

Proposta de perfil para o gestor de bacia hidrográfica

Um estudo de caso na Itaipu Binacional

*Soraya Cristina Ataíde Paiva Penzin*¹
*Dirce Maria Dalberto*²

RESUMO: Este artigo tem como finalidade identificar por meio dos recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) qual o perfil necessário para o gestor de bacia hidrográfica da Central Hidrelétrica de Itaipu Binacional, localizada em Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil. O foco principal é o gestor de bacia hidrográfica, assunto considerado recente nas questões voltadas para a gestão ambiental e que surgiu a partir da visão de uma usina hidrelétrica. Para melhor contextualização do perfil, foi necessário descrever os critérios utilizados pela Itaipu para a seleção do gestor de bacia hidrográfica; identificar as dificuldades enfrentadas pelos gestores ao assumirem o desafio de gerenciamento na Bacia Hidrográfica do Paraná III; descrever as atividades do gestor de bacia hidrográfica no gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Paraná III; e identificar as competências necessárias para compor o perfil do gestor de bacia hidrográfica. Na metodologia utilizou-se como tipologia a pesquisa aplicada, que possui interesse prático de que os resultados sejam utilizados na solução de problemas. Como método de pesquisa foi utilizada a pesquisa qualitativa e como estratégia o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, questionários com perguntas fechadas, pesquisa documental, pesquisa histórica e observação assistemática. Para as análises foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, que teve como resultado os objetivos alcançados, onde

¹ Bacharel em Administração com Habilitação em Finanças e Pós-graduanda em RH e em Gestão Ambiental. E-mail: sorayapenzin@hotmail.com

² Bacharel em Administração e Mestre em Engenharia da Produção na área de Gestão da Qualidade Ambiental. Professora na Faculdade Uniamérica.

ficou definido o perfil necessário para o gestor de bacia hidrográfica e concluiu-se que a Itaipu necessita de aprimoramento na formação do gestor de bacia hidrográfica para melhorias no gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Paraná III.

PALAVRAS-CHAVE: administração, gestão ambiental, competências do gestor de bacia hidrográfica, gestão de bacia hidrográfica, perfil do gestor de bacia hidrográfica.

INTRODUÇÃO

A Administração atualmente é uma ferramenta considerada de suma importância para solução dos problemas que assolam o mundo moderno. Pode-se dizer que a evolução científica no campo da Administração contribuiu gradativamente para o seu fortalecimento, criando uma interdependência de processos e, ao mesmo tempo, trazendo mais confiabilidade e precisão nas tomadas de decisões. E é por meio dessas tomadas de decisões que o administrador também se fortalece e facilita o trabalho gerencial nas organizações.

Como resposta aos novos desafios da Administração, através das inovações, algumas tendências surgiram para contribuir com as práticas administrativas. Estas contribuições fazem com que as organizações a cada dia se tornem mais competitivas. Diante dessa premissa, merece destaque esta nova área administrativa: Gestão Ambiental.

Conhecida como a mais nova incorporação da Administração, a Gestão Ambiental se tornou nos últimos tempos um grande desafio para as organizações e, aos poucos, vem conquistando seu espaço. Há quem diga que a Gestão Ambiental é apenas um modismo. Mas devido ao crescimento mundial das empresas envolvidas no papel socioambiental, afirma-se que a Gestão Ambiental é um importante instrumento administrativo para criar condições de competitividade para as empresas, independente do setor econômico.

Esta nova área do conhecimento administrativo causou um grande impacto no mercado, deixando explícito o despreparo das organizações ao administrarem questões socioambientais e a dificuldade de aceitarem a nova realidade dos últimos tempos: o bom gerenciamento na área ambiental.

A seguir são apresentados os resultados, onde se analisa a gestão ambiental no contexto administrativo e global que visa obter

uma melhor formação de pessoas que possam gerenciar assuntos relativos às questões ambientais em bacia hidrográfica.

1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para as entrevista, foram selecionados os empregados do setor responsável na área do meio ambiente onde se encontra o Programa Cultivando Água Boa da Diretoria de Coordenação da Itaipu Binacional (lado brasileiro), todos diretamente envolvidos no programa Gestão por Bacias do Programa Cultivando Água Boa, no total de 15 pessoas, sendo: 11 Gestores de Bacias Hidrográficas; o Diretor de Coordenação; o Gerente Executivo do Programa Cultivando Água Boa; o Superintendente de Obras e Desenvolvimento; e o Gerente do Departamento de Interação Regional.

Os entrevistados estão na faixa dos 3 aos 29 anos de tempo na empresa na área do meio ambiente e de Diretoria de Coordenação. Pelo tempo em que estes profissionais estão na área do meio ambiente, pode-se inferir que os mesmos participaram e acompanharam todos os marcos da gestão socioambiental implantados pela Diretoria de Coordenação, não faltando para eles conhecimento e experiência ao longo da história.

O Diretor de Coordenação e do Gerente Executivo o Cultivando Água Boa participaram apenas na implantação do Programa Cultivando Água Boa - CAB. Isso se deve ao fato de que, para o cargo de Diretor de Coordenação, a sua indicação é feita pelo governo federal e o seu mandato é de cinco anos (podendo este ser interrompido antecipadamente ou ser reconduzido). Assim, o atual Diretor de Coordenação assumiu o seu mandato a partir da gestão de 2003. Quanto ao Gerente Executivo do Cultivando Água Boa, o mesmo também iniciou suas atividades nesta gestão, sendo convidado para participar e atuar no programa CAB, sendo cedido pela Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar onde exercia suas funções há 23 anos. Outro perfil que merece destaque é o do Gestor 12 que, apesar de atuar na Diretoria de Coordenação por

oito anos, iniciou sua experiência na área do meio ambiente a partir da implantação do Programa CAB.

O perfil dos entrevistados foi de extrema importância para as análises dos objetivos, pois foi perceptível que o maior mérito de Itaipu é a história socioambiental que possui desde a sua construção até os dias de hoje.

2 CRITÉRIOS UTILIZADOS PELA ITAIPU BINACIONAL PARA SELEÇÃO DOS GESTORES DE BACIA HIDROGRÁFICA

Para atender a nova estrutura do Programa Gestão por Bacias foi utilizado o quadro de técnicos de campo já existente pelos seguintes motivos: aproveitar a bagagem, experiência, habilidade e a história que possuíam através de seus trabalhos desenvolvidos nos municípios limítrofes e na faixa de proteção. Para melhor se aproveitar o quadro já existente foi realizado um levantamento desses dados através das pesquisas histórica e documental.

Em 1978, de acordo com Itaipu (2002), durante uma visita do Secretário Especial do Meio Ambiente, foi sugerido que as terras de Itaipu fossem delimitadas por uma cortina florestal de forma que fossem visíveis os contornos da Poligonal Envolvente em torno do lago de Itaipu. Aderindo ao sugerido, a área de Itaipu foi demarcada com uma cortina florestal antes da formação do reservatório. Essa cortina foi destinada à proteção ambiental nas margens brasileira e paraguaia e foi denominada de faixa de proteção. Assim, intensificados os trabalhos no lado brasileiro e após a formação do reservatório, foram executados o programa de recomposição das matas (reflorestamento), preservação das florestas remanescentes e adensamento florestal na faixa de proteção, com o objetivo de garantir as boas condições das águas, a criação de *habitats* para a fauna silvestre e o controle de erosão das áreas agrícolas das margens (ITAIPU, 1984). Estes trabalhos foram desenvolvidos desde a formação do reservatório (1982) e são mantidas até hoje,

agora com menos intensidade, com o foco na manutenção e na conservação da faixa de proteção.

De acordo com Itaipu (2002, p. 59), concomitantemente aos trabalhos realizados na faixa de proteção, também foram desenvolvidos programas voltados à conservação da bacia hidrográfica em torno do reservatório. A esse conjunto de programas criou-se uma ação com o nome de Manejo Integrado de Microbacias e que teve a “finalidade de atenuar o assoreamento e manter a qualidade da água do lago, de maneira a compartilhar a geração de energia com a vocação regional baseada na agricultura e turismo”. O Manejo Integrado de Microbacias foi realizado em parceria com os 16 municípios lindeiros ao reservatório, através de convênios firmados com a Itaipu. Desde então, a Itaipu foi se estruturando e realizando seus trabalhos socioambientais com seriedade e presteza. Na década de 80, o corpo funcional para a execução das atividades dessas ações era formado de aproximadamente 12 pessoas. Essas pessoas possuíam a função de fiscalizar e orientar as áreas da faixa de proteção, devido ao fato dessas áreas possuírem uma característica de mais de 2.800 propriedades em seu entorno, e de serem muito invadidas pelo interesse de pastagens e pesca clandestina. Com isso, algumas pessoas que faziam parte do quadro de segurança foram transferidas para o quadro do meio ambiente, onde receberam o cargo de fiscais de campo.

No início dos anos 90, a execução das atividades na Faixa de Proteção e no Manejo Integrado de Microbacias foi intensificada devido à evolução do processo e a necessidade de não somente fiscalizar e orientar, como também efetuar um trabalho mais direcionado ao meio ambiente por meio de conhecimentos técnicos e da educação ambiental.

Para uma mão-de-obra mais qualificada foram contratadas pessoas especializadas na área florestal e os fiscais de campo aos poucos se especializaram através de cursos direcionados. Gradativamente, o cargo de fiscais de campo cedia lugar para o

cargo de técnicos de campo. Em 2003, a Itaipu, com a sua atual gestão, procurou inovar o que já fazia com conhecimento e propriedade: ampliar sua visão através de um redirecionamento nas ações socioambientais adotando como unidade de planejamento da natureza a bacia hidrográfica do Paraná III – BP III.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2003) os problemas relacionados com a qualidade, quantidade e regularidade da água dos reservatórios não se restringem às áreas de influência direta às hidrelétricas, sendo grande parte consequência das atividades sociais e econômicas instaladas em suas bacias hidrográficas.

De acordo com este mesmo pensamento, Itaipu procura mitigar os problemas gerados pelas atividades realizadas na BP III através do seu gerenciamento. Para isso foi necessário que os técnicos de campo fossem adequados para se tornarem gestores de bacia hidrográfica.

Assim, novas mudanças ocorreram na Diretoria de Coordenação, como a unificação das ações do Meio Ambiente com a área de Planejamento Territorial do Departamento de Interação Regional, no qual os gestores de bacia hidrográfica encontram-se atualmente lotados.

Nas entrevistas, além das respostas semelhantes, tiveram destaque nos critérios utilizados pela Itaipu para seleção dos gestores de bacia hidrográfica, os seguintes pontos:

Escolha dos técnicos de campo. O motivo da escolha dos técnicos de campo foi a somatória das seguintes vertentes: a vasta experiência e o conhecimento que possuíam nas questões relativas ao meio ambiente; e o traquejo nas relações formais e até institucionais que possuíam (contato com prefeituras, convênios, fiscalização, acompanhamento, orientação, entre outros).

Preparação dos gestores. Foi realizada inicialmente a sensibilização e orientação pela Diretoria de Coordenação (diretor, consultor, superintendentes e gerentes), na qual foi exposto como seria a atuação (emprego do novo método) e a nova linha de

pensamento. Para fortalecer o preparo dos gestores, foram realizados cursos direcionados atendendo a necessidade e a dificuldade de cada um.

Treinamento e Desenvolvimento Específico. A empresa atualmente não possui um treinamento específico para o gestor de bacia hidrográfica pelo fato de ser uma inovação para a mesma. Mas, a grande maioria dos entrevistados defende a idéia da elaboração e realização de um treinamento específico pelos seguintes motivos: oportunidade de melhor preparação e capacitação; aprimoramento, possibilidade de trocas de experiências com outros projetos; e aquisição de conhecimentos específicos para aplicação nas atividades de campo.

O que se pode perceber é que a idéia de se adequar os técnicos de campo para gestores de bacia hidrográfica não foi apenas para completar o quadro, e sim para aproveitar pessoas que possuíam conhecimento, comprometimento, e o mais importante, uma história.

3 DIFICULDADES ENFRENTADAS PELOS GESTORES DE BACIA HIDROGRÁFICA AO ASSUMIREM O DESAFIO DE GERENCIAMENTO NA BACIA HIDROGRÁFICA DO PARANÁ III

A Itaipu, desde a implantação do programa CAB, adota para seus ensinamentos um dos maiores documentos planetários: a Agenda 21. Considerada um documento que introduz a idéia de que desenvolvimento e meio ambiente devem andar juntos, a Agenda 21 foi sem dúvida uma das bases para essa nova visão da Itaipu. Visão esta que se tornou sistêmica e ao mesmo tempo inovadora. E o novo é indescritível e desconhecido, por isso, torna-se um desafio. E o desafio não se conhece, aprende a se conhecer, o que gera dificuldades no processo.

Das questões referentes às dificuldades enfrentadas pelos gestores ao assumirem o gerenciamento da Bacia Hidrográfica do

Paraná III, tiveram relevância os seguintes pontos relatados pelos entrevistados:

Integração das atividades. Com a fusão das ações dos departamentos do Meio Ambiente Terrestre e Social, os gestores passaram a exercer as atividades tanto da Faixa de Proteção quanto do Manejo Integrado de Microbacias. Isso gerou, inicialmente, certa dificuldade para os mesmos, pelo fato de anteriormente executarem atividades que não lhe competiam diretamente. No decorrer da atual gestão, cada gestor procura sanar essa dificuldade no aprimoramento do aprendizado, na busca de novos conhecimentos em cursos e palestras oferecidos pela Itaipu e na troca de idéias e experiências entre eles.

Atuação nos municípios. Pelo fato de atuarem em municípios onde a Itaipu não é proprietária da área, algumas dificuldades pontuais são enfrentadas durante a gestão. O quadro 1 descreve essas dificuldades.

Quadro 1: Dificuldades pontuais enfrentadas durante a gestão

Não conhecimento da região e da comunidade	Todo desconhecido gera ansiedade, insegurança e receio. Para os gestores não foi diferente, pois iriam atuar em regiões onde não conheciam e trabalhar com pessoas que possuíam costumes e valores diversificados.
Inserção de novas atividades	Como a visão se tornou sistêmica, era natural que novas atividades e ações fossem essenciais para a nova gestão. Adequar a essas atividades, além de levar tempo, dependerá do desempenho individual. Isso consequentemente exige cada vez mais dos gestores melhor aprimoramento e novos conhecimentos
Modificar costumes e Aceitação dos atores sociais	Chegar até um município desconhecido, mostrar para a comunidade novas atitudes, convencer e ao mesmo tempo passar credibilidade da nova proposta foram tarefas bastante árduas para os gestores. Inicialmente, houve aspectos sociais e culturais que dificultaram a mudança de comportamento. Outro fator importante relatado nas entrevistas foi que, antes, implantar ações ambientais era mais para cumprir a lei do que propriamente corrigir conscientemente. Isso fez com que os gestores atuassem de forma assídua em conjunto com a equipe do programa de Educação Ambiental, na realização dos trabalhos de sensibilização e conscientização junto à comunidade e outros atores sociais envolvidos.
Comunicação	O amplo envolvimento com os atores sociais no processo de gestão por bacias e a necessidade de atuar de forma participativa e descentralizada, faz com que a comunicação se torne essencial para a execução das atividades nos municípios. Com isso, os gestores cada vez mais sentem a necessidade de desenvolverem alguns pontos como: quando se comunicar; saber negociar; como lidar com diferentes pessoas; como ser esse novo agente; saber representar a empresa externamente (através do programa, dos diretores, gerentes e superintendentes); e saber ouvir.

Nota: Elaborado a partir dos relatos dos entrevistados (2006).

Durante as entrevistas, foi externado pelos entrevistados que já eram esperadas pelo corpo funcional (gestores e gerência) dificuldades no decorrer da gestão. E que as dificuldades que vêm encontrando no caminhar do processo são superadas e contribuem para o crescimento profissional e pessoal de cada um.

4 ATIVIDADES DO GESTOR DE BACIA HIDROGRÁFICA NO GERENCIAMENTO DA BACIA HIDROGRÁFICA DO PARANÁ III

Os entrevistados foram questionados sobre o conceito e o papel do gestor de bacia hidrográfica. No **conceito do gestor**, os entrevistados relataram que o gestor de bacia hidrográfica é uma pessoa que está em sintonia com suas ações e resultados *in loco*; conhece a região de atuação; sabe trabalhar com pessoas; possui visão sistêmica; possui conhecimento amplo; preocupa-se com questões relativas ao meio ambiente; sabe administrar; adapta-se às novas mudanças; e saber articular, negociar e interagir com diferentes atores sociais.

Conforme Moreira (2004), o perfil voltado à gestão de recursos hídricos envolve muita pesquisa e conhecimento, além, é claro, de profissionais da hidrologia, advogados, administradores, geógrafos, biólogos, entre outros profissionais, porque para gerente de água não existe formação profissional. Ele destaca que o ideal é que esses profissionais participem de cursos complementares para terem uma visão macro, integral e globalizada; e o mais importante é que eles consigam dialogar entre si.

Para o gestor de bacia hidrográfica não é muito diferente do que o autor acima coloca, pois se gerenciar uma bacia hidrográfica é contribuir para o gerenciamento dos recursos hídricos, então é necessário capacitar profissionais (independente da especialidade) que sejam capazes de terem uma visão sistêmica e integrada, além do conhecimento exigido nos assuntos pertinentes à gestão de bacia hidrográfica como recursos ambientais, gestão ambiental, recursos hídricos, desenvolvimento sustentável, gestão participativa, legislações, administração, entre outros assuntos.

Maximiano (2004b, p. 34) escreve que “Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e

controle". O mesmo pode-se dizer para o gerenciamento relativo às questões ambientais, pois fazer gestão é nada mais que administrar. O que difere é o que se administra, mas os processos utilizados para fazer gestão, sem dúvida serão os mesmos da administração. E esses processos quando interdependentes têm por objetivo atingir um resultado comum, de modo a utilizá-los com a maior eficiência possível para que as organizações consigam sobreviver e progredir.

Quanto ao **papel do gestor**, foi unânime o fato de que o importante papel é a comunicação. O quadro 2 apresenta os pontos da comunicação considerados pelos entrevistados essenciais para a gestão de bacia hidrográfica.

Quadro 2: Pontos da comunicação essenciais para a gestão de bacia hidrográfica

Pontos	Descrição
Articulação	Ser o elo entre a empresa e os atores sociais. É estar sempre ligado aos acontecimentos referentes aos trabalhos desenvolvidos nos municípios, buscar novos parceiros (atores que apóiam a implantação do programa) e manter sempre o contato com os mesmos, através da negociação e do diálogo, de forma que as coisas aconteçam.
Moderação	Saber atenuar situações que geram conflitos. Em alguns casos ser o intermediador.
Mobilização	Convocar e conduzir os atores sociais para um trabalho coletivo e até mesmo individual.
Diálogo	Saber conversar, argumentar e expor idéias através de explanações, perguntas ou respostas com diferentes tipos de pessoas.
Interação	Saber agir reciprocamente, em prol dos interesses da empresa e da comunidade.
Ouvir mais	É entender mais o que as pessoas têm a dizer, de forma a conquistar credibilidade e simpatia.
Conscientização	Despertar na comunidade a preocupação com o meio ambiente; tentar modificar aquilo que está incorreto de forma a cumprir as atividades delegadas.

Nota: Elaborado a partir dos relatos dos entrevistados (2006).

Através do exposto, Zarifian (2001, p. 47) corrobora a opinião dos entrevistados, quando escreve que

a comunicação é uma questão organizacional central. Seria absurdo reduzi-la a uma simples *aptidão individual para comunicar-se*, ou transformá-la apenas em oportunidade para desenvolver a 'política da comunicação' da direção da empresa. A comunicação toca profundamente o cotidiano das atividades de trabalho.

A importância de um gestor de bacia hidrográfica estar hábil nos aspectos da comunicação é confirmada por Tundisi (2003), que relata que a mobilização do público em geral é um aspecto fundamental para sustentação do processo de conservação da água e para enfrentar sua escassez.

Para os entrevistados, a relação entre um técnico de campo e um gestor de bacia hidrográfica possui bastante similaridade em algumas atividades. A principal diferença é a forma de atuação em executar suas atividades, a inserção de novas atividades e uma nova visão.

Para complementar o que foi relatado pelos entrevistados e melhor detalhamento das atividades realizadas pelos gestores de bacia hidrográfica, foi realizado um levantamento documental. O que se pode constatar é que para maior facilidade nos trabalhos e melhor concentração nas ações de manejo e conservação, a Itaipu adotou em cada um dos 29 municípios da Bacia Hidrográfica do Paraná III, uma microbacia. Para atuar nas 29 microbacias, a Itaipu procurou respeitar todas as características físicas de cada uma, levando em consideração todos os fatores que pudessem influenciar no gerenciamento dessas microbacias e desenvolveu atividades, onde cada gestor é responsável pelo gerenciamento e execução das mesmas nos municípios em que lhe foram atribuídos.

Conforme Itaipu (2006), as principais atividades realizadas pelos gestores nas microbacias são: **atividades coletivas**, que compreendem as atividades que os gestores executam e que

beneficiam a comunidade como um todo; as **atividades individuais**, que são atividades específicas para cada propriedade e para execução das adequações ambientais, onde inicialmente são realizados diagnósticos que objetivam levantar todos os problemas existentes numa propriedade e posteriormente, elaborados Projetos Executivos de Adequação Ambiental – PCA's; e **outras atividades**, que são as atividades previstas nos projetos e ações do programa Cultivando Água Boa e que são oferecidas aos municípios e comunidades para serem implantadas.

5 PERFIL DO GESTOR DE BACIA HIDROGRÁFICA

Considerando um gestor de bacia hidrográfica como um dos responsáveis por promoverem a proteção da água, solo e outros recursos ambientais, necessários ao equilíbrio das atividades econômicas, sociais e ambientais, Tundisi (2003) menciona que para as pessoas que gerenciam os cuidados que visam à qualidade e à quantidade da água, são essenciais mudanças de atitude para obter sustentabilidade para as gerações futuras.

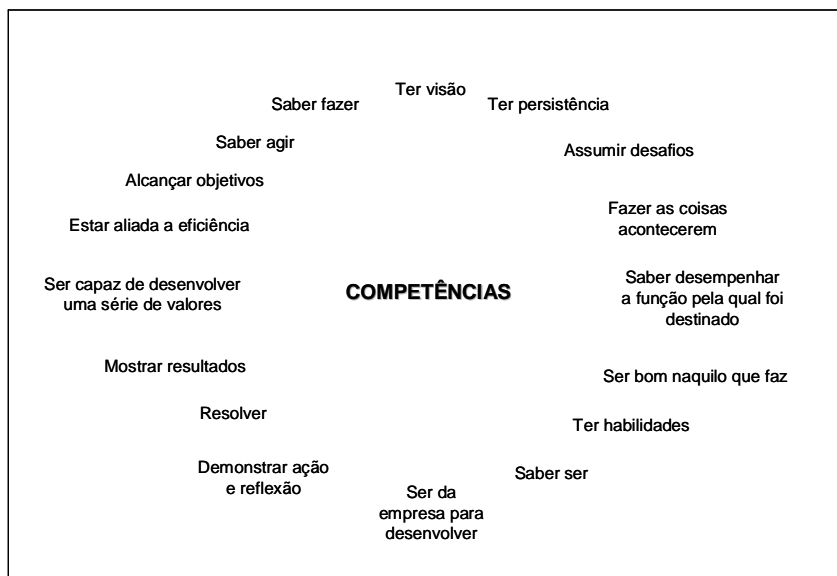
Como complemento ao que o autor escreve, infere-se que essas mudanças de atitude estão atreladas a um conjunto de recursos que devem ser definidos, conforme a necessidade da empresa. Esse conjunto de recursos, pode ser denominado **recursos de competências** que, segundo Boterf, citado por Oderich (2001), são constituídos não só por atitudes, como também por conhecimentos e habilidades, sendo todos essenciais para o desenvolvimento das competências.

O conhecimento é a base para qualquer organização que deseja alcançar os resultados esperados. Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que pelo fato do campo de administração ser muito vasto, exige-se o tempo todo conhecimentos diversificados, pois nesse campo o ambiente muda, a ciência e a tecnologia evoluem e os processos produtivos se alteram.

Outros autores como Bloom, Davis, Botkin e Durand, citados por Carbone (2005) escrevem que a habilidade está ligada ao emprego do conhecimento, o que seria a capacidade de uma pessoa organizar conhecimentos em sua memória e colocá-los em prática (agir). A atitude, por sua vez, está ligada a aspectos sociais e efetivos relacionados ao trabalho. Está ligada também à conduta da pessoa em relação aos outros, ao seu trabalho ou a situações, podendo se referir a aspectos sociais e efetivos.

Os relatos referentes a essa questão foram trabalhados em quatro aspectos: 1) o conceito de competências, 2) as competências iniciais que foram utilizadas para a escolha dos gestores, 3) quais as competências exercidas e a explorar de cada um e 4) quais os quesitos para o perfil do gestor de bacia hidrográfica (conhecimentos, habilidades e atitudes). Quando se perguntou qual a definição de competências, percebeu-se em alguns entrevistados a dificuldade para responder essa questão, pois sabiam o conceito de competências muito mais na prática do que na teoria. Dessa forma, o quadro 3 demonstra o que foi definido pelos entrevistados como **conceito de competências**.

Quadro 3: Conceito de competências para os entrevistados



Nota: Elaborado a partir dos relatos dos entrevistados (2006).

Conforme o entrevistado abaixo, na área socioambiental, competência é muito mais do que se comenta. Ela possui valores que são difíceis de definir:

Competência não é só medir resultado. É a capacidade, possibilidade de crescer juntos...na competência tem-se que despertar o porque que tem que fazer isso. De novo a competência tem que ser ativa e também reflexiva... nesse campo de interesse difusos que é o socioambiental... Competência está muito exatamente em você ter de novo a possibilidade de fazer com que haja esse desenvolvimento das pessoas, dessas idéias, consciências, porque aí a ação será mais competente. A competência é uma série de valores.

Quanto ao aspecto das **competências iniciais** que foram utilizadas para a escolha dos gestores, essa questão foi direcionada apenas para a Diretoria, Superintendência e Gerência.

Tiveram destaque o conhecimento técnico e a experiência que possuíam e a forma de atuação nos trabalhos desenvolvidos na faixa de proteção e nos municípios lindeiros.

Outro ponto importante foi o contato que os gestores tinham com a comunidade dos municípios lindeiros, uma vez que a comunicação é presença muito forte no papel dos gestores.

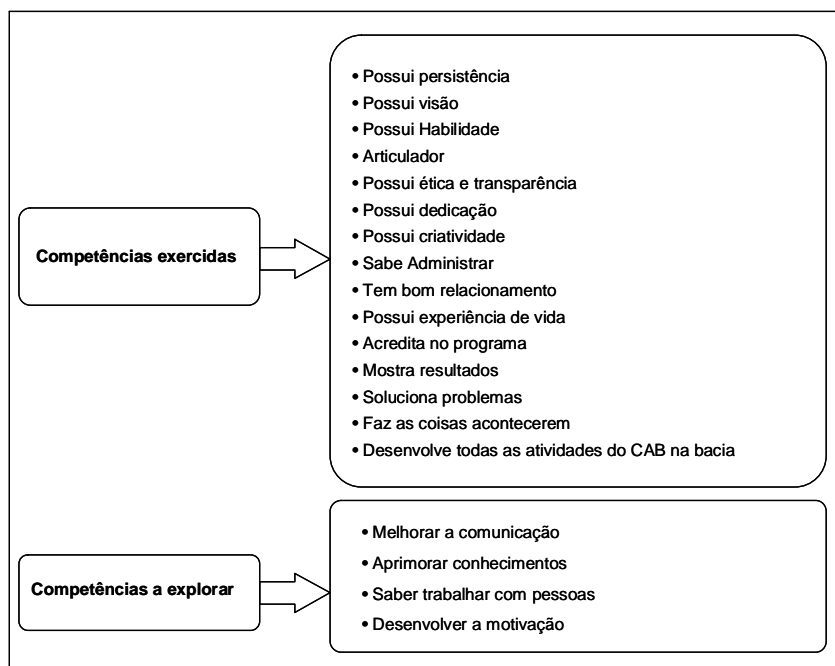
Assim, a forma de articular e de se comunicar que já haviam desenvolvido teve grande valoração, conforme se pode constatar no seguinte depoimento:

Uma delas foi o contato com a comunidade, ter esse traquejo. O gestor trata diretamente com pessoas. E uma das artes e ciências mais difíceis é tratar com pessoas. Então o elemento importantíssimo é ter essa possibilidade de relacionamentos, de contatos e de envolvimento, porque volto a dizer, você não recupera uma microbacia com uma ação mecânica. Ela é um elemento importante, mas é fundamental que essas pessoas tenham essa riqueza de ter ligação, relação diálogo, visita, oi de casa, como é que tá, essa chegada, e principalmente a sensibilidade.

No quesito **competências exercidas e a explorar** (qual dever ser mais trabalhada), a questão foi direcionada apenas para os gestores. Chamou atenção o relato do Gestor 12, pois como é o mais novo na área do meio ambiente, externou que necessita explorar mais conhecimentos e experiências dos outros gestores, para que possa exercer melhor as competências necessárias para o gerenciamento. Um outro fato é que, como apóia os demais gestores nas microbacias, exerce sua função mais voltada para o georreferenciamento, função que já exercia no seu cargo anteriormente.

Mas mesmo assim, para o Gestor 12 não resta dúvida de que o aprendizado e o crescimento profissional que vem adquirindo nesse tempo na gestão territorial e ambiental é bastante satisfatório. O quadro 4 relata as competências que tiveram relevância.

Quadro 4: Relato das competências exercidas e a explorar



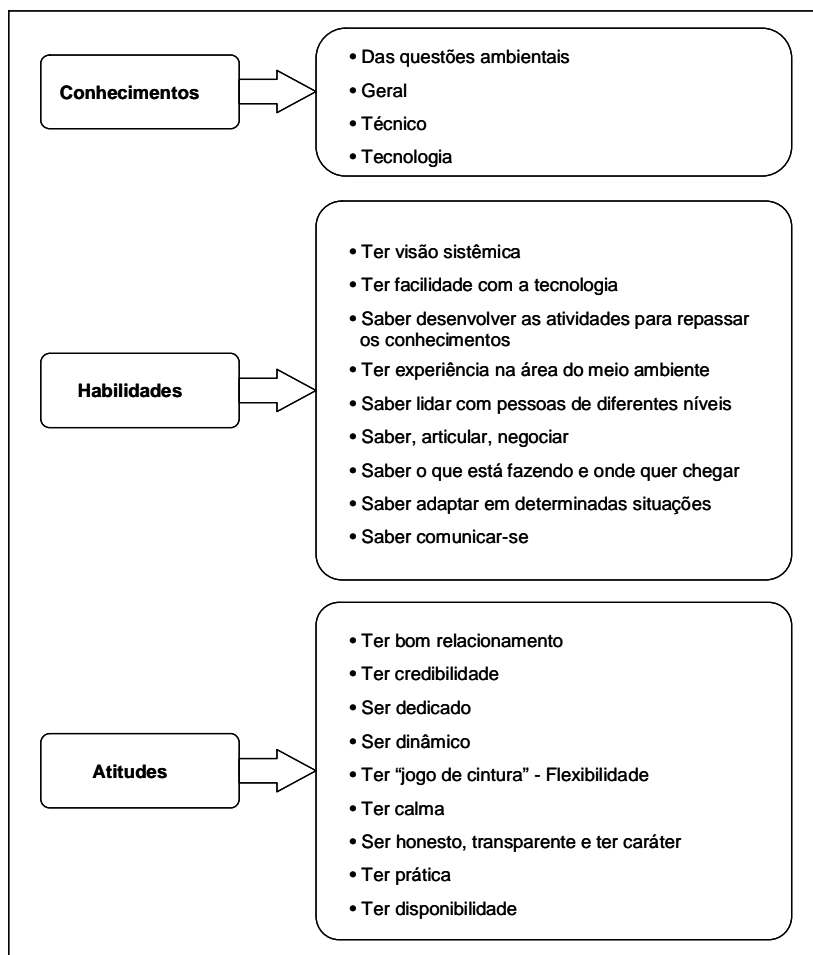
Nota: Elaborado a partir dos relatos dos entrevistados (2006).

Quanto aos **quesitos para o perfil de um gestor de bacia hidrográfica**, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem qual o perfil ideal para um gestor de bacia hidrográfica. Um fato importante nas entrevistas foi que a maioria relatou que o perfil para o gestor de bacia hidrográfica seria o conjunto de todos os parâmetros que foram externados pelos entrevistados nas respostas das questões de pesquisa durante a entrevista.

Com isso, pode-se entender que, para os entrevistados, não resta dúvida de que um gestor de bacia hidrográfica é uma pessoa responsável por todas as ações realizadas em uma bacia, que responde não só por si mesmo, mas também pela empresa e por todos que em sua volta necessitam de ajuda.

O quadro 5 descreve os relatos dos entrevistados na questão do perfil de um gestor de bacia hidrográfica. Os dados foram coletados considerando os recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Quadro 5: Descrição do perfil para um gestor de bacia hidrográfica



Nota: Elaborado a partir dos relatos dos entrevistados (2006).

Diante de todos esses relatos, pode-se inferir que um gestor de bacia hidrográfica, para gerenciar uma bacia, realmente necessita de quesitos adequados ao seu perfil. No entanto, o seu papel com certeza não é diferente ao papel de um administrador.

Isso se confirma quando Maximiano (2004a) conceitua administradores como pessoas que administram qualquer conjunto de recursos (pessoal, familiar, organizacional e social). Ele ainda considera que administrar é um processo complexo e que compreende três principais aspectos: tomar decisões, administrar pessoas e trabalhar com informações.

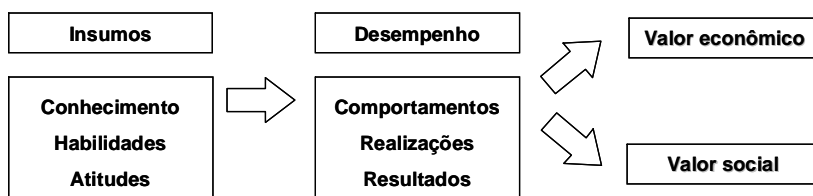
Afirma-se então que a formação de um administrador, independente da área de atuação, inclui habilidades no sentido de profissão ou área de ação humana. E a essas pessoas que administram, são essenciais as competências ideais para sua atuação. Fleury e Fleury (2004, p. 31) definem competências como

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para melhor entendimento do conceito acima, o quadro 6 foi adaptado por Carbone (2005), através do que foi definido por Fleury e Fleury (2004). Esse quadro, segundo os autores, mostra-nos que:

Uma competência resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos ou insumos. E a pessoa expressa a competência quando gera um resultado no trabalho decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes – os três recursos ou dimensões da competência (CARBONE, 2005, p. 44).

Quadro 6: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Carbone (2005, p. 44).

O conceito dos autores acima concretiza o que foi exposto pelos entrevistados nos assuntos relacionados a competências, pois tudo o que foi relatado certamente agrega valor econômico à Itaipu e valor social aos envolvidos no gerenciamento da bacia hidrográfica.

6 CONFIRMAÇÃO DO PERFIL DO GESTOR DE BACIA HIDROGRÁFICA

Depois dos resultados obtidos, percebeu-se que o perfil de um gestor de bacia hidrográfica é formado por um conjunto de quesitos, definidos através de todos os instrumentos de pesquisa (entrevistas, pesquisa histórica, pesquisa documental, observação). Notou-se também que, além dos quesitos citados pelos entrevistados para o perfil ideal de um gestor de bacia hidrográfica, haviam outros quesitos já descritos nos relatos anteriores que complementariam esse perfil.

Frente a isso, houve a necessidade de que esse perfil fosse validado em sua totalidade. Em função dessa necessidade, foi aplicado um questionário de perguntas fechadas relativas aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para um gestor de bacia hidrográfica.

A pesquisa realizada através do questionário teve o objetivo de estabelecer um perfil para o gestor de bacia hidrográfica, onde foram avaliados os quesitos necessários para cada recurso de competência. Esses quesitos foram elaborados considerando todos os conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam fazer parte das competências de um gestor através do que foi explicitado nos resultados dos instrumentos aplicados na coleta de dados. Assim, todos os quesitos propostos foram retornados aos gestores por meio do questionário, para que eles quantificassem o grau de importância desses quesitos. A escolha apenas dos gestores se deve ao fato de que atuam diretamente no gerenciamento das microbacias.

Para quantificar o grau de importância das competências necessárias para o gestor de bacia hidrográfica, foi utilizada a tabela de Likert, onde os entrevistados atribuíram nota 1 (conceito não necessário), 2 (conceito pouco necessário), 3 (conceito razoavelmente necessário), 4 (conceito muito necessário) e 5 (conceito indispensável) para cada quesito apresentado.

A partir daí, o questionário permitiu que fosse avaliado o grau de importância de cada quesito apresentado nos recursos de competências. Salienta-se que não foi pesquisado o grau de conhecimento que os gestores possuem dos quesitos apresentados em relação às competências que eles mesmos apontaram que devem possuir. Assim, a pesquisa avaliou o que um gestor de bacia hidrográfica deverá ter de conhecimentos, habilidades e atitudes para gerenciar uma bacia.

Ao analisar todos os **recursos de competências** através das respostas dos gestores, constatou-se que todos os quesitos de cada recurso de competência tiveram os conceitos muito necessário ou indispensável, o que validou a real necessidade de todos esses quesitos para atender o perfil que um gestor de bacia hidrográfica deverá ter de conhecimentos, habilidades e atitudes para o gerenciamento de uma bacia.

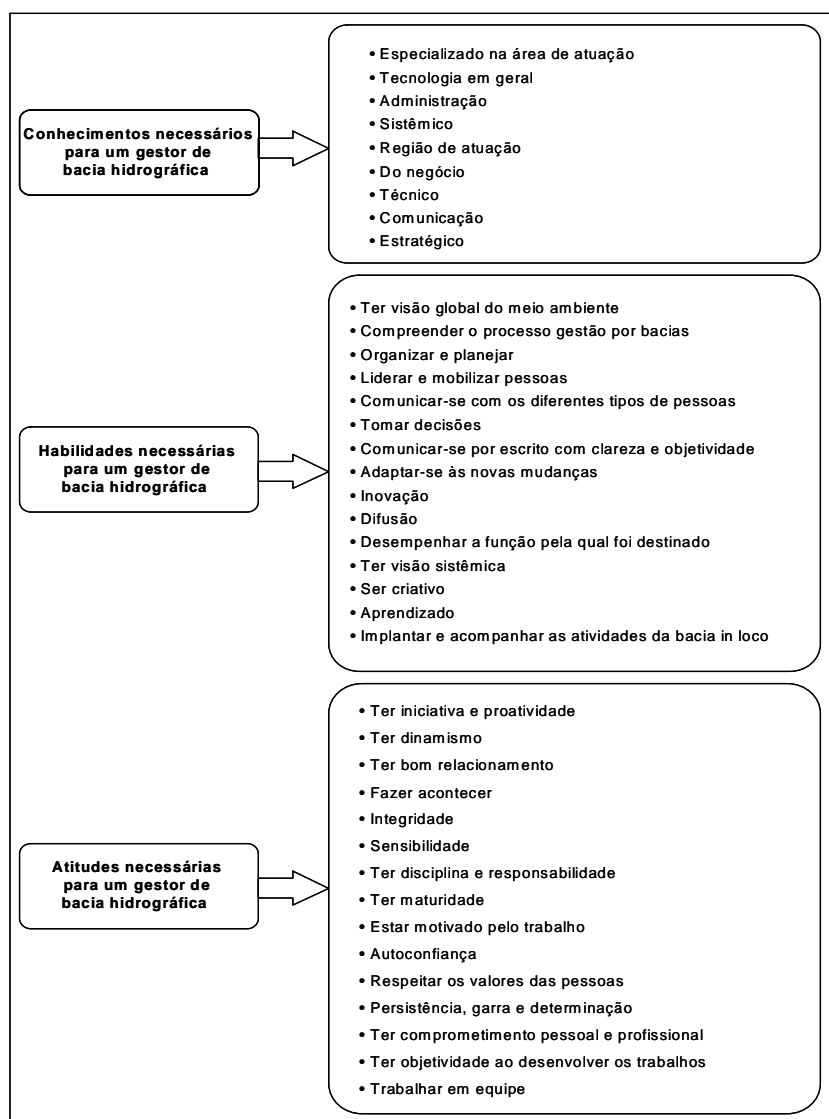
No entanto, foi importante observar e entender o porquê de alguns quesitos apresentarem os conceitos *razoavelmente necessário* e *pouco necessário*, pois o que surpreendeu foi que todos os quesitos propostos no questionário foram tirados das próprias opiniões dos entrevistados. Opiniões essas que foram unânicas apesar de apresentarem vocabulários diferentes, mas com mesmo significado.

A essa questão ficou subentendido que há ainda uma falta de conhecimento maior por parte dos gestores do que significam esses quesitos, uma vez que não tiveram capacitação suficiente a respeito do que seria gerenciar uma bacia hidrográfica. Isso também se deve ao fato de que, quando assumiram o gerenciamento da bacia, tudo era novo e desafiador.

Diante dos resultados, ficou evidenciado que houve aspectos bastante relevantes para a formação do perfil do gestor de bacia hidrográfica. Com relação a isso, pode-se perceber que na visão de todos os entrevistados, já existia uma idéia de um perfil do gestor de bacia hidrográfica. Vale ressaltar que o tempo de atuação dos gestores na área ambiental permitiu-lhes que o conhecimento agregado à experiência evidenciasse essa idéia de um perfil do gestor de bacia hidrográfica. Em outras palavras, o perfil do gestor de bacia hidrográfica já estava incorporado nos gestores devido à prática e a atuação deles em trabalhos anteriores desenvolvidos no Manejo Integrado de Microbacias e da Faixa de Proteção, porém este perfil não estava documentado (escrito).

A partir disso, ficou definido o perfil do gestor de bacia hidrográfica por meio das seguintes competências:

Quadro 7: Perfil do gestor de bacia hidrográfica



7 RECOMENDAÇÕES

Diante da pesquisa realizada que abrange o gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Paraná III e que teve como foco principal o gestor de bacia hidrográfica, foi identificado que Itaipu, apesar da sua experiência socioambiental, ainda necessita de aprimoramento no processo de formação do gestor de bacia hidrográfica. Com base nos resultados alcançados no presente trabalho, são feitas algumas

recomendações que podem contribuir para uma melhor formação do gestor de bacia hidrográfica:

1. Desenvolver um programa de treinamento específico para o gestor de bacia hidrográfica. Para a elaboração do treinamento, recomenda-se considerar os seguintes pontos:
 - As dificuldades encontradas pelos gestores no decorrer da gestão;
 - Os aspectos que diferem um técnico de campo de um gestor de bacia hidrográfica;
 - O conceito de competências na teoria;
 - As competências a explorar;
 - Avaliar o grau de conhecimento atualmente dos gestores, no que diz respeito a todos os quesitos propostos e identificar quais devem ser mais trabalhados; e
 - Aprimorar o conhecimento dos gestores quanto ao significado dos quesitos que foram identificados com os conceitos razoavelmente necessário e pouco necessário.
2. Considerar para melhorias no gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Paraná III, as sugestões expostas pelos entrevistados.
3. Para o desenvolvimento do programa de treinamento específico para o gestor de bacia hidrográfica, propõe-se utilizar o perfil encontrado e descrito no presente trabalho.
4. Em casos de contratações de gestores de bacia hidrográfica, propõe-se utilizar como parâmetro o perfil encontrado e descrito no presente trabalho.
5. Apresentar aos gestores os resultados encontrados para o perfil necessário do gestor de bacia hidrográfica e evidenciar para os mesmos que os quesitos identificados já estão incorporados, pois isto pode ser percebido nos trabalhos que desenvolvem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante o que foi exposto no presente trabalho, percebeu-se que a Itaipu vem, desde a sua criação, somando esforços com o envolvimento de pessoas que demonstram condições para atender as ações socioambientais, à medida que as mudanças exigem ajuste contínuo do processo de gestão, acreditando que a união dessas forças e competências diversificadas agrega valor e garante o sucesso sustentável dos trabalhos realizados na empresa.

Foi a partir de 2003 que a empresa, com seu pioneirismo e perspicácia, redirecionou suas estratégias socioambientais assumindo como desafio o gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Paraná III. A inovação trouxe para o corpo funcional da empresa um novo modelo de gestão. Observou-se que as pessoas envolvidas nesse novo modelo de gestão passaram por um processo de mudanças comportamentais e até culturais para incorporar suas novas funções. Com a pesquisa realizada para identificar o perfil necessário para o gestor de bacia hidrográfica, foi possível fazer um levantamento das opiniões dos envolvidos no gerenciamento da Bacia Hidrográfica do Paraná III que contribuíram para o delineamento dos objetivos específicos, além de identificados pontos predominantes a serem trabalhados.

Considerando que nas recomendações foram propostas sugestões de aprimoramento na formação dos gestores de bacia hidrográfica, pode-se afirmar que a implantação destas propostas tende a beneficiar esses gestores no desempenho da sua função, bem como a comunidade e conseqüentemente refletirá na boa imagem da empresa.

Quanto ao estudo levantado, o mesmo foi apresentado aos pesquisados, uma vez que se dedicaram exaustivamente às entrevistas e ao questionário, além de terem despertado durante as entrevistas o interesse em saber o resultado do trabalho. Além disso, caberá ao quadro gerencial analisar as recomendações e decidir se as mesmas serão convenientes para implantação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

CARBONE, Paulo Pedro et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ITAIPU Binacional. **Notas sobre a conservação do meio ambiente na área de Itaipu: os primeiros dez anos de 1974 a 1984**. Rio de Janeiro: Itaipu Binacional, 1984.

ITAIPU Binacional. **Gestão sócio-ambiental na área do aproveitamento hidrelétrico de Itaipu**. Foz do Iguaçu, Pr: Diretoria de Coordenação, 2002.

ITAIPU Binacional. **Cultivando Água Porã**. 2. ed. Foz do Iguaçu, Pr: Itaipu Binacional, 2006.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para cursos de formação tecnológicas e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2004a.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

MOREIRA, Manuela Martins Alves. A política nacional de recursos hídricos: avanços recentes e novos desafios. In: FELICIDADE, Norma; MARTINS, Rodrigo Constante; LEME, Alessandro André. **Uso e gestão dos recursos hídricos no Brasil: velhos e novos desafios para a cidadania**. 2. ed. São Carlos, SP: RiMa, 2004.

ODERICH, Cecília Leão. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas**. Porto Alegre, RS, 2001. Originalmente apresentada como dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

TUNDISI, José Galizia. **Água no século XXI: enfrentando a escassez**. São Carlos: RiMa; IIE, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

