paulo: Editora Manole, 2012. p. 463-485.
24. POMPEU, C. T. **Direito de Águas no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora Revisa dos Tribunais, 2010.
25. PORTO, M. F. A.; PORTO, R. L. L. Gestão de bacias hidrográficas. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 22, n. 63, p. 43 – 60. 2008.
26. PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Aspeur, 2013.
27. REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 209-241, mai-ago. 2002.
28. SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw & Hill, 2006.
29. TUNDISI, J. G. **Recursos Hídricos no Brasil: problemas, desafios e estratégias para o futuro**. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Ciências, 2014.
30. ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores**