

ANÁLISE DA POSTURA ESTRATÉGICA DO SUBCOMITÊ DE BACIA HIDROGRÁFICA – ALTO TIETÊ CABECEIRAS (SCBH-ATC) VOLTADO À GESTÃO INTEGRADA DE RECURSOS HÍDRICOS.

Stefany Berger Greiff¹; Débora Oliveira Pereira²; Michel Mott Machado³

Estudante do Curso de Administração; e-mail tefygreiff@hotmail.com¹

Professor da Universidade de Mogi das Cruzes; e-mail debora.pereira@umc.br²

Professor da Universidade de Mogi das Cruzes; e-mail michelmott@yahoo.com.br³

Área de Conhecimento: Administração Estratégica

Palavras -chave: postura estratégica; gestão integrada de recursos hídricos; Subcomitê de Bacia Hidrográfica – Alto Tietê Cabeceiras

INTRODUÇÃO

A empregabilidade de recursos – organizacionais, individuais, financeiros, entre outros – para resolução/melhora das condições socioambientais têm-se mostrado de extrema importância, uma vez que houve um agravamento dos problemas ambientais, o que torna inquestionável “a necessidade de implementar políticas públicas orientadas para tornar as cidades social e ambientalmente sustentáveis” (JACOBI, 2006). No que tange, particularmente, à questão da água, nas últimas décadas tem havido uma contínua degradação dos mananciais superficiais disponíveis para o abastecimento público na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), em consequência do crescimento econômico e populacional, aliado à falta de planejamento e de controle do uso do solo pelo poder público (PMSP, 2002). Destaca-se assim, a importância de uma governança efetiva da água, o que requer um comprometimento conjunto do governo, dos grupos da sociedade civil e do setor privado. Nessa perspectiva, a análise das estruturas consultivas e deliberativas estaduais e regionais (Comitês e Subcomitês de Bacias Hidrográficas), torna-se imprescindível, uma vez que vislumbra-se o desenvolvimento de uma gestão mais ecológica, eficaz e justa da água. Sendo assim, verifica-se esforços no sentido de tomar o Subcomitê da Bacia Hidrográfica – Alto Tietê Cabeceiras (SCBH-ATC) como objeto de estudo, tendo como principais abordagens determinados aspectos de desempenho institucional do órgão. Para que a gestão da bacia hidrográfica do Alto Tietê seja adequada e eficaz, os caminhos de ação que devem ser seguidos devem ser estabelecidos pelo planejamento estratégico, que diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das estratégias a serem seguidas para a consecução destes objetivos, levando em contas as condições externas e internas à situação/organização. (OLIVEIRA, 1991). Nessa direção, por meio desta pesquisa buscou-se analisar a postura estratégica do SCBH-ATC voltado a gestão integrada dos recursos hídricos da região.

OBJETIVOS

Formam o rol de objetivos deste estudo: verificar qual é o nível de proximidade do plano diretor com o processo de planejamento estratégico e identificar em qual medida o SCBH-ATC tem uma postura estratégica.

METODOLOGIA

A pesquisa possuía natureza exploratória, em função mesmo da pouca base conceitual consolidada em relação ao tema proposto. O presente estudo utilizou-se ainda de uma pesquisa bibliográfica em revistas, livros, artigos, dissertações e teses, de modo a fornecer um instrumental analítico sobre a temática em foco (VERGARA, 2009). Além disso, procurou-se realizar uma pesquisa de campo. Para a realização da coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, constituído de questões fechadas e mistas, com espaços de justificativas que possam vir a ser relevantes. Os instrumentos de coleta de dados deveriam ser dirigidos exclusivamente a membros da Câmara Técnica de Planejamento do SCBH-ATC. Portanto, a amostra seria não probabilística por tipicidade. Contudo, devido a dificuldades encontradas no decorrer do projeto, não foi possível aplicar os questionários aos membros da Câmara Técnica de Planejamento do SCBH-ATC. Assim, uma vez tendo sido inviabilizado o objetivo inicial de pesquisa, a mesma tomou um caráter essencialmente bibliográfico e documental, tendo como objetivos principais verificar qual é o nível de proximidade do plano diretor com o processo de planejamento estratégico e identificar em qual medida o SCBH-ATC tem uma postura estratégica. Ainda, para obtermos um pouco mais de informações – mesmo que indiretas – contou-se com o auxílio de um ex-integrante da Câmara Técnica de Planejamento do SCBH-ATC (gestão 2005-2007), que gentilmente respondeu o questionário, bem como encaminhou uma versão do Relatório de Situação do SCBH-ATC (2005-2007) e o único planejamento estratégico (plano diretor) elaborado até hoje.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo de administração estratégica é um conjunto seqüencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, gerando vantagens competitivas (BARNEY e HESTERLY, 2007), tendo início quando uma empresa/organização define sua missão, ou seja, seu propósito a longo prazo, que no caso do SCBH-ATC, é: “gerir planos, programas, projetos e ações de melhoria da qualidade e quantidade dos recursos hídricos da bacia do Alto Tietê Cabeceiras com salubridade ambiental e deliberações tripartites que promovam o desenvolvimento regional sustentável.” O segundo passo, de acordo com Barney e Hesterly (2007), é a definição dos objetivos, que são alvos específicos e mensuráveis que podem ser utilizados para avaliar até onde está se realizando a missão. Entre os anos de 2005-2007, o SCBH-ATC teve os seguintes objetivos estratégicos: sistematizar o PDPA – Plano de Desenvolvimento e Proteção Ambiental e as LE’s – Leis Específicas; implantar a outorga dos usuários agrícolas; implantar a cobrança pelo uso da água aos usuários do setor industrial, agrícola e de abastecimento público. No passo seguinte, deve-se fazer uma análise interna e externa, no caso, do subcomitê. A análise externa, em boa medida, foi viabilizada por meio do “Relatório de Situação Subcomitê Alto Tietê Cabeceiras”, que refere-se a um levantamento da situação dos recursos hídricos na referida região, onde são apresentados os aspectos gerais da bacia do Subcomitê Alto Tietê – Cabeceiras (geologia, geomorfologia, pedologia e hidrometeorologia; recursos naturais, biodiversidade e unidades de conservação; caracterização socioeconômica; população e densidade demográfica; indicadores sociais; uso e ocupação do solo e áreas de risco; entre outras). Porém, não foi possível verificar “se” e “como” foram realizadas as “análises internas”, de modo que a própria organização pudesse ter clareza de que seus recursos estratégicos (individuais, organizacionais, financeiros e de organização) eram capazes de aproveitar as oportunidades

e de neutralizar as ameaças ambientais (aqui entendidas como aspectos contidas fora/no exterior à organização). O próximo passo seria a escolha da estratégia, o que pode ser considerado um grande teste para a organização em foco, haja vista o quadro de grande complexidade que se coloca diante da instituição, pois é uma região que sofre ameaças potenciais de se transformar em uma área de proteção de mananciais muito mais ameaçada, nos próximos anos. Para enfrentar as divergências mais sérias, o SCBH-ATC, responsável pela geração do futuro PDPA, deverá fomentar a criação de fóruns: de negociação política entre os municípios produtores e consumidores de água para assuntos legislativos comuns a toda a sub-bacia para adoção de políticas municipais previstas no futuro PDPA; ao controle da expansão urbana mananciais a ser regulada no PDPA, e de discussão econômica sobre fontes de investimentos para a implantação do PDPA. Em seguida, vem a implementação estratégica, onde verifica-se sérias dificuldades de representação e participação, envolvendo todos os segmentos que compõem o subcomitê: (estado, município e sociedade civil). Nota-se também que há poucos representantes comprometidos, abnegados e engajados, identificados nestes mesmos segmentos, podendo-se afirmar, de acordo com as informações contidas no plano diretor, que a gestão dos recursos hídricos carece de maior integração e compartilhamento dos seus atores. Atualmente, sabe-se que o SCBH-ATC não realiza um planejamento estratégico formal. Apesar do SCBH-ATC possuir missão e visão, pode-se perceber que os mesmos “não vem norteando as ações do subcomitê atualmente”, o que, ao nosso ver, pode trazer uma preocupação com a uniformização de objetivos, metas e indicadores, bem como com o cumprimento da missão institucional.

CONCLUSÕES

No que tange à questão da água, nas últimas décadas tem havido uma contínua degradação dos mananciais superficiais disponíveis para o abastecimento público na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), em consequência do crescimento econômico e populacional, aliado à falta de planejamento e de controle do uso do solo pelo poder público. Sendo assim, entende-se que tomar como foco de análise as estruturas consultivas e deliberativas estaduais, regionais e mesmo sub-regionais (Comitês e Subcomitês de Bacias Hidrográficas), torna-se imprescindível, uma vez que, por meio destas, vislumbra-se o desenvolvimento de uma gestão mais ecológica, eficaz e justa da água. Nessa direção, a presente pesquisa pretendeu verificar qual é o nível de proximidade do plano diretor do SCBH-ATC com o processo de planejamento estratégico e identificar em qual medida o subcomitê possui uma postura estratégica. Para viabilizar a realização do estudo, adotou-se essencialmente uma abordagem bibliográfica (livros, artigos de periódicos, dissertações, teses etc.) e documental (análise do Relatório de Situação do SCBH-ATC e do Plano Diretor 2005-2007). Ainda, para obtermos um pouco mais de informações, contou-se com o auxílio de um ex-integrante da Câmara Técnica de Planejamento do SCBH-ATC (gestão 2005-2007), que gentilmente respondeu o questionário. Diante dos dados coletados e de sua respectiva análise, pode-se verificar que o SCBH-ATC, embora possua missão, visão e objetivos estratégicos, os mesmos pouco avançaram em sua concretização, haja vista que os objetivos e metas são os elementos fundamentais por meio dos quais se viabilizariam a missão e a visão. Quanto a análise externa e interna, pode-se dizer que podem vir a ser um importante passo em uma administração estratégica junto ao subcomitê, contudo, ressalve-se que, principalmente em relação à análise interna, não se pode afirmar que a organização em foco tenha clareza de que seus recursos estratégicos são capazes de aproveitar as oportunidades e de neutralizar as ameaças ambientais. Outro ponto que vale destacar é que

desde 2005, poucos passos foram dados pelo subcomitê– qualitativamente falando – para que fossem atingidos os objetivos estratégicos propostos: a sistematização do PDPA e as LE's, a implantação da outorga dos usuários agrícolas e a implantação da cobrança pelo uso da água aos usuários do setor industrial, agrícola e de abastecimento público. Tampouco pode-se afirmar que o subcomitê tenha alcançado a plenitude da sua visão institucional, mesmo para o ano de 2007, como proposto pela própria instituição. A partir de uma análise sobre o Plano Diretor disponível, percebe-se que o mesmo possui vários itens primordiais para um processo de planejamento estratégico. Porém, por meio da análise documental, não foi possível verificar se houve realmente a implementação da estratégia, no sentido de melhorias e desenvolvimento. Mesmo assim, é possível afirmar que o SCBH-ATC demonstra que busca sistematizar suas ações com um planejamento prévio, contudo, ainda há muitas dificuldades em executá-las. Para finalizar, afora todas as dificuldades de várias ordens (ecológicas, sociais, técnicas, econômicas, políticas, institucionais, legais etc.) pode-se concluir que essa situação pode decorrer, em parte, devido a uma não tão efetiva postura estratégica dos dirigentes do SCBH-ATC, mas também a algo bem mais elementar, isto é, a uma aplicação mais competente das funções administrativas básicas, ou seja, o “velho” planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar, tal qual nos falavam os antigos teóricos da abordagem clássica da administração.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

JACOBI, P.; MONTEIRO, F. *Social capital and institutional performance: methodological and theoretical discussion on the water basin committees in metropolitan São Paulo – Brazil*. **Ambiente & Sociedade**. Campinas – SP, v. IX; n. 2; p. 25-45; Jul./Dez. 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO - PMSP. **A Região Metropolitana de São Paulo** – Um breve perfil dos 39 municípios. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo, 2002.

SUBCOMITÊ DA BACIA HIDROGRÁFICA – ALTO TIETÊ CABECEIRAS – SCBH-ATC. Disponível em: <http://www.tietecabeceiras.com.br>. Último acesso em 22/06/2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.