

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

*Rosana Duarte Carvalho Zimmermann*

**MUDANÇAS DE CENÁRIOS COMPETITIVOS  
E SEUS IMPACTOS NO SETOR DE  
SANEAMENTO**

**Estudo de Multicasos em Companhias de Saneamento  
do Estado de Santa Catarina**

Tese

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

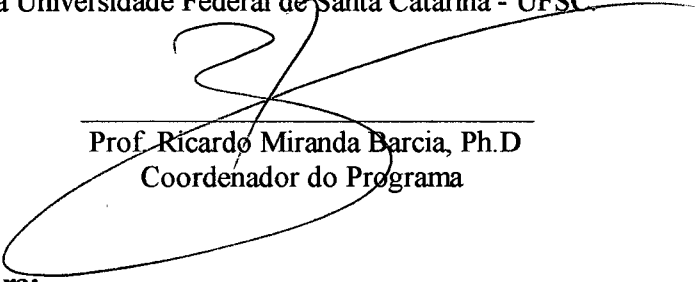
*Orientadora: Prof<sup>a</sup> Rejane H. R. da Costa, Dra.*  
*Co-Orientadora: Prof<sup>a</sup> Valeska Nahas Guimarães, Dra.*

Maio de 2001.

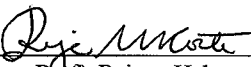
**MUDANÇAS DE CENÁRIOS COMPETITIVOS  
E SEUS IMPACTOS NO SETOR DE SANEAMENTO**  
**Estudo de Multicasos em Companhias de Saneamento  
do Estado de Santa Catarina**

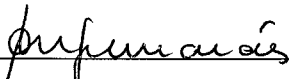
**Rosana Duarte Carvalho Zimmermann**

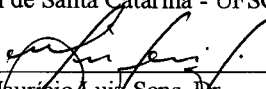
Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor  
em Engenharia de Produção, aprovada em sua forma final pelo  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,  
da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

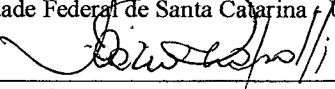
  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D  
Coordenador do Programa

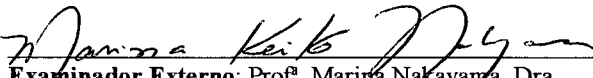
**Banca Examinadora:**

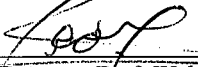
  
\_\_\_\_\_  
**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Rejane Helena Ribeiro da Costa, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
\_\_\_\_\_  
**Co-Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Valeska Nahas Guimarães, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
\_\_\_\_\_  
**Moderador:** Prof. Maurício Luiz Sens, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
\_\_\_\_\_  
**Membro:** Prof. Flávio Rubens Lapolli, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

  
\_\_\_\_\_  
**Examinador Externo:** Prof<sup>a</sup>. Marina Nakayama, Dra.  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

  
\_\_\_\_\_  
**Examinador Externo:** Prof. Waldir Medri, Dr.  
Universidade Estadual de Londrina - Paraná - UEL

Para minha **mãe** (in memoriam)  
pelo exemplo de força e  
coragem para enfrentar os desafios do dia a dia.  
e meu **pai**,  
cujas vidas inspiraram a minha...

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese, assim como desenvolver uma estratégia, é uma arte pautada na cooperação. É em grande parte, produto de nossas interações com professores, colegas de pós-graduação, gerentes e pesquisadores. Portanto, enviamos nossos agradecimentos a todos que direta ou indiretamente, nos auxiliaram a transformar nossa visão em realidade. Em especial:

Aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, líderes que nos deram as noções e princípios básicos aqui traçados a partir de nosso aprendizado.

À orientadora dessa pesquisa, Prof<sup>a</sup>. Dra. Rejane Helena Ribeiro da Costa, que acreditou neste estudo e continua a nos impressionar com sua imensa experiência e sabedoria. Pelo apoio, incentivo e principalmente, pelas importantes contribuições.

À co-orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Valeska Nahas Guimarães, pela crença em nosso talento e capacidade de realização, e pela disposição em repassar informações imprescindíveis para este estudo. Grande incentivadora, sempre presente em nossa vida acadêmica (graduação, mestrado e doutorado).

Às empresas Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN (matriz e regionais) e aos Serviços Autônomos Municipais de Água e Esgoto - SAMAE's dos municípios de Blumenau e de Jaraguá do Sul e ao seu corpo gerencial, pela disposição e atenção com que compartilharam conosco seus conhecimentos tácitos e explícitos, nos dando a oportunidade de testar nossas idéias.

Ao Dout<sup>o</sup>. Waldemar Ferreira da Silva Filho, pela acolhida na empresa CASAN e pela disposição em ajudar-nos na compreensão da realidade das empresas de saneamento, pelo apoio e incentivo permanente durante a elaboração dessa pesquisa.

Aos professores Dr. Maurício Luiz Sens, Dr. Flávio Rubens Lapolli, Dr. Waldir Medri e Dra. Marina Keiko Nakayama, pela disposição em participar de nossa banca, acreditando no retorno deste estudo.

Aos amigos cujas idéias sempre encantam e renovam, em especial, ao amigo Dout<sup>o</sup>. Gerson Rizzati, professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, por estar sempre presente e otimista com os resultados desta pesquisa e ao professor Dout<sup>o</sup>. Sérgio Masutti, pelo apoio e incentivo de sempre.

À minha família, em especial ao meu pai e à minha sogra, pela confiança e compreensão permanentes. E pela ajuda na superação de vários momentos difíceis e também no compartilhar dos momentos de empolgação e alegria.

Finalmente àqueles que participaram diretamente para que esta pesquisa se realizasse:

- meu marido **Antonio Carlos**, companheiro de dúvidas, angústias e conhecimentos. Companheiro antigo de projetos sempre atuais...
- e minhas inesgotáveis fontes de amor, meus filhos **Michael e Richard**, pela tranquilidade, carinho e compreensão permanente.

**“Se você me elogiar, eu posso não acreditar  
Se você me criticar, eu posso não gostar  
Se você me ignorar, eu posso não esquecer  
Se você me encorajar, eu jamais esquecerei...”.**  
William Arthur Ward, teólogo inglês

# SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>PARTE I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
<b>1. TEMA E PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
1.1 Objetivos da pesquisa.....	8
1.1.1 Objetivo geral.....	8
1.1.2 Objetivos específicos.....	8
1.2 Metodologia.....	9
1.2.1 Tipo de pesquisa.....	9
1.2.2 Questões norteadoras do problema.....	9
1.2.3 Categorias de análise.....	10
1.2.4 População e amostra.....	10
1.2.5 Delineamento e perspectiva da pesquisa.....	12
1.2.6 Coleta e análise dos dados.....	12
1.2.6.1 Fontes primárias.....	13
1.2.6.2 Fontes secundárias.....	16
1.3 Limitações da pesquisa.....	17
1.4 Relevância, originalidade e ineditismo do estudo.....	18
1.5 Interpretação dos principais termos.....	20
<b>PARTE II - REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2. GESTÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>22</b>
2.1 Inovações.....	27
2.2 Mudanças organizacionais.....	33
2.3 Megatendências na administração.....	43
2.3.1 Aprendizagem organizacional.....	45
2.3.2 Gestão do conhecimento.....	53
2.4 Competitividade empresarial.....	63
2.4.1 Competitividade baseada no conhecimento e na capacidade de inovação.....	69
2.5 Uma nova realidade gerencial.....	72
2.5.1 Estilos básicos de gerência.....	83
2.5.2 Gerenciando cenários empresariais.....	91
<b>3. GESTÃO DO SANEAMENTO.....</b>	<b>99</b>
3.1 Saneamento básico.....	105
3.1.1 Recursos hídricos e esgoto.....	105
3.2 Regulamentação do setor.....	108

3.2.1 Recursos hídricos.....	108
3.2.2 Concessões.....	112
3.2.3 Gerenciamento de bacias hidrográficas.....	114
3.2.4 Bacias hidrográficas de Santa Catarina.....	117
3.3 Terceirização e privatização no saneamento.....	122
3.3.1 No Brasil.....	123
3.3.2 Em outros países.....	127
3.4 Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento – ASSEMAE...	132
<b>PARTE III – ESTUDO DE MULTICASOS.....</b>	<b>134</b>
<b>4. CARACTERÍSTICAS E DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS.....</b>	<b>135</b>
4.1 Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN.....	135
4.1.1 Histórico.....	135
4.1.2 Objetivos.....	138
4.1.3 Processo produtivo da empresa.....	138
4.1.4 Planos, programas e ações administrativas, ocorridas na empresa.....	140
4.1.5 Estrutura organizacional da empresa.....	143
4.2 Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto – SAMAE de Blumenau.....	144
4.2.1 Histórico.....	144
4.2.2 Objetivos.....	146
4.2.3 Processo produtivo da empresa.....	146
4.2.4 Planos, programas e ações administrativas, ocorridas na empresa.....	148
4.2.5 Estrutura organizacional da empresa.....	150
4.3 Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto – SAMAE de Jaraguá do Sul	151
4.3.1 Histórico.....	151
4.3.2 Objetivos.....	153
4.3.3 Processo produtivo da empresa.....	154
4.3.4 Planos, programas e ações administrativas, ocorridas na empresa.....	155
4.3.5 Estrutura organizacional da empresa.....	156
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....</b>	<b>157</b>
5.1 Percepção de cenários na visão gerencial da CASAN.....	159
5.1.1 Matriz:	
Passado da empresa.....	159
Presente da empresa.....	163
Futuro da empresa.....	168
5.1.2 Regionais:	
Passado da empresa.....	174
Presente da empresa.....	176
Futuro da empresa.....	178
5.2 Percepção de cenários na visão gerencial do SAMAE de Blumenau.....	180
Passado da empresa.....	180
Presente da empresa.....	182
Futuro da empresa.....	184
5.3 Percepção de cenários na visão gerencial do SAMAE de Jaraguá do Sul.....	186
Passado da empresa.....	186
Presente da empresa.....	188
Futuro da empresa.....	190
5.4. Estilos de gerência identificados nas empresas.....	192

<b>PARTE IV – CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES.....</b>	<b>197</b>
6. CONCLUSÕES.....	198
7. CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES.....	205
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>208</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>222</b>
1. Criando uma organização aprendiz.....	223
2. Aplicando a gestão do conhecimento.....	231
<b>ANEXOS.....</b>	<b>241</b>
1 – Modelo das cartas enviadas às empresas de saneamento.....	242
2 – Roteiro de entrevistas.....	243
3 – Tabelas para identificar estilos de gerência.....	244
4 – Tabulação dos dados.....	249



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Gerência da CASAN – Regionais.....	10
Quadro 02 – Gerência da CASAN – Matriz.....	11
Quadro 03 – Gerência do SAMAE de Blumenau.....	11
Quadro 04 – Gerência do SAMAE de Jaraguá do Sul.....	12
Quadro 05 – Estilos de organização.....	26
Quadro 06 – Fatores organizacionais que promovem a inovação.....	31
Quadro 07 – Organizações aprendizes.....	47
Quadro 08 – Estratégica convencional e estratégica de aprendizagem.....	51
Quadro 09 – Organização burocrática, racional e aprendiz.....	53
Quadro 10 – Tipos de Conhecimento.....	55
Quadro 11 – Princípios da organização baseada no conhecimento.....	71
Quadro 12 – Perfil do profissional do futuro.....	74
Quadro 13 – Passado e futuro dos administradores.....	76
Quadro 14 – Gerência e passos para a organização aprendiz.....	81
Quadro 15 – Características de um Transformador Organizacional.....	90
Quadro 16 – Cenário externo do setor de saneamento.....	104
Quadro 17 – Histórico das leis e regulamentações no saneamento brasileiro.....	108
Quadro 18 – Bacias hidrográficas do Estado de Santa Catarina.....	117
Quadro 19 – Distribuição do abastecimento de água pela CASAN no Estado de SC..	136
Quadro 20 – Indicadores de evolução da CASAN.....	138
Quadro 21 – Estações de tratamento de água – ETAS do Samae de Blumenau.....	147
Quadro 22 – Indicadores do Samae de Jaraguá do Sul.....	153
Quadro 23 – Mudanças de cenários na CASAN – Matriz.....	159
Quadro 24 – Realidade atual da CASAN – Matriz.....	163
Quadro 25 – Futuro da empresa CASAN – Matriz.....	168
Quadro 26 – Mudanças de cenários na CASAN – Regionais.....	174
Quadro 27 – Realidade atual da CASAN – Regionais.....	176
Quadro 28 – Futuro da empresa CASAN – Regionais.....	178
Quadro 29 – Mudanças de cenários no SAMAE de Blumenau.....	180
Quadro 30 – Realidade atual do SAMAE de Blumenau.....	182
Quadro 31 – Futuro da empresa SAMAE de Blumenau.....	184
Quadro 32 – Mudanças de cenários no SAMAE de Jaraguá do Sul.....	186
Quadro 33 – Realidade atual do SAMAE de Jaraguá do Sul.....	188
Quadro 34 – Futuro da empresa SAMAE de Jaraguá do Sul.....	190
Quadro 35 – Valores para determinar os estilos de gerência.....	192
Quadro 36 – Estilos identificados no Grid do Transformador Organizacional.....	192
Quadro 37 – Estilo de gerência identificados nas empresas.....	193
Quadro 38 – Princípios orientadores das organizações.....	227
Quadro 39 – Aplicação do gerenciamento do conhecimento.....	236
Quadro 40 – Principais métodos em um projeto de gerenciamento do conhecimento..	236
Quadro 41 – Gerenciamento do conhecimento com grande impacto.....	237
Quadro 42 – Aplicações do gerenciamento do conhecimento com sucesso.....	237
Quadro 43 – Fatores que dificultam o uso pleno do conhecimento.....	239
Quadro 44 – Fatores que facilitam o uso pleno do conhecimento.....	240
Quadro 45 – Estilos de gerência da CASAN – Matriz.....	249

Quadro 46 – Estilos de gerência da CASAN – Regionais.....	249
Quadro 47 – Estilos de gerência do SAMAE de Jaraguá do Sul.....	249
Quadro 48 – Estilos de gerência do SAMAE de Blumenau.....	250

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – GRID do Transformador Organizacional.....	15
Figura 02 – Bacias hidrográficas catarinenses.....	118
Figura 03 – Organograma da CASAN.....	143
Figura 04 – Organograma do SAMAE do município de Blumenau.....	150
Figura 05 – Organograma do SAMAE do município de Jaraguá do Sul.....	156

## LISTA DE SIGLAS

ABCON	Associação Brasileira das Concessionárias de Serviços Públicos de Água e Esgoto
ANA	Agência Nacional de Águas
ASSEMAE	Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
BNH	Banco Nacional de Habitação
BIRD	Banco Interamericano para o Desenvolvimento
CASAN	Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CESB's	Companhias Estaduais de Saneamento Básico
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
DAES	Departamento Autônomo de Água e Esgoto
DIPO	Diretoria de Controle de Poluição
DNOS	Departamento Nacional de Obras e Saneamento
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto Sanitário
FAE's	Fundos de Águas e Esgotos
FATMA	Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
ISO	International Organization Standardization
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia
JICA	Japan International Corporation Agency
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organizações das Nações Unidas
ONG's	Organizações não Governamentais
OSM	Obras Sanitárias Mendoza
PCQT	Programa de Controle de Qualidade Total
PDCA	( <i>Plan, Do, Check, Act</i> ) Planejar, Executar, Verificar e Atuar
PLANASA	Plano Nacional de Saneamento
PMSS	Programa de Modernização do Setor de Saneamento
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SABER	Selecionar, Articular, Batalhar, Examinar, Recomeçar
SAMAE	Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
SDM	Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente
SESP	Serviço Especial de Saúde Pública
SFS	Sistema Financeiro de Saneamento

## RESUMO

Este estudo investiga, através do nível tático (gerência), como três empresas de saneamento do Estado de Santa Catarina deverão responder aos novos cenários de competitividade. O interesse pela temática decorre dos reflexos causados pelo programa de desestatização do Governo Federal e a Lei de Concessões de 1998 que modificaram completamente o cenário nacional no setor de saneamento. Além da ameaça de privatização, através da transferência do controle acionário para a iniciativa privada, as companhias estaduais correm o risco de terem que disputar um mercado onde até então tinham exclusividade. Qualquer empresa pública ou privada poderá se habilitar em uma licitação para conseguir uma concessão. Esta nova realidade vai exigir que as empresas se tornem cada vez mais eficientes e principalmente competitivas. O método utilizado para articular os objetivos foi um estudo multicase qualitativo delineado como exploratório/descritivo, com a coleta de dados primários e secundários. Quanto às ameaças que ocorre no *ambiente externo* das empresas pesquisadas, identificaram-se: o gerenciamento de bacias hidrográficas, o vencimento das concessões, o crescimento populacional, o desmatamento irracional, a urbanização acelerada, a poluição que está reduzindo o volume de recursos hídricos disponíveis e principalmente as privatizações que começam a atingir o setor de saneamento no Brasil. No *ambiente interno* dessas empresas identificaram-se alguns pontos fracos como: a burocratização, a baixa produtividade, a ingerência política, a ausência de integração entre as diversas áreas, a atual política de recursos humanos, os objetivos e metas indefinidos e o comportamento conservador da área gerencial. Enfim, a partir de uma abordagem contextual do problema, constatou-se que as empresas de saneamento, na visão do seu corpo gerencial, deverão responder aos novos cenários de competitividade direcionando suas ações às necessidades dos usuários colocando no plano central a questão da qualidade dos seus serviços. Estas empresas deverão ter uma relação mais próxima com a comunidade, lembrando sempre do seu compromisso com a perspectiva social e também maior responsabilidade para com o meio ambiente. Internamente, elas deverão possuir menor número de níveis hierárquicos e novas formas de estrutura organizacional com o uso da terceirização. A própria hierarquia tenderá a desaparecer dando espaço à figura do gerente-líder como treinador e motivador.

**Palavras Chave:** Inovação e mudança organizacional, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão do saneamento.

## ABSTRACT

This study investigates, through the tactical level (management), how three companies of sanitation of the Santa Catarina State should answer to the new sceneries of competitiveness. The interest for the theme elapses of the reflexes caused by the destatization program of the Brazilian Federal Government and the Law of Concessions of 1998 that completely modified the national scenery in the section of sanitation. Besides the privatization threat, through the transfer of the stock control for the deprived initiative, the state companies take the risk of have to dispute a market where until then they had exclusiveness. Today, any public or private company can be enabled in an auction to get a concession. This new reality demands that the companies become more efficient and mainly competitive. The method used to articulate the objectives was the study of qualitative multiple-cases delineated as exploratory/descriptive, with the collection of primary and secondary data. About the threats that happens in the external environment of the researched companies, were identified: the administration of hydrographic basins, the expiration of the concessions, the population growth, the irrational deforestation, the accelerated urbanization, the pollution that is reducing the available volume of hydro resources and mainly the privatizations that begins to reach the sanitation area in Brazil. In the internal atmosphere of those companies they identified some weak points as: the bureaucratization, the low productivity, the political influence, the integration absence among the several areas, the current politics of human resources, the objectives and indefinite goals and the conservative behavior of the managerial area. Finally, starting from a contextual approach of the problem, was verified that the companies of sanitation, in the vision of your managerial body, should answer to the new sceneries of competitiveness addressing their actions to the users' needs putting in they central plan the subject of the quality of their services. These companies should have a closer relationship with the community, always remembering your commitment with the social perspective and also larger responsibility with the environment. Internally, they have smaller number of hierarchical levels and new forms of organizational structure, besides the use of the outsourcing models. In the current sense the own hierarchy will tend to disappear giving space to the leader-manager to act like a trainer and a motivator.

**Key words:** Innovation and organizational change, knowledge management, learning organizations and administration of the sanitation

## **PARTE I**

**“A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás;  
mas só pode ser vivida olhando-se para frente”.**  
Soren Kierkegaard, filósofo dinamarquês.

## INTRODUÇÃO

**Empresas bem-sucedidas adaptam-se a um mercado em constante mutação, através de uma constante disposição à mudança e a inovação. Aqui se tenta mostrar às empresas de saneamento o que lhes é necessário para adaptarem-se ao ritmo acelerado das mudanças...**

O futuro não é inevitável. Pode-se influenciá-lo se *soubermos como queremos que ele seja*. Essa convicção é a razão desta pesquisa. *Podemos e devemos nos encarregar de nossos próprios destinos em uma época de mudança*.

A defesa do meio ambiente passou a ter grande relevância nas estratégias empresariais. As empresas pressionadas pela crescente conscientização da sociedade civil estão mudando a filosofia de satisfação das necessidades do consumidor, objetivando uma melhoria na qualidade de vida da sociedade, solução para os problemas ambientais e, ao mesmo tempo, explorando as oportunidades do *ecobusiness*.

No Brasil, esta tendência também vem sendo observada. Muitas empresas estão se ajustando para a proteção do meio ambiente, apresentando soluções para reduzir a poluição e o uso adequado dos recursos naturais. Descobre-se que defender o meio ambiente é viável e assim, se começa a apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo aumentar a lucratividade dos negócios.

A privatização chega em momento particularmente delicado para a economia brasileira. A crise da dívida externa e o crescimento da dívida pública são alguns dos dados que caracterizam a fragilidade da economia neste novo milênio, com reflexos diretos sobre as empresas estatais de serviços de utilidade pública. Reduzida sua capacidade de investimento, essas empresas enfrentam certa deterioração na qualidade dos serviços oferecidos e mostram-se incapazes de aumentar sua capacidade produtiva frente às demandas (de modo a garantir as perspectivas de crescimento da economia). Nessas condições, as propostas de privatização encontram terreno fértil para germinar, *embora* sofram forte resistência em vários segmentos da sociedade.

Reconhecidas à insuficiência quantitativa e as deficiências qualitativas dos serviços de abastecimento de água e o tratamento de esgotos, cabe investigar as alternativas propostas para a solução dos problemas existentes. O exame do quadro legal em vigor (em particular, a nova Lei Federal dos recursos hídricos nº. 9.433/97 e a Lei Federal nº. 8.987/95 que definiu o novo regime de concessão e permissão de serviços públicos) permite indicar os parâmetros normativos vigentes e que podem representar a reorganização deste serviço de utilidade pública.

Hoje, a necessidade de compreender as mudanças organizacionais é claramente essencial para o entendimento e identificação de novos paradigmas. Sob esta perspectiva, a capacidade das empresas de reagirem às transformações exigidas por estas mudanças dependerá, entre outros fatores, da coragem para quebrar velhos paradigmas, qualificando-as para um cenário competitivo, pró-ativo e inovador.



A principal finalidade deste estudo foi verificar como as empresas de saneamento estão respondendo aos novos cenários competitivos, abrangendo, particularmente, aspectos relacionados com três empresas de Santa Catarina, que são: a Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN e os Serviços Autônomos Municipais de Água e Esgoto – SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul.

Na impossibilidade de avaliar todas as megatendências organizacionais, delimitou-se estudar a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, pois há uma interconexão entre elas e são as que mais se encontram em relevância na literatura administrativa. Principalmente porque tem se escrito relativamente pouco numa abordagem pública. Lembrando também que num processo de inovação, a aprendizagem e o conhecimento são fundamentais.

Para Krogh e Ross (1995), as empresas precisam desenvolver competências para promover o conhecimento e as habilidades, mais do que em passado recente, dado o nível de turbulência ambiental e a competitividade, onde os desafios são simultâneos e diversificados. A defasagem do que *se é* e o que *é preciso ser* é tão grande que muitas pessoas consideram suas empresas possuidoras de conhecimento muito aquém do necessário.

O potencial das pessoas, nesse sentido, está distribuído por toda a organização, porque as inteligências, o conhecimento e as visões também o estão. Para a organização ampliar a sua competitividade, a sua qualidade, enfim, a sua eficácia tanto interna quanto externamente, precisa usar a inteligência e o conhecimento pleno de seus participantes.

Corroborando, Pozo (1998) cita que as condições internas da organização, sejam essas objetivas ou subjetivas, reduzem o crescimento da vital diversidade de opinião e acabam refletindo na minimização das relações e da própria aprendizagem. O resultado da substituição do uso pleno do conhecimento e da inteligência existente em toda a empresa seja pela ingerência, ou pela centralização, substitui a capacidade da eficácia pelo desempenho medíocre.

Identifica-se também que o conhecimento e a inteligência são limitados pelos sistemas, processos, condições humanas e espaciais. Reduzindo a troca de informações e de relações entre conceitos e campos organizacionais onde não se consegue usar o conhecimento e as habilidades de forma plena e efetiva no trabalho.

Os constantes desafios da época em que se vive, somente serão alcançadas com novas idéias, novas formas de fazer as coisas e, o que é mais importante, novas formas de pensar sobre as coisas, como devem ser avaliadas, adotadas, valorizadas e incorporadas ou rejeitadas para que a vida organizacional progrida.

Galbraith (1995) entende que a mudança e a inovação provocam a turbulência e a descontinuidade entre o que era e o que virá a ser. A competitividade está sempre modificando e recriando as estratégias empresariais e inovando produtos e serviços. Os clientes passam a comprar apenas os produtos e serviços que melhor atendem às suas expectativas e necessidades. Mais do que isto, os clientes somente adquirem os produtos ou serviços que lhes propiciem valor econômico e atendam às suas expectativas.

As empresas sentem então, enormes dificuldades em rastrear o seu meio ambiente e entender as mudanças, a concorrência e principalmente a clientela. Elas têm dificuldade em

sentir o ambiente, percebê-lo, entendê-lo e interpretá-lo. Sentem-se limitadas e insuficientes para a adequada sensação e percepção de um universo tão vasto, amplo e complexo, como este atual. Se neste momento acontecem estas dificuldades, como então fazer projeções válidas para o futuro?

Com as empresas brasileiras de saneamento ocorre algo semelhante. Elas vivem atualmente um momento decisivo quanto às modificações que se impõem ao modelo de gestão que adotaram ao longo de sua existência, que deverá ser revisto frente às mudanças institucionais em andamento e à própria extinção dos contratos de concessão que firmaram com os municípios aos quais atendem.

Lembrando sempre que as empresas que irão transitar ilesas, ou talvez apenas com algumas escoriações neste novo milênio, serão aquelas que conseguirem gerar um esforço adicional que as permita entender a complexidade e as novas exigências que se fazem presentes, tanto da parte de seus colaboradores, como do macro-ambiente onde se encontra a clientela.

Espera-se que este estudo venha contribuir com as empresas na adoção de novas posturas administrativas, utilizando-as para a implementação dos objetivos pretendidos, tornando possível uma solução para os problemas que as empresas de saneamento estão se defrontando neste momento de inovações e mudanças.

A estrutura do trabalho é composta por quatro partes, em que se procurou organizar os capítulos de forma mais lógica e didática, no intuito de facilitar a compreensão do estudo, a análise da pesquisa de campo, bem como suas conclusões.

Na primeira parte são abordados os *objetivos* e a *metodologia* da pesquisa. Na Parte II, os capítulos 2 e 3 são baseados na *revisão da literatura*, apresentando o referencial teórico-empírico que sustenta a proposta deste estudo. Em um primeiro momento, aborda-se a evolução das organizações, dando-se ênfase em como administrar uma empresa num ambiente de *inovações e mudanças organizacionais*. Estuda-se também a *aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento*, que podem conferir à empresa uma vantagem competitiva e reverter em receita mais alta e maior participação no mercado.

No capítulo 2 ainda, aborda-se a *competitividade* como um sistema complexo, dinâmico e interdependente, o qual envolve simultaneamente o presente e o futuro; a empresa e o mercado; a estratégia e a tática; as competências organizacionais básicas e o conjunto de produtos e serviços. Estuda-se também a competitividade baseada no conhecimento e na capacidade de inovação.

Em *Uma Nova Realidade Gerencial*, observa-se que para ajudar as empresas a implementarem suas estratégias organizacionais competitivas, os gerentes precisam aprender novas formas de gerenciar, enfrentando as mudanças em suas bases de poder e reconhecendo a necessidade de buscar novas maneiras de motivar as pessoas.

No capítulo 3, busca-se explorar o assunto sobre *gestão do saneamento* e analisa-se o indicador mais importante de qualidade de vida e desenvolvimento, que é a qualidade do saneamento básico, incluindo o abastecimento de água e tratamento de esgoto sanitário.

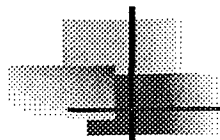
Estudam-se as *regulamentações do setor de saneamento*, como: leis de recursos hídricos, concessões no saneamento básico e o gerenciamento de bacias hidrográficas, ressaltando que o gerenciamento de bacias hidrográficas é uma necessidade premente no país, em

função da variedade e multiplicidade dos problemas de degradação dos recursos ambientais que estão ocorrendo nas diversas regiões.

Logo após, encontra-se um levantamento sobre a *terceirização e a privatização na área do saneamento*, tanto no Brasil como em outros países. Já no final deste capítulo se tem alguma informação a respeito da Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento – ASSEMAE, para melhor entendimento do local onde estão inseridos os SAMAE's que foram selecionadas para a pesquisa.

Na Parte III, encontra-se o *estudo de multicasos*, onde no capítulo 4 está a caracterização e a descrição das empresas: CASAN e SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul. No capítulo 5 - *Análise e interpretação*, encontra-se a percepção de cenários: passado, presente e futuro na visão gerencial, que envolvem estas empresas e os estilos de gerência identificados nas mesmas.

Na Parte IV da pesquisa, chega-se às *Conclusões, Contribuições e Proposições*, onde no capítulo 6 encontram-se as *conclusões* e no capítulo 7 as *contribuições e proposições*, apresentando-se as recomendações e sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema.



## 1. TEMA E PROBLEMA

---

**“A verdadeira viagem de descobrimentos consiste não em procurar novas terras, mas em ver com novos olhos”.**

Marcel Proust, escritor francês.

A administração pública no Brasil está em processo de mudança. Esta situação tem, em sua própria concepção, uma valorização social cada vez maior pela eficiência, pela eficácia e principalmente pela efetividade. Em outros termos, um maior apreço pela capacidade gerencial. Esta valorização social crescerá, sem dúvida, nos próximos anos porque os processos sociais e políticos em nível mundial, que geram mudanças muito mais amplas e mais profundas, têm pressionado as organizações a tomarem novas posturas.

É necessária uma melhor gerência para avançar no campo da competitividade, onde se incorpora ao acelerado crescimento tecnológico, administrando em situação de "escassez", progredindo o difícil, porém, promissor processo de integração regional, trabalhando então em um mundo inter-relacionado como jamais conhecido na história, em mudanças tecnológicas vertiginosas, em contextos tumultuados, em meio do incremento contínuo da complexidade.

Ainda que a situação possa variar conforme a empresa, constatam-se sérias dificuldades para a instauração de uma nova gerência. Em muitos casos, a cultura predominante reflete uma cultura fortemente baseada no modelo gerencial tradicional, inclusive, às vezes, em suas versões de formalismo agudo. Em muitas empresas ainda predominam as estruturas piramidais, o clientelismo, traços autoritários, a rigidez, a falta de estímulo à inovação, políticas de pessoal obsoletas, visões antiquadas do trabalho do gerente e a burocratização.

Construir a gerência necessária demandará, portanto, não só novas tecnologias em diversos campos, mas ainda mudar profundamente a cultura gerencial predominante. Pois a capacidade para gerenciar a complexidade, a variabilidade, a incerteza, a transitoriedade, para mobilizar o potencial humano, a internacionalização do conhecimento, a capacidade de negociação, a ética pública e a compreensão do contexto sócio-político e cultural da administração pública, são alguns dos traços do administrador dos próximos anos.

A posição tática da alta gerência, como mediadores entre a diretoria (estratégico) e os demais funcionários (operacional), motivou a limitação dessa pesquisa, sendo os gerentes peças-chave da organização, principalmente em processo de mudança.

Parece que numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura pode ser o conhecimento. Portanto, as empresas de sucesso poderão ser aquelas que conseguirem criar sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os pela organização inteira e rapidamente os incorporando em novas tecnologias e produtos. Tal atividade definirá a empresa “criadora de conhecimento”, cujo único negócio é a inovação.

A organização que aprende - a *learning organization* e a gestão do conhecimento - *knowledge management*, são novos paradigmas que são visto no decorrer do estudo. Eles

representam uma mudança mental totalmente diferente nos negócios. Para McGill e Slocum (1995), é uma ruptura radical com o propósito, os processos e as práticas que a maioria dos gerentes acreditam ser a maneira de fazer negócios, hoje.

A empresas de saneamento, assim como tantas outras empresas estatais brasileiras, encontram-se em um período delicado, com ameaças de perda do monopólio devido à abertura do mercado para concorrência e a possível privatização entre outras mudanças, que estão ocorrendo no cenário atual do saneamento. Necessitam urgentemente adaptarem-se e prepararem-se para o futuro.

Neste contexto de mudanças aceleradas e turbulentas, em que as empresas de saneamento estão passando é que nos levou a pesquisar:

**“COMO AS EMPRESAS DE SANEAMENTO  
NA VISÃO DE SEU CORPO GERENCIAL, ESTÃO RESPONDENDO  
AOS NOVOS CENÁRIOS COMPETITIVOS?”**

## **1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.1.1 Objetivo geral**

A partir de uma compreensão contextual do problema, a presente pesquisa tem por objetivo geral, identificar como três empresas de saneamento: Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN e os Serviços Autônomos Municipais de Água e Esgoto – SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul, na visão do seu corpo gerencial, estão respondendo aos novos cenários de competitividade.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Levantar as questões do saneamento no Brasil e seu gerenciamento, em função da nova regulamentação do setor e verificar como empresas representativas do setor estão reagindo ou comportando-se em face de estas regulamentações.
- b) Verificar os estilos gerenciais das empresas, diante dos valores e desafios de uma época de intensas transformações.
- c) Identificar e descrever os principais planos, programas e ações administrativas, assumidas pelas empresas de saneamento selecionadas para esta pesquisa.
- d) Analisar a percepção dos gerentes, a respeito das inovações e das mudanças organizacionais.
- e) Identificar as estratégias de ação que a empresa deve assumir frente ao novo cenário de competitividade.
- f) Caracterizar teoricamente dentro da Gestão Organizacional, duas megatendências da administração: aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, as quais poderão contribuir para que as empresas de saneamento adotem posturas pró-ativas, nesta época de competitividade.

## 1.2 METODOLOGIA

### 1.2.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1997), que relaciona a pesquisa em dois aspectos:

1. *Quanto aos fins*: A presente pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora as empresas CASAN e SAMAE's sejam companhias de saneamento básico, com tradição e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não se verificou a existência de estudos que abordem esta nova perspectiva de mudanças. Descritiva, porque visou descrever comportamentos e situações reais, acerca das inovações e mudanças organizacionais que deverão ocorrer nestas empresas.

2. *Quanto aos meios*: A pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre temas como: inovações e mudanças organizacionais, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, competitividade, gerenciamento e questões de saneamento.

Dentro da pesquisa bibliográfica, destaca-se também a pesquisa telematizada, pois se fez uso constante da rede internet. A investigação foi documental, porque se valeu de documentos internos das empresas CASAN e SAMAE's, os quais dizem respeito ao objeto de estudo. A pesquisa foi de campo, porque se coletou dado primário, através de entrevistas e tabelas que foram aplicadas aos seus respectivos gerentes *in loco*.

### 1.2.2 Questões norteadoras da pesquisa

- a) Quais as mudanças que vão ocorrer no setor de saneamento, de acordo com a nova regulamentação ?
- b) Como as empresas estão comportando-se face às novas regulamentações ?
- c) Qual é o estilo de gerência que predomina nas empresas?
- d) Que planos, programas e ações administrativas foram assumidos pelas empresas de saneamento, para responder aos novos desafios organizacionais ?
- e) De que forma os gerentes estão percebendo as mudanças organizacionais?
- f) Quais as estratégias de ação que a empresa deve assumir frente ao novo cenário de mudanças?
- g) O que sugerem os gerentes para que a empresa se torne mais competitiva?
- h) O corpo administrativo das empresas, no nível tático, encontra-se preparado para reagir ou adaptar-se às mudanças?
- i) De que forma a Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento poderão contribuir para que as empresas de saneamento sejam capazes de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro?

### 1.2.3 Categorias de análise

Tendo em vista o problema e as questões de pesquisa e objetivando sistematizar a análise dos dados, foram estabelecidas as seguintes categorias:

- a) Nova regulamentação do setor de saneamento.
- b) Planos, programas e ações administrativas assumidas pelas empresas.
- c) Cenários percebidos pelos gerentes: passado, presente e futuro das empresas.
- d) Estratégias de ação frente ao novo cenário de competitividade.
- e) Estilo gerencial da CASAN e dos SAMAE's dos municípios de Blumenau e de Jaraguá do Sul.
- f) Megatendências da administração: aprendizagem organizacional (*learning organizations*) e gestão do conhecimento (*knowledge management*).

### 1.2.4 População e amostra

O universo ou população deste estudo compreende uma empresa estadual (CASAN) e duas municipais (SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul), todas vinculadas ao saneamento básico, no Estado de Santa Catarina.

A escolha destas empresas foi estabelecida a partir de critérios de viabilidade de acesso às próprias empresas e no caso da CASAN, por ser uma empresa estatal, que tem participação de 75% do mercado catarinense, atuando em 219 dos 293 municípios existentes no Estado. Os dois SAMAE'S por representarem, dentro das regiões hidrográficas, duas cidades com forte desenvolvimento econômico na indústria metal mecânica e têxtil, sendo consideradas também, como empresas bem estruturadas no Estado.

A posição tática da alta gerência, como mediadores entre a diretoria (estratégico) e os demais funcionários (operacional), motivou a limitação dessa pesquisa, sendo selecionados como "sujeitos", os gerentes de primeiro escalão (nível tático) das referidas empresas.

Nos quadros 1, 2, 3 e 4 a seguir, encontram-se as empresas com suas respectivas gerências, utilizadas nessa pesquisa.

Quadro 1 - Gerência da CASAN (Regionais)

Quantidade de Gerências	CASAN - REGIONAIS
01	Florianópolis
02	Itajaí
03	Joinville
04	Lages
05	Tubarão
06	Criciúma
07	Chapecó
08	Rio do Sul
09	Videira
10	São Miguel do Oeste

Fonte: Adaptado do organograma da empresa.



Quadro 2 - Gerência da CASAN (Matriz)

Quantidade de Gerências	CASAN - MATRIZ
	<b>DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA</b>
01	Assessoria de Planejamento
02	Auditoria
03	Consultoria Jurídica
04	Assessoria de Comunicação Social
	<b>DIRETORIA ADMINISTRATIVA</b>
05	Gerência Administrativa
06	Informática
07	Recursos Humanos
08	Licitações e Contratos
09	Suprimentos
	<b>DIRETORIA DE EXPANSÃO</b>
10	Projetos
11	Construção
12	Meio Ambiente
	<b>DIRETORIA DE OPERAÇÃO</b>
13	Desenvolvimento Operacional
14	Desenvolvimento Comercial
	<b>DIRETORIA FINANCEIRA</b>
15	Financeira
16	Contábil

Fonte: Adaptado do organograma da empresa.

Quadro 3 - Gerência do SAMAE do município de Blumenau

Quantidade de Gerências	SAMAE - Blumenau
	<b>DIRETORIA ADMINISTRATIVA</b>
01	Segurança
02	Recursos Humanos
03	Transporte
04	Compras e licitações
05	Almoxarifado
	<b>DIRETORIA FINANCEIRA</b>
06	Contabilidade
07	Comercial
08	Informática
	<b>DIRETORIA DE EXPANSÃO DE REDES E OBRAS CIVIS</b>
09	Expansão de redes
10	Obras Civis
	<b>DIRETORIA DE MANUTENÇÃO</b>
11	Manutenção de redes
12	Esgoto
	<b>DIRETORIA DE CONTROLE DE QUALIDADE E OPERAÇÃO</b>
13	Controle de Qualidade e Operação
	<b>DIRETORIA TÉCNICA</b>

Fonte: Adaptado do organograma da empresa.

Quadro 4 - Gerência do SAMAE do município de Jaraguá do Sul

Quantidade de Gerências	SAMAE – Jaraguá do Sul
	<b>ÁREA TÉCNICA</b>
01	Projetos
02	Operações
03	Obras e Serviços
04	Controle de Qualidade
	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>
05	Financeiro
06	Comercial e Informática
07	Recursos Humanos

Fonte: Adaptado do organograma da empresa.

### 1.2.5 Delineamento e perspectiva da pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de multicase, uma vez que se identificou o maior número possível de informações em mais de uma empresa. A esse respeito Bruyne *et al.* (1991) observam que os estudos de múltiplos casos em organizações formais, por meio de pesquisas não comparativas, tendem a recorrer a formas integradas de coleta e análise de dados e informações. Assim, pretendeu-se descobrir, explicitar e examinar as características típicas da realidade de cada empresa selecionada para a pesquisa.

Segundo Triviños (1987:136), este tipo de estudo possibilita estudar dois ou mais sujeitos (organizações) sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas. O estudo de “multicasos” aumenta a validade externa de um estudo de caso simples, possibilitando assim uma visão mais abrangente do setor.

Foram selecionadas três unidades organizacionais de saneamento: a CASAN e SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul. A perspectiva deste estudo é dimensionada por um corte longitudinal, com a identificação e contemplação dos fatos históricos, através da avaliação das estratégias assumidas e das estratégias de ação que as empresas irão assumir daqui para frente. O nível de análise é organizacional, com um corte seccional (pois se escolheu uma área determinada: gerências de alto nível), e as unidades de análise correspondem à área de gerenciamento das empresas.

Optou-se por separar a caracterização e descrição das empresas, da análise e interpretação dos resultados, pois houve a intenção de dar ênfase nas características específicas destas empresas num primeiro momento, e depois trabalhar com os objetivos específicos que estão no quinto capítulo - Percepção de cenários na visão gerencial e estilos de gerência identificados nas empresas.

### 1.2.6 Coleta e análise dos dados

A natureza da análise foi feita de forma qualitativa, onde os dados foram codificados, estruturados e analisados. Procurou-se observar as informações coletadas a respeito das mudanças na área de saneamento, de acordo com a bibliografia pertinente.

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa, que configura a natureza do presente trabalho de investigação, não é um processo linear, realizado passo-a-passo. Nela, a coleta e a análise de dados constituem atividades simultâneas. A análise começa com a primeira entrevista, com a primeira observação, com o primeiro documento lido. Compreensões emergentes, intuições e hipóteses também são tentativas que dirigem a fase da coleta de dados. É um processo interativo que permite ao investigador produzir descobertas confiáveis. Nesse estudo, utilizaram-se dados procedentes de duas fontes, que são:

#### **A. Fontes primárias**

Bruyne et al. (1991), afirma que a coleta dos dados, em uma pesquisa, apóia-se numa gama de técnicas, cada uma das quais satisfazendo as regras próprias de utilização. Assim, várias técnicas podem e devem frequentemente ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir um feixe de dados ao mesmo tempo disponíveis e acessíveis conforme o seu objeto de investigação. Na presente pesquisa foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, entrevistas, tabelas (escalogramas) e pesquisa documental.

Minayo (1996), cita que por meio da entrevista, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos gerentes, o que não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos gerentes, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade, que está sendo focalizada.

No presente estudo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, isto é, aquelas que partem de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes (conforme roteiro no anexo 2). Assim, para Triviños (1987), o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A coleta de dados realizada na CASAN foi feita da seguinte forma: na *matriz* da empresa, a pesquisadora entrevistou os gerentes no próprio local de trabalho, onde foram efetuados a entrevista e aplicado as tabelas (escalogramas), alcançando 87% das gerências. Dos dezesseis (16) gerentes existentes na empresa, quatorze (14) foram entrevistados. Nas *Regionais*, a coleta dos dados foi realizada através do malote da empresa, salvo a regional de Florianópolis, onde foram aplicadas à entrevista e as tabelas pessoalmente pela pesquisadora, alcançando um total de 60% das gerências. Dos dez (10) gerentes que existem nas regionais da empresa, seis (06) foram entrevistados.

No SAMAE de Blumenau a coleta de dados foi realizada pessoalmente pela pesquisadora, alcançando 85% das chefias de divisão. Do total de treze (13) chefias existentes na empresa, onze (11) gerentes foram entrevistados. No SAMAE de Jaraguá do Sul a coleta também foi realizada pessoalmente junto aos gerentes, neste caso, alcançando 100% das gerências. Dos sete (07) setores existentes, cinco (05) gerentes foram entrevistados. O que ocorreu é que um gerente estava respondendo por dois (02) outros setores na empresa, naquele momento.

Aplicou-se também um instrumento de coleta de dados denominado “escala de atitudes”, especificamente, optando-se pela utilização do “escalograma Likert”, conforme anexo 03, (Richardson, 1989:220-229).

A análise dos dados foi descritiva, com ênfase em uma análise interpretativa de conteúdo, que correspondeu à abordagem qualitativa adotada. A abordagem qualitativa de Michelat (*Apud* Thiollent, 1987), evita que na entrevista, haja predefinições de respostas para as perguntas e na interpretação, a inclusão do conteúdo das respostas em categorias, de imediato.

Os dados e as informações obtidas foram avaliados, predominantemente de modo descritivo-qualitativo, mas, com um pequeno aporte quantitativo de análise, através da utilização de tabelas-síntese de respostas e do “*grid* do transformador organizacional” (Bueno, 1995). Os argumentos referem-se à necessidade de confrontação dos dados secundários com os primários, sempre visando garantir consistência, validade e fidedignidade aos resultados. A interpretação dos dados e das informações colhidas teve como fundamento os conceitos, definições e quadros de referência teórico-empíricos apresentados na revisão da literatura desta pesquisa.

Foi usado o procedimento de triangulação dos dados com as entrevistas, tabelas e documentos, que segundo Triviños (1987), é utilizado para se poder checar os dados e assim obter-se maior confiabilidade da pesquisa.

O procedimento de análise dos dados consistiu na leitura das entrevistas, interpretando dentro do possível, a relação entre as diversas respostas dadas pelos entrevistados. Todas foram transcritas literalmente, quando então se procedeu à utilização alternada de leituras verticais (análise singular de cada uma), e horizontais (relação dos elementos de uma entrevista com os de outras entrevistas), com o intuito de analisar o conjunto das mesmas.

Nas três empresas foram entrevistados trinta e seis (36) gerentes. A duração média de cada entrevista foi de meia hora, tendo sido observados os seguintes procedimentos:

1. Realização de contacto prévio com o presidente da empresa e/ou com um dos diretores, na falta do primeiro, onde lhe era informado o escopo da tese, a importância e o papel das entrevistas que lhes eram solicitadas, ao final do qual se marcava a data da realização das mesmas. Em seguida era enviada uma carta para oficializar o pedido de acesso à empresa. Todas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados.

2. Elaboração de um roteiro de entrevista, constituído por tópicos a serem abordados, que era apresentado ao entrevistado ao início do encontro e que orientava sua contribuição; entretanto, ele possuía ampla liberdade para ampliar o tema da entrevista, quando julgava adequado oferecer outras informações que considerava importantes para a investigação, procurando, portanto, atender às questões da pesquisa, sem um rígido enquadramento aos roteiros.

3. As entrevistas caracterizaram-se pela informalidade, pois a entrevistadora às vezes interferia na narração dos entrevistados, pedindo-lhes esclarecimentos ou ampliações a respeito de aspectos julgados importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Antes da apresentação das perguntas foi feita uma breve exposição sobre o problema e os objetivos da pesquisa e os pressupostos do estudo. De modo geral, as pessoas indicadas foram receptivas, demonstrando interesse em responder as questões levantadas.

4. Todas as entrevistas foram gravadas, para posteriormente serem analisadas pela pesquisadora, com a autorização prévia das pessoas selecionadas, para permitir maior integração entre entrevistadora e entrevistado. Posteriormente, as entrevistas foram

transcritas e após a digitação, o texto foi classificado e examinado com base na técnica de análise de conteúdo.

Bueno (1995) desenvolveu um estudo onde se pode verificar qual é o estilo gerencial das empresas. Este estudo foi utilizado na pesquisa para se detectar os estilos de gerência das empresas. Foram entregues aos gerentes da CASAN e dos SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul, quatro tabelas (escalogramas), com um conjunto de dez afirmações em cada uma delas (conforme anexo 03), logo após a entrevista, onde eram respondidos e entregues novamente para a entrevistadora.

Os gerentes podiam concordar ou discordar do conteúdo das tabelas, utilizando-se da escala: discordo totalmente, discordo parcialmente, não sei, concordo parcialmente, concordo plenamente, segundo suas crenças e posturas pessoais ou profissionais. Após o preenchimento, somou-se os pontos, multiplicando-os pelos indicadores ao final de cada coluna, (anexo 03).

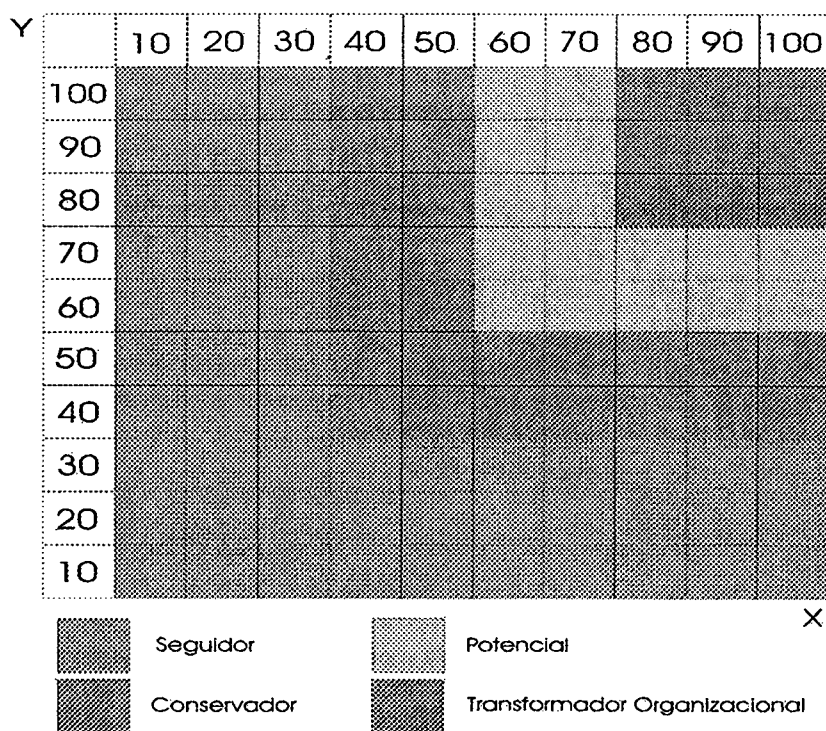
Para processar mudanças e inovações com eficácia, segundo Bueno (1995), é preciso seguir determinadas posturas e basear-se em determinados valores, que potencializem as ações e permitam obter sucesso nos propósitos. Depois, com os dados já coletados, os mesmos foram transportados para o *Grid* do Transformador Organizacional (figura 01), verificando-se os estilos de gerência dominantes dentro das respectivas empresas.

Eixo X / AÇÃO = somatório dos pontos das tabelas I e III

Eixo Y / VISÃO = somatório dos pontos das tabelas II e IV

Os resultados desta tabulação encontram-se no anexo 4.

Figura 1 – Grid do Transformador Organizacional



Fonte: Bueno, 1995.

## **B. Fontes secundárias**

A análise documental consiste de uma série de operações com o objetivo de estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais, políticas e econômicas com as quais podem estar relacionados. Pode proporcionar ao pesquisador, dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com o levantamento de campo e é orientada para diversos tipos de documentos.

Realizaram-se consultas aos registros e documentos das empresas, relatórios, jornais e revistas especializadas e também publicações de órgãos responsáveis pelo saneamento básico, tais como: normas legais, projetos, leis, publicações, entre outros.

A partir da visão abrangente do assunto realizou-se seleção, síntese e julgamento dos dados e das informações, com base nas técnicas de análise documental e de análise de conteúdo. A análise documental supõe o estudo dos manifestos que registram a ocorrência dos fenômenos. A análise de conteúdo foi implementada, logo após a análise documental.

Segundo Triviños (1987), essas duas técnicas apresentam aspectos complementares que possibilitam um conhecimento mais aprofundado dos fatos e dos fenômenos por meio do estudo dos documentos e dos conteúdos transcritos das entrevistas. Enquanto a análise documental preocupa-se com as temáticas contidas nos textos, a análise de conteúdo preocupa-se com as mensagens subjacentes aos temas abordados nos registros documentais.

### 1.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As restrições referentes ao objeto de estudo e aos métodos predominantemente adotados, condicionados pela coleta de dados, podem ser destacadas como as principais limitações desta pesquisa. De fato, a inviabilidade operacional de se coletar dados e informações e de se examinar todas as empresas de saneamento do Estado de Santa Catarina, restringiu a possibilidade de generalização das conclusões desta investigação, ainda que este não fosse um elemento central do estudo.

Embora se tenha característica particular de vinculação ao setor de saneamento e por se tratar de um estudo de multicasos em três empresas do Estado de Santa Catarina, suas conclusões não deverão ser generalizadas para todas as empresas deste setor, embora possa servir de referência a situações semelhantes.

Nesse sentido, provavelmente o acesso a um número mais elevado de empresas e gerentes, possibilitaria uma visão mais abrangente e integrada do setor no Estado. À distância das empresas selecionadas com o local de operacionalização desta pesquisa também representou dificuldades adicionais. Infelizmente, a pesquisa não foi ampliada para outros SAMAE's, devido a questões técnicas.

É um fato conhecido em Ciências Sociais que, ao estudar-se os grupos, ao contato com um elemento "estranho", mesmo que apenas instrumento, que tenta analisá-los, os membros tendem a "fechar-se" num processo natural, onde as informações retiradas na situação da pesquisa diferem de condições reais em que ocorrem. Por conseguinte, é impossível obter dados autênticos sobre grupos, a não ser que o pesquisador seja um deles, o que não é o caso. Entretanto, como se insiste em pesquisas com seres humanos em situações naturais, parte-se do pressuposto de que, com o máximo cuidado e sutileza, as pessoas se colocarão à vontade para transmitir realmente a sua verdadeira opinião (Luz, 1992).

## 1.4 RELEVÂNCIA, ORIGINALIDADE E INEDITISMO DO ESTUDO

A presente pesquisa contempla a vida da organização, levando em conta o processo administrativo ocorrido na empresa e, de forma especial, o contexto externo e interno em que a evolução organizacional aconteceu. Conforme afirma Pettigrew (1992), grande parte das pesquisas no âmbito das mudanças organizacionais são históricas, processuais e principalmente, desenvolvidas sem o exame mais aprofundado do contexto em que as organizações estão inseridas.

A investigação científica sobre a gestão de empresas de saneamento em Santa Catarina é deficiente, existindo poucas obras a respeito. Assim, o presente trabalho, com foco nas inovações e mudanças organizacionais, tem o propósito de contribuir para a ampliação deste campo de conhecimento e de estimular, no futuro, investigações sobre o tema.

O estudo é relevante porque se desenvolveu tanto no âmbito de uma empresa pública do setor de saneamento, de caráter estadual, como também em duas empresas municipais, de caráter regionais, todas localizadas no Estado de Santa Catarina, abrangendo todo o período de suas existências.

A importância de se levantar as percepções e idéias dos gerentes é que ninguém melhor do que eles para dar o primeiro passo na direção de uma mudança efetiva. Em uma posição estratégica, mediando os interesses da Diretoria e dos servidores subordinados, o gerente tem papel chave neste processo. A pesquisa é importante, também, pelo fato de que a inferência é realizada em empresas reais, com personagens, fatos e cenários também reais.

O setor do saneamento imprime novas regras movidas por uma política desreguladora e privatizante, onde a finalidade é reduzir ao mínimo a participação do Estado neste setor. É relevante, portanto, realizar-se um estudo mais aprofundado deste processo de adaptação vivido por estas empresas de saneamento. Ressalta-se que as trajetórias de vida destas empresas se desenvolveram em períodos de grande turbulência política, social, econômica e administrativa da história brasileira, e principalmente, em ambiente de forte influência política governamental.

A priorização de estudos sobre as organizações públicas é importante, pois contemplam aspectos multidimensionais, complementares e contextualizados. Segundo Heffron (1989), a análise é empreendida a partir de indicadores que caracterizam as especificidades de cada tipo e perfil de organização e setor. Partindo-se da premissa de que as empresas, mesmo semelhantes, podem responder diferentemente às mesmas pressões e circunstâncias ambientais, fornecendo subsídios para novas pesquisas sobre o assunto.

Deve-se destacar, também, a contribuição que a pesquisa se propôs a dar ao aperfeiçoamento da “teoria das organizações”, pois teve como objetivos específicos, além de identificar os principais planos, programas e ações administrativas ocorridas nas empresas, verificar os estilos gerenciais e as estratégias de ação que serão assumidas por elas daqui para frente.

Outra contribuição está voltada ao desenvolvimento da teoria e da pesquisa no campo das inovações e das mudanças organizacionais, que foi principalmente, caracterizar dentro da gestão organizacional, duas megatendências da administração, a aprendizagem



organizacional e a gestão do conhecimento, as quais poderão contribuir para que as empresas de saneamento adotem posturas pró-ativas nesta época de competitividade.

O presente estudo (focado no processo de inovação e mudanças) pretende contribuir para os administradores atuais e futuros das Empresas de Saneamento do Estado de Santa Catarina, uma vez que a organização, por certo, continuará funcionando, independentemente de seu controle acionário ser privado ou público.

O estudo da história de uma organização pode fornecer ao pesquisador e a seus administradores, ricas compreensões teóricas sobre o desenvolvimento organizacional. Salama (1994), afirma que as empresas não podem ser compreendidas se forem separadas de suas histórias, o que implica o uso de métodos de pesquisa baseados em estudos de multicasos e não em testes de hipóteses.

Estudar a biografia de uma organização significa compreender o seu passado e a sua cultura; essa abordagem cultural da pesquisa organizacional implica que o melhor administrador para uma determinada empresa talvez seja aquele que consiga entender e respeitar a história da companhia e contribuir para o desenvolvimento dela. Portanto, os dados obtidos e a revisão da literatura deverão servir de instrumento de trabalho para os gerentes destas empresas, principalmente por se tratar de um quadro referencial de informações, o qual servirá de base para adoção de novas estratégias empresariais.

Finalmente, deve ser ressaltada a contribuição do presente estudo para o Curso de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para o desenvolvimento de novas linhas de pesquisa, no âmbito da área de conhecimento abrangida por esta pesquisa, especificamente, que tratem de forma interdisciplinar as questões da Gestão Ambiental e Gestão Organizacional nos setores públicos e privados da economia.

## 1.5 INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Apresenta-se a seguir, as interpretações dos termos utilizados com certa frequência ao longo desta pesquisa, e os quais estão vinculados ao arcabouço conceitual em que a mesma se sustentou.

*Aprendizagem* – Ocorre como um contínuo que se inicia com o fazer, seguido de pensar, refletir e decidir. Capacidade que a pessoa tem em efetivar uma ação para a qual não se julgava capaz antes de iniciar a busca da superação daquela incapacidade (Richter, 2001).

*Aprendizagem Organizacional* - Ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir à mudança ambiental, ao acrescentar novos padrões de atividade, descartando padrões que não são mais necessários e/ou desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação de padrões de atividade e eventos ambientais peculiares. Para que uma organização possa aprender, ela precisa ter padrões de atividade que alterem os seus próprios (Galbraith, 1995).

*Cenário* - Contextualização atual da empresa dentro da vivência política, econômica e administrativa que ela está inserida.

*Competitividade* – Capacidade da empresa de formular e implementar estratégias de concorrência, que lhe permita conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

*Estilo gerencial* – Por estilo de liderança entende-se um padrão de comportamento usado consistentemente pelo líder em relação a seus subordinados.

*Gestão do conhecimento* – Processo que envolve criar, colher, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva, obtendo resultados ótimos em termos de produtividade e capacidade de inovação das empresas.

*Inovações* - Num sentido amplo, engloba desde a tecnologia até às novas formas de gerenciamento, sendo que a condição de sucesso de uma empresa está na sua capacidade de inovação (Porter, 1996).

*Mudanças de cenário* - Processo de transformação que a empresa está passando, como por exemplo, mudanças administrativas.

*Mudanças organizacionais* - Quaisquer alterações significativas, articuladas, planejadas e operacionalizadas, pelo pessoal interno ou externo à organização. Mudanças que estão ocorrendo nas empresas, tendo em vista, fatos políticos e administrativos, entre outros. Refere-se ao processo adaptativo pelo qual as empresas de saneamento terão que passar saindo de organizações reativas para se transformarem em organizações pró-ativas.

*Mudança de paradigma* - Significa mudanças nas crenças pessoais sobre como as coisas realmente funcionam e quais são as respostas adequadas, à luz de novas compreensões.

*Organização* - Todos os sistemas, estruturas, processos de administração e estratégias que constituem o *modus operandi* da empresa.

*Planos, programas e ações administrativas* - Cursos, treinamentos, planejamento estratégico, programas de qualidade e outros, realizados pela empresa no decorrer de sua história.

*Saneamento* - Conjunto de medidas adotadas, com a finalidade de criar condições favoráveis à saúde da população. Entendido no estudo como, abastecimento de água (captação, adução, tratamento e distribuição) e esgotamento sanitário (coleta e tratamento).

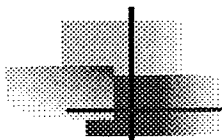
*Terceirização* - Transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias, passando a empresa a se concentrar na sua atividade principal. Esta estratégia reforça a descentralização, exigindo maior seleção e controle dos serviços terceirizados (Ferreira da Silva Fº., 1998).

## **PARTE II**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

**“A vida intuitiva não é para os fracos de espírito,  
mas para as pessoas corajosas e honestas  
que compreendem ser necessário abandonar  
o velho para que algo novo e mais digno se manifeste”.**

*Virginia Burden, educadora norte-americana.*



## 2. GESTÃO ORGANIZACIONAL

---

**“Organizações são sistemas criados para servir clientes  
Uma organização deve melhorar constantemente esses sistemas,  
para superar as necessidades dos clientes”. W.E.Deming.**

Neste capítulo são apresentados conceitos, tendências, tipos e abordagens de inovações e mudanças, megatendências administrativas, competitividade e gerenciamento, todos fundamentados na literatura especializada disponível sobre o tema. Além disso, resultados de pesquisas são identificados e comentados, de modo a ilustrar, exemplificar e fortalecer os argumentos desenvolvidos pelos vários autores e que serviram de base para esta investigação.

A história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade humana. Para Etzioni (1989), as organizações já existem desde os faraós, que delas se utilizaram para construir as pirâmides e os imperadores da China, que também delas se utilizaram há milhares de anos, para construir grandes sistemas de irrigação.

Uma organização é um grupo humano, segundo Drucker (1993), composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Para o autor “... uma organização é sempre especializada, sendo definida por sua tarefa”.

A organização é um invento do homem que conseguiu transformar a sociedade e a própria concepção de indivíduo e de trabalho. É através da organização que o homem realiza a sua própria transformação pessoal no trabalho junto com outras pessoas. Focalizar este esforço coletivo, dentro de um espírito fortemente democrático, mas partindo dos clientes - sejam eles internos ou externos à organização - permitirá que as organizações sobrevivam no futuro e alcancem a inovação e a criatividade capazes de proporcionar mudanças cada vez mais rápidas. Neste processo de transformação social em que todos sairão ganhadores, haverá certamente os perdedores.

Para Chiavenato (1994) estes ao invés de aproveitar as oportunidades, verão nelas as ameaças e dificuldades e optarão por fazer sempre as mesmas coisas para sentir-se mais seguros, com esquemas ultrapassados e pouco adequados à situação atual e futura. A cultura organizacional deve privilegiar e valorizar a iniciativa e a inventividade das pessoas, à vontade de mudar o que deve ser mudado e a coragem de ousar e de arriscar.

Segundo Pedler et al. (1991), quando se pensa como as organizações são, porque são, do jeito que são e o que está envolvido em suas mudanças e evoluções, chega-se a um número diferente de perspectivas.

De início, teve-se, a organização taylorística, visualizada como uma máquina e da qual, o homem, seria mero componente. Essa construção gerou estruturas pesadas, uma burocracia weberiana que se mostra, hoje, incapaz de fazer frente às rápidas mudanças que se registram no mundo moderno.

A partir da década de 50, como consequência de um esforço de guerra, surge a abordagem sistêmica. A empresa é um organismo, um ser vivo, capaz de se adaptar, mas que sonha, ainda, com a possibilidade de resolver o conflito entre os interesses da empresa, dos empregados e do meio ambiente, segundo Guillevic (1991).

A Teoria Contingencial, com suas soluções negociadas, permite o surgimento do conceito de organizações capazes de aprender a aprender. Não meramente seres vivos, mas entidades dotadas de inteligência.

Ao longo de toda a história da humanidade, as empresas conviveram com mudanças, assumindo diferentes formas e baseando-se em diferentes valores. Para Chiavenato (1995), as empresas passaram por quatro etapas, demarcando os vários momentos históricos que determinaram a evolução das organizações, a seguir:

1) *Etapa da Natureza* - Durante muitos séculos, a única fonte de riqueza do homem foi a terra e a principal atividade foi à caça e a pesca e, posteriormente, a agricultura e as atividades meramente extrativas. O feudo foi uma etapa predominante de organização que se prolongou desde o surgimento da humanidade até as vésperas da Revolução Industrial, em meados do século XVIII. Não havia método de trabalho e predominava a improvisação, o despreparo, o desperdício e a visão das pessoas totalmente voltada para o cotidiano e para a rotina do dia-a-dia.

2) *Etapa do Trabalho* - Período denominado de Revolução Industrial e que o autor desdobra em duas épocas:

1ª Fase - se estendeu de 1780 a 1860, também denominada revolução do carvão e do ferro. Constituiu a etapa do trabalho como fonte básica de riqueza. A partir daí o tipo de organização que passou a predominar foi a propriedade privada, colocando fim definitivo ao regime feudal. Iniciou-se um período de muita mecanização da indústria e da agricultura.

Foi a época da atividade fabril, da substituição do artesanato que predominava nas pequenas oficinas da época anterior pelas enormes fábricas; do espetacular e acelerado desenvolvimento dos transportes, graças ao trem e ao navio a vapor e das comunicações, graças ao aparecimento do telégrafo e à divulgação dos jornais. Aqui também ocorre a ruptura completa das estruturas corporativas da Idade Média, o avanço tecnológico, devido às aplicações industriais das descobertas científicas, e a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção.

Nas empresas, ocorreu uma tímida preocupação com a divisão do trabalho e com o método de trabalho, mas as pessoas foram confinadas em tarefas bastante especializadas e fragmentadas, e a visão dos empresários continuou ainda totalmente voltada para o cotidiano e para a rotina.

2ª Fase - de 1860 a 1914, ficou também conhecida como revolução do aço e da eletricidade.

3) *Etapa do Capital* - Estende-se até os dias de hoje e teve início a partir da segunda fase da Revolução Industrial, quando o ferro foi substituído pelo aço como material industrial básico e o carvão foi derrubado pela eletricidade e pelos derivados de petróleo como principais fontes de energia.

Outras grandes mudanças aconteceram nesse período, como por exemplo, as transformações que ocorreram nas comunicações e nos transportes com o aparecimento do automóvel, do avião, do telefone e do rádio; o desenvolvimento de novas formas de organização capitalista, a expansão da industrialização e o aparecimento do capitalismo industrial. O capital tornou-se a nova fonte básica de riqueza e o tipo de organização predominante passou a ser a burocracia.

Na virada do século XX, surgiram os primeiros conceitos de administração, mas o modelo organizacional que predominou ao longo de todo este século foi à estrutura burocrática. A burocracia teve seu início no segundo período da Revolução Industrial, embora Marx visualizasse as suas origens no antigo modo de produção asiático.

Nas primeiras décadas deste século, a maioria das grandes empresas passou a adotar o modelo burocrático como forma de organizar e integrar suas complexas atividades. Nesta época as empresas estavam crescendo rapidamente, os mercados começavam a se expandir e os negócios se avolumavam.

O sociólogo Max Weber, preocupou-se em descrever as principais características das grandes e complexas organizações, as quais deu o nome de burocracia. Para ele, este século seria “o século da burocracia”.

Taylor desenvolveu os princípios sobre como administrar cientificamente, fazendo a clássica separação entre a execução (os operários executam) e o planejamento e o pensamento (a gerência pensa e planeja por eles). Adam Smith foi seu inspirador e Henry Ford o empresário que adotou suas idéias.

Toda ênfase era colocada na tarefa, que era fragmentada de modo que cada operário pudesse executar um conjunto de movimentos cadenciados por meio de um método de trabalho específico, a fim de assegurar a padronização e garantir o máximo de eficiência nas operações. O estudo de tempos e movimentos e o método de trabalho passaram a ser os principais instrumentos da organização racional do trabalho nas empresas, rumo à máxima eficiência possível.

Já Henri Fayol buscava, na mesma época, a divisão do trabalho, não na base inferior da organização, como fazia Taylor, mas na sua totalidade. A empresa deveria ser dividida em funções básicas, como produção, finanças, vendas, pessoal e segurança. A administração passou então a ser entendida como um conjunto de elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle. A adoção de princípios gerais e universais de administração enfatizava que todas as empresas deveriam ser organizadas de uma única maneira para alcançar a máxima eficiência.

4) *Etapa do Conhecimento* – Inicia-se uma era em que a fonte predominante de riqueza passou a ser o conhecimento - o maior capital do futuro. Com muitas características e limitações, as empresas agora estão se defrontando com a era do conhecimento. De acordo com Chiavenato (1995),

“... o tipo de organização predominante é aquela eminentemente flexível e maleável, constituída de equipes multifuncionais ou de redes humanas e não mais somente de departamentos funcionais, com redes de comunicação intensivas para irradiar o conhecimento”.

Para Drucker (1993), o recurso econômico básico - os meios de produção - para usar uma expressão dos economistas não é mais o capital, nem os recursos naturais (a "terra" dos economistas), nem a "mão-de-obra". Ele é e será o conhecimento. Hoje o valor é criado pela "produtividade" e pela "inovação", que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os "trabalhadores do conhecimento" - executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, ou seja, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento.

Drucker (1993) afirma ainda, que tanto no ocidente como no oriente, o conhecimento sempre havia sido considerado aplicável a "ser". Então, quase da noite para o dia, ele passou a ser aplicado a "fazer", transformando-se em um recurso e uma utilidade. O conhecimento, que sempre havia sido um bem privado, transformou-se em bem público.

As organizações devem ser administradas a fim de se tornarem "eficientes" num ambiente exigente, complexo e em rápida mutação. Portanto, observa-se que as organizações deverão pensar totalmente diferente em como coordenar e organizar o trabalho dos indivíduos. Em essência, existe toda uma lógica nova para a organização, que exige que novas práticas sejam associadas a todos os seus sistemas de administração.

Para que as organizações sejam mais eficientes, segundo Kwasnicka (1980), existem algumas condições a serem observadas pelos administradores. A primeira é a coordenação, pois sem uma coordenação efetiva uma organização não poderá atingir seus objetivos. A segunda é a autoridade, porque uma organização não se dirige por si só. Alguém deve dirigir os esforços de coordenação.

O interesse comum é outra condição importante a ser observada. Os membros do grupo devem trabalhar em torno do mesmo ideal, para se ter certeza de que todos estão empenhados na mesma tarefa e que a comunicação é importante dentro da organização. A quarta condição é a disciplina, pois para qualquer organização atingir seus objetivos, todos os seus membros devem funcionar de forma própria.

Ainda para Kwasnicka (1980), uma vez que os membros de uma organização são pessoas humanas, eles não são disciplinados por natureza e em função disso, deve haver suficiente controle sobre esses elementos para assegurar o sucesso.

Para Galbraith (1995: 251-263), as organizações precisam adaptar-se a uma abordagem de aprendizado para a implementação de determinadas práticas e estruturas. Observa-se que o processo de tentar, experimentar, avaliar e aperfeiçoar é claramente o curso a ser seguido.

Em muitos casos, novas práticas e estruturas envolvem novas tecnologias ou pelo menos novas evoluções das tecnologias existentes. Como tal, não é uma posição realista esperar que elas sejam perfeitas no momento em que forem instaladas; o oposto é o mais provável. Elas precisam ser comandadas, estudadas e melhoradas. De fato, uma das grandes habilidades que as organizações precisam desenvolver cada vez mais é a de se avaliar e se desenvolver continuamente.

A seguir (quadro 5) encontram-se os estilos das antigas e das novas organizações, determinados pelo autor Chiavenato (1995).

Quadro 5 - Estilos de Organização

<b>ANTIGA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>NOVA ORGANIZAÇÃO</b>
Estável	Dinâmica, constantemente aprendendo
Escassa em informação	Rica em informação
Local	Global
Grande	Grande e pequena
Funcional	Orientada para produto / cliente
Orientada para o cargo	Orientada para as habilidades
Orientada para o indivíduo	Orientada para a equipe
Orientada para o comando / controle	Orientada para o envolvimento
Hierárquica	Horizontal / em rede
Orientada para o requisito de cargo	Orientada para o cliente

Fonte: Adaptado de Galbraith (1995).



## 2.1 INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

**"Nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto, quanto ao seu êxito, do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem como inimigos todos aqueles que prosperam sob as condições antigas, e como amigos todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições".** Niccolò Machiavelli.

São freqüentes, no mundo organizacional, referências tanto a problemas e turbulências quanto à necessidade de inovação para a solução de problemas organizacionais.

A inovação, para Cunha (*Apud* Tolfo 2000) se encontra na ordem do dia da sociedade, das organizações e dos seus estudiosos, crescendo de importância desde que Schumpeter, economista austríaco, introduziu o conceito de inovação em 1939. Ele diferenciou invenção de inovação, onde a inovação é uma invenção comercialmente bem sucedida. Não basta ser uma invenção, tem que ter o aspecto comercial. A amplitude torna a sua definição complexa, abarcando múltiplos significados, como os que serão apresentados em seqüência.

Para Motta (1991), inovação traduz-se como conceito positivo, que, na generalidade, implica que algo de melhor vai acontecer. Ajuda, a criar a esperança de dias melhores, incentivar sonhos e a aceitar mais facilmente as dificuldades do presente. Por isso é que a "inovação", quando genericamente proposta, tem aceitação fácil e até desejada por todos de forma rápida. Ao tratar "genericamente", o autor quer dizer, porque só assim as pessoas podem adaptá-la a sua visão e ao seu sonho individual de mudança.

Nesse sentido, todos podem imaginar a realização plena de seu desejo inovacional. Entretanto, no mundo organizacional, a "inovação" é alguma coisa específica e coletiva, que altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e grupos.

Segundo Motta (1991), a inovação pressupõe que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, o que indica uma criatividade prévia, sem entretanto significar que o processo criativo anteceda sempre, numa lógica seqüencial, o processo de inovação.

A criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases de introdução e uso de idéias novas. Inovar é, antes, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados. Não há fórmula prévia para se inovar, porque a inovação faz parte de um processo que descobre suas próprias regras. Assim, para inovar, não há que estabelecer uma lógica seqüencial determinística entre inventar ou descobrir. (1)

---

### Nota:

1. Os conceitos e propostas aqui apresentados se coadunam com a literatura moderna sobre inovação organizacional, tanto a produzida com fins de gerar teorias rigorosas quanto à voltada para interesses imediatos de propor idéias sobre mudanças. Em comparação com outras áreas de estudos organizacionais, as teorias sobre inovação tendem a ser mais fracas por falta de pesquisas sistemáticas na área.

Inovação refere-se à introdução de uma mudança julgada positiva, benéfica. Mudança significa, apenas, aplicações de uma invenção ou idéia nova, tanto no sentido positivo quanto negativo. Segundo Motta (1991), a invenção é simplesmente uma descoberta ou idéia nova, não usada ou aplicada. A inovação constitui-se, portanto, no uso prático de uma descoberta ou invenção, que provoca mudanças positivas na organização. (2)

Para Barbieri (1990), alguns autores não fazem distinção e consideram como inovação às mudanças tecnológicas que ocorrem numa empresa, mesmo que não seja de forma pioneira. A inovação pode ser entendida como mudança de caráter pioneiro que representa uma novidade para a economia globalmente considerada e como a mudança que uma empresa realiza depois que outras já realizaram. Inovações, segundo o autor podem ser entendidas como o resultado de um processo de difusão, no qual uma nova tecnologia, depois de ter sido completada com êxito pela empresa que a produziu, passa a ser adotada por outras.

Ainda para o autor acima, há três dimensões da inovação, as quais completam-se: inovação tecnológica, comercial e organizacional. Uma atitude organizacional de olhar para o futuro e de formular novos desafios, envolvendo o esforço conjunto da organização, conduz a uma nova forma, mais ousada, de interpretar os mercados. Esta interpretação requer novas exigências tecnológicas, aproveitando conhecimentos existentes na empresa, identificando estes elementos e articulando-os de modo criativo (Barbieri, 1990).

Ao falar-se de inovação pensa-se, na maioria dos casos, em *inovação tecnológica*, que pressionam as organizações e as pessoas nelas inseridas, a novos desafios. Para Tolfo (2000), as inovações tecnológicas referem-se não mais tão somente a equipamentos, mas às inovações tanto de gestão quanto tecnológicas, que são expressas sobremaneira no modelo japonês de produção e que conferem ao termo um sentido amplo. Atualmente perpassa as diversas tendências organizacionais, uma vez que pressupõe maior maleabilidade, um sistema de produção mais intensivo e relações de trabalho mais elásticas, condições necessárias à competitividade em qualquer forma de gestão.

Nem sempre as inovações válidas no mercado exigem desenvolvimentos tecnológicos de ponta efetuados no interior das empresas. Segundo Barbieri (1990), estas têm de dispor de uma capacidade básica de engenharia para integrar tecnologias e para apresentar respostas criativas. Para isso não é sempre necessário que a empresa tenha investido profundamente em tecnologias mais sofisticadas. Em certos casos, estas podem ser obtidas no exterior e readaptadas pela empresa. O elemento-chave da inovação está frequentemente na idéia sobre a forma de responder a uma necessidade. A segunda razão tem a ver com o fato de haver outras dimensões da inovação para além da tecnológica, a inovação comercial e a organizacional.

---

Nota:

2. Na literatura administrativa as definições mais comuns e recentes sobre inovação, caracterizam, tanto como uma aplicação prática, quanto como um processo organizacional. Além das citadas neste capítulo, ver por exemplo, Kanter, Rosabeth, *The Change Master*, N.Y., Simon and Schuster, 1984, e Richards, Tudor, *Stimulating Innovation, a Systems Approach*, Londres, Frances, Pinter, 1985.

A *inovação comercial*, para Barbieri (1990), corresponde à identificação de novas oportunidades de mercado (necessidades não plenamente satisfeitas, aspirações não respondidas, novas aplicações de conhecimentos existentes, extensão geográfica), à introdução de novas formas de relacionamento com os clientes (novos sistemas de distribuição, *resposta rápida*), concepção de produtos ou serviços à medida do consumidor, lançamento de marcas próprias, diálogo *on-line* no desenvolvimento de produtos específicos (ou à utilização de novas formas de promoção comercial).

A capacidade de interpretação dos mercados (não apenas o conhecimento dos mercados já existentes, mas também a identificação de tendências futuras) constitui um ingrediente essencial para o desenvolvimento da inovação comercial e a organizacional.

Já a *inovação organizacional*, respeita as novas formas de estruturação, funcionamento interno e relacionamento externo das empresas. Por exemplo, a estrutura organizacional, as rotinas de atuação, a promoção da aprendizagem, a motivação dos recursos humanos e a política de alianças.

É de suma importância compreender como as organizações aprendem e como mudam. É importante para a sobrevivência das organizações que estas se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo assim sua sobrevivência.

A tarefa que as atuais organizações enfrentam, inclui inovações e soluções de problemas. Certos aspectos de modelo organizacional promovem inovação, aprendizado e mudanças. Estes aspectos de modelo diferem da estrutura tradicional burocrática que tem sido "aperfeiçoada" neste século. Para Drucker (1986), as organizações que foram montadas para permanecer estáveis, na realidade, bloqueiam as forças de mudanças e os padrões comportamentais que elas moldam, parece sufocar o aprendizado.

Segundo Galbraith (1995),

“... para que as organizações sejam suficientemente ágeis para o ambiente de hoje, elas precisam se remodelar - precisam se submeter a mudanças organizacionais de larga escala, ou seja, para sobreviver às organizações do futuro precisam inovar, melhorar seus processos e se remodelar”.

O mesmo autor entende que a inovação é um processo que gera algo novo - produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É um método criativo, onde se vê novas aplicações para o conhecimento existente, combinando pequenos fragmentos de conhecimento para criar uma nova habilidade ou "inventar" novas soluções. Para o autor, a inovação parece não ser um processo bem controlado; pelo contrário, ela depende de disponibilidade de recursos, redundância de esforços, tentativa e erro, experimentação, estar livre de pressões e de maneiras especificadas de se fazer às coisas com autonomia.

O forte controle organizacional é segundo Galbraith (1995), um antídoto da inovação, ou seja, os controles burocráticos que limitam as ações e tomadas de decisões demoradas desviam a organização do risco e desencorajam a inovação.

Por trás da maioria das inovações estão grupos de pessoas que se encontram envolvidas em muitas facetas do processo de inovação, incluindo a obtenção de recursos, a geração de idéias, o desenvolvimento da inovação, sua entrega ao mercado e/ou sua implementação na organização.

Para Motta (1991), a inovação é um processo coletivo, que envolve mudanças individuais, grupais e estruturais e constitui-se essencialmente no processo organizacional estratégico de criar condições que levem as mudanças desejadas. A implantação de idéias novas envolve, assim, a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem. Essas duas dimensões, segundo o autor, são tratadas de acordo com premissas organizacionais da inovação e de acordo com as recomendações da teoria gerencial moderna sobre mudanças. Veja a seguir:

### 1. *Natureza Organizacional da Inovação*

#### a) *A Inovação é um processo organizacional sistêmico e globalista*

*Sistêmico* - mesmo que envolva apenas parte da organização, as causas e conseqüências da inovação afetam todo o sistema. Trata-se de um processo - interativo, racional e intuitivo - como qualquer outro processo de decisão gerencial. As propriedades sistemáticas da organização fazem com que as pequenas mudanças possam provocar grandes rupturas ou ter conseqüências diversas das planejadas. Adquirindo-se a visão sistêmica e de interdependência pode-se conduzir a mudança de forma mais realista e eficaz.

*Globalístico* - de aplicação de idéias. Van de Ven (*Apud* Motta, 1991), tem trabalhado na perspectiva de que a proliferação de idéias no meio organizacional envolve tal complexidade de transações que se torna o problema básico na gerência da inovação. Para ele, uma idéia ao ser expressa, prolifera em idéias múltiplas, porque os indivíduos possuem diferentes estruturas de referência ou esquemas interpretativos que filtram suas percepções.

b) *A inovação é um processo cultural*: a perspectiva cultural procura mostrar que existe uma singularidade própria em cada organização - empresa ou instituição pública - que a distingue das demais. A cultura organizacional representa o resultado da adaptação de uma organização ao seu meio ambiente; valores adquiridos coletivamente são julgados relevantes para serem preservados e ensinados aos novos membros.

c) *A inovação é uma decisão organizacional*: o desenvolvimento não é ocorrência natural da vida empresarial e sim produto de uma alta capacidade adaptativa e de inovação. No mundo atual, a velocidade e a intensidade das mudanças ambientais são tais que praticamente só garantem a sobrevivência de empresas capazes de mudar e inovar constantemente. Mas a inovação, por sua vez, não é fruto do acaso; ela exige um sentido de direção e uma intenção predeterminada de mudar o estado organizacional existente. A inovação resulta tanto da motivação para gerar e implantar idéias novas quanto da decisão gerencial de superar obstáculos, melhorar o desempenho e mobilizar recursos para conduzir a mudança aos objetivos desejados.

d) *A inovação é um processo conflitivo*: é um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo em que é destrutivo. A construção do novo envolve a destruição do velho. Essa transição não é necessariamente tranqüila ou desprovida de ônus. As organizações apresentam aspectos de dualidade que entram em choque, como, por exemplo, as forças de estabilidade e as de mudança. Esses choques podem se acentuar em períodos de transição mais intensa, que podem chegar a romper a regularidade dos processos organizacionais.

### 2. *Natureza Gerencial da Inovação*

Do ponto de vista estritamente gerencial, entender inovação é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração e implantação de idéias novas no contexto organizacional.

Na perspectiva comportamental, a teoria organizacional moderna é altamente baseada na premissa de que são as organizações e não os indivíduos, os grandes responsáveis pela eficiência e ineficácia que se pode constatar na ambiência organizacional. Essa responsabilidade é diretamente vinculada à falha das organizações em proporcionar a seus funcionários oportunidade razoável de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, dificuldades administrativas devem ser procuradas menos na competência técnica da instituição ou na ineficiência individual, e mais nas condições oferecidas pela organização para estimular a ação, como também para satisfazer as necessidades e expectativas individuais e profissionais de seus membros.

Drucker (1986) entende que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza.<sup>(3)</sup> Inovação, portanto, é um termo econômico ou social, mais que técnico. A questão de qual dos dois é mais aplicável depende, acredita o autor, de cada caso específico mais do que do modelo teórico. Não se pode, por enquanto, elaborar uma teoria de inovação. Contudo, já se sabe o suficiente para dizer quando, onde e como se buscam sistematicamente oportunidades inovadoras e como se avaliam as chances de seu sucesso ou os riscos de seu fracasso. Sabe-se o bastante para desenvolver a prática da inovação, embora que somente em linhas gerais.

Quadro 6 - Fatores organizacionais que promovem a inovação.

Uma abundante rede de contatos que cruzam as barreiras funcionais	Incentivos que promovam a tomada de riscos
Estruturas organizacionais achatadas que colocam equipes de inovação bem próximas dos tomadores de decisão final	Contatos frequentes entre membros organizacionais e grupos externos, tais como outros grupos e clientes geradores de conhecimentos
Diversificação de práticas	Trabalho de equipe
Disponibilidade de alocação de recursos e esforços redobrados	Estilo gerencial que promova liberdade dentro de amplas diretrizes
Horizontes de longo prazo	Orientação para o futuro e visão clara

Fonte: Adaptado de Galbraith (1995).

Inovação significa a capacidade de apresentar novos produtos e serviços. Produtos e serviços inovadores, para Maximiano (2000), dão sustentação à empresa nas relações com seus clientes atuais e potenciais. Como os produtos e serviços não duram para sempre, a inovação (em geral, combinada com a velocidade) é um fator de competitividade. Como a inovação de hoje é o conceito trivial de amanhã, a busca de novas idéias é mais que um fator de competitividade. É uma condição para a sobrevivência.

Considerando diversos conceitos de inovação, Cunha e Verhallen (*Apud* Tolfo 2000), mostram três fatores principais que tornam as inovações importantes às organizações: como mecanismo para melhorar resultados econômicos, para sinalizar capacidade inovativa e para melhorar a adaptação organizacional. As inovações podem proporcionar crescimento econômico tanto para as organizações que a adotam, como para as nações que se diferenciam pela capacidade inovativa.

Nota:

3. O autor Drucker (1986), no capítulo 17, diz que inovação, não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma "coisa". Poucas inovações técnicas podem competir, em tempos de impacto, com as inovações sociais. Uma razão importante, talvez a maior delas, é a opinião predominante de que a inovação diz respeito a coisas e se baseia em ciência e tecnologia.

Para Gracioso (1990:161), “... *inovar é introduzir algo de novo ou diferente em nossos objetivos, estratégias, estruturas e métodos de trabalho. Em uma palavra, inovar é mudar*”.

Os termos inovações e mudanças organizacionais têm sido tratado na literatura especializada de maneiras diferenciadas, algumas delas complementares e outras sobrepostas. Pesquisadores e consultores empresariais, segundo Barbieri (1990), têm desenvolvido o tema a partir de quadros de referência, perspectivas, abordagens e níveis de análise variados. O maior interesse sobre o assunto parece ser proporcional ao aumento da turbulência do ambiente e à necessidade de reorganização das empresas.

Os desafios são crescentes, uma vez que as alterações observadas em uma determinada organização, por exemplo, podem ter origem em situações diversas, não claramente identificadas, assim como podem ocasionar outros movimentos aleatórios, difíceis de serem previstos, tanto dentro como fora da organização.

Uma tênue diferença entre os conceitos, ou concepções, de mudança e de inovação é também encontrada na literatura corrente. Para Damanpour (1996), a inovação diz respeito a um tipo específico de mudança. No nível organizacional, as inovações costumam ser configuradas pela adoção de uma nova idéia ou de novas práticas empresariais. Sendo assim, as alterações graduais ou radicais, caracterizam-se por algo totalmente inédito, tanto na estrutura, na estratégia, na tecnologia e nos sistemas técnico-administrativos quanto nas lideranças, no comportamento das pessoas e nos produtos ou serviços prestados.

Para administrar uma empresa num ambiente de mudanças e inovações, Drucker (1993) sugere:

1. A cada três anos, deve-se analisar os processos, como se não os conhecesse. A pergunta a responder é: se fosse para começar a fabricar hoje o que se fabrica, como se faria? Seria do mesmo modo? Se não for - e provavelmente não será -, mude.
2. Mudança freqüente não contradiz melhoramento contínuo. Os serviços ao cliente têm de melhorar todo dia.
3. Apostar no sucesso. O que está dando certo, continua-se a fazer. Não utilizar muitas pessoas de talento para tentar melhorar coisas que estão dando errado: seria desperdiçar o pessoal de maior potencial.
4. Manter um sistema de recompensas e promoções para idéias novas, para as ~~oportunidades~~ concretizadas.

## 2.2 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

**"O objetivo dos estudos sobre mudança é a compreensão de sua natureza, como acontece nos diferentes níveis, para poder prever sua ocorrência, dirigi-la para os nossos propósitos, maximizando seus efeitos desejados e minimizando seus efeitos indesejados.**

**Esta é meta de todo conhecimento prático". Immanuel Kant.**

A mudança e a inovação são temas há muito explorados e discutidos na literatura e foco de preocupação e ansiedade entre as pessoas. Necessariamente, os administradores são afetados por elas, em virtude do local de trabalho competitivo e complexo em que atuam.

As forças ambientais, nacionais e internacionais, têm obrigado os gerentes a implementar programas de mudanças radicais e totais, com uma rapidez maior a cada dia. O ambiente é dinâmico, incerto e inconstante, com novas dimensões de tempo e espaço atuando sobre as organizações, em que as situações de hoje se tornam passado e o conhecimento de amanhã pode já estar ultrapassado. Esse é o cenário em que o grito de guerra entre os gerentes é: "Mudar ou morrer!" (Moraes, 2000).

Os casos de mudanças bem sucedidas, segundo Bueno (1995), são aqueles em que a empresa se concentra em projetos de melhorias operacionais específicas de cada vez. Ou seja, em cada estágio do processo é selecionado um objetivo. Por exemplo: qualidade, produtividade, tempo de ciclo, custos, entre outros, no qual toda a organização procura se concentrar.

Passo a passo, observa-se que a empresa vai desenvolvendo novas competências e construindo a sua visão do futuro. Além de se concentrar em uma coisa de cada vez, as empresas bem sucedidas se concentram nas coisas certas. É importante lembrar que o correto direcionamento e a alocação inteligente dos recursos tornam-se um dos passos fundamentais do processo de mudança. Direcionar os recursos para os processos que trarão mais rapidamente benefícios concretos para os clientes parece ser o mais importante.

A frase "O mundo todo é composto de mudanças", escrita por Luís de Camões há mais de quatro séculos, pode bem constituir um paradigma para a gestão nos dias de hoje. As empresas defrontam-se com uma envolvente mudança cada vez mais acelerada. Um dos grandes desafios da gestão atual é precisamente o de responder e antecipar essa mudança.

Segundo Chiavenato (1995), é importante verificar no que a empresa é competente, o que dizem os seus clientes, quais oportunidades está perdendo, o que precisa ser feito, enfim, o amplo consenso sobre as respostas parece ser a garantia da unidade e da firmeza de propósitos ao longo da mudança. As respostas deveriam explicitar de uma maneira objetiva através de quais competências específicas a organização construirá as vantagens competitivas que assegurarão o seu futuro. Neste momento, os líderes formariam um quadro claro do futuro desejado, quais os desafios lançados para a sua construção e o que se espera de cada um.

A formulação de metas estratégicas ambiciosas poderá levar as pessoas a atacarem, indiscriminadamente, todos os pontos fracos da empresa: os custos altos, a baixa qualidade, serviços medíocres, entre outros. O tempo também é importante, já que a demora em atingir algum resultado significativo trará inevitavelmente o descrédito e o desânimo.

Bueno (1995) entende que o sucesso do processo de mudança depende mais do uso inteligente e disciplinado dos talentos existentes do que da disponibilidade de amplos recursos financeiros. Muitas vezes, as organizações se mostram incapazes de se manterem competitivas, apesar das quantias destinadas às pesquisas, modernização e reestruturação de suas instalações.

Para Bennis et al (1985), os empreendedores e gerentes, precisam compreender que a construção do futuro da organização é concretizada no nível individual e envolve a permanente atenção sobre os conhecimentos, habilidades, atitudes e crenças de cada empregado. A experiência pode ser um ativo valioso, mas pode também ser uma prisão, pois as pessoas tendo trabalhado muito para adquirir um conjunto de conhecimentos e habilidades, muitas vezes tendem a resistir ao aprendizado de coisas novas.

Muitas empresas resistem em abandonar estratégias, valores e normas que se mostram defasadas e inoperantes. O crescimento, portanto, depende da habilidade da organização em enxergar com clareza as realidades do momento e as suas tendências, bem como em repensar continuamente os seus objetivos, valores e normas.

Parece ser importante reconhecer, que as vantagens competitivas não são geradas somente por brilhantes estratégias empresariais, mas também pela capacidade das pessoas em executar bem as suas tarefas. Observa-se que o desempenho excelente é fruto de muita dedicação e persistência no trabalho diário de ajudar as pessoas a se superarem constantemente.

Segundo Bueno (1995), para haver a mudança, é preciso que a compreensão venha antes da ação. Não medir esforços, nem tampouco energia e tempo para explicar exhaustivamente os planos e metas, pois não se pode esquecer que o que é compreendido deixa de ser temido.

Percebe-se que grande parte do tempo de um ciclo de um processo empresarial é gasto com atividades desnecessárias, como por exemplo: correções de erros, re-trabalho, esperas, movimentações e excesso de controles, verificações e aprovações e que existem, porque o "processo" foi mal projetado ou não funciona como previsto.

Ainda segundo Drucker (1993), ninguém consegue jogar sozinho atualmente, é preciso que haja parcerias. Ele tem três conselhos para prevenir a guerra nesta época de mudanças e incertezas:

1. Trocar os gerentes - mandar dois ou três dos executivos para a companhia aliada e importar o mesmo número de executivos deles. Esse pessoal vai funcionar como intérpretes da cultura do outro. Eles dirão: *"Sim, parece loucura isso que eles querem, mas eu já vi como eles trabalham, tem funcionado. Talvez dê para nós mexermos um pouco no nosso processo e adequá-lo à técnica deles"*.

2. Promover a inseminação de idéias nos níveis médios - não é suficiente haver uma oportunidade única para duas empresas e um ambiente de camaradagem entre seus presidentes - quem vai ditar o sucesso de uma aliança é o pessoal que toca o dia-a-dia. Menos ordens e mais convencimento farão a aliança mais forte.

3. Estabelecer uma arbitragem imediatamente - na empresa, o diálogo pode até ser muito incentivado, mas, se dois gerentes não chegam a um acordo, em algum momento o chefe decide quem está certo e quem está errado. Numa aliança, não há chefe a quem recorrer.



Para evitar impasses eternos por causa de bobagens, é importante encontrar uma instância superior aceitável para as duas companhias. Pode ser o consultor que sugeriu a aliança, um executivo que seja amigo dos dois presidentes, um advogado em quem ambos confiem. Tem que ser alguém que inspire respeito.

Galbraith (1995) resume os principais conhecimentos sobre os processos de mudança:

1. *A mudança organizacional não ocorre a menos que haja um forte motivo para mudar.* A razão para a mudança precisa estar ligada intimamente à estratégia da empresa, embora possa e deva ser acompanhada por uma forte orientação "pessoal". Segundo o autor, "... as mudanças nas práticas de gerenciamento de recursos humanos têm mais probabilidade de ocorrer se emanarem da articulação das necessidades estratégicas da organização do que se forem as forças que impulsionam o processo de mudança".

2. *A liderança é um fator crítico no processo de mudança.* A mudança não ocorrerá sem energia, orientação e comprometimento por parte da cúpula. Parte do papel da liderança é articular - ou ajudar a organização a articular - os motivos que compelem à mudança.

Parece que um dos dilemas da liderança de mudança é que esta será contínua e freqüentemente uma resposta adaptável às mudanças que já ocorreram ou que são antecipadas no ambiente; no entanto, os membros organizacionais procuram o líder para obter um curso estável, indicando que o barco não está fora de controle. O autor entende que a liderança de mudança impõe que aquela seja uma catalisadora permanente para o processo de mudança, formulando e atualizando uma agenda que requer atenção especial, ajudando a organização a ter uma antevisão do futuro, liberando energia e recursos para abastecer o processo de mudança e ajudando a organização a sentir a mudança como um sucesso, em vez de um fracasso.

É preciso que a liderança da mudança seja difundida através da organização, pois ela é muitas vezes, motivo de resistência. Lembrando também que o desenvolvimento de uma rede de liderança precisa ser acompanhado através de incentivos e ferramentas para a mudança. Deve estar claro que mudar é do interesse das pessoas e a elas devem ser dadas as informações, da mesma forma como lhes são dadas para outras responsabilidades organizacionais.

3. *As organizações são sistemas nos quais a mudança num aspecto vai pedir mudança em outros.* O sistema será mais eficiente à medida que seus vários componentes se encaixarem. Muitos tipos de mudanças que as organizações enfrentam hoje em dia requerem re-direcionamento estratégico, globalização e introdução de novas tecnologias. Portanto, para o autor, a mudança envolve reformulação organizacional e habilidades de estruturação.

4. *A mudança envolve tanto o projeto técnico como processos humanos eficazes.* Para o autor, estes dois aspectos são as duas faces da moeda da "mudança". Um fracasso em qualquer área pode evitar que a mudança aconteça. Atender às questões do sistema de projeto gerencial das relações humanas é necessário, mas insuficiente para lidar com as questões do processo humano. Gerenciar a mudança, portanto, envolve compreensão e saber lidar com a resistência, com o aprendizado individual e coletivo, e também, com a dinâmica natural da transição. Esses processos de mudança podem ser facilitados por padrões de atividade como comunicações, processos de consulta, participação e solução de conflitos, mas não podem ser evitados.

5. *As alterações de porte alteram psicologicamente quase todos na organização (o que esperam de mim como contribuição e em troca de quais resultados?)*. Envolve uma mudança na maneira pela qual as pessoas entendem a organização e nas pressuposições que fazem acerca do que é desejável e do que não é, bem como uma mudança qualitativa nas habilidades e no comportamento. Para o autor, haverá pessoas que não podem ou não querem fazer a transição, e grandes mudanças deverão envolver algum *turnover* de pessoal.

6. *A mudança envolve conflito*, pois a essência da mudança parece ser um processo de administração onde há tensão e conflito na empresa. Parte da energia para a mudança é desencadeada por uma resolução dinâmica de conflito entre os vários gerentes e diretores da organização. Esse é o mecanismo fundamental pelo qual as pressuposições do *status quo* são desafiadas. Segundo o autor, a mudança envolve o estabelecimento de mecanismos políticos pelos quais os "cabeças" podem resolver as questões. Isso inclui resoluções conjuntas entre grupos que antes operavam independentemente e a posse dos chefes que têm um quadro de referências diferente dos mantenedores do *status quo*.

7. *A mudança não é um processo ordeiro e controlado*. Envolve interação, encontros confusos, resistência, conflito e surpresa. Embora a mudança possa ser parcialmente planejada, grande parte não o será. A mudança envolverá eventos oportunistas e respostas e conseqüências não antecipadas. Cada mudança proporcionará outras oportunidades e fará com que outras necessidades fiquem evidentes.

Para Galbraith (1995), um dos objetivos principais da mudança é desenvolver novas normas organizacionais que permitirão aos membros organizacionais lidarem eficazmente com a complexidade e a desordem, com freqüentes atividades que não foram planejadas e novos pedidos (interrupção dos planos). Felizmente, as normas exigidas para se lidar com a natureza da mudança desordenadamente herdada são as mesmas exigidas para o aprendizado contínuo organizacional.

8. *A maior parte da mudança nas próximas décadas exigirá o desenvolvimento de habilidades que a organização nunca teve antes*. Essa necessidade de mudança sem continuidade é alimentada pelos rápidos avanços tecnológicos; o desdobramento da economia global; a força de trabalho cada vez mais heterogênea; mudanças nas estruturas econômicas e financeiras locais e globais; problemas ambientais complexos; estruturas de tempo murchando rapidamente e desregulamentação.

Ainda para Galbraith (1995),

“... uma nova habilidade que terá de ser desenvolvida é a capacidade de as organizações efetuarem as mudanças sozinhas. Isso incluirá - mas irá além de - o que é comumente taxado de processo contínuo de melhoria, que é uma maneira de melhorar os atuais ciclos de atividade. O processo de reformulação vai envolver os novos processos e o realinhamento de elementos organizacionais. A organização terá de se tornar uma comunidade aprendiz, capaz de se reestruturar ao longo do tempo”.

Todo projeto de mudança a ser realizado por uma organização, segundo Bueno (1995), estará envolvido por circunstâncias peculiares. No momento que se visa melhorar ou reorganizar uma empresa, como no caso, as empresas de saneamento, onde se busca adaptação ao novo mercado competitivo, é importante clarear determinados princípios para que se possa sentir confiança e desejo de agir.

Para Moraes (2000), há alguns aspectos mais significativos das forças para a mudança com as quais os administradores se defrontam:

1. *Características da mão-de-obra:* Quase todas as empresas precisam operar em um ambiente multicultural. Pessoas com origens diferentes, níveis sociais e culturais diversos levam as empresas a investir grandes quantias em programas educacionais, para atualizar habilidades e difundir valores organizacionais necessários a um funcionamento integrado.

2. *Tecnologia:* Novos processos, na maioria das vezes automatizados, estão mudando atribuições, cargos, funções e tarefas, alterando radicalmente a estrutura organizacional. A sofisticada tecnologia da informação socializa o conhecimento, tornando as organizações mais flexíveis, ágeis e democráticas, descentralizando assim o processo decisório.

O perfil do funcionário precisou se adaptar a nova tecnologia, com a substituição do super especialista, profundo conhecedor de parte do conhecimento, por equipes de trabalho, cujos membros podem desempenhar múltiplas tarefas e participar ativamente do trabalho e das decisões em grupo.

Não é à toa que Peter Drucker afirmou que se vive em uma "era de descontinuidade". Em meados do século anterior, o passado constituía uma base sólida para prever o futuro, sendo o amanhã uma extensão das tendências do ontem. Esse tempo acabou.

3. *Economia:* Os choques econômicos nacionais e internacionais impõem mudanças drásticas nas organizações; além disso, não se pode esquecer que cada vez mais a economia interna dos países está dependente da economia mundial. Taxas de juros flutuantes, capital especulativo, altas e baixas no mercado de valores, liberalização das taxas de câmbio são fatos econômicos que impõem mudanças às empresas.

4. *Concorrência:* A economia globalizada representa uma probabilidade de o concorrente estar no outro lado do oceano, em outro continente. Pode significar, ainda, que não somente a grande empresa seja capaz de absorver parte da clientela, mas também que várias empresas pequenas, ágeis e criativas, com grande capacidade empreendedora e potencial para a inovação, participem da concorrência. Deve-se estar atento a essas empresas, pois as organizações bem-sucedidas nessa corrida serão aquelas que puderem mudar rapidamente em resposta a concorrência.

5. *Nova Organização Social:* A sociedade também apresenta mudanças significativas. As pessoas estão se casando mais tarde e o número de divórcios cresce. Como consequência, as famílias estão menores, pois o número de filhos também diminuiu. Outro aspecto significativo é o aumento na frequência universitária: não só cresceu o número de jovens que fazem cursos superiores como também o número de pessoas mais velhas, algumas já graduadas, que voltam a universidade para novos cursos.

Todos que investem suas vidas na construção de empresas de sucesso precisam enfrentar uma dura realidade: as estruturas que já foram criadas - produtos e serviços oferecidos e processos e tecnologia que os sustentam - os quais não serão realidade segundo os padrões do futuro, aonde a nova realidade chega trazendo novos modelos de negócios e novas maneiras de competir. Assim, impulsionadas pela concorrência global e por inovações tecnológicas, as empresas estão experimentando mudanças explosivas. Para Bueno (1995), é importante concentrar os esforços onde o retorno for maior, procurando melhorar o desempenho das áreas mais importantes para a organização.

É interessante lembrar também que o cliente é um aliado na preparação do terreno para a inovação e para a mudança. Atender aos clientes é um denominador comum dentro da empresa; os clientes são a razão de ser da empresa.

Bueno (1995), coloca que outro fator importante para que o programa de mudança seja bem-sucedido, é que haja comunicação entre a empresa e os interessados, à medida que as mudanças são concebidas e realizadas. A argumentação em favor da mudança e o estilo de comunicação devem ser compatíveis com eles, convencendo-os a agir de maneira inovadora. As mensagens claras e concisas serão compreendidas e mensagens honestas serão aceitas.

Dirigir a mudança, fazer com que as pessoas adotem atitudes novas, exigirá que se examine cuidadosamente o sistema de indicadores de desempenho da empresa. Para Change (1997), é importante visualizar a mudança primeiro e depois projetar indicadores novos consistentes com as estratégias e metas. Fazer reavaliações e se necessário, revogar os critérios antigos.

Ainda segundo Change (1997), há também pontos-chave de aplicação na empresa que compensarão todos os esforços. Eles são as alavancas das mudanças. Deve-se utilizá-los em sua totalidade: mercados e clientes a que se busca atender; ofertas de produtos e de serviços; estrutura da companhia; sistemas de recursos humanos, incluindo programas de recompensa; processos de negócios e tecnologias de apoio. Lembrando que mudança em ampla escala somente poderá ser conquistada quando todas essas alavancas forem ativadas por um esforço coordenado. O líder da mudança deve trabalhar incansavelmente para persuadir a equipe a desenvolver inovações positivas em todos os elementos da organização.

Parece ser importante desenvolver as habilidades das pessoas de todos os níveis, ampliando as suas habilidades técnicas, de solução de problemas, de tomada de decisões e de liderança. Fortalecer as técnicas voltadas para facilitar, administrar, delegar, ouvir, comunicar-se e conviver com a diversidade dos que estão no topo. Deve-se fazer com que o desenvolvimento de habilidades seja uma medida importante do desempenho para todos os empregados.

Segundo Change (1997),

“... para conduzir a mudança, é preciso desenvolver um plano de ação documentado e detalhado, cobrindo todas as principais medidas exigidas, incluindo mudanças em processos, sistemas, pessoas, cultura organizacional, planta física, estrutura organizacional e necessidades de treinamento”.

Muitos programas de mudança estão sendo aplicados nas organizações. Executivos sensatos lutam para manter o equilíbrio entre o nível de empreendimento de gerentes altamente dotados de iniciativa e a necessidade de aderir a uma estratégia escolhida. À medida que um programa de iniciativa for delineado, é preciso definir seus objetivos e recursos, pois parece ser essencial manter um princípio global relacionado à inovação e a mudança, que também sejam consistentes e racionais. Iniciativas não planejadas deixam as pessoas confusas e reduz o impacto positivo de qualquer empenho.

Para Schein (1980), o processo de mudança compõe-se de quatro fases. Iniciando com a *percepção*, que é o momento de tomada de consciência de que algo não vai bem, ou não acontece de acordo com as expectativas. Isto gera uma insatisfação, prenúncio da necessidade de mudança. A percepção é ponto de partida para qualquer mudança. Mudar

uma organização significa despertar o desejo de mudança nas pessoas que operam dentro dela.

Abandonar hábitos arraigados e flexibilizar estruturas enrijecidas é muito difícil. Portanto, a *mudança de atitude*, segundo o autor, implica em desaprender, o que é muito mais difícil do que aprender, gerando uma grande insegurança. Muitas necessidades sentidas de mudança permanecem indefinidamente nas percepções, sem jamais alcançarem os estágios seguintes. Somente quando o estágio inicial é ultrapassado, começa-se a admitir internamente a necessidade das mudanças.

Nas organizações, a *mudança de comportamento* se concretiza com a implementação das ações. O consultor ajuda a organização a promover mudanças, no momento em que ele facilita ou provoca o aparecimento de novas percepções.

Nesta última fase da mudança, segundo Schein (1980), a *fixação do novo comportamento*, a habilidade de aprender, torna-se vital, ou seja, é necessário que o sistema adquira a capacidade de se auto-renovar, o que significa perder o medo de mudar. Muitas empresas percebem a necessidade de mudar, se submetem a esforços de mudanças, enfrentam todos os percalços da implantação, mas não conseguem sustentá-lo.

Pereira (1994:122), cita alguns estudos que confirmam que as mudanças mais comuns encontradas nas empresas brasileiras são que as empresas tornam-se flexíveis, enfatizam parcerias, estabelecem trabalho em grupo no desenvolvimento tecnológico e dão menor ênfase a contratos formais, avaliação, controle dos funcionários e gerência. Para este autor, as mudanças que poderão ocorrer nas organizações, são:

1. *Mudanças naturais* - como todos os sistemas sociais, as empresas passam por mudanças naturais, ou seja, nascem, crescem, amadurecem, definham e morrem. Moura (1995), identifica três estágios típicos na biografia de uma empresa: a fase pioneira, a estável e a auto-renovável. Na fase pioneira a principal preocupação é a sobrevivência, o desafio de assegurar recursos e clientes. Há presença marcante do líder, o clima é informal, estrutura ágil e flexível.

Muitas empresas não passam desta fase. Se ao contrário, conseguem superar as crises, passam para a fase da estabilidade. Aqui em decorrência do crescimento, a burocracia, os controles e os conflitos começam a surgir. Há delegação de poderes, se aumenta os custos e muda-se o estilo gerencial. Se a crise do crescimento for superada, a empresa entra na terceira fase, que marca o advento da administração profissional. A empresa alcança a maturidade, sustenta a sua identidade, sem perder a flexibilidade e a capacidade de adaptação.

2. *Mudanças reativas* - são mudanças rotineiras que as empresas adotam de forma incremental, por força das circunstâncias, quando não podem mais resistir a elas. Para Moura (1995), o desenvolvimento tecnológico funciona como um grande impulsionador dessas mudanças. Por exemplo, a substituição da máquina de escrever pelo computador. Este tipo de mudança é fatal, irreversível e não há como fugir dela. De modo geral, é adotada por empresas acomodadas ou resistentes, que esperam até o último momento para poder introduzir mudanças e parece que somente aceita aquelas indispensáveis a sua sobrevivência.

3. *Mudanças evolutivas* - aquelas mudanças planejadas, conscientes, consentidas, voltadas para o crescimento, a expansão e o desenvolvimento da empresa. Trabalham a mudança em todas as suas fases, a partir da percepção até a fase final de acompanhamento e institucionalização. Mas como somente mostram resultados em longo prazo, são incompatíveis com a turbulência da nossa era.

4. *Mudanças revolucionárias* - mudanças rápidas, de grande impacto, geralmente são provocadas por um evento externo significativo; por exemplo, os planos econômicos no Brasil, a abertura dos mercados e a globalização da economia. Surge, quase sempre, de uma decisão estratégica emanada da direção, fruto de momentos difíceis que exigem soluções radicais, que prescrevem medidas duras de reestruturação, enxugamento, diminuição de tamanho, fusão, venda ou privatização. Decidida à mudança, ela se torna impositiva; é implantada de cima para baixo, muitas vezes de surpresa, quase nunca através de processos participativos.

Há tempos atrás, as grandes empresas burocratizadas, com vários níveis hierárquicos, sinalizavam estabilidade. As estruturas eram mais do tipo funcional, com gerentes encarregados de determinados setores e o gerente era responsável por todos os assuntos ligados a sua área. Portanto, o gerente de *marketing* tratava de *marketing*, o de recursos humanos tratava de recursos humanos e assim por diante. Operacionalmente, esta estrutura é adequada, pois as áreas de responsabilidade estão claramente definidas.

Mas atualmente, devido às mudanças ocorridas com tanta rapidez e com a interferência de muitas variáveis, esta estrutura torna-se muito lenta. Hoje, ainda deve-se encontrar no Brasil, organogramas que contenham até oito níveis hierárquicos. Qualquer decisão numa estrutura como esta pode levar muito tempo, se for obedecer a ordem hierárquica da organização. Por isso, as empresas reagem e tornam-se mais enxutas. Evidentemente com um custo social elevado, já que ocorrem muitas demissões, tendo como consequência o fato de famílias ficarem sem rendas e inadimplentes, entre uma série de outras consequências.

Parece que as estruturas passaram a ser como unidades de negócios, reunindo diferentes especialistas funcionais, onde as empresas adquirem uma maior agilidade nas diferentes regiões de atuação. Assim, o executivo também teve que mudar para se adaptar a nova situação.

De uma postura de especialista, segundo Moura (1995), as empresas passaram a procurar pessoas mais generalistas, que pudessem assumir diversas funções ao mesmo tempo. Com isso, as empresas cobriam cargos excluídos do organograma organizacional e o indivíduo também teria maiores habilidades para se relacionar com outras pessoas do mesmo grupo de trabalho. A tendência à mudança exigiu que um novo perfil de executivo fosse necessário para as organizações. Com estas alterações, parece que houve uma modificação principalmente nas estruturas organizacionais no aspecto operacional dos departamentos.

Nas atividades organizacionais atualmente há uma interação de vários especialistas e a empresa transforma-se numa união de conhecimentos ao invés de uma união de departamentos. Neste novo formato de organograma, as atividades normais de uma empresa com contabilidade, produção, *marketing*, recursos humanos, entre outros, são desenvolvidas a partir de um centro onde se encontra o cliente.

Evidentemente ao se observar os mercados se notará que muitas empresas ainda mantêm-se estruturalmente conservadoras. No entanto, em se falando de tendências, esta é uma

situação real. Muitas organizações estão encontrando na nova estrutura a forma ideal de negociação.

Algumas empresas relutam em adotar as inovações e as mudanças de paradigmas e outras camuflam e fazem surgir neoparadigmas. Elas não mudam na essência, apenas adquirem uma nova roupagem.

Outra tendência que se observa no mercado é uma mudança quanto ao tamanho das empresas. Algum tempo atrás, o gigantismo era algo que todas as empresas procuravam, queriam estruturas complexas, com funções bem definidas e assim atingir economia de escala. Com a rapidez e agilidade dos mercados modernos, no entanto, esta estrutura tornou-se inadequada. As empresas gigantes tomavam muito tempo para decidir algumas estratégias, que às vezes necessitavam de uma decisão imediata e assim perdiam competitividade.(4)

Ser de grande porte foi por muito tempo o objetivo de muitas empresas. No entanto, hoje, não é mais um grande diferencial. Mesmo no Brasil, o gigantismo afetou muitas empresas de grande porte.

Portanto, as empresas devem procurar novas formas de atuação, que as tornem mais ágeis e eficazes. Assim sendo, estruturas flexíveis e dinâmicas passam a ser extremamente necessárias. Mas já se observa que as empresas estão procurando se ajustar às novas situações e com isso mudar as suas estruturas.

A pró-atividade possibilita a antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreendê-los de forma favorável, ao responder às suas necessidades emergentes.

Para Mascarenhas (2000), é preciso ter ação pró-ativa e respostas rápida. Ou seja, o sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida mudança nas estratégias, como já foi citado, implica em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos simplificados, e os rápidos atendimentos das demandas de todas as partes interessadas também são fundamentais.

Segundo Mascarenhas (2000), a resposta rápida agrega valor ao produto de várias formas, por exemplo, reduzindo o tempo entre o projeto e a introdução de produtos no mercado. A resposta rápida significa a busca de processos de produção mais eficazes e com custos mais reduzidos. Este conceito pode ser estendido aos processos organizacionais como um todo.

---

Nota:

4. A IBM foi um exemplo claro dessa situação. Para lançar novos produtos a empresa normalmente levava dois ou três anos. Com a agilidade do mercado e percebendo que estava perdendo competitividade para a *Apple*, lançou seu microcomputador num período de apenas um ano. Houve, uma redução de dois anos. Isto por necessidade de se manter competitiva. Hoje em dia o período está muito menor do que esse, exigindo mais agilidade ainda.

Um dos exemplos mais significativos é o atendimento às reclamações dos clientes, o que acontece muito nas empresas de saneamento hoje. Quando a organização soluciona eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue reverter às expectativas inicialmente desfavoráveis, e assim promover a fidelidade do cliente.

Finalizando, para se atingir níveis de desempenho excelentes, é preciso uma atenção permanente ao “aprendizado”. Os mecanismos de avaliação e melhoria de produtos, de processos produtivos e de processos de gestão são essenciais para o desenvolvimento do sistema de gestão e, por conseguinte, da própria organização.

No próximo item tratar-se-á da dimensão do conceito das megatendências administrativas, pois as fortes pressões de competição do mercado global para melhorar radicalmente os ganhos da eficácia, da efetividade e da eficiência produtiva, tanto nas empresas privadas como nas governamentais, parecem determinar a importância destes novos conhecimentos.



## 2.3 MEGATENDÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO

**“O principal desafio dos líderes do século XXI será liderar a capacidade mental de suas organizações”.** Warren Bennis.

O homem tem procurado desenvolver habilidades que facilitem a sua sobrevivência em um ambiente que sempre se apresentou complexo a seus olhos, com fenômenos que não conseguia entender, e portanto, não podia explicar.

A curiosidade e a necessidade foram elementos impulsionadores da busca constante e da construção de linguagens e significados para expressar suas descobertas e entendimentos, de acordo com Moraes (2000). Estas descobertas espantosas, fruto de idéias originais e únicas, eram e são efêmeras, pois se apresentam continuamente superadas por outras idéias, demonstrando a capacidade de mudança contínua e de criatividade e inventividade sem limites.

Num abandono de velhas formas de pensar e agir, confortáveis e seguras mas ao mesmo tempo imprestáveis para lidar com as novas situações-problema que permanentemente o inquietam, o homem, para não se tornar escravo dessas idéias antigas, enfrenta os desafios que o mundo presente, sempre renovado, lhe impõe, cria, descobre, inventa e produz conhecimento (Moraes, 2000).

Uma organização é uma ficção legal, segundo Drucker (1989). Uma organização, em realidade não existe. O que existe, isto sim, são pessoas que se relacionam e tentam atingir objetivos mutuamente. Portanto, organização é sinônimo de gente.

Este é um fato que alguns modelos de gestão não abordaram claramente, modelos que colocavam grande ênfase no sistema econômico, onde a lógica é o lucro, não havendo, portanto, espaço para as ciências comportamentais. O fator econômico continua sendo importante e primordial em qualquer organização e este aspecto não está sendo colocado em dúvida, mas é importante ressaltar que o aspecto econômico não é a única responsabilidade e objetivo de uma organização, existem também os efeitos de seu impacto para com a sociedade, em todos os fatores sócio-econômicos.

Atualmente entra-se em um mundo crescentemente competitivo, onde trabalhar será atribuído somente aos mais competentes. Aquela estabilidade que existia no ambiente de trabalho está acabando, agora é preciso se preparar para desempenhar vários papéis e várias funções na vida profissional.

As organizações já perceberam a necessidade de adotar uma postura pró-ativa, ou seja, a de reconstruir seu próprio futuro, buscando sempre novas tecnologias para poderem desenvolver-se com competência. Pois as tecnologias adequadas, em mãos de profissionais competentes, aumentam as chances de sobrevivência e sucesso das empresas.

Drucker (1994) entende que o administrador do futuro precisa ser um efetivo “agente de desenvolvimento” de seu cliente e de sua empresa. Sua postura precisa ser centrada no cliente e ter muita ética em relação ao mesmo, iniciando assim uma nova era na profissão, que acabará tornando-se um fator estratégico para o crescimento das empresas.

É preciso gerir as empresas para o futuro, tornando-as, de um lado, empresas eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade social, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem (Drucker, 1994).

Quando se trata em aumento da eficiência, está-se pensando em redução de custos, em diminuição dos tempos nas operações, em maior produtividade, o que permitirá ampliar os mercados consumidores. Já a eficácia está ligada à consecução dos objetivos pretendidos. Se for eficaz na medida em que se realiza o que se propõe a realizar. Da mesma forma que a *eficiência* está ligada aos meios, a *eficácia* está ligada aos fins. Falar em *eficácia* é deslocar a atenção dos aspectos internos e procurar centrá-la nos externos, no ambiente e, especialmente, no que de mais relevante lá se encontra: a clientela, recebedora dos produtos e serviços (Bjur e Caravantes, 1995:19-23).

Já a *efetividade*, está centrada em aspectos éticos, em responsabilidade pública. Ética, diz respeito ao caráter pessoal do gerente e também da empresa, à sua reputação e o bom nome, como ele se sente diante de si mesmo. Portanto, além das empresas serem eficientes e eficazes, elas precisam cada vez mais, tornarem-se efetivas.

A efetividade segundo Bueno (1995), tem noção de temporalidade, de perpetuidade, de continuidade. Inclui-se, portanto, o fator tempo, prevalecendo, assim, o aspecto moral, ético. É a eficácia continuada. Deve-se voltar para a efetividade que se obtêm através da constância na eficácia. Esta por sua vez é obtida através da eficiência: manejo adequado dos fatores tecnológicos, materiais, financeiros e humanos.

Wolfensohn (1998), destaca as dimensões externas e internas da administração de uma empresa. Internamente, por exemplo, refere-se ao equilíbrio de poder existente dentro de uma empresa, especialmente entre a gerência, os empregados e a diretoria, os acionistas majoritários e minoritários e os titulares da dívida. Afeta a forma como é feita a captação de grandes somas de capital e como ele é investido, o peso do mercado na economia e como as empresas e o Estado interagem.

Para o autor acima, as crises obrigam as pessoas a tirarem lições que jamais serão esquecidas, por exemplo: empresas corruptas dão origem a economias igualmente corruptas. Se o mundo dos negócios não for administrado de forma honesta e transparente, é bem pouco provável que a economia, em termos gerais, também o seja.

O novo gerenciamento nas organizações busca não só a eficiência e a eficácia, tanto em nível micro-organizacional como macro-social, como também efetividade, representada pela responsabilidade social e pela ética.

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas, segundo Mascarenhas (2000). Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização.

É importante aproveitar a atual turbulência de mudanças para lembrar que a administração ética nas empresas traz um valioso progresso social, onde os líderes empresariais precisam perceber que uma administração adequada aos padrões atuais é vital para a democracia

moderna. Assim como também nos órgãos públicos, a administração deve ser transparente e responsável.

Práticas de administração que garantam a transparência no mundo dos negócios podem servir de base para um conjunto de normas democráticas que irão reger o mercado global durante as próximas décadas.

Os líderes empresariais devem ter responsabilidade social, criando ambientes transparentes tanto no âmbito legal como no institucional, serem os primeiros a dar o exemplo, estabelecendo normas rígidas de transparência e divulgação de dados, devendo considerar o rígido autocontrole como parte de seu trabalho.

### 2.3.1 Aprendizagem Organizacional

A "organização que aprende", originalmente foi criada por Peter Senge no começo da década passada e popularizada pela expressão em inglês "*learning organization*" a partir do livro que este publicou em 1990 – *The Fifth Discipline*.

A noção da *learning organization* não é nova. Nos anos 30, Lewin, e mais tarde, Argyris, nos anos 50, desenvolveram as bases do conceito, mas foi Senge, várias décadas depois, que o tornou "comestível" pela massa de gestores, recordava recentemente Gary Hamel.

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar segundo Senge (1990). Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

O conhecimento segundo Stewart (1998:11), tornou-se o principal ingrediente do que se produz, se faz, se compra e se vende. Resultado: administrá-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. Observa-se que hoje, os ativos capitais necessários à criação de valor (riqueza) não são mais a terra nem o trabalho físico, tampouco as ferramentas mecânicas e fábricas. Ao contrário, são os ativos baseados no conhecimento.

Drucker (1993), coloca que subjacente a todas as três fases na passagem para o conhecimento (a revolução industrial, a revolução na produtividade e a revolução gerencial), está uma mudança fundamental no significado de conhecimento. Passa-se do conhecimento individual para o conhecimento grupal (coletivo) e social. Vai ser dada ênfase cada vez maior ao conhecimento socialmente construído. Assim como Adam Schaft (*Apud* Drucker, 1994), refere-se a uma "sociedade da informática", hoje é também conhecida à expressão "sociedade do conhecimento".

Aquilo que hoje se considera conhecimento é, por necessidade, mais especializado. Ainda para o autor, o conhecimento se prova em ação. O conhecimento é a informação eficaz em ação, focalizada em resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa - na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento.

Na sociedade do conhecimento, para Peter Drucker (1993) os indivíduos são fundamentais. O conhecimento não é impessoal como o dinheiro. O conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de *software*; estes contêm apenas informações. O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é transportado por uma pessoa, é criado, ampliado ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa. Portanto, a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro. Ao fazê-lo, ela levanta novos desafios, novas questões e novas perguntas, sem precedentes, a respeito do representante da sociedade do conhecimento, a pessoa instruída.

O que há de diferente neste novo tempo é simplesmente a maior intensidade da valorização humana, na qual a gerência de ativos intelectuais tem se tornado muito importante na produção, com participação direta na formulação de todos os processos ou decisões organizacionais. Aqui está a grande diferença dessa proposta, por exemplo, em relação ao taylorismo, que foi um dos pilares do poderio americano no século XX: o trabalhador não precisava (nem deveria) ser inteligente. Só precisava obedecer, agindo como peça de um sistema em que ele não podia interferir.

Para Dodgson (1993), a aprendizagem organizacional é "... a forma que as empresas constroem, suplementam e organizam o conhecimento e rotinas em torno de suas atividades, de suas culturas, bem como adapta e desenvolve a eficiência organizacional, melhorando o uso das aptidões e habilidades da sua força de trabalho".

Uma Organização de Aprendizagem segundo Pedler et al. (1991), seria aquela que facilitasse a aprendizagem de todos os seus membros e que, continuamente, transformasse a si mesma. O sonho é que as pessoas sejam capazes de projetar organizações capazes de se adaptar, mudar, desenvolver-se e transformar-se a si próprias em resposta às necessidades, desejos e aspirações de pessoas de dentro e de fora da organização. Tais organizações estariam sempre realizando seus objetivos sem se comportar de forma predatória; seriam capazes de serem flexíveis sem a necessidade de contratar um novo executivo e de evitar as repentinas reestruturações que acontecem depois de anos sem notar os sinais de que algo muda na organização.

Desde os anos 50, o desenvolvimento do pensamento sistêmico e, particularmente, dos sistemas sócio-técnicos, possibilitaram que se pensasse nas organizações como organismos, coisas vivas. Os escritos de Bateson (1973) e a teoria contingencial, inspiraram alguns teóricos quanto à possibilidade de se dotar com inteligência esses seres complexos chamados organizações.

Bennis et al (1985), em seus trabalhos esclarece dois tipos de aprendizagem: aprendizagem pessoal e aprendizagem organizacional. Para ele o *aprendizado pessoal* é o processo de identificar e reciclar conhecimentos, práticas e atitudes ineficazes. O *aprendizado organizacional* é o processo de identificar, adaptar ou substituir valores, normas e métodos ultrapassados por outros mais competitivos. Este aprendizado deve ser a reflexão permanente sobre as idéias dominantes e as suas reais contribuições para a competitividade e rentabilidade da empresa.

O cenário empresarial não só muda mais rápido como também de forma menos previsível. Segundo Carvalho (1998), para acompanhar essas mudanças e o volume de aumento do conhecimento, é preciso adotar novas metodologias de aprendizagem, para que as organizações não só atuem reativamente, respondendo às novas exigências do meio, mas

também próativamente, mantendo-se em permanente prontidão e em processo de absorção e de desenvolvimento de novos conhecimentos.

Ainda de acordo com Senge (1990), organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e onde aprendem, também continuamente, a trabalhar em equipe. Uma organização que aprende nunca é um produto final, mas sim um processo contínuo. No quadro 07, encontram-se os valores de uma organização aprendiz.

Quadro 07 – Organizações Aprendizizes.

Valores de uma Organização Aprendiz	
Pensamento Sistêmico	Visão Partilhada
Decisão Partilhada e Criação Conjunta	Opiniões podem vir de qualquer pessoa
Aprendizagem e ensino confundem-se e são tarefas de todos	Aprendizagem pela prática
Aprendizagem do que cada um julga necessário para atingir a missão	Convívio (todos juntos) em mesas redondas
Colaboração	Empowerment
Confiança	Equipes pluridisciplinares
Partilha de Informação	

Fonte: Adaptado de Senge (1990).

As organizações que conseguem incorporar o aprendizado na sua forma de ser e atuar (como as *learning organizations*), possuem um diferencial competitivo que não pode ser combatido por outros meios. Porque, ao longo da história, as vantagens competitivas evoluíram. Num período mais antigo, elas eram medidas pela capacidade de produção (terra, capital e trabalho). Mais tarde, esse diferencial passou a ser a organização do trabalho; por exemplo, ganhava a concorrência quem barateava a produção.

Depois, a tecnologia veio desempenhar esse papel. Atualmente, quando os avanços tecnológicos podem ser copiados rapidamente, os fatores que detêm o diferencial competitivo são a qualidade, os processos e as pessoas, ou seja, a base das *learning organizations*. O que se exige das empresas é trabalhar os processos de aprendizagem, tanto individual como coletivamente, desenvolvendo a atitude de aprender, de manter a prontidão para as mudanças e ter a postura aberta e flexível.

O domínio da mudança permanente, para Senge (1990) é o que permite à organização ser pró-ativa. Depende da inter-relação entre habilidades e capacitações; percepções e sensibilidades, atitudes e crenças. Nesse dinamismo, a empresa passa a ver a mudança como um motor contínuo. Transformar-se em empresa que aprende não depende só de conceitos, mas também de ação. O domínio da ação depende da inter-relação simultânea entre três fatores: teorias, métodos e ferramentas (que se obtêm com o treinamento); as idéias-guia (valores, princípios, missão ou propósitos); e as inovações na infra-estrutura (por exemplo, recompensando e estimulando as pessoas que aprendem e disseminam o conhecimento).

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças, que ocorrem atualmente no mundo. Entretanto, coloca Senge, adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. O desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo.

Segundo Galbraith (1995),

“... o aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir à mudança ambiental, ao acrescentar novos padrões de atividade, descartando padrões que não são mais necessários e/ou desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação de padrões de atividade e eventos ambientais peculiares. Para que uma organização possa aprender, ela precisa ter padrões de atividade que alterem os seus próprios”.

Segundo o autor citado acima, algumas formas de aprendizado organizacional ocorrem regularmente em muitas organizações. Atividades de desenvolvimento de recursos humanos, atividades estratégicas ou de planejamento e a introdução e o domínio de novas tecnologias para executar o trabalho são três processos comuns de aprendizado.

O aprendizado organizacional é mais do que a soma de compreensão de seus elementos - é mais do que o aprendizado cumulativo individual. Ou seja, o aprendizado individual é necessário, mas não é suficiente para o aprendizado organizacional. Talvez possibilite ao indivíduo exercer um papel na organização com mais eficiência, mas não levará a um padrão fundamentalmente alterado de comportamento.

Para Carvalho (1998), o treinamento e o desenvolvimento de indivíduos em novas habilidades, bases de conhecimento, teorias e arcabouços não constituem aprendizado organizacional a menos que o aprendizado de tais indivíduos seja traduzido em práticas organizacionais, políticas ou características de estrutura alteradas.

Atualmente, mais e mais empresas estão investindo nas experiências de treinamento que desenvolvem equipes inteiras ou unidades intactas, ou estão cobrindo a organização com experiências de desenvolvimento destinadas a estabelecer uma teoria comum de ação entre os membros organizacionais. Além disso, mudanças de atividades organizacionais parecem constituir o componente de um número cada vez maior de experiências de desenvolvimento. Como parte de suas experiências em desenvolvimento, é dado a grupos de empregados a oportunidade de estruturar e introduzir mudanças organizacionais que abrangem algumas das teorias que estão sendo ensinadas.

Corroborando, na opinião de Coelho (2000), uma *learning organization* é uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Uma organização em que todos falam e todos ouvem, caminhando para o mesmo objetivo, onde todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo. É uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança.

Este autor relaciona alguns tópicos importantes em relação a uma *learning organizations*:

1. *Melhor performance* - Ao se falar na construção de uma visão partilhada, se verá o quanto se pode ganhar envolvendo novos elementos, não só na empresa como individualmente.

2. *Ganhar uma vantagem competitiva* - a única vantagem competitiva de valor indiscutível ao longo dos tempos é a capacidade da empresa aprender mais depressa que os seus competidores. Apenas uma aprendizagem contínua dentro da empresa permitirá construir novas vantagens competitivas que substituam as velhas e deixem os seus concorrentes para trás.

3. *Criar uma equipe dinâmica* - o valor da empresa confunde-se com o valor das pessoas que nela trabalham. Dois desafios se erguem: por um lado, as pessoas têm de aprender a pensar no interesse da empresa, por outro, os gestores têm de abrir espaço para que essas pessoas se motivem e se desenvolvam dentro das empresas.

4. *Diálogo e abertura* - numa *learning organization* o diálogo é encorajado. Se algo corre mal, em vez de ser escondido, esse algo é trazido à tona e discutido. Não há receio de errar, por que o erro é parte preponderante do processo de aprendizagem. A abertura é fundamental para que o diálogo e a discussão no seio da empresa tenham sucesso.

5. *Gerir a mudança* - Mudanças tecnológicas, econômicas e sociais ocorrem a um ritmo alucinante nos dias de hoje, capaz de afundar as empresas que não se adaptem aos novos tempos. Mas uma *learning organization* é capaz de reagir às mudanças do amanhã, antecipando-as ou mesmo sendo ela própria a criar essas mudanças.

As “organizações mais inteligentes”, assim tratadas por McGill e Slocum (1995), aprendem a mudar e aprendem com as mudanças. O importante é gerenciar constantemente o processo de aprendizagem para garantir que ela ocorra de forma planejada e não ao acaso. Para ele, as “organizações mais inteligentes” são organizações que aprendem, capazes de processar suas experiências - com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores - de forma que lhes permita criar ambientes onde possam ter sucesso. O aprendizado é sua vantagem competitiva sustentável.

Para os autores acima, organizações que aprendem e organizações mais inteligentes são a mesma coisa. Uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma, processando informações e experiências. Aprender não é treinar. Treinar envolve colocar as pessoas frente a uma informação e as encorajar a usá-la. A aprendizagem encoraja as pessoas a pensar e descobrir coisas por conta própria, de modo a melhorar a eficácia de sua organização. Inclui deixar que as pessoas tentem esses novos comportamentos e, ocasionalmente, que cometam erros. Frequentemente esses erros criam oportunidades para que a aprendizagem real aconteça.

A construção de uma empresa que aprende tem sido reconhecida por gerentes e profissionais como a única forma de assegurar o êxito no ambiente comercial de hoje. No entanto, pouco tem sido feito para explicar exatamente como as organizações podem se tornar mais inteligentes.

Galbraith (1995) cita que “organizações que aprendem” são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insight*. Se o conceito é simples, a dificuldade está em operacionalizá-lo no cotidiano organizacional. Ou seja, como uma organização, seja ela uma empresa, uma faculdade, um hospital, pode desenvolver uma dinâmica permanente de aprendizagem e mudança?

As empresas de sucesso hoje em dia caracterizam-se por sua intenção estratégica de aprender, por seu compromisso com a contínua experimentação e por sua disposição de aprender com suas experiências - sucessos ou fracassos. Essas estratégias não foram elaboradas por acaso - são o produto de uma mudança fundamental na maneira de pensar dos gerentes em relação à estratégia e aos meios de se perseguir uma ação estratégica.

As atuais pressões da competição e a tecnologia, denotam que os cargos estão se acabando e o trabalho está mudando. A terceirização, a desqualificação dos cargos e o uso de trabalhadores temporários têm sido respostas corporativas muito populares. As organizações que aprendem observam essas mesmas pressões da força de trabalho e optam pelo aprendizado.

Criar uma força de trabalho que aprende, portanto, requer uma nova atitude dos gerentes e também dos trabalhadores, uma atitude que abrace a oportunidade para aprender. Para McGill e Slocum (1995), as organizações inteligentes apóiam essa atitude através de:

1. Adoção de uma ampla visão de aprendizado;
2. Estabelecimento de uma cultura de aprendizado;
3. Indução a que todos se envolvam com o aprendizado;
4. Admissão de que o aprendizado é um processo e não um estado final; e
5. Recompensa ao aprendizado.

O planejamento estratégico é uma atividade organizacional que pode ser uma forma de aprendizado organizacional. O exame sistemático do ambiente e a determinação de abordagens organizacionais para a obtenção de informações necessárias e a objetivação de resultados recorrem, em nível macro, à equiparação de padrões de atividade para as condições ambientais, tendências e eventos.

Infelizmente, observa-se que muitos exercícios de planejamento estratégico falham no aprendizado organizacional porque especificam apenas os resultados desejados e não identificam nem o padrão de atividade organizacional que deverá ser estabelecido, nem as características de estrutura organizacional que trarão à tona os comportamentos desejados. Poderão especificar, por exemplo, que a empresa deverá abandonar produtos fabricados sob especificação, de alta margem de lucro, e partir para produtos de consumo de baixo custo, mas poderão não identificar as reais mudanças fundamentais que isso requer nas pressuposições e padrões de comportamento de membros organizacionais e nos padrões da atividade organizacional.

Os processos de planejamento adotados pela Shell são muitas vezes citados como tendo alcançado o objetivo de "planejar com o aprender". Com o desenvolvimento de cenários (5) sobre o futuro, em lugar de planos, gerentes expandem seu modelo mental do que é possível e começam a identificar as implicações. A prontidão para a rápida identificação das mudanças organizacionais necessárias é um dos resultados desse aprendizado.

Também a introdução de novas tecnologias geralmente estimula algum aprendizado organizacional. Portanto, novas tecnologias de transformação (tais como melhorias do maquinário, automação, processamento de dados e tecnologia da informação, entre outros) e novos processos organizacionais (tais como planejamento, coordenação e tecnologias de controle, entre outros), tornam possíveis novos padrões de atividade e ajudam a eliminar os velhos, requerendo muitas vezes configurar novamente os elementos organizacionais.

---

Nota:

5. Um planejamento estratégico, qualquer que seja o seu objetivo, só se sustenta caso a sua infra-estrutura básica, o cenário empresarial, tenha sido elaborado com a utilização de todo o potencial intelectual disponível na organização.



O quadro 08, ilustra como a elaboração de uma abordagem estratégica de aprendizagem difere da abordagem convencional, segundo McGill e Slocum (1995). As empresas que elaboraram uma estratégia de aprendizagem assumiram posições de liderança em seus setores. Através da nítida compreensão dos objetivos estratégicos de suas organizações, essas empresas se concentram em práticas-chave empresariais que consistentemente oferecem valor mais elevado ao cliente.

Quadro 08 – Abordagens: estratégica convencional e estratégica de aprendizagem.

Dimensões Estratégicas	Estratégica convencional	Estratégica de Aprendizagem
Premissa Básica	Ajustar a empresa ao ambiente	Mudar o ambiente a favor da empresa.
Vantagem Competitiva	Quantidade, tamanho, Integração vertical.	Intenção de aprender: a qualquer hora, qualquer coisa, em qualquer lugar.
Recursos/Meios	Investir em ativos fixos.	Investir em oportunidades emergentes/em evolução.
Lógica de solução de problemas	Planejamento formal, análise quantitativa.	Sentido intuitivo; aprender com os fracassos.
Base de pensamento	Linear, incremental.	Experimentação contínua.
Papel das Alianças	Redução de custos.	Aprender novo insight com os parceiros.
Papel dos clientes	Vistos como ferramentas de marketing.	Vistos como grupos, indivíduos com os quais se podem aprender.

Fonte: McGill e Slocum, (1995:86).

Para Galbraith (1995:75-80), as organizações lutam com três tipos de aprendizado organizacional:

- Aprendizado vinculado no processo de inovação.
- Aprendizado que ocorre nos processos de melhoria organizacional, através dos quais as organizações se concentram em aumentar a eficiência de seus processos de trabalho.
- Aprendizado que orienta o redesenho de organizações e de subsistemas organizacionais para desempenhar novas estratégias e/ou enquadrar novos valores e melhorar, significativamente, o desempenho organizacional.

É possível, conceitualmente, fazer uma distinção entre esses três tipos de processos de aprendizado, porém, eles muitas vezes se misturam na prática. Processos de melhoria podem levar à inovação ou à reformulação organizacional. A inovação poderá requerer redesenho organizacional. Uma nova reformulação poderá ser uma inovação. Entretanto, cada processo tem um foco próprio e uma lógica um tanto diferente.

Segundo Senge, numa *learning organization* não há empregados, há colaboradores ou membros. Neste tipo de organização a participação é aberta a todos. Mesmo aqueles que não dão a sua opinião acabam por votar com o seu comportamento - desde o apoio incondicional, à resistência total à visão, missão, valores e políticas da empresa.

As organizações que aprendem são caracterizadas por filosofias e práticas peculiares e por uma orientação para mudança, clientes e empregados. Elas maximizam as práticas que lhes permitem criar competências estratégicas que os concorrentes terão dificuldade em copiar. Senge (1990), cita que o compromisso com a adoção de novos comportamentos, com o

cultivo de novas atitudes em relação a clientes, fornecedores e concorrentes e com um nível elevado de participação dos empregados são comportamentos-chave que os gerentes de organizações aprendizes devem aprender.

Para o autor da Quinta Disciplina, Senge, a aprendizagem organizacional é a capacidade de uma organização ganhar discernimento e compreensão a partir da experiência. Ela requer estruturas que promovam os procedimentos de aprendizagem. Para que os gerentes criem essas estruturas, a qualquer nível da organização - unidade de trabalho, departamento, divisão ou em toda a empresa - os próprios gerentes devem aprender.

Em outras palavras, para acontecer à aprendizagem, a estrutura funcional e divisional, especificamente, devem ser descartadas em prol de formas mais abertas e flexíveis. Os gerentes devem desaprender sua necessidade de controle.

Os gerentes precisam renovar as competências essenciais de sua organização, isto é, precisam de uma visão que identificará o que seus clientes querem, não apenas aquilo que a empresa produz tecnicamente bem. Por último, se os gerentes devem criar estruturas de aprendizagem, devem usar sua criatividade e senso de eficácia pessoal para continuamente projetar novas formas de atender as necessidades de clientes, ao mesmo tempo reforçando e expandindo a experiência de cada pessoa envolvida.

Senge (1990), sistematizou cinco disciplinas básicas que possuem características individuais, mas não interdependentes para o alcance do objetivo de aprendizagem, que são: domínio pessoal, modelos mentais, objetivos comuns, aprendizagem em grupo e raciocínio sistêmico. Seus trabalhos foram desenvolvidos a partir de pesquisas e experiências com seminários para grupos de profissionais de empresas. Seu objetivo não é teorizar sobre o assunto, mas construir guias de ação que visam ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional, através do conhecimento e explicitação dos modelos mentais individuais, de grupo e construção de projetos coletivos.

Alguns autores apontam impasses na aplicação das abordagens de aprendizagem na organização. Simões (*Apud* Tolfo 2000) diz que a literatura privilegia a abordagem intra-organizacional, relegando o fato de que as organizações realizam trocas com o meio, aprendendo com as outras, criando alianças, fusões e parcerias.

Já Aktouf (1996), salienta que a *Learning Organization* não apresenta princípios que norteiam amplamente o funcionamento da organização. Em razão disso, mostra-se como uma ferramenta importante em um período em que se exige do capital humano cada vez mais conhecimento, qualificação, informação, capacidade de adaptação e uma mentalidade aberta às mudanças e inovações.

As *learning organizations* para Senge (1990), são os resultados de práticas gerenciais cuidadosamente elaboradas, desenvolvidas e refinadas ao longo do tempo. Todo tipo de organização (quadro 09), a burocrática, a personalista e a racional possuem pontos fracos e fortes.

Essas organizações podem ser bem sucedidas, mas seu sucesso será limitado a um conjunto restrito de situações do negócio. Incapazes de aprender, esses tipos de organização não conseguem responder a um ambiente de negócios em mutação. Elas não tentam entender a gênese de seus problemas, mas simplesmente buscam encontrar técnicas gerenciais que irão solucionar seus problemas atuais.

Quadro 09 - Comparando organização burocrática, racional e aprendiz

	<b>Burocrática</b>	<b>Racional</b>	<b>Aprendiz</b>
Filosofia	Dedicada a encontrar a "melhor maneira", aquela que assegure uma operação previsível e controlada.	Os negócios são uma série de problemas; se algo estiver ruim, conserte-o rapidamente.	Toda experiência empresarial é uma oportunidade de se melhorar.
Práticas gerenciais	Controle através de Regras e regulamentos; a gerência segue "o livro	Identificar problemas, coletar dados e implementar soluções.	Modelar a aprendizagem, encorajar a experimentação e promover diálogos construtivos.
Empregados	Seguem as regras e não questionam.	Aceitam e adotam soluções programadas.	Buscam informações, estimulam o questionamento e promovem integração em rede.
Clientes	Acreditam que a empresa sabe tudo e está fazendo melhor.	Tratam-na como um problema a ser resolvido, o mais rápido possível.	Participam de diálogos abertos e contínuos como parte de uma relação de ensino/ aprendizagem.
Mudança	Modificação da "melhor maneira" através de ajustes incrementais.	Implementação de programas de solução de problemas; um novo "conserto" é sempre a resposta.	Criação de novos processos para redefinir o ambiente competitivo e fornecer uma vantagem competitiva sustentável.

Fonte: McGill e Slocum, (1995:53).

Enfim, não existe uma receita para transformar uma empresa numa *learning organization*. Cada empresa precisa encontrar os seus próprios caminhos, enraizados na sua maneira de ser. Mas alguns recursos podem ajudar. Um deles é a simulação de situações, de forma que cada participante tenha a chance de experimentar novas situações, tentar novas soluções, errar e aprender com o erro. O próximo tópico aborda a necessidade que as empresas passam a ter em relação ao seu "capital intelectual", sua "inteligência competitiva", enfim, com a gestão do seu conhecimento. O interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros fatores, pelo conhecimento estar muito associado à ação.

### 2.3.2 Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Inteligência Competitiva e vários outros termos surgem para tentar caracterizar uma nova área de interesse na administração das organizações.

A gestão do conhecimento surgiu devido à importância que o conhecimento assumiu nas organizações modernas, tornando-se um novo fator de produção, em adição aos tradicionais (terra, capital, trabalho). Ao longo do século XX cada vez menos pessoas dedicam-se a processos materiais e cada vez mais pessoas dedicam-se ao processamento de informações. São os trabalhadores do conhecimento, como os denominou Peter Drucker, um dos pioneiros no estudo desse fenômeno.

O desafio da gestão do conhecimento é tornar o conhecimento das pessoas produtivo. Isso traz a baila à questão sobre a natureza do conhecimento, uma questão com implicações filosóficas que seria considerada coisa muito teórica e remota pelos gerentes de "pés no

chão”, mas que se tornou premente em nossos tempos. Com efeito, uma das principais preocupações de outro dos grandes mestres da administração moderna, Deming, era o conhecimento, que ele reconhecia como um dos quatro fundamentos do seu sistema de "Saber Profundo".

Portanto, com algumas variações de um autor para outro, a Gestão do Conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento. Aqui se busca abranger visões de autores respeitados nesse tema, porém, sem buscar um consenso. Não havendo uma definição consensual, não há, também, uma metodologia única que seja defendida pelos estudiosos. Aliás, seria de estranhar se houvesse, pois administrar o conhecimento na organização é um processo complexo.

A Gestão do Conhecimento (e muitas outras técnicas administrativas) precisa, efetivamente, apoiar-se em um quadro referencial que inclua tecnologia e pessoas. Técnica e comportamento humano.

Um indicador de que cresceu a percepção da importância do conhecimento nas organizações é a própria proliferação de matérias de revistas especializadas ou não, de livros publicados sobre o assunto e de palestras em seminários que tratam de gestão. Normalmente os temas desses materiais e eventos versam sobre talento humano, inteligência competitiva, capital intelectual, engenharia do conhecimento e gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é um tema atual para as empresas, mas não existe definição amplamente aceita do termo. Pela definição dada pelo *Gartner Group* (1998), a gestão do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve: criar, colher, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva.

Portanto, a gestão do conhecimento, parece ser uma união de processos que engloba a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Para Moran (1996), a gestão do conhecimento, portanto, toma forma, através da pretensão de ser um conjunto de processos que administra a utilização, a disseminação e a criação do conhecimento nas organizações. O papel do trabalho aprimorado intelectualmente exige formação e ambiente de *organização do trabalho* que ofereça a busca de novos conteúdos e oportunidades para o uso pleno do conhecimento existente. Além de possibilitar a recriação de estratégias, normas e ações num processo contínuo de participação entre os campos de atuação estratégica e de operações.

A literatura de gestão do conhecimento segundo Dodgson (1993), sugere três dimensões para a análise do uso do conhecimento e da aprendizagem, primeiramente, a dimensão do homem e do conhecimento; segundo, a dimensão da tecnologia e do conhecimento; e a terceira, a dimensão do sistema organizacional. A dimensão do homem e do conhecimento está relacionada às características pessoais que se relacionam com o conhecimento, em síntese, compreender como as pessoas utilizam o conhecimento e aprendem.

A tecnologia do conhecimento diz respeito aos recursos utilizados para o gerenciamento do conhecimento existente e em desenvolvimento. A dimensão do sistema organizacional trata

do ambiente de distribuição de recursos que gerenciam e, portanto, favorecem ou limitam o uso, a geração e o desenvolvimento do conhecimento.

Para Drucker (1993), esse "conhecimento" se apresenta sob muitas formas. Pode estar armazenado em bancos de dados, impresso em papel, integrado às políticas da empresa ou guardado na memória de um funcionário. Dessa maneira, administrar o conhecimento se torna à tarefa de unir o tácito ao explícito - em outras palavras, reconciliar o que os funcionários guardam na cabeça com aquilo que eles salvam em bancos de dados ou no papel.

A Gestão do Conhecimento passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida Gestão do Conhecimento.

Apresenta-se algumas definições comumente utilizadas pelos teóricos da Gestão do Conhecimento (quadro 10). Entre elas está a definição de Polanyi (1980), para o qual há dois tipos de conhecimento:

- Conhecimento *explícito*: objetivo. É o conhecimento que facilmente se codifica e se transmite, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes.

- Conhecimento *tácito*: subjetivo. Para Nonaka e Takeuchi, (1996), é o conhecimento experimental, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia subjetivo e mais difícil de transmitir. Mesmo que mais complicado de gerir, o conhecimento tácito é o principal alvo na maioria dos esforços em Gestão do Conhecimento, isto, porque representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização.

Quadro 10 – Tipos de Conhecimento.

TÁCITO – SUBJETIVO	EXPLÍCITO - OBJETIVO
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1996).

Para Polanyi (1980), muito do que existe hoje em termos de tecnologia da informação, está vinculado à construção automatizada de registros do que se define como conhecimento explícito. São grandes "armazéns de dados" que registram a experiência da organização e, até, de terceiros, além de uma grande diversidade de dados sobre o seu ambiente interno (processos, rotinas) e externo (clientes, fornecedores, governo, concorrentes). A partir dessa base, *softwares* de última geração conseguem realizar com rapidez o que o ser humano levaria muito tempo para fazê-lo: processar essa grande massa de dados e tirar dela informações relevantes para o sucesso do negócio.

A despeito dessa nítida vantagem da automação no trabalho com o conhecimento explícito, o mesmo não se pode afirmar com relação ao tácito, que é sutil e pessoal. Fica armazenado no cérebro humano aguardando o contexto adequado para tornar-se explícito. Não depende de repetição da experiência. Pode ressurgir num evento totalmente distinto da experiência que o originou criando uma experiência totalmente nova.

Sendo assim, o ambiente psicosocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem sucedida gestão do conhecimento. O outro está dentro da pessoa: sua motivação. Para Polanyi (1980), os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. O autor acrescenta: "*Podemos saber mais do que podemos dizer*".

O conhecimento é avaliado pelas decisões e ações que desencadeia. Um melhor conhecimento pode levar, por exemplo, a melhores decisões em *marketing*, vendas, produção, distribuição, entre outros.

As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de milhões de decisões estratégicas e operacionais, ao longo dos anos. No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente.

A gestão do conhecimento segundo Castro (2000), pode ser abordada de duas maneiras, são elas:

1) *Quanto ao processo do conhecimento* - visa identificar a seqüência de atividades que resulta na construção do conhecimento. O conhecimento envolve a relação entre construções mentais (interiores) e objetos ou acontecimentos no mundo físico (exteriores). Para o autor, o processo de construção do conhecimento deve envolver uma alternância entre físico e mental, interior e exterior, que é expressa pelo ciclo PDCA que vem das palavras em inglês "*plan, do, check, act*" – "Planejar, Executar, Avaliar e Atuar".

O ciclo PDCA é composto de quatro fases, a seguir:

- P - Planejar: definir as metas que se pretende atingir e os meios a serem usados para atingi-las.
- D - Executar: preparar as condições para executar o trabalho, educando e treinando as pessoas envolvidas, assegurando que elas possuam as informações e competências necessárias, para então executar o trabalho conforme planejado.
- C - Verificar: avaliar o trabalho realizado, durante a execução, verificando os processos e métodos utilizados e à medida que os resultados vão sendo obtidos, através de sua avaliação e comparação aos objetivos visados.
- A - Atuar: agir sobre o sistema organizacional de modo a estimular os comportamentos que contribuem para o desempenho e eliminar os fatores que prejudicam o desempenho. Depois disso, refazer a etapa de planejamento, incorporando os conhecimentos e experiências adquiridas ao longo do processo. Continuar girando o ciclo, melhorando continuamente o desempenho.

Tradicionalmente, gerenciar significava manter as atividades da organização sob controle, preservando padrões de desempenho, decompondo a atividade administrativa em um conjunto de funções bem definidas: planejar, organizar, dirigir, controlar. Atualmente, gerenciar significa melhorar continuamente o desempenho, aprendendo e desenvolvendo o conhecimento do negócio de forma consistente, através de um *processo* de etapas que se relacionam entre si, formando um único todo integrado.

2) *Quanto à substância do conhecimento* - visa reconhecer os elementos que constituem o conhecimento. O que se entende por conhecimento, que funções ele desempenha e quais são

os elementos necessários para que essas funções aconteçam? Castro (2000), faz uma síntese prática e muito simples para responder a toda essa discussão, resumindo numa ferramenta gerencial muito conveniente chamada: o 5W1H (o quê? quem? quando? porquê? onde? como?)

Esta é uma das mais simples e ao mesmo tempo importantes ferramentas gerenciais. Ao se entender e saber usar o 5W1H os gerentes estarão dando um grande passo para gerenciar de maneira eficaz e com base no conhecimento. Para Castro (2000), juntamente com o PDCA, o 5W1H (What? Who? When? Why? Where? How?), constitui o *kit* básico para gestão do conhecimento.

São seis perguntas que permite entender situações e problemas que os gerentes devem enfrentar, nas organizações, por exemplo:

- O Que é isso? O que aconteceu? O que deve ser feito?
- Quem fez? Quem é responsável? Quem observou? A quem interessa?
- Quando aconteceu? Quando deve ser feito? Quanto tempo leva para fazer?
- Porque isso acontece? Porque isso deve ser feito? Porque está errado? Porque a falha aconteceu?
- Onde fica isso? Onde o fato aconteceu? Onde a ação deve ser tomada?
- Como isso acontece? Como proceder para obter os resultados desejados? Como evitar erros?

O fundamental é reconhecer as condições em que se pode afirmar que existe conhecimento, isto é, que se conhece alguma coisa. Uma resposta possível a essa questão é verificar se existem respostas para as seis condições abaixo:

1. O conhecimento sempre é conhecimento de alguma coisa, isto é, de um objeto que pode ser identificado, isto é, a resposta à pergunta: O Que?
2. O conhecimento sempre é referido a um sujeito que conhece, que age de alguma forma em relação ao objeto, isto é a resposta à pergunta: Quem?
3. Aquilo que é real sempre está colocado no tempo, numa seqüência ordenada de eventos, isto é, a resposta à questão: Quando?
4. As coisas reais também devem estar localizadas no espaço, o que não está em nenhum lugar não existe como realidade (pode ser uma idéia mas não tem *status* de coisa), logo, deve-se responder à interrogação: Onde?
5. As coisas reais também não ocorrem isoladamente, pois tudo o que é real se encadeia numa ordem de causas e efeitos, explicações e conseqüências, o que remete a responder: Como?
6. As coisas do mundo humano e social são caracterizadas pela vontade, pela existência de algum motivo determinante, pela orientação a alguma finalidade, exigindo que se pergunte: Porque?

A organização baseada no conhecimento para Drucker (1993), requer que cada um assuma responsabilidade pelos objetivos e pelas contribuições da mesma, bem como pelo seu comportamento. Para ele, todos os membros da organização devem definir seus objetivos e suas contribuições e assumir a responsabilidade por ambos. Significando que não existem "subordinados", mas somente "associados".

Além disso, ainda para o autor, na organização baseada no conhecimento todos os membros devem ser capazes de controlar seu próprio trabalho, comparando seus resultados com seus objetivos. Todos os membros devem se perguntar: Qual é a principal contribuição para esta

organização e sua missão, que se pode fazer neste momento? Em outras palavras, é preciso que todos os membros haja como tomadores responsáveis de decisões. Todos os membros devem ver a si mesmos como "executivos".

A seguir, segundo Drucker (1993), vem a responsabilidade de todos os membros de comunicar seus objetivos, prioridades e contribuições pretendidas aos colegas de trabalho - para cima, para baixo e para os lados. É responsabilidade de todos os membros certificar-se de que seus próprios objetivos se encaixam nos objetivos do grupo como um todo. Esta responsabilidade pela definição da própria contribuição e responsabilidade como trabalhador do conhecimento é individual. Na organização do conhecimento ela se torna responsabilidade de cada um, independente do cargo que ocupa.

Cada vez mais o conhecimento tende a ser o diferencial competitivo das empresas. Hoje em dia, o volume de conhecimento cresce numa velocidade tão grande que se torna impossível para os indivíduos absorver e acompanhar as mudanças. Para se ter uma idéia do que isso significa, segundo Nonaka (1997), existem hoje mais cientistas vivos do que todos os que já viveram durante a história da humanidade.

Segundo Teixeira Filho (1998) "... na Era do Conhecimento busca-se o 'homem global', o homem integrado". Num ambiente altamente competitivo, começa-se a rever a empresa, dando enfoque na gestão do conhecimento, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura.

O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Numa economia global, parece que o conhecimento se torna cada vez mais, a maior vantagem competitiva de uma organização.

As pessoas crescem acostumadas a mudar apenas por reação a forças externas, e não por ambição intelectual. São acostumadas desde a escola a fazer o que lhes mandam, ler o que lhes indicam, responder ao que lhes perguntam. Em consequência, numa empresa, a maioria das pessoas se apega passivamente a rotina.

Saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional se torna crucial. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessários para o aprendizado organizacional, terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva.

Os profissionais deveriam deixar de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas e passar a se concentrar em promover o autodesenvolvimento e o pensamento crítico. Isso tende a levar o profissional a sair de trás de sua mesa e ir para onde o trabalho está sendo realizado.

O que se espera, nessa visão, é que o profissional, equipado com o conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem, e portador da visão global de negócio, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de Gestão do Conhecimento. O seu papel passa a ser de um facilitador do aprendizado. A terceirização em diversas áreas está tirando os profissionais das atividades mais operacionais e exigindo seu maior entendimento do negócio, sua visão da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível.



O conhecimento, portanto, é a chave para o poder nos negócios. As áreas críticas de conhecimento numa organização, normalmente, são: preferências e necessidades dos clientes, desempenho da companhia, concorrência, aplicações de tecnologia, uso da informação existente, setores e nichos de mercado e regulamentações externas.

Para Teixeira Filho (1998), as principais atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento, são:

- Compartilhar o conhecimento internamente;
- Atualizar o conhecimento;
- Processar e aplicar o conhecimento para algum benefício organizacional;
- Encontrar o conhecimento internamente;
- Adquirir conhecimento externamente;
- Reutilizar conhecimento;
- Criar novos conhecimentos e
- Compartilhar o conhecimento com a comunidade externa à empresa.

Em qualquer tipo de organização as coisas intangíveis, principalmente o conhecimento, torna-se mais importante do que as coisas tangíveis. As pessoas estão valendo muito mais pelo conhecimento que detêm do que por qualquer outra coisa.

Para McGill e Slocum (1995), a gestão do capital intelectual está ocorrendo porque o conhecimento passou a ser o principal recurso competitivo de uma organização e o conhecimento só existe na cabeça das pessoas. A gestão do capital intelectual se faz por meio da gestão do conhecimento e da informação. Portanto a informação é a matéria-prima do momento, a mais cara e a mais importante, para todo tipo de empresa.

O gerenciamento da informação leva ao conhecimento, que é o julgamento que se faz a partir de uma informação. Cada organização tem que descobrir, em primeiro lugar, quais são os conhecimentos que ela deve deter para ser competitiva no mercado.

Outro aspecto importante é que o conhecimento deve ser compartilhado com todos, já que, para o consultor, acabou a era da especialização. Esse gerenciamento é feito por uma equipe formada por analista de sistemas, especialistas em publicidade, profissionais de recursos humanos e de pesquisa e desenvolvimento.

Do ponto de vista acadêmico, a Gestão do Conhecimento é um campo novo na confluência entre teoria da organização e estratégia gerencial. A Gestão do Conhecimento lida principalmente com aqueles aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, diante de um ambiente de mudança crescente e descontínua. Para as empresas mais inovadoras, o conhecimento coletivo já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional, e se baseia nas habilidades e experiências individuais em relação ao trabalho realizado.

As empresas que se voltam para a Gestão do Conhecimento necessitam de uma abordagem que veja a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência.

O conhecimento coletivo segundo Terra (2000), é aprimorado criando-se redes informais de pessoas que realizam trabalhos afins. O objetivo é unir grupos de profissionais através da troca de experiências e informações, aumentando o conhecimento coletivo. Os problemas de relações humanas no trabalho nesse tipo de rede são cruciais para a Gestão do

Conhecimento. Assim sendo, a Gestão do Conhecimento assume um papel cada vez mais importante para as organizações, e a tecnologia da informação também tem um papel fundamental no seu suporte. Segundo Teixeira Filho (1998),

“... a tecnologia da informação e da comunicação deve ser utilizada para facilitar as atividades essenciais para a evolução da empresa, tais como a solução de problemas e a inovação. Isso significa fornecer os meios para que as pessoas possam representar problemas, desenvolver protótipos e criar soluções. As ferramentas para isso - para modelagem e análise de cenários de negócios, por exemplo - devem ser flexíveis e fáceis de usar”.

Muitas organizações julgaram, erradamente, segundo Prusak e Davenport (1998), que a tecnologia poderia substituir o conhecimento e a capacidade de decisão de um trabalhador experiente. Um dos pontos que estes autores trabalham é precisamente entender a relação entre a tecnologia e o saber. Para eles, a idéia de que a tecnologia pode substituir, com vantagem, o conhecimento humano ou criar um seu equivalente, não existe.

As tecnologias de informação são apenas a conduta e o sistema de armazém para a troca de conhecimentos. Elas não criam saber e não garantem nem promovem a geração de conhecimento ou a sua partilha numa cultura empresarial que não o favoreça. É por isso, importante, segundo estes autores, estar ciente das limitações das tecnologias em qualquer programa de gestão do conhecimento. A gestão efetiva do conhecimento não se consegue sem mudanças profundas a nível comportamental, cultural e organizacional.

Para McGill e Slocum (1995), as tecnologias (6) úteis para a Gestão do Conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento. Isso é fundamental, por exemplo, para a criação de bases de dados de clientes e para o entendimento do comportamento do consumidor.

À medida que se entra neste novo milênio, parece que a sociedade do conhecimento, baseada no capital humano, vai afetando todos os aspectos da vida das pessoas. Antigas verdades e crenças não vão ser mais aplicáveis em ciências de computação, automação, tecnologias, produtos inteligentes, trabalhadores do conhecimento e comunicação instantânea.

A gestão do conhecimento, para Richter (2001), pode ser colocada como uma forma de intervenção nas organizações que busca torná-las mais eficazes e efetivas, no alcance de seus objetivos. Isso ocorre através da consciente e sistemática atuação sobre a forma como ela gera, incorpora e usa o conhecimento.

---

Nota:

6. As tecnologias principais em uso para a Gestão do Conhecimento, nas empresas pesquisadas, são: videoconferência, *groupware*, painéis eletrônicos e grupos de discussão, bases de dados *on-line*, *cd-rom*, *Internet*, *intranets*, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, *data warehouse/data mining* e gerenciamento eletrônico de documentos.

Conforme já citado anteriormente, observa-se uma tendência crescente de valorização do papel das pessoas na organização, principalmente, sobre o valor do seu conhecimento, demandando assim, novas tecnologias de gestão. A riqueza móvel, ou seja, as pessoas, as informações, as competências, o *know-how*, e o conhecimento estão cada vez mais superando a riqueza fixa, como: os equipamentos, os imóveis, as terras, entre outros. De acordo com Teixeira Filho (1998),

“... com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, o que a concorrência sabe. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de sua empresa. Torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, ao invés de apenas propriedade de indivíduos ou grupos internos”.

Deve-se lembrar, que para transformar informação em conhecimento precisa-se de tempo. Segundo o autor, pode-se pensar que o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações.

Esta abordagem, útil para aplicações ao trabalho e às organizações, identifica o conhecimento como algo inseparável das pessoas. Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.

Pode-se observar através das leituras, que as pessoas adquirem conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, por exemplo. O conhecimento é transmitido, segundo Argyris (1997), por pessoas e para pessoas através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas *web*, entre outros.

Além disso, as pessoas adquirem conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente.

O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de milhões de decisões estratégicas e operacionais, ao longo dos anos. No entanto, o consenso de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente. Numa economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização (Argyris, 1997).

Por agora, um crescente número de iniciativas de sucesso, surgem enfatizando estratégias e aspectos culturais, outras enfatizam a tecnologia de apoio, enquanto poucas tentam combinar as duas facetas numa abordagem mais sistemática. Do ponto de vista da implementação, muitas começam com projetos-piloto ou iniciativas confinadas e apenas algumas tentam implementar soluções completas para toda a empresa. O real poder da Gestão do Conhecimento está apenas começando a se desdobrar, muito mais está para ser visto nos próximos anos.

Enfim, a Gestão do Conhecimento está surgindo como uma nova disciplina, mas ainda vai levar algum tempo até que se tenha método de aceitação para acessar e avaliar, objetivamente, como essa disciplina e seus processos estão contribuindo para a competitividade das empresas que os utilizam. Portanto, *se estamos assistindo ao início de uma duradoura revolução, ou se esta é uma nova e pequena onda passageira, o tempo dirá.*

## 2.4 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

**“A única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”.** Peter M. Senge.

Competitividade é a capacidade que uma empresa tem em enfrentar a disputa com outras empresas por parcelas crescentes de mercado. A análise da competitividade pode, às vezes, ser expressa em outros níveis de agregação da ação econômica: entre setores e mesmo entre países. Competição é o processo de interação que se estabelece nos mercados, junto aos clientes e entre as empresas, através dos atributos dos produtos que oferecem e dos instrumentos de ação criados pelas mesmas, para atrair clientes e estabelecer preferências entre eles, de forma a ser a empresa dominante nos mercados onde atua (Coutinho e Ferraz, 1995).

A sobrevivência das organizações neste novo século depende fundamentalmente de um importante protagonista: o cliente. A organização, segundo Chiavenato (1994), precisa ser continuamente redesenhada em função do cliente. É preciso criar valor para o cliente em uma escala de novos elementos onde deverão ser valorizados: novas habilidades adquiridas, novas tarefas, novas relações internas. Enfim, é importante organizar-se com flexibilidade e de forma diferente para manter-se ou aumentar a competitividade em relação às demais empresas que disputam o mesmo mercado.

O consumidor passa a ser o alvo de toda postura organizacional. As empresas em via de transformação constante atuam como um sistema aberto para manter a harmonia entre o que se faz internamente com aquilo que se requer no seu ambiente. As empresas são organismos flexíveis que se adaptam as variações do ambiente e não simples mecanismos rígidos que funcionam sem capacidade de resposta a essas variações.

Para Chiavenato (1994:690), como o ponto focal é o cliente, a organização se concentra em uma visão que unifica e compromete a todos os seus membros; define claramente seus critérios de êxito, compartilha, aplica e respeita uma filosofia de trabalho que, segundo sua crença é fundamental para alcançar os comportamentos que conduzem ao seu objetivo: servir o cliente. Neste sentido, a organização nunca é definitiva, mas sempre provisória e inacabada. Ela está sendo sempre repensada e modificada de acordo com as necessidades do cliente. O indicador mais importante do sucesso empresarial passa a ser a satisfação do cliente. A melhoria contínua passou a ser o seu principal lema interno.

Em função disso, o autor acima, coloca que as atividades das organizações competitivas passarão a se mostrar da seguinte maneira:

1. As unidades organizacionais deixam de ser fracionadas em tradicionais departamentos funcionais, estáticos e definitivos, e passam a ser eminentemente adaptáveis e flexíveis e dotadas de equipes de trabalho multifuncionais, dinâmicas e efêmeras, capazes de ter uma visão global, genérica e abrangente do trabalho a ser feito, visando sempre o cliente como objetivo desse trabalho. A estrutura organizacional deixa de ser hierárquica e "alta" para tornar-se flexível e "achatada" e com o mínimo possível de níveis. As comunicações deixam de ser formais e canalizadas para transformarem-se em comunicações quando necessárias e por quem necessitar delas.

2. O trabalho das pessoas deixa de ser especializado em tarefas simples e passa a ser multidimensional e multifuncional. As pessoas passam a ser elementos polivalentes dentro da empresa. Mais ainda: as pessoas deixam de ter cargos rígidos e definidos na estrutura para desenvolver papéis solicitados pela situação. Em vez de seguir regras preestabelecidas, passarão a ter autonomia e liberdade de ação no seu trabalho. As pessoas, e não os cargos, serão o mais importante. O simples treinamento deixará espaço para a educação integral.

3. Os valores que guiarão o comportamento da empresa estarão menos orientados para os aspectos internos da organização e cada vez mais voltados para o atendimento ao cliente. Cada pessoa, em vez de reportar-se à chefia, passará a orientar-se para o cliente. Quem passa a mandar não é o chefe, mas as necessidades e expectativas do cliente. Essas necessidades e expectativas mudam incessantemente.

4. As medidas de desempenho serão cada vez menos focalizadas para os meios e cada vez mais focalizadas para os resultados. O tempo de dedicação a uma específica tarefa ou o desempenho da pessoa será cada vez menos importantes do que os resultados obtidos, o valor gerado ou os objetivos alcançados. Tanto que os critérios de crescimento e de promoção no trabalho deixarão de ser fixados no desempenho ou considerados como prêmio, para se focalizarem na habilidade de cada pessoa e no seu sentido de mudança e de crescimento pessoal. Isto muda inclusive os critérios de remuneração: um funcionário pode ganhar mais do que um diretor, na medida em que ele consegue resultados maiores para a empresa. A remuneração passa a ser flexível e com base no valor criado e não no tempo de disponibilidade para a empresa.

Para Argyris (1997), as empresas falham porque criaram culturas que lhes inibem a capacidade de aprendizagem. Para ele a aprendizagem acontece não só quando uma organização refina os seus processos, mas quando refina as suas teorias e pressupostos acerca da forma como o mundo funciona. As idéias inovadoras surgem apenas quando há rupturas com os paradigmas.

Conforme já citado, ao longo dos últimos anos, na evolução dos processos corporativos, a riqueza de uma empresa era medida pela sua capacidade de gerar bens e serviços de forma consistente e constante. Atualmente parece que o principal diferencial competitivo de uma empresa é a sua capacidade de agregar valor aos seus processos de negócio, como por exemplo, gestão do conhecimento e aprendizagem.

Múltiplos valores vêm pressionando às organizações na busca da inovação contínua. Após muitas décadas de super valorização da tecnologia por si mesma e a adoção de racionalização e enxugamento de custos, tais como a reengenharia direcionada exclusivamente para o *downsizing*, as empresas, finalmente reconhecem que a tecnologia não pode substituir o conhecimento e a capacidade de decisão do trabalhador experiente (Prusak e Davenport, 1998).

Mais do que atingir um grau de competitividade é preciso preservá-lo na dinâmica do tempo. Mais do que confiar em fatores locais propícios ao negócio deve-se considerá-los como variáveis, preparando-se para enfrentá-los ou neles influir, gerando com isso vantagens competitivas, ser oportuno nas respostas às necessidades dos clientes e estar a empresa preparada para ser mais ágil diante das mudanças e das constantes inovações, sendo estas algumas diretrizes fundamentais de gestão.

Assim, o seu desafio para sustentar a competitividade é de poder acompanhar as incertezas do ambiente, absorver e provocar inovações em resposta às necessidades de seus clientes e do mercado, reintegrando, a cada evento, em processos de transformação e mudança, as pessoas que compõem o seu corpo social.

Parece que os sistemas administrativos estão se tornando peças fundamentais da gestão da empresa atualmente. O que representou, para as empresas, em termos de competitividade, o sistema de controle de qualidade, na década de 60/70, no Japão, e depois, na década de 70/80, nos países ocidentais, hoje se faz representar pelos sistemas voltados para atender às funções consideradas essenciais ao negócio, são viabilizados principalmente, pela tecnologia da informação, permitindo expandir o controle em nível mundial e reduzir os custos de controle de atividades complexas, através de grandes distâncias (Pfister e Perlas, 1995).(7)

As regras da competitividade estão constantemente mudando. O que é mais complicado, não há um acordo básico a respeito destas mudanças. Para Pfister e Perlas (1995),

“... o importante é conhecer bem as regras que regem o sucesso no ramo de negócio, e aplicá-las com sabedoria. Embora, silenciosamente, inventa-se novas regras, para reinterpretar as existentes, de modo a inverter o jogo a favor de suas empresas (estratégia) ou de seus produtos (tática). Quase sempre a ofensiva empresarial vitoriosa, se dá através da inversão das regras competitivas, e não em cima das normas existentes. Dito de outra forma, se alguém é o número 2, 3, 4, etc, e almeja sobrepujar o nº1, a melhor estratégia é evitar combatê-lo dentro do campo onde ele lidera. Dificilmente a guerra será ganha através de um produto semelhante, com tecnologia assemelhada, desempenho e demais condições comparativas permutáveis”.

Ainda, segundo estes autores, para se criar uma cultura empreendedora, é preciso três ingredientes básicos:

1. Foco e competência estratégica para explorar oportunidades e não para gerenciar problemas.
2. Capacidade operacional para conceber, fabricar, distribuir e/ou servir de forma rápida e qualitativa às demandas do mercado, e com uma relação adequada entre custos/preços.
3. Uma Gerência que trabalhe com afinco, para criar uma cultura corporativa; que estimule de forma radical o sentimento de propriedade de todos os empregados, com os resultados do seu trabalho e a satisfação dos clientes (comprometimento); que tenha iniciativa (auto gerência) e autonomia, para que cada um faça o que tiver que ser feito, a favor do cliente e da empresa, sem se submeter a um ritual tedioso de consultas e aprovações inúteis; que elimine medo do risco e do erro, no ambiente de trabalho; que estimule uma atitude de aprendizagem contínua, diante do sucesso ou do fracasso.

---

Nota:

7. Esses sistemas são considerados estratégicos pelas empresas. São exemplos aqueles direcionados para vários mercados e produtos (sistema de reserva de passagens de linha aérea, hotel, aluguel de carro sob um único comando, tudo processado na Jamaica para empresas localizadas na América do Norte), mas também para as atividades de compra e de pesquisa e desenvolvimento.

Competitividade então, torna-se cada vez mais importante no novo cenário empresarial, os quais valorizam a maior proximidade com o cliente e coloca a mudança como ponto importante para as organizações inteligentes. É mais importante ainda é prever tendências com excelência em produtos ou serviços.

Hamel e Prahalad (1995) entendem que se posicionar no ambiente competitivo exige que as empresas possuam uma noção muito clara de navegação estratégica. Isso significa, em primeiro lugar acabar com os feudos funcionais e com a visão míope de obter resultados financeiros imediatos. Atualmente, as empresas de vanguarda em matéria de administração privilegiam o trabalho em equipe e os tomadores de decisão capazes de pensar estratégica e criativamente.

O mundo está assistindo a uma verdadeira revolução tecnológica, baseada no binômio: informação - tecnologia, que pode ser comparada à Revolução Industrial. Estruturas flexíveis e tecnologia adequada aos estágios de desenvolvimento do negócio são elementos vitais para as empresas que buscam sucesso neste universo marcado pela competição.

Trata-se de um projeto ambicioso de reeducação gerencial e profissional, que as empresas, as universidades e os governos mal começam a compreender. É que, sem ela, parte substancial das melhorias em qualidade, produtividade, enxugamento dos custos, melhoria da arrecadação, não acontecerão, de fato.

Antes de abraçar a causa do aperfeiçoamento contínuo indiscriminado, é preciso analisar, segundo Hamel e Prahalad (1995), para quem é a melhoria e se for para o cliente, avaliar a relação custo/benefício, propiciada pela melhoria. É preciso não esquecer que há uma guerra de preços lá fora, impedindo que os custos sejam repassados ao consumidor. Além do aperfeiçoamento contínuo, existe a inovação descontínua que ditará as futuras regras dos mercados.

Uma boa estratégia de negócio precede o sucesso, inspira a empresa, comanda os planos, agrupa os recursos e coordena as ações. Isolada dos outros recursos, ela é impotente. Por isso, almeja-se entrelaçar as questões estratégicas às questões operacionais e ao talento humano e gerencial.

Estratégias servem para vários fins, como: desenvolver um ponto de vista compartilhado, acerca do futuro esperado, ou do futuro desejado, ou de ambos; posicionar ou re-posicionar uma empresa ou um produto; direcionar os esforços gerenciais em relação a metas comuns, e assim por diante.

A perspectiva teórica, exposta ao longo deste estudo, visualiza as várias ferramentas gerenciais, através da qual uma empresa deverá procurar moldar o seu destino. Resulta daí que, quanto mais bem-sucedida for a empresa na sua tentativa de controlar o próprio destino, mais apta estará para moldar o futuro dos mercados e das sociedades em que atua.

Segundo Fleury e Fleury (1995), a probabilidade de acertar o alvo aumenta na razão direta em que os projetos de revitalização organizacional estejam sendo implementados, em decorrência de uma visão de longo prazo, quanto ao tipo de ambiente competitivo que a empresa irá enfrentar. Neste caso, a competição será, em primeiro lugar, uma disputa pelo domínio das competências, que determinarão o grau de sucesso possível no negócio. Depois, na prática, uma disputa de produto contra produto, serviço contra serviço, tática contra tática.



Sem descuidar dos aspectos éticos e da responsabilidade social, as organizações prestadoras de serviços, devem agir pró-ativamente em termos de qualidade, produtividade, gestão do conhecimento, capital intelectual, terceirização, entre outros. Aceitar os investimentos, mas negociar implacavelmente os resultados, em termos de aumento de vendas, satisfação dos clientes, participação no mercado, fortalecimento da imagem institucional, vantagens competitivas específicas e, efetivamente, valorizadas pelo mercado.

A preocupação estratégica com o ambiente competitivo é, por definição, uma opção pró-ativa, voltada para o mercado. Em compensação, a preocupação reativa com produtos, serviços e problemas atuais, denota visão parcial, assentada nos pressupostos de sistema fechado tendo a empresa como centro do universo.

Parece que a competitividade, tanto é o problema, como também o desafio número um da empresa moderna. O detalhe importante a ser preservado é que a disputa entre serviços representa apenas a ponta do *iceberg*, na batalha competitiva. Considera-se que as empresas concorrem igualmente pela posse de outros fatores chave, tais como: capacidade de prever os cenários futuros do setor, domínio das competências básicas que regem o negócio; tecnologias do setor; informações gerenciais; talento humano, e assim sucessivamente.

Para Pfister e Perlas (1995), qualquer solução possível e imaginável, aplicada aos problemas organizacionais, deve ser sistematicamente testada em relação aos clientes, concorrentes e acionistas. Não se pode andar no escuro, é preciso ter conhecimento e antever as preferências e expectativas objetivas e subjetivas dos clientes, em relação a itens como qualidade, preços, desempenho, confiabilidade, *design*, entre outros, e verificar como os concorrentes estão respondendo aos anseios e às necessidades dos mesmos clientes.

Através do *benchmarking* uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A idéia central desta técnica segundo Maximiano (2000), é à busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. É a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra.

Antes de implementar qualquer solução, parece ser preciso tentar descobrir ~~uma solução~~ melhor, ou seja, verificar qual o diferencial competitivo que ela (a solução) cria em relação aos concorrentes atuais; se o diferencial competitivo é reconhecido pelos clientes reais e potenciais (clientes dos concorrentes); se esta solução reforça a autonomia, rumo ao domínio, em tempo hábil, dos mercados, das competências, das tecnologias e dos produtos e serviços futuros; e finalmente se ela protege a margem de retorno sobre os investimentos, de modo que se possa continuar investindo no futuro e no presente.

Na realidade, é uma gerência de transições, onde se propõe uma gestão no limite do possível, do provável e do desejável. Portanto, entrar na competição, ou manter-se nela, ganhar, empatar ou perder, tudo tem um custo. Tudo o que uma empresa faz, ou deixa de fazer, tem um custo real ou um custo em termos de oportunidades desperdiçadas.

As pressões competitivas sobre a moderna organização, para Galbraith (1995), são provavelmente as maiores forças na empresa atualmente, que está sendo solicitada para participar da reação da organização face à concorrência.

As organizações têm dado ênfase à produtividade, à qualidade total, o atendimento ao cliente e à velocidade de resposta como fontes potenciais de vantagem competitiva. A atenção dada a essas questões tem tornado as organizações cada vez mais cientes da importância que a estrutura organizacional e as práticas administrativas representam para o desempenho bem sucedido dos objetivos e da eficiência da empresa. Para Galbraith (1995), a velocidade e a competência organizacional são cada vez mais dependentes da organização. Quanto mais a empresa enfoca a competição, mais importante à administração dos recursos humanos se torna para a sua eficiência.

Galbraith (1995) entende que a paisagem competitiva dos próximos anos estará repleta dos resquícios de várias empresas que demoraram demais para aproveitar oportunidades e reconhecer desafios. Enquanto isso, terá surgido uma nova forma de empreendimento, um concorrente poderoso que continuamente examina o ambiente e seus próprios processos internos para sentir as transformações importantes que estão no ar. Essa nova empresa deverá utilizar seu patrimônio de conhecimento para aprender e inovar nas áreas de produtos, serviços e processos. Depois disso, deverá se modificar rapidamente para levar as inovações até o mercado, de modo a aproveitar oportunidades e afastar os desafios da concorrência.

A empresa terá condições de fazer tudo isso porque dispõem de informações, conhecimentos e tecnologia. Sua receita, seus lucros e seu fluxo de caixa virão da inovação, e seus êxitos serão resultado de um empreendimento dinâmico alinhado com um mercado competitivo.

Movida por informação, conhecimento e tecnologia, a empresa bem-sucedida dos próximos anos fará uso de uma série de fatores críticos para o sucesso, que serão essenciais ao sucesso dela no mercado global altamente competitivo, segundo o artigo da *Gartner Group* (1998):

1. Trabalhar bem com outras empresas, mantendo e administrando parcerias e alianças estratégicas;
2. Estar consciente do ambiente para continuamente detectar mudanças na condição e nas atividades de seus clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores;
3. Aprender com a experiência (sucessos e fracassos) e a informação, para competir com mais eficácia no futuro;
4. Criar soluções inovadoras;
5. Adaptar-se às mudanças nas exigências dos compradores e nas condições do mercado, promovendo a personalização de produtos, serviços e informações;
6. Montar uma base cada vez maior de conhecimentos, onde facilmente terão acesso a conhecimentos sobre seus processos e estoques, clientes, perspectivas de vendas, fornecedores, governo, parceiros e outras partes que têm interesses nela;
7. Compreender a diversidade que acompanha o mercado global, tendo os recursos de informação, conhecimento e tecnológicos necessários para adaptar-se aos múltiplos mercados e culturas;
8. Saber selecionar e utilizar os recursos, monitorando constantemente seus recursos e seus custos de maneira eficiente e eficaz.

Finalizando, conforme visto neste capítulo, quando se fala em competitividade é muito importante lembrar, também, que a nova realidade gerencial inclui responsabilidade social e a ética empresarial, como valores principais, pois as empresas precisam prestar contas de suas ações com a sociedade. A antiga postura empresarial de prestação de contas somente aos acionistas e concentrada nos resultados financeiros parece não ter mais tanto valor.

Agora o acionista cobra muito mais, como por exemplo, se a empresa não está jogando dejetos no rio, pois há uma “preocupação” bastante grande, que a sociedade civil boicote o produto/serviço daquela empresa que não tem ética empresarial e que está poluindo e degradando o meio ambiente.

#### 2.4.1 Competitividade baseada no conhecimento e na capacidade de inovação

Os trabalhos mais recentes de Senge (1990), foram os responsáveis pela popularização da questão do aprendizado organizacional e, além disso, por terem despertado um renovado e focado interesse na gestão do conhecimento.

Para Terra (1999) foi Peter Drucker, há quatro décadas atrás que utilizou o termo *knowledge worker* e foi, provavelmente, um dos primeiros teóricos organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de, tanto o trabalho técnico, como o não técnico serem cada vez mais, baseados no conhecimento. Desde então, Drucker (1993), continua a destacar que se avançou muito pouco na formulação de uma teoria econômica que leve em consideração o conhecimento como principal recurso para a produção de produtos e serviços.

Para Mattar (1996),

“... as empresas precisam melhorar e muito sua competitividade como condição de sobrevivência. Diante deste quadro, o ser humano passa a se constituir no mais importante recurso de uma organização. O importante agora, e daqui para frente, é ter pessoas que maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos, métodos e tecnologias, notadamente às relacionadas com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingir os objetivos organizacionais”.

Segundo Terra (1999), para que o conhecimento produza vantagem competitiva, as empresas precisam gerenciá-lo de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isto só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo através de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura.

A gestão da inovação e do conhecimento assume, um elevado grau de importância e relevância para as empresas de todos os setores da economia. Para Terra (1999), o fator crítico de êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas em dominar um conjunto limitado de habilidades que são importantes para seus clientes ou consumidores. Por conseguinte, a visão da concorrência também muda. Concorrentes passam a ser as empresas que têm uma base de habilidades-chave semelhantes e não aquelas que, simplesmente, têm uma linha de produtos similar.

Segundo Terra (1999), o sucesso das empresas ocorre, primordialmente, em função da capacidade das mesmas em criar conhecimentos organizacionais, que resultam em constantes inovações em seus produtos, serviços e sistemas gerenciais.

Para Hamel e Prahalad (1995), a construção de *learning organizations*, por sua vez, se evidencia como uma decisão estratégica das mais importantes, à medida que o conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento e ganha um

caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, de formação de alianças e de incentivo à tomada de riscos.

Na mesma linha, os estudos de Hamel e Prahalad (1995), destacam a gestão e alavancagem de habilidades-chave como elemento fundamental para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. Conforme estes autores, a organização e o gerenciamento da força de trabalho são as principais vantagens competitivas, por serem difíceis de serem imitadas.(8)

A conseqüência para as empresas e países deste novo ambiente competitivo, segundo Terra (1999), é que quem quiser ser competitivo e, conseqüentemente, pagar altos salários, manter altas taxas de lucratividade e elevado padrão de vida, terá que desenvolver capacidades e habilidades para participar destas indústrias de poder "cerebral". Isto significa montar um sistema de Planejamento & Desenvolvimento que coloque o país na vanguarda tecnológica, ter uma estratégia educacional muito ampla e que leve em consideração que a contribuição dos níveis mais baixos da organização, mesmo nas indústrias de ponta, é fundamental.

O desafio não envolve apenas um aumento expressivo nos investimentos em Planejamento & Desenvolvimento, educação, treinamento ou tecnologia de informação, mas segundo Terra (1999), também a produtividade destes investimentos e, isto é, em boa medida, determinada pela competência gerencial e pela capacidade de alavancar recursos escassos.

As empresas mais avançadas são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando uma "teia impecável" entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, e segundo Terra (1999), permitindo que as decisões sejam tomadas nos níveis mais baixos da organização. Espera-se que os empregados sejam muito melhor qualificados e que a gerência, principalmente a situada no topo das organizações, seja capaz de comunicar as estratégias da empresa, de forma que aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores possam tomar decisões alinhadas às mesmas.

Tofler (1985), já argumentava naquela época, que as demandas de maior participação e cooperação forte não fluem do ideológico para a política, mas sim do reconhecimento de que os sistemas atuais caracterizados por estruturas verticais rígidas, não podem reagir eficientemente ao meio em rápida transformação.

A despeito destas ressalvas e desafios, Terra (1999), evidencia que a teoria organizacional e as necessidades impostas pelo ambiente têm evoluído no sentido de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão pró-ativa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento. Neste sentido, o quadro 11, resume a partir de modelos "ideais e opostos", algumas das mudanças que estão ocorrendo na economia e no interior das organizações.

---

Nota:

8. Para sustentar esta tese, eles contrapõem o sucesso empresarial de empresas como *Wal-Mart*, *Southwest Airlines*, *Tyson Foods* (algumas das grandes empresas de maior retorno aos acionistas entre 1972 e 1992) aos argumentos do já clássico modelo competitivo de Porter e às tradicionais fontes de sucesso empresarial, como tecnologias estáticas de produtos e processos, mercados regulados ou protegidos, economias de escala, entre outros. Segundo este autor, estas empresas tiveram enorme sucesso em função de sua cultura organizacional e da maneira como gerenciam sua força de trabalho, mesmo a despeito do fato de, em 1972, ainda terem pequeno porte, quase nenhuma vantagem de escala e pertencerem a setores industriais que, durante 20 anos, foram caracterizados por um grande aumento do nível de competição, reduzidas barreiras à entrada, virtualmente nenhuma tecnologia e vários produtos e serviços substitutos.

Quadro 11 - Princípios da organização baseada no conhecimento

	<b>PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL</b>	<b>PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO</b>
Pessoas	Geradoras de custos ou recursos	Geradoras de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Através da hierarquia organizacional	Através de redes colegiadas
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas; sequencial	Direcionado pelas idéias, caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito da Aprendizagem	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Economia	Baseada em retorno decrescente	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

Fonte: Adaptado de Terra (1999:46).

Por outro lado, Terra (1999), alerta que muitas das conclusões acima sobre estruturas organizacionais, vêm sendo desenvolvidas há várias décadas. Assim, as conclusões, recomendações e, principalmente, as prescrições descritas no quadro acima, devem ser avaliadas e aplicadas com cuidado. Primeiro, porque, em sua grande maioria, foram desenvolvidas nos países do primeiro mundo e, segundo, como ressaltam Fleury e Fleury (1995), os macro-condicionantes econômicos, políticos, culturais e a própria história das organizações condicionam a adoção de qualquer receita pronta para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e inovação.

## 2.5 UMA NOVA REALIDADE GERENCIAL

**“Não gerenciamos pessoas, gerenciamos coisas.  
Pessoas, nós lideramos”.** Alm. Grace Hooper.

Neste cenário de mudança e imprevisibilidade paira a incerteza e a perplexidade sobre as empresas, que precisam captar dados, sinais e tendências, a fim de interpretar e perceber o que está acontecendo ao seu redor. Essa percepção e interpretação do contexto ambiental são próprias de cada empresa e depende da sua cultura organizacional, dos seus objetivos empresariais, e principalmente, das características de personalidade de seus gerentes.

As empresas precisam ser flexíveis para se adaptarem adequadamente a esse ambiente que muda intempestivamente, sem, todavia, perder a sua personalidade e a sua identidade.

Para Drucker (1993), a gerência é uma função genérica de todas as organizações, qualquer que seja a missão específica das mesmas. Ela é o órgão genérico da sociedade do conhecimento. A gerência existe há muito tempo. Frequentemente perguntam ao autor quem ele considera o melhor ou maior executivo, e a resposta é sempre a mesma: "O homem que concebeu, projetou e construiu a primeira pirâmide do Egito, há mais de quatro mil anos – e que ainda está em pé".

Parece que essa poderosa expansão da gerência trouxe consigo uma compreensão crescente do seu verdadeiro significado. Há muito tempo atrás um gerente era definido como "alguém que era responsável pelo trabalho de subordinados". Em outras palavras, um gerente era um "chefe", a gerência era posição e poder. É provável que esta ainda seja a definição que muitas pessoas têm em mente quando falam de "gerentes" e de "gerência".

Porém, no início dos anos 50, o entendimento do que seja um gerente, evoluiu para alguém que é responsável pelo desempenho de pessoas. Sabe-se hoje que essa definição ainda é demasiado restrita. Segundo Drucker (1993), a conceituação correta de gerente é o responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento. Esta mudança significa que hoje se vê o conhecimento como recurso essencial.

A gerência é muito questionada e pressionada em diversas organizações. Os gerentes são cruciais para facilitar a aprendizagem organizacional. Eles são elementos de ligação importante na comunicação empresarial, tanto entre os escalões superiores e os inferiores, quanto entre as diferentes unidades de negócio. São responsáveis pela integração dos indivíduos e a comunicação das idéias, assim como pela inovação e desenvolvimento de novos produtos e processos.

Segundo Drucker (1993), há uma tendência crescente em compreender a função da liderança associada à gestão do conhecimento. É neste nível gerencial que deve estar mais apurada a mentalidade de dar atenção total ao cliente. O que se quer em termos de comunicação organizacional é a informação, as idéias e o conhecimento fluindo livremente, tanto horizontal como verticalmente, para além das fronteiras departamentais.

As empresas de uma certa forma parecem que começam a se dar conta que o estilo gerencial até então usado, a concepção do papel das pessoas no trabalho e a distribuição de informação e poder na organização estão na raiz da alienação e da perda do conhecimento.

As empresas estão preocupadas cada vez mais com essa escassez de capital intelectual. Muitas empresas, principalmente as de maior porte, tem enfatizado e ampliado às atividades de Treinamento & Desenvolvimento na busca de alternativas de crescimento e aprendizagem organizacional.

As empresas estão, também, cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados da organização. Segundo Drucker (1993), há um interesse muito grande hoje em torno dos valores organizacionais. Através de ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo. Essa busca por um alinhamento, ainda que questionável em diversos aspectos, está sendo mais um ponto de interesse das empresas.

Assim sendo, a Gestão do Conhecimento oferece uma ameaça e uma oportunidade para os gerentes. A ameaça é aquela que paira sobre todos na organização: é a ameaça da extinção para aqueles que não se adaptarem a esses tempos competitivos. Mas a oportunidade que se abre é a da retomada da valorização do papel do ser humano nas organizações, e com ela a importância da sua gestão de forma democrática e participativa.

Para Bueno (1995), nesta nova década começa-se a conviver com diferentes profissionais no mercado. Antes havia estabilidade, que se trocava por lealdade. Agora se têm resultados, e em contrapartida, compartilha-se dos resultados. Abandona-se o “gerente imperial”, burocrata-controlador, amante do poder pelo poder, o qual exerce um papel difuso, desconhecendo sua própria identidade organizacional. Adota-se o novo gerente com estilo *coach*, ou seja, uma pessoa de equipe, com forte característica empreendedora.

A atividade gerencial está passando por mudanças tão grandes e rápidas que muitos gerentes, segundo o autor acima, estão reinventando a sua profissão. Com poucos precedentes para orientá-los, eles estão vendo a hierarquia desaparecer e as distinções claras de cargo, tarefa, departamento e até mesmo empresa, tornarem-se confusas. Em face de níveis extraordinários de complexidade e interdependência, eles estão vendo as fontes tradicionais de poder se desgastarem e as antigas ferramentas motivacionais perderem a sua magia.

A causa disso parece ser óbvia. As pressões competitivas estão forçando as empresas a adotarem novas estratégias e estruturas flexíveis. Cortes no quadro gerencial, redução do número de níveis hierárquicos e maior uso de recompensas baseadas no desempenho, por exemplo. Outras estratégias são menos comuns, mas tem um efeito ainda mais profundo. Os laços verticais existentes entre os funcionários dentro de uma empresa, já estão passando para laços horizontais como canais de atividade e comunicação. As empresas estão pedindo que seus funcionários e departamentos funcionais tenham um papel mais estratégico, havendo uma maior colaboração entre os departamentos.

Algumas organizações estão quase se virando do avesso, adquirindo de fornecedores externos serviços que antes eram obtidos internamente, formando alianças estratégicas e parcerias com fornecedores e clientes, o que traz as relações externas para dentro, onde elas podem influenciar a política e as práticas da empresa.

O quadro 12 destaca um conjunto de características relacionadas com o perfil do profissional do futuro que podem ser extrapoladas para os gerentes. Para Bueno (1995), estas mudanças surgem altamente recomendadas pelos especialistas que insistem que as organizações se tornem mais enxutas, menos burocráticas, mais empreendedoras. Mas, até

agora, os teóricos deram pouca atenção às realidades drasticamente diferentes da atividade gerencial nessas empresas transformadas.

Quadro 12 – Perfil do profissional do futuro.

Fornecedor de suporte técnico psicossocial para seu time de trabalho
Generalista, polivalente e multifuncional
Arquiteto do futuro. Cria e desenvolve visões
Intérprete e decodificador da realidade
Transformador organizacional
Parceiro/ético
Integrante da equipe/ mobilizador
Construtor de relacionamentos produtivos
Cultivador de talentos
Dentre outros valores, cultivará os 4 H's: <b>Honestidade, Humildade, Humanidade e Humor</b>

Fonte: Adaptado de Bueno (1995).

Esses administradores devem ter características específicas para transformar a empresa em uma organização que aprende, segundo Wick e León (1999). Eles devem desenvolver a capacidade de aprendizagem do seu grupo de trabalho, identificando barreiras e bloqueios que podem comprometer o desempenho da empresa; devem procurar renovar constantemente estruturas, estratégias e processos, através da aquisição de novos conhecimentos.

Para os autores acima, é preciso ter firmeza e sensibilidade interpessoal, assumindo o papel de um líder transformador, capaz de levar o grupo ao autodesenvolvimento e melhorar o desempenho da organização; atuar de forma interdisciplinar, de modo que possa compreender que qualquer mudança afeta toda a organização. Ele é o elemento que dá sustentação a essas mudanças. Além dessas características, o administrador que aprende deve estar consciente de como a aprendizagem pode ser um instrumento que o auxilia em seu trabalho na organização.

Alguns gerentes vêem a nova realidade gerencial como uma perda de poder, pois grande parte da sua autoridade vinha da posição hierárquica. Agora que tudo parece poder ser negociado por todos, eles estão confusos quanto a como mobilizar e motivar os funcionários. Para outros gerentes, a mudança dos papéis e tarefas proporciona mais poder pessoal.

Com isso o papel da gerência tende a evoluir, além das funções clássicas de planejamento e elaboração de orçamentos, organização e contratação, controle e solução de problemas. Para Champy e Nohria (1997), os gerentes das empresas deste novo século, precisam aceitar três novas responsabilidades fundamentais de gerenciamento: identidade, iniciativa e integridade, ou seja:

1. Definir a identidade da empresa, identidade esta que realce o seu propósito;
2. Encorajar a iniciativa, a fim de encontrar as nascentes de criatividade da organização, e
3. Buscar a integridade, que cria confiança e serve de base para o controle organizacional.

É preciso definir a *identidade* da empresa incluindo a definição de uma visão do futuro. Em uma definição simples, a identidade inclui perguntar o que a empresa representa no sentido mais amplo: de onde vem, em que se distingue e para onde está indo. Precisa-se entender o que distingue a organização, pois os gerentes que não conseguem enxergar o que a empresa já fez e pode fazer, estão colocando involuntariamente, essa empresa no caminho da



mediocridade, fazendo-a perder através de suas estratégias, produtos e processos de concorrência.

A identidade segundo os autores acima, reconhece que a história da empresa é importante e não pode ser ignorada, corroborando o que Drucker (1994), enfatiza com relação à cultura organizacional. Ela abrange os valores e crenças compartilhadas da organização que deram certo no decorrer dos anos. Portanto, o novo papel dos gerentes é entender a identidade da empresa a partir de seus próprios pontos de vista e dos pontos de vista daqueles que servem de base para ela, por exemplo: o que os funcionários acham que vem fazer quando chegam à empresa pela manhã, ou o que os clientes acham que estão comprando ao adquirir o seu produto.

A segunda regra gerencial, a *iniciativa*, para Champy e Nohria (1997), requer o aumento da capacidade da gerência de liberar a energia criativa da empresa na busca de novos mercados, produtos e processos. O modelo de administração de comando e controle resulta no fato de que os gerentes conseguem motivar apenas 10% da capacidade produtiva dos funcionários. Isso era aceitável quando os mercados eram estáveis, a concorrência era pacífica e os produtos tinham um ciclo de vida de muitos anos.

Atualmente as mudanças ocorrem tão rápidas, que a alta gerência tem de confiar nos funcionários da linha de frente como uma janela para o mundo lá fora. Em um mundo em que os ciclos de produtos duram meses, um dos principais papéis do novo gerente é fazer com que todos os membros da organização monitorem de perto o mercado.

Para gerar iniciativa, é preciso esquecer as décadas de hábitos gerenciais arraigados que pressupunham que a capacidade generativa da organização ficava nas mãos dos altos funcionários, onde os gerentes planejavam e os operários executavam. Na nova organização, é preciso reconhecer que todo o organismo tem capacidade generativa.

Segundo Champy e Nohria (1997), é preciso encorajar o debate e depois tomar as decisões. A nova organização está sempre avançando em um estado de tensão. Os gerentes que não conseguem conviver com a ambigüidade não conseguirão trabalhar. O processo de criação é muito menos previsível do que o processo de cortar os custos. Já foram escritos muitos livros sobre como “enxugar” as empresas, mas existe pouco ou quase nada que descreva sobre os processos de criação. (9)

Os gerentes possuem um outro papel essencial. Ao mesmo tempo em que encorajam a identidade e a iniciativa, eles precisam estar sempre em busca da integridade. A *integridade* é a base para a confiança, que pode ser a única base significativa de controle em uma organização em rede adaptativa. A integridade exige que toda a comunicação seja autêntica, ou seja, franca, mesmo que ela lance dúvidas sobre a gerência ou revele que os gerentes ainda não possuem as respostas.

A integridade também implica que a palavra tem o mesmo valor que uma promessa. Se a integridade da palavra de qualquer um for colocada em dúvida, a coordenação pode se dividir em uma organização em que todos podem – e devem – tomar iniciativas locais com base nos seus melhores critérios.

---

Nota:

9. Peter Drucker abre a discussão, mas no sentido da inovação e espírito empreendedor. As obras do sociólogo italiano Domenico de Masi e da pesquisadora brasileira Eunice Alencar discutem a questão da criatividade no trabalho, sem especificamente ater-se às gerências.

Muitos conceitos passam a não ter mais valor, no caso: “ir trabalhar” já não significa mais “ir para o escritório”. Por isso, os padrões de integridade assumem uma importância sem precedentes. Agora, os gerentes orientam os funcionários que estão fora de seu alcance visual nas organizações em rede. Em seu papel de influência, os altos executivos precisam incorporar mais do que ninguém essa integridade.

Pode-se fazer uma comparação entre o administrador do passado e o administrador do futuro, que na realidade pertence a um futuro que já deveria estar presente nas organizações, como mostra o quadro 13, a seguir:

Quadro 13 – Passado e futuro dos administradores.

ADMINISTRADORES DO PASSADO	ADMINISTRADORES DO FUTURO
Aprendiam quando alguém lhes ensinava	Procuram deliberadamente aprender
Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala da aula	Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe pela carreira deles	Sentem-se responsáveis pela sua própria carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	Assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua formação já estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens	Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais	Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Deixavam o aprendizado a cargo da intuição	Decidem intencionalmente o que aprender

Fonte: Adaptado de Wick e León (1999).

Os gerentes bem sucedidos deste novo século, para Champy e Nohria (1997), possuem poucas semelhanças com a nata do século passado. Os dias do gerente que comanda (no sentido de “chefe” e não de “líder”) e controla, estão contados. É preciso ser mais capaz de argumentar para ter uma adesão do que de ditar ordens, os gerentes precisam saber como treinar e criar consenso.

Os novos gerentes, portanto, tem de se concentrar em seus novos papéis e em si mesmos. Todos precisam ir além de seus limites, assumindo pessoalmente a responsabilidade pela formação da identidade em evolução de suas empresas, estimulando a iniciativa e mantendo padrões unificadores de integridade.

Para Drucker (1993), centralização, descentralização e diversidade não são termos econômicos, mas sim gerenciais. Não se tem uma teoria econômica da produtividade do investimento em conhecimento e talvez nunca se terá. Acima de tudo, sabe-se que tomar o conhecimento produtivo é uma responsabilidade gerencial. Ela requer a aplicação sistemática e organizada do conhecimento ao conhecimento.<sup>(10)</sup>

Nota:

10. Drucker (1994), deixa claro que o conhecimento para ser produtivo requer que seja focalizado com clareza e alta concentração. Quer seja feito por um indivíduo ou por uma equipe, o esforço com o conhecimento requer determinação e organização. Tornar o conhecimento produtivo também requer a exploração sistemática de oportunidades para mudança. Essas oportunidades precisam ser combinadas com as competências e forças do trabalhador do conhecimento e da equipe do conhecimento.

A primeira regra é ter objetivos desafiadores para o conhecimento, para produzir resultados. Os passos podem ser pequenos e incrementais, mas a meta precisa ser ambiciosa. Para Drucker (1993) o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para fazer uma diferença.<sup>(11)</sup>

Segundo Champy e Nohria (1997), a produtividade do conhecimento será o fator determinante da posição competitiva de uma empresa, de uma indústria, de todo um país. Nenhum país, indústria ou empresa tem uma vantagem ou desvantagem "natural". Parece que a única vantagem possível é a capacidade para explorar o conhecimento universalmente disponível. A única coisa que será cada vez mais importante, tanto na economia nacional como na internacional, é o desempenho gerencial para tornar produtivo o conhecimento.

Por ser a liderança um fenômeno complexo e porque as exigências sobre os líderes estão constantemente mudando, os gerentes também precisam aprender, crescer e mudar constantemente.

Quando as situações são alvos móveis, os líderes que se encaixam numa determinada situação hoje estarão mal adaptados amanhã, a menos que possam se adaptar a mudar tão rapidamente quanto seu contexto. O crescimento contínuo não é mais um luxo para os líderes; é um requisito fundamental para eles e para suas organizações. Portanto, os líderes precisam de atributos que lhes permitam se adaptar rápida e eficientemente - em resumo, aprender a crescer continuamente.

Para Galbraith (1995), seis características básicas de liderança eficaz emergiram durante uma série de estudos e proporcionam agora uma plataforma razoável para abordar os requisitos de liderança necessários nesta nova década:

1. Habilidade para transmitir direção e missão dentro da realidade;
2. Habilidade para orientar pessoas na direção escolhida;
3. Integridade e habilidade para desenvolver confiança;
4. Conforto nas situações de incerteza;
5. Forte autoconsciência;
6. Aprendizado constante e adaptação.

Para o mesmo autor, estes seis atributos da liderança, todavia, demandam muito tempo para serem desenvolvidos e altos investimentos, e o retorno do investimento não é garantido. Além disso, o objetivo é um alvo móvel, o que quer dizer que o líder eficiente não é um conjunto de atributos estáticos, colocados ali para sempre; precisa ser uma pessoa flexível, adaptável e que aprende constantemente. Enfrentar as situações que requerem substancial adaptação é a única força motriz para o aprendizado do gerente, e a inabilidade para a adaptação é a única força demolidora para executivos que tiveram sucesso no passado.

Além disso, deve-se ter em conta que se trata de um processo dinâmico de aprendizagem, o que significa dizer que é preciso considerar a inexistência de líderes "prontos". Outro aspecto que não pode ser descuidado refere-se aos aspectos da cultura brasileira.

---

Nota:

11. Até agora em seus estudos, Drucker obteve principalmente resultados na economia e na tecnologia, onde tentou tornar o conhecimento produtivo. Mas as mesmas regras parecem valer para se tornar o conhecimento produtivo na sociedade, no governo e com respeito ao próprio conhecimento. Até agora, pouco se fez para aplicar o conhecimento a essas áreas. Mas é nelas que a produtividade do conhecimento é mais necessária, mais do que na economia, na tecnologia ou na medicina.

Segundo Spyer et al (1991), pode-se identificar quatro traços marcantes na gestão brasileira, decorrentes da cultura do país: o paternalismo, o formalismo, a lealdade às pessoas e a criatividade. Para estes autores, o *paternalismo* decorre de uma conjunção da concentração de poder e do personalismo existente nas empresas, ou seja, poucos decidem e uma grande massa, até mesmo gerencial, fica infantilizada, com uma postura de expectador e sem participação ativa no processo decisório ou de implementação das decisões.

O *formalismo*, por sua vez, é a resposta típica dos administradores brasileiros diante das perspectivas incertas de um cenário futuro. Fala-se aqui da forte tendência em querer prevenir os possíveis riscos futuros, simplesmente, pela elaboração de regulamentos e normas administrativas. A outra vertente que a gestão dispõe para enfrentar cenários adversos é o uso da tecnologia. Já no campo das normas técnicas, existe uma escassez de documentos que orientam. Este desequilíbrio entre as normas administrativas e técnicas nas empresas é bastante significativo em relação à preferência ao estágio da gestão brasileira.

Quanto à *lealdade às pessoas*, é considerada como uma força de coesão social nas organizações brasileiras. Enfatizando a informalidade nas relações pessoais cria-se um tecido de sustentação das decisões e de motivação para a execução das ações. Este componente facilita inclusive mudanças organizacionais rápidas, bem como, criam condições de estabilidade, quando predominam no poder.

Tratando-se da criatividade na gestão brasileira, dois aspectos devem ser considerados: a adaptabilidade às novas condições e a inovação diante das restrições do ambiente empresarial. Nos vários níveis da empresa, desde o operacional até o diretivo, seja diante de mudanças de métodos operacionais, seja de pacotes econômicos, a assimilação se faz de forma bastante rápida e com soluções criativas. Este é um traço que pode proporcionar uma grande alavancagem das empresas brasileiras. No entanto, é ainda pouco utilizado, diante de seu potencial. A criatividade dos níveis gerenciais e operacionais tem sido mais utilizada para sobrepor as restrições normativas internas do que catalizada para o desenvolvimento do negócio da empresa.(12)

Essas características não representam um novo tipo de líder - os líderes eficientes sempre precisaram dessas habilidades e alguns deles sempre as tiveram; no entanto, as situações que os líderes estão enfrentando hoje e que enfrentarão neste novo século exigirão mais habilidades como essas e serão menos complacentes com líderes seriamente deficientes em qualquer uma delas.

As organizações, portanto, enfrentam dois desafios substanciais se pretendem ter líderes eficientes: precisam identificar aqueles que têm o potencial para adquirir as habilidades mencionadas anteriormente e cultivar esses indivíduos tenazes e cuidadosamente como fariam com qualquer outro recurso precioso e vital para o sucesso.(13)

---

Notas:

12. Outros autores que estudam a cultura brasileira, como, por exemplo, Chauí (1993) e Rezende (1992), têm opiniões divergentes quanto a estes aspectos.

13. Neste estudo, o estilo de liderança passa a ter outras características em uma estrutura onde predomina a rede horizontal, onde a disponibilidade de informações é ampla e a decisão é praticada sem equipes multidisciplinares. O valor principal será de compartilhar conhecimentos, seja dentro da organização, seja entre organizações e até mesmo entre competidores (alianças estratégicas, parcerias, entre outros), para atingir outros mercados em conjunto e evitar duplicação de esforços, na busca do mercado (Brasil - Ministério da Ciência e Tecnologia, 1993).

Diante dessas considerações e de outros dados pesquisados pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (1993), pode-se descrever, sem a pretensão de generalizar as dimensões atuais da gestão com as seguintes características:

1. *Estratégia*: baixa inovação de produtos, pequena busca de outros mercados externos, pouca orientação para o cliente; ensaios de terceirizações e programas cooperativos entre empresas.

2. *Estrutura organizacional*: hierárquica; funcional, já se descentralizando timidamente; ênfase recente na redução de níveis hierárquicos, mas ainda bastante voltada para o desempenho com foco nas atividades internas.

3. *Sistemas administrativos*: sistemas de planejamento e controle ainda tradicionais; poucos sistemas considerados estratégicos e mais relacionados diretamente com os resultados dos negócios; baixo nível de integração entre os sistemas. O volume de treinamento dos recursos humanos e a informática não estão recebendo a alocação de recursos necessários e suficientes para que se possam criar uma massa crítica maior e condições operacionais de romper com os atuais padrões do sistema de gestão. Esforço na implantação dos sistemas de qualidade, necessitando uma maior massa crítica.

4. *Liderança*: paternalista, arraigada a valores culturais tradicionais, iniciando um movimento de relacionamento mais adulto com os subordinados, transferindo um pouco de poder para grupos ou comitês.

5. *Processo decisório*: ainda centrado em poucas pessoas, mas com tendência no sentido de uma gestão com maior envolvimento, internamente, das pessoas.

6. *Cultura Organizacional*: bastante fundamentada em um excesso de normas e regulamentos; baixa capacidade de assumir riscos; imprime muito a postura de espectador, pela grande dependência de um poder centralizado; alto grau de criatividade e de adaptabilidade, orientado para resolver situações regulamentadas.

Para McGill e Slocum (1995), os gerentes em organizações que aprendem se comportam de forma diferente. São mais inteligentes e mais hábeis em cinco ~~comportamentos de~~ aprendizagem, cada um dos quais, exigindo diferentes padrões, veja a seguir:

1. Os gerentes devem se sentir motivados pela oportunidade de aprender e de expandir o horizonte de suas empresas. Necessitam adquirir um certo grau de humildade com relação a suas próprias experiências e desenvolver uma disposição para cessar a necessidade de controle.

2. Os gerentes precisam se transpor além do óbvio, desenvolvendo uma perspectiva sistêmica que lhes permita enxergar causas básicas, quando o conhecimento convencional só enxerga os problemas.

3. A flexibilidade pessoal e a aceitação de seus erros liberam a criatividade requerida dos gerentes nas organizações mais inteligentes.

4. Uma noção de eficácia pessoal proveniente do autoconhecimento e de uma orientação pró-ativa à solução de problemas funde os papéis do gerente com relação à ação e à aprendizagem nas organizações mais inteligentes. Os gerentes de organizações mais

inteligentes sabem que empresas em diferentes segmentos de negócios podem prover excelentes fontes de idéias e se constituir de elementos catalisadores para o pensamento criativo.

5. Os gerentes de empresas que aprendem sentem empatia. Seu compromisso com a aprendizagem se expressa em sua sensibilidade para com terceiros, sua preocupação com a humanidade e sua motivação e meios de reparar os relacionamentos interpessoais.

Como os cinco comportamentos de gerentes inteligentes em direção à aprendizagem, grande parte do que se aprendeu desafiará o que é comumente aceito com relação às atuais práticas gerenciais. McGill e Slocum (1995), dão exemplo, a difundida preocupação com os comportamentos visionários e transformacionais da liderança pode levar a mudanças, porém não leva à aprendizagem.

Para que o aprendizado seja mais que um concerto "rápido", os líderes de organizações inteligentes agem como modelos, mentores, gerentes e monitores da aprendizagem em suas organizações. Embora programas educacionais e de treinamento sejam ferramentas gerenciais poderosas para a transferência de conhecimento, parece que os gerentes precisam estar dispostos a aprender e, de fato, aprender, para criar uma cultura onde o aprendizado seja recompensado.

Whiteley (1997), apresenta cinco características de líderes em empresas com foco nos clientes:

- Líderes que "vivem" a estratégia voltada para o cliente;
- Líderes que transmitem a filosofia para toda a organização;
- Líderes que acreditam e investem nos funcionários;
- Líderes que colocam o cliente em primeiro lugar;
- Líderes que fazem a equipe trabalhar;
- Líderes que mantêm a direção.

Uma *learning organization* é um desafio estimulante para os gerentes. Eles precisam do envolvimento de todas as pessoas da organização na edificação de uma cultura de aprendizagem coletiva, e por outro lado, precisam estar preparados para responder às expectativas geradas por eles mesmos nessas pessoas, de influência nas decisões e práticas da empresa.

Atualmente, novas capacidades e competências são exigidas ao gerente. O perfil do gerente expande-se: além do tradicional papel desempenhado, como: controlar, motivar e avaliar pessoas, o gestor tem de aprender a ouvir, ponderar diferentes perspectivas (quem sabe uma *avalanche* delas) e conciliar o que é melhor para a empresa com o que é melhor para os seus membros.

Num habitual esquema autoritário e hierárquico o gerente depende apenas de si próprio para encontrar a resposta aos seus problemas; numa *learning organization* terá muitas pessoas empenhadas em descobrir as respostas.

A segunda hipótese acaba por ser a melhor: à medida que a organização evolui na direção de uma organização aprendiz, a capacidade de ouvir dos gestores de topo e a capacidade de liderança dos outros membros da organização têm um crescimento convergente, satisfazendo ambos.

Nas empresas de hoje, os problemas são extremamente complexos e freqüentemente interfuncionais ou interdisciplinares. Seria uma ousada iniciativa (e provavelmente errada) tentar resolver estes problemas sozinho. Resta ao gerente reconhecer a necessidade de reunir equipes com conhecimento e maestria nas diferentes disciplinas para compreender as inter-relações existentes e encontrar as soluções.

As cinco disciplinas de Senge (1990), portanto, são uma preciosa ajuda para que o gerente ganhe estas novas competências que lhe são exigidas. A seguir, no quadro 14, encontra-se o passo a serem seguidos pelo gerente das empresas que pretendem adotar as disciplinas.

Quadro 14 – Gerência e passos para a organização aprendiz.

	<b>Disciplinas</b>	<b>Passos a serem seguidos pelo gerente:</b>
1	Excelência pessoal	Primeiro, o gestor tem de conhecer para onde caminha (um gestor sem rumo reflete-se numa empresa perdida)
2	Visões partilhadas	depois, deve defender as idéias que considera importantes, mas sempre se mantendo aberto às perspectivas de outros
3	Modelos mentais	para compreender os outros e manter-se aberto a influências tem de balancear reflexão com inquirição
4	Pensamento sistêmico	para aplicar, na empresa, o conhecimento gerado por esta compreensão precisa saber as inter-relações e forças existentes
5	Aprendizagem em grupo	e por fim, o trabalho e aprendizagem em equipe serão a base da evolução da empresa e é o que lhe incentiva.

Fonte: Senge (*Apud* Coelho, 2000).

Wick e León (1999), apresentam um modelo de aprendizado baseado no SABER, composto de cinco passos interligados:

- a) Selecionar: escolher uma meta que seja fundamental para você e para sua empresa;
- b) Articular: determinar como você vai atingir a meta;
- c) Batalhar: colocar o plano articulado em prática;
- d) Examinar: avaliar o que e como você aprendeu;
- e) Recomeçar: determinar sua próxima meta de aprendizagem.

Esses modelos de aprendizagem são instrumentos muito importantes para o administrador, pois podem servir de guia para o desempenho de suas funções na empresa e ajudá-lo a implantar mudanças e transformar a organização em um sistema de aprendizagem. Para Gold (*Apud* Clarke e Monkhouse, 1995:134), a transformação está ligada ao aprendizado em profundidade, que questiona e rompe com os meios e resultados existentes ou 'antigos' e conduz a meios radicalmente novos. Para isso, o perfil do administrador deve englobar características que o tornem um administrador que aprende.

Torna-se um imperativo cada vez mais presente o fato de os gerentes assumirem-se como verdadeiros líderes, sendo flexíveis e capazes de adotar e descartar habilidades conforme surgirem às necessidades, de modo a responder às transformações e aos desafios que inevitavelmente estão por vir, mas que são impossíveis de se prever.

A liderança para Senge (1990), é mais do que um conjunto de regras a ser aceita e seguido. Tanto quanto um conjunto de habilidades, é um conjunto de qualidades. Enquanto as habilidades vão e vêm, as qualidades do verdadeiro líder permanecem constantes: uma base sólida de valores, integridade pessoal, coragem, compromisso e fatores ditos "sensíveis", tais como a capacidade de inspirar os outros e a sensibilidade aos valores de cada pessoa. Essas qualidades, que em muitos momentos do passado já foram menosprezadas, vão figurar entre os atributos mais vitais dos líderes do futuro.

Segundo um estudo feito pelo *Gartner Group* (1998), para a sobrevivência e o sucesso dos empresários deste novo século, é preciso um conjunto sólido de habilidades de liderança, que são:

#### 1. *Liderança e serviço*

Os líderes mais eficazes são aqueles que têm um compromisso profundo em servir a suas empresas, seu pessoal e seus clientes.

#### 2. *Criar e comunicar uma visão*

Para evitar ser "carregado" no redemoinho de transformações, o líder precisa ter a capacidade de criar, a partir do caos, uma visão instigante do futuro e comunicar sua visão aos principais interessados.

#### 3. *Promover e iniciar mudanças*

Os líderes que não forem capazes de administrar as mudanças e as inovações vão tornar-se suas vítimas e perder o controle sobre o destino de suas organizações.

#### 4. *Construir parcerias*

Num mundo empresarial global e interligado, o sucesso não é determinado pela competência individual, mas pela qualidade das parcerias que a empresa monta com outras empresas competentes. O líder bem-sucedido vai dominar a arte de forjar alianças externas e construir parcerias internas.

#### 5. *Valorizar a diversidade*

Em consequência das transformações demográficas e da ruptura das barreiras comerciais geográficas, os líderes se vêem na necessidade de lidar com uma diversidade crescente entre seus funcionários e os clientes com os quais fazem negócios. Os líderes que melhor souberem aproveitar o valor da diversidade vão fortalecer sua capacidade de competir no mercado global deste novo século.

#### 6. *Administrar as informações e a tecnologia*

Numa era em que informação é poder, a capacidade de coletar, analisar e difundir informações é vital. O executivo bem-sucedido precisa saber administrar a informação, evitar a sobrecarga de informações e garantir que os avanços tecnológicos não roubem espaço das preocupações humanas.

#### 7. *Manter o equilíbrio*

Numa era de transformações constantes e altos nível de estresse, o colapso por cansaço e estresse extremos é um perigo real e presente. Para evitá-lo e para funcionar como influência estabilizadora na empresa inteira, é preciso encontrar o próprio equilíbrio, satisfazendo não apenas às exigências da empresa, mas também suas necessidades pessoais.

Os gerentes devem mandar menos e liderar mais as pessoas. A empresa em transformação requer líderes, não chefes. Precisa de pessoas capazes de obter e convocar a energia de outras pessoas e orientá-las para o alcance de objetivos comuns. O líder é um criador de futuros, de situações novas, de metas ambiciosas. Não é o mando que conduz à inovação, à mudança, à criatividade, à transformação, mas a própria conscientização e iniciativa das pessoas. Menos ordens e mais suporte (Chiavenato, 1994).

Privatizações e fusões são realidades que exigem um novo entendimento do que seja liderança, sobretudo quando se considera o fantasma das demissões em massa que ronda a



cabeça das empresas envolvidas. Mesmo formas mais leves de associação, *joint venture* e parceria com fornecedores, agentes financeiros, clientes e até mesmo com competidores também exigem um novo perfil de atuação dos líderes. Vive-se uma era de organizações sem fronteiras rígidas. Os líderes precisam estar capacitados para obter resultados de equipes interempresariais, compostas de diferentes empresas e culturas envolvidas. A capacidade de liderar *networks*, em vez do simples comando de subordinados, passou a ser uma habilidade diferenciada e cada vez mais valorizada no mercado (Kotter, 1997).

Enfim, o gerente precisa “saber fazer” com que os “outros façam”. Ou seja, é preciso combinar: conhecimento (saber), com habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer).

### 2.5.1 Estilos básicos de Gerência

A administração das empresas está fortemente marcada pelos estilos com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas dentro das empresas. Segundo Chiavenato (1994:480-484), os estilos dependem substancialmente das suposições que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da empresa. Essas suposições não somente delineiam o estilo de direção, como são também responsáveis pelo esquema de planejamento e pelo desenho organizacional que o implementa. Cada teoria administrativa se fundamenta em certas pressuposições sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das empresas.

O novo ambiente empresarial provoca a necessidade das empresas se tornarem organizações de aprendizagem, como já foi visto anteriormente. Para isso, uma série de mudanças deve acontecer, sobretudo no perfil do administrador que atua nas organizações de hoje.

A administração deverá refletir portanto esta mudança na sociedade como um todo e, como esforço para reunir os fatores de produção num caminho adequado, não pode pretender importar fórmulas mágicas de outros países. Segundo Vieira e Esteves (1985), deve levar em conta, inclusive, a “fome” de liberdade de idéias que, após tantos anos de um ambiente repressivo, traduzido em praticamente todos os segmentos da sociedade, pode ser um fator de alavancagem extraordinário, desde que convenientemente canalizado.

Por estilo de liderança entende-se um padrão de comportamento usado consistentemente quando trabalhando um grupo de pessoas e percebido por essas pessoas. O comportamento do líder em relação a seus subordinados. Os autores clássicos da área são unânimes em afirmar que um estilo gerencial deve ajustar-se ao grau de maturidade do grupo. Em outras palavras, para Vieira e Esteves (1985), a motivação de um grupo pode ser obtida com sucesso não em função do estilo “pessoal” do gerente mas na medida em que certa “personalidade” gerencial consegue se ajustar à maturidade do grupo e atua em função dela.

O estilo (ou estilos) de gerência brasileira tem que necessariamente levar em conta as diferenças que podem ser encontradas em pessoas (ou grupos) em estágios diferentes da escala de motivação e criar mecanismos que possam coexistir com estes diferentes estágios simultaneamente.

Embora usando terminologias diferentes, Hersey e Blanchard (1986), identificam essas mesmas preocupações da liderança nas duas primeiras escolas de teoria organizacional: administração científica e relações humanas. Na teoria da administração científica ou

clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas da pessoa. Já na teoria das relações humanas, a função do líder era a de facilitar a consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Os enfoques principais, ao contrário da teoria da administração científica, eram as necessidades pessoais, e não as da organização.

Portanto, o movimento da administração científica enfatizava a preocupação com a tarefa (produção), enquanto o movimento das relações humanas destacava a preocupação com as relações humanas (as pessoas). O reconhecimento dessas duas preocupações caracterizou os escritos sobre liderança desde que se manifestou o conflito entre as escolas da administração científica e das relações humanas.

Os autores mais antigos achavam que o interesse por tarefas tendia a ser representado por um comportamento de líder autoritário, enquanto a preocupação com as relações humanas era representada por um comportamento de líder democrático. O estilo autoritário geralmente se baseia na idéia de que o poder do líder é decorrente da posição que ocupa e de que as pessoas são preguiçosas e irresponsáveis por natureza (Teoria X).

O estilo democrático supõe que o poder do líder lhe é conferido pelo grupo que deve liderar e que as pessoas podem basicamente dirigir-se a si mesmas e são criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas (Teoria Y). Conseqüentemente, no estilo autoritário todas as políticas são determinadas pelo líder; no estilo democrático, as políticas são abertas para discussão e decisão grupal (Hersey e Blanchard, 1986).

Para Vieira e Esteves (1985), nesta questão de estilos de gerência há dois complicadores. O primeiro é a quantidade de informações fragmentadas que cada um dispõe para seu uso. A mudança acelerada da sociedade provoca paralelamente uma espécie de aceleração dentro das pessoas. Isto é, força as pessoas a revisarem seus arquivos de dados continuamente, numa freqüência cada vez maior.

Este processo de bombardeio de informações provoca uma grande dificuldade de sobrevivência para qualquer espécie de estilo gerencial. O segundo complicador é a diversidade de papéis de um gerente que atua simultaneamente com grupos diferentes de pessoas.

Likert (*Apud* Guerreiro Ramos, 1983), descreveu modelos que se destinam a servir como referências nesta área de estilos. Visam a contribuir para a correção do modo abstrato de pensar que, por falta de formação sociológica, freqüentemente adotam os analistas gerenciais. Estes modelos são:

1. *Autoritário-explorativo* – A administração parece não ter confiança nos subordinados, pois dificilmente estes são envolvidos em qualquer aspecto do processo de tomada de decisão. Quase todas as decisões e a fixação dos objetivos da empresa são feitas pela alta direção e depois transmitidas para baixo, através da cadeia de comando. Os subordinados são obrigados a trabalhar sob um clima de medo, ameaças, punições e ocasionais compensações e satisfação de necessidades de nível fisiológico e de segurança.

A pouca interação superior-subordinado que existe não raro se caracteriza pelo medo e a desconfiança. Embora o processo de controle esteja altamente concentrado na alta direção,

geralmente se desenvolve uma organização informal dentro da empresa, em oposição aos objetivos da organização formal.

**2. Autoritário-benevolente** - A administração mostra uma certa confiança nos subordinados. A maior parte das decisões e a fixação dos objetivos da organização são feitas no escalão superior. Mas muitas decisões são tomadas dentro de um esquema prescrito em níveis inferiores.

Toda interação superior-subordinado ocorre com uma certa condescendência por parte dos superiores, e medo e preocupação por parte dos subordinados. Embora o processo de controle ainda esteja predominantemente concentrado na alta direção, uma parte é delegada aos níveis médios e inferiores. Geralmente se desenvolve uma organização informal, mas esta nem sempre opõe resistência aos objetivos da organização formal.

**3. Autoritário-consultivo** - A administração tem uma confiança substancial, mas não total, nos subordinados. As decisões de natureza políticas e gerais são reservadas a alta direção. Mas os subordinados podem tomar decisões mais específicas em níveis inferiores. Há um fluxo descendente e ascendente de comunicações dentro da escala hierárquica.

São usados recompensas, punições ocasionais e algum envolvimento para motivar os empregados. Há bastante interação entre superiores e subordinados, não raro em clima de confiança. Aspectos significativos do processo de controle são delegados a escalões inferiores dentro de um sentimento de responsabilidade, tanto da parte dos níveis superiores quanto nos níveis inferiores. Pode ocorrer uma organização informal, mas esta tanto pode apoiar os objetivos da empresa como em parte opor-se a eles.

**4. Participativo-grupal** - A administração tem plena confiança nos subordinados. O processo de decisão é amplamente descentralizado em toda a empresa, embora seja bem-integrado. O fluxo de comunicações não é só vertical, dentro da escala hierárquica, mas também horizontal, entre os empregados. Estes são motivados mediante a participação no desenvolvimento de recompensas econômicas, fixação de objetivos, aperfeiçoamento de métodos e avaliação dos progressos em relação aos objetivos previstos.

Existe ampla e amistosa interação entre superiores e subordinados, num clima de grande confiança. A responsabilidade do processo de controle é geral, com pleno envolvimento dos escalões inferiores. As organizações formal e informal muitas vezes se identificam. Conseqüentemente, todas as forças sociais contribuem para atingir os objetivos empresariais estabelecidos.

Pode-se dizer que o autoritário-explorativo, representa um estilo administrativo autoritário altamente estruturado, orientado para tarefas; o participativo-grupal, é um estilo administrativo orientado para relações, baseado em trabalho de equipe e muita confiança. Já o autoritário-benevolente e o autoritário-consultivo constituem estágios intermediários entre os dois extremos, que se aproximam muito das suposições da Teoria X e da Teoria Y, citadas na página anterior.

Ao se tratar de liderança, é importante citar os estudos da Universidade de Michigan, que definiu dois conceitos, que foram chamados de *orientação para o empregado* (os líderes descritos assim, acham que cada empregado é importante e se interessam por cada um, aceitando sua individualidade e suas necessidades pessoais) e *orientação para a produção*

(os empregados são vistos como instrumentos pelos quais se atingem os objetivos da organização).

Os estudos de liderança de Blake e Mouton, o grid gerencial, tende a ser um modelo de atitudes que mede os valores e atitudes de um gerente, enquanto o esquema de Ohio *State University* procura incluir conceitos comportamentais, bem como conceitos de atitudes. Já o modelo do *Center for Learship Studies*, é puramente comportamental, pois enfatiza unicamente atividades em que se empenham os gerentes (Hersey e Blanchard, 1986).

Para Matos (1985:26-60), é comum os gerentes agirem estritamente segundo objetivos pessoais (renda e *status*), ou mesmo quanto às suas necessidades superiores (prestígio e poder) e interesses (atualização pessoal e orgulho pelo serviço prestado) sem levarem em consideração as necessidades organizacionais. Neste caso, opõe-se às mudanças que venham influir no âmbito das necessidades de suas funções, sem perceberem que estão se tornando um “incômodo” à administração.

O estilo de liderança é a forma como o gerente-líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. Segundo Maximiano (2000) o estilo, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados, pode ser:

1. *Autocrático* (autoridade no líder) - quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem a participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no “autoritarismo”. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários.

2. *Democrático* (autoridade no grupo todo) - Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

3. *Liberal* (autoridade em cada indivíduo – *Laissez Faire*) – Neste caso o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões. Ser liberal implica na decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões, que são delegadas para os liderados. Quanto mais o líder delegar decisões para os liderados, mais liberal é seu comportamento.

Para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação - é a essência das teorias da liderança situacional. A liderança situacional não só sugere o estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de maturidade como indica a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, se o líder não for capaz de adotar o estilo desejável.

Todavia, nenhuma das teorias da liderança situacional consegue dar explicação definitiva para a questão da eficácia do gerente-líder. Todas as idéias a esse respeito têm seus defensores e críticos. O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Em seguida, Maximiano (2000), coloca os principais modelos a respeito da liderança situacional:

### 1. *Modelo de Tannenbaum e Schmidt*

Crítérios para avaliar a situação, segundo estes autores:

a. O *próprio gerente*: a forma como o gerente se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos;

b. Os *funcionários*: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. O gerente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características, entre outras: capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência;

c. A *situação*: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. Uma organização cuja alta direção tenha cultura marcial, por exemplo, tenderá a fazer seus gerentes favorecerem os estilos orientados para a tarefa.

## 2. Modelo de Fiedler

Este autor entende que as situações que os gerentes enfrentam podem ser avaliadas em termos de três características que permitem avaliar o "grau de favorabilidade" da situação para o líder.

a. As *relações* entre o gerente e os seguidores (funcionários ou membros da equipe). Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao gerente-líder, a situação é favorável. Se os seguidores forem hostis, a situação é desfavorável.

b. O grau de *estruturação* da tarefa. Tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o gerente. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.

c. *Poder* da posição. Se o gerente puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

## 3. Modelo de Hersey-Blanchard

Para esses autores, a maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer gerente enfrenta. A maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente. Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento.

Matos (1985:26-60) entende que o estilo gerencial é a maneira pessoal através da qual se exercita a liderança com os subordinados, direcionando-os às ações organizacionais adequadas. É a expressão dos valores, atitudes e concepções que o gerente possui a respeito do ato de liderar.

Trata-se de um conceito que vem sendo aplicado como resultado de estudos e pesquisas sobre administração e gerência, pelas ciências do comportamento humano. O autor Matos (1985) identifica quatro estilos gerenciais, indicados à administração eficaz de pessoas e

equipes. Estes estilos não são excludentes, mas sim complementares, sendo possível reuni-los em uma pessoa somente. A seguir, encontram-se as características de cada estilo:

1. *Estilo Perceptivo* - O administrador confronta-se habitualmente com o desconhecido; as soluções, geralmente, dependem de situações das quais se conhecem apenas alguns fragmentos. É muito difícil, sem o hábito da reflexão e da análise situacional, ter-se uma visão mais completa dos problemas. A opção de esperar até que o futuro se torne presente é menos racional do que agir agora.

O impossível tem que ser previsto e muitas vezes exige uma ação rápida. Portanto, administrar o futuro é acatar o risco, minimizado por estudos, análises, reflexões, experimentação e possibilidades. Mas, aceitar o risco! A administração deve estar atenta sobre os efeitos das mudanças na organização. A habilidade do gerente em perceber as peculiaridades de cada situação leva-o, assim, a desenvolver um estilo perceptivo característico que o torna um identificador de situações.

2. *Estilo Flexível* - Numa sociedade em mudança, homens e estruturas devem ser adaptáveis, para prevenir o obsoletismo e a superação. A flexibilidade é útil se incorporada ao sentido de prontidão para a mudança diante das idéias novas que se materializam nos negócios e disposição para aprender. Aceitar a mudança como um fato concreto, procurar interpretá-la convenientemente, com base em estudos confiáveis, e agir com oportunidade, é o comportamento esperável a uma gerência flexível. Outrossim, o administrador precisa aprender a analisar objetivamente os erros cometidos e dispor-se a alterar suas decisões ou a perspectiva geral da organização, no mesmo ritmo em que surgem os fatos novos.

3. *Estilo Participativo* - Buscar a cooperação de todos os recursos humanos, visando sua integração e coesão a nível interpessoal e intergrupar, revela o estilo participativo necessário, como expressão da habilidade humana exigível numa gerência eficaz. Como consequência previsível, obter-se-á maior produtividade.

Uma equipe motivada estimula a coesão e ativa à participação, criando novas situações, novos desafios, novas oportunidades, com a aceitação de novas responsabilidades. A coesão pode gerar um clima de aceitação ou resistência, dependendo da ação da liderança.

- Uma liderança autocrática, trabalhando em clima de "cultura fechada", leva o grupo a uma situação fragmentada - constituição de "feudos" na organização, geradores de conflitos e resistências.

- Uma liderança democrática, permitindo e estimulando o livre intercâmbio de idéias e experiências, cria a cultura auto-renovada e a integração sistêmica.

4. *Estilo Inovador* - A empresa da atualidade possui um clima aberto, gerado pelo intenso intercâmbio de seus membros. Está em constante auto-renovação. Quem não se renova, torna-se obsoleto. Isto é uma verdade, tanto do ponto de vista da condição humana e da produtividade, como da organização. Assim, a mudança inovativa significa expansão, dependendo do desenvolvimento humano.

Somente o homem atualizado e renovado pode perceber, avaliar a conveniência e o alcance de uma transformação. O futuro é desafiante para aqueles que percebem a perspectiva de expansão e de desenvolvimento. E o gerente inovador é aquele capaz de transformar o futuro desafiante em realidade. Daí ser ele, essencialmente, um agente de mudanças. Devendo ser capaz de promover o diagnóstico de situações que oriente as intervenções

adequadas à atualização e à renovação. O gerente inovador é um líder participativo e não um prisioneiro de rotinas.

O gerente deve estar consciente de todo esse processo da nova realidade gerencial, que é lento e gradual, mas que no futuro pode transformá-lo no principal agente de transformação da organização, e se a nova concepção de organização for introduzida com sucesso (a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento), provocará uma mudança de mentalidade em todos os atores organizacionais, e esses novos valores e atitudes ultrapassarão as fronteiras da organização, chegando aos lares dessas pessoas, o que pode mudar toda uma sociedade. É um novo tipo de responsabilidade social que está nas mãos dos grandes condutores das organizações: seus administradores de fato e de direito.

Handy (1994) classifica os estilos gerenciais, baseando-se em estudos que realizou sobre a mitologia grega. São eles:

### 1. Zeus e a cultura do poder

- Valoriza o estilo empreendedor, a agilidade, a busca do sucesso;
- Afasta-se a burocracia. Há poucas regras;
- Há reação imediata a perigos e ameaças;
- Estabilidade e segurança são valores secundários;
- Há lugar para processos manipulativos.

### 2. Apolo e a cultura dos papéis

- Dá-se extrema importância às definições claras de responsabilidades, limitantes dos cargos, linhas de autoridade, organogramas;
- Seus membros buscam segurança;
- Envolvidos com a tarefa e mergulhados na burocracia, tem dificuldade de visualizar mudanças. Estão preocupados com a técnica, resultando daí os desejos de moldar o mundo à sua imagem e semelhança.

### 3. Atenas e a cultura do trabalho em equipe.

- Preocupam-se com o bem estar de seus membros, procurando trabalhar em grupos, em busca da eficiência;
- Extremamente adaptáveis, os grupos compõem forças-tarefa que podem ser remodeladas, adaptadas ou extintas;
- Favorece e incentiva a flexibilidade e a criatividade;
- Moral do time cai se faltam recursos;
- Há vulnerabilidade em função de características pessoais dissonantes;
- As decisões tendem a ser demoradas.

### 4. Dionísio e a cultura da pessoa.

- Os relacionamentos com essas pessoas é difícil e estressante;
- Tem habilidades e dotes de inteligência inigualáveis;
- Respeita o espaço do outro e na sua esfera de luz, não aceita interferências;
- Tende a ser condescendente e paternalista com aqueles que estão ao seu redor.

Os estilos de gerência que serão considerados nesta pesquisa são de autoria de Bueno (1995), o qual desenvolveu um estudo onde se pode verificar qual é o estilo gerencial das empresas. Para processar mudanças e inovações com eficácia, segundo este autor, é preciso

seguir determinadas posturas e basear-se em determinados valores, que potencializem as ações e permitam obter sucesso nos propósitos. Para o autor os estilos gerenciais são:

1. *Seguidores* – apenas seguem... Nada se muda, nada se inova...

2. *Conservadores* – Agem com cuidado, optando por trilhas seguras e já conhecidas.

3. *Potenciais* – portadores de visões estratégicas e abrangentes. Possuem desejo genuíno de construir riquezas para pessoas e organizações. Faltam-lhes, no entanto, aprimorar-se tecnicamente; aliar suas vibrações à redução de resistências, e conquistar o coração das pessoas.

4. *Transformadores Organizacionais* – é o apaixonado pela vida. Sua positividade pode ser sentida à distância. “Se”, “talvez”, “não” são palavras que estão extirpadas do seu dicionário. Gosta de desafios e desafia as convenções e os dogmas. Conhece o estágio atual da empresa, sua cultura, seu negócio, suas metas, sua tecnologia. Sabe resolver problemas e desenvolver pessoas. E está sempre preparado para administrar o futuro da organização. É o estilo ideal segundo o autor.

Bueno (1995), apresenta dez ações que contribuem para capacitar o gerente a ser um verdadeiro “Transformador Organizacional”, objetivando maior qualidade, produtividade e sinergia organizacional, de acordo com o quadro 15, a seguir.

Quadro 15 – Características de um Transformador Organizacional

Ser empreendedor	Ser futurista
Adotar a dignidade como valor absoluto	Ser um agente de mudança generalista
Estabelecer parcerias efetivas	Cultivar a humildade
Administrar valores	Tornar o trabalho prazeroso
Estar orientado para a era “do mercado e do cliente”	Ser positivo, bem-humorado, acessível e inspirador.

Fonte: Adaptado de Bueno (1995).

Fiedler e Korman (*Apud* Hersey e Blanchard, 1986), concluíram que situações diferentes de liderança exigem estilos diferentes de líder. Para eles não existe um único estilo de comportamento de líder que seja eficaz em todas as situações. Portanto, para os autores, o tipo de comportamento de líder necessário depende da situação. A respeito disso, Fiedler coloca:

“... embora nunca se possa dizer que alguma coisa é impossível e ainda que no futuro alguém possa descobrir o estilo ou comportamento válido para todos os fins, nossos próprios dados e os dados de pesquisas sérias de outros investigadores não prometem tais curas milagrosas”.

O modo pelo qual os gerentes lideram varia segundo pelo menos duas dimensões importantes, segundo Hampton (1983). A primeira delas é o ponto até o qual o líder concentra-se nas pessoas que lidera, considerando seus sentimentos e a idade de suas relações mútuas. Um líder assim é orientado para as pessoas.

A segunda dimensão é o ponto até o qual o líder se concentra na tarefa a ser desempenhada, no progresso que esteja sendo feito e nas maneiras de cumprir o trabalho. Este é o líder orientado para a tarefa. Para o autor:

- O líder orientado para as pessoas é descrito de diversas formas: democrático, permissivo, orientado para seus seguidores, participativo, ou bem educado. A essência do estilo desse líder é a sensibilidade aos subordinados como pessoas.



- O líder orientado para a tarefa é descrito de diversas formas: autocrático, restritivo, orientado para a tarefa, socialmente distante, diretivo, e estruturalista. A essência do estilo deste líder é uma preocupação excessiva com a tarefa em si própria e não com os trabalhadores como pessoas.

Durante algum tempo, tem-se discutido a existência de um estilo de liderança ideal ou normativo. Esse debate costuma girar em torno da idéia de existir um estilo ideal: é um estilo que envolve ativamente os empregados no estabelecimento de metas através do uso de técnicas participativas de administração, focalizando pessoas e tarefas.

Os pesquisadores de liderança continuam a dar bastante apoio à idéia de que há um estilo de liderança ideal - que incorpora a abordagem participativa da administração. Segundo Megginson et al (1998), a pesquisa inicial sobre a teoria da motivação também apoiava a abordagem participativa da administração como ideal. O conceito tem tanto um atrativo intelectual como moral, especialmente em países desenvolvidos, onde as necessidades de nível baixo estão relativamente satisfeitas.

Muitos práticos da administração acham que esse conceito faz sentido, e em inúmeros casos tanto o desempenho como as atitudes melhoraram quando se introduziu a administração participativa. Várias pesquisas clássicas desafiam o ponto de vista de que haja um estilo ideal de liderança. Essencialmente, eles afirmam que em vários casos pode-se conseguir melhores resultados com uma abordagem direta e que uma abordagem participativa pode ser menos eficaz.

A experiência em liderança revela que em algumas situações seria melhor a abordagem autocrática, em outras seria melhor a abordagem participativa; em algumas, a abordagem orientada para tarefas e em outras para pessoas. Essa conclusão salienta o fato de que a liderança é complexa e que o estilo mais adequado depende de diversas variáveis inter-relacionadas.

Os conhecimentos sobre o comportamento dos líderes continuarão a ser de grande interesse para os profissionais da administração por diversas razões: pode ajudar a melhorar a utilização eficaz dos recursos humanos, pode servir para prevenir a resistência à mudança, boicote da produção e as disputas sindicais, e muitas vezes poderá ajudar a desenvolver uma organização mais produtiva.

A intenção aqui foi a de fornecer um referencial que pudesse ser útil à pesquisa, e ao leitor na aplicação das conclusões mais significativas das ciências do comportamento. O valor de um referencial deste tipo não consiste em mudar os conhecimentos, mas em aplicá-lo para mudar o comportamento ao se trabalhar com as pessoas.

## **2.5.2 Gerenciando cenários empresariais**

Para transformar as organizações, é preciso que se tenha clareza sobre os cenários futuros. A maioria dos estudos na área de administração, apresenta um cenário baseado na competitividade, na busca pela qualidade e pela produtividade. Para isso, o administrador precisa cada vez mais de qualidades individuais e profissionais para ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos.

O que fazer diante de um cenário que requer um 'novo' administrador, consciente de sua responsabilidade, mas com limitações culturais que dificultam a mudança de mentalidade, na forma de pensar, de agir e de decidir? Essa mudança parte do princípio de que as organizações podem ajudar as pessoas a aprenderem uma nova concepção do que vem a ser o trabalho. O foco se transforma. Da competição, onde as pessoas competem umas com as outras, para a competência, onde as pessoas unem esforços, trabalham em conjunto, visando aprender novos conhecimentos, novas habilidades, descobrindo novas formas de administrar uma organização com modernidade.

Essas mudanças fazem parte de um processo que procura tornar as organizações competitivas através das pessoas. Essa competitividade, parece que só será possível se houver participação de todos os atores organizacionais. O maior desafio do administrador nos próximos anos será, portanto, contribuir para a construção de uma organização baseada na aprendizagem como um processo contínuo de renovação e de transformação.

Cenários são utilizados aqui como referencial às empresas de saneamento para planejar seu futuro em um mundo de incertezas. Frequentemente, cenários podem ajudar os gerentes a prever os resultados das decisões - geralmente decisões difíceis que de outra maneira eles não tomariam ou rejeitariam. Cenários são veículos para ajudar as pessoas a aprender. Diferentemente das previsões tradicionais de negócios ou pesquisa de mercado, eles apresentam imagens alternativas; não meramente extrapolam as tendências do presente.

Cenários são utilizados, então, para ajudar a fazer antecipações e previsões em um mundo impregnado por grandes incertezas. Para Schwartz (1995), cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá se transformar no futuro, histórias que podem ajudar a reconhecer e adaptar aos aspectos mutantes do meio atual. Formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã, e descobrir os movimentos adequados ao longo dos caminhos possíveis.

Neste contexto, os cenários poderiam ser ferramentas para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões podem ser efetivamente operacionalizadas. Ou seja, um conjunto de métodos organizados para administrar-se o futuro de maneira eficiente. Concretamente, parece um conjunto de histórias escritas ou quase sempre faladas. Entretanto, essas histórias são criadas em torno de enredos cuidadosamente construídos, que ressaltam os elementos significativos da cena mundial. Essa abordagem é mais uma maneira disciplinada de pensar do que uma metodologia formal.

Administradores de empresa, frequentemente, preferem segundo Schwartz (1995), a ilusão da certeza à compreensão dos riscos e realidades. Se quem faz a previsão falha, como o administrador pode levar a culpa? Em longo prazo, porém, a negação da incerteza prepara o palco para as surpresas, abalando a confiança do administrador em sua capacidade de olhar para frente. Cenários permitem que se diga: "*Estou preparado para o que der e vier*". É esta capacidade de agir com um senso de risco e recompensa apurado que separa o executivo de empresa e o indivíduo sábio de um burocrata ou um jogador profissional.

Cenário empresarial, portanto, é o exercício feito pelos dirigentes e tomadores de decisão da organização, para traçar o que se antevê de acontecimentos futuros capazes de representar alguma espécie de oportunidade ou risco para a continuidade da empresa. Necessariamente precisará considerar riscos de caráter mais ou menos imediatos, ou ainda, fatos que

isoladamente não sejam motivos de atenção, mas que, interagidos com outros, possam potencializar o seu grau de interesse.

Segundo Carvalho (1998), quando se refere a cenário empresarial não se está limitando a ótica de observação apenas aos assuntos diretamente ligados aos objetivos específicos, ou ramo de atividades da empresa. O foco de análise e observação deve estar voltado para todo o leque de ciências humanas que determinam ou identificam as variáveis de comportamento dos indivíduos enquanto seres isolados (clientes individuais ou finais) e em conjunto (empresas, clientes finais ou intermediários).

Isto não condiciona a que toda empresa tenha, obrigatoriamente, para sobreviver, que se tornar um centro de pesquisas sociais. Quer dizer é que um fator, até aqui considerado, de forma quase consensual, irrelevante para a definição de negócios, deve passar a ser considerado de maneira mais pragmática pelos antigos estrategistas empresariais.

Um Planejamento Estratégico, qualquer que seja o seu objetivo, só se sustenta caso a sua infra-estrutura básica, o Cenário Empresarial, tenha sido elaborado com a utilização de todo o potencial intelectual disponível na organização.

O principal objetivo é estudar os efeitos das macrotendências de fatores que interferem no funcionamento eficaz das organizações e permitem que elas formulem mais cientificamente as suas políticas, diretrizes e metas.

Conforme Schwartz (1995), a conclusão de um cenário para empresa é um exercício intelectual que pretende, a partir do processo de evolução que antecedeu o momento de seu término, antever a ocorrência de fatos de toda ordem, que possam influir no futuro dos negócios da organização. Se há uma verdade absoluta nesse desafio intelectual permanente, é que ele, o cenário empresarial, deve estar permanentemente sujeito a correções de toda ordem, até aquelas capazes de transformá-lo completamente.

O método do cenário trabalha no sentido de aprender a distinguir os diferentes aspectos do futuro. Baseia-se, especificamente, nas urgências institucionais de uma empresa.

Cenários geralmente (mas nem sempre), segundo Schwartz (1995), dividem-se em três grupos: quase igual, porém melhor; pior (decadência e recessão); e diferente, porém melhor (mudança fundamental). Carvalho (1998), corrobora dizendo que:

“... os cenários contemplam, usualmente, até três modelos de elaboração. São eles: o “otimista”, o “provável” e o “pessimista”. A prática recomenda que as empresas trabalhem com o segundo, o “provável”. Isso por uma razão muito simples. Esse modelo está calcado sobre referenciais concretos do passado, (os outros dois modelos também partem desse princípio) mas lidam com projeções pragmáticas quanto ao futuro, sem permitir que imprevistos, sujeitos ao infinito poder do acaso, possam conduzir o raciocínio otimista ou pessimista para um ilimitado rol de vertentes”. (14)

---

Nota:

14. Em literatura específica sobre “análise de cenários”, o documento do Sebrae/Instituto CEPA e UFSC (1995) corrobora esta classificação de Schwartz (1995) e Carvalho (1998), apenas com a diferença de terminologia, pois adota a expressão “cenário tendencial” para o cenário “mais provável”.

Também para Carvalho (1998), a forma que permite mais segurança na monitoração antecipada de ocorrências de importância estratégica para a organização requer que a empresa:

- a. Trabalhe com um cenário de no mínimo, doze meses. O ideal é lidar com sessenta meses de projeção.
- b. Selecione cada ano em trimestres e projete trimestralmente o cenário em toda a sua extensão.
- c. Reveja as projeções mensalmente para confirmar ou reajustar o cenário.
- d. A cada revisão estique um mês de projeção, no fim do cenário, a fim de que tenha um horizonte constante para atuação.
- e. A gestão estratégica das informações cotidianas deverá ser efetuada por uma equipe de analistas de informações, diretamente subordinados à diretoria da organização e sem poderes de interferência sobre qualquer órgão da empresa.
- f. O tamanho da equipe de analistas de informações poderá variar de acordo com cada empresa. Três profissionais devem ser o número mínimo para atender às necessidades de uma empresa que atue em um segmento de risco pequeno. No caso de atuar sob grande risco de transformações e concorrência à empresa deve ter uma equipe de até seis analistas de informações.
- g. A equipe de analistas de informações, em seu conjunto, deve estar equipada, basicamente, com profissionais que tenham um bom domínio sobre economia, política, sociologia, história, antropologia, administração, informática, psicologia, semiótica, *marketing*, jornalismo, biblioteconomia e as artes em geral. Essa qualificação independe do conhecimento específico do negócio da empresa e suas variáveis.
- h. A empresa não necessita trabalhar com um cenário único. São possíveis cenários específicos por unidades operacionais, desde que respeitada a visão do cenário básico da organização.

Para trabalhar em um mundo de incertezas, as pessoas precisam ter a capacidade de reconsiderar - questionar seus pressupostos sobre a maneira como o mundo funciona, de modo a vê-lo mais claramente. A finalidade dos cenários é ajudar pessoas mesmo a mudar sua visão da realidade - para aproximá-la da realidade como ela é, e como será. O resultado final, entretanto, não é um quadro preciso do amanhã, mas melhores decisões sobre o futuro. O planejador e o executivo são parceiros nessa visão em longo prazo.

Os cenários, portanto, ajudam a tornar isso possível; de um lado, eles ajudam as pessoas a manterem uma visão realista do futuro. Por outro lado, permitem a todos vislumbrar seu próprio futuro.

Segundo Schwartz (1995), os estágios básicos de cenários são os mesmos, tanto para uma pequena empresa como para uma grande corporação. Tipicamente, os gerentes se vêem movendo-se através do processo de cenários várias vezes - detalhando uma pergunta, fazendo mais pesquisa, procurando mais elementos chave, tentando novos enredos e ensaiando as implicações mais uma vez. A ordem dos estágios pode ser confusa; mas em alguns casos, pode-se começar primeiro com a linha do enredo e perguntar: "*Se este enredo deve ocorrer, que decisões provavelmente vamos querer tomar?*"

Cenários não são criados um de cada vez. Desenvolve-se dois ou três futuros potenciais que lhe permitam colocar uma série de possibilidades, e ensaia suas respostas para cada um deles. Ao mesmo tempo, quatro ou mais cenários tendem a ser complexos demais; não se conseguindo acompanhar todos os desdobramentos deles. Para Schwartz (1995), usar cenários não é utilizar determinado plano, porque no mundo real eles sobrepõem-se e se re-

combinam de maneira inesperada. A questão é treinar-se para refletir as possibilidades que normalmente se descartaria. Para ter à mão a resposta para a pergunta "*O que acontecerá se...?*"

Não se pode criar cenários a partir de receitas - mas pode-se praticar a criação de cenários. Como em qualquer outra arte, algumas pessoas têm mais jeito, porém qualquer um pode aprender a prática básica e aperfeiçoá-la.

Os gerentes poderão usar esses cenários (ou partes deles) como componentes de seu próprio planejamento. Alternativamente, eles podem acionar seu próprio pensamento. Segundo Schwartz (1995) "... os cenários sempre são oferecidos: como um veículo para vislumbrar para onde o mundo caminha, de maneira que possamos aprender a fazer algo diferente a tempo".

Para o referido autor, existem oito etapas para o desenvolvimento de cenários empresariais que são:

### 1. *Identificar a questão ou decisão principal*

Ao desenvolver cenários, uma boa idéia é começar de dentro para fora, do que ao contrário. Isso é, começar com uma decisão ou questão específica, depois expandi-la para o ambiente.

- Em que os tomadores de decisões desta empresa estão pensando em relação ao futuro?
- Que decisões a serem tomadas terão influência em longo prazo nos destinos da empresa?
- Acima de tudo, o que é que o deixa acordado à noite?

### 2. *Principais forças no ambiente local*

Se a identificação de uma questão ou decisão principal é a primeira etapa, então a listagem dos principais fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso daquela decisão é a segunda etapa - fatos sobre os clientes, fornecedores, concorrentes, etc.

- O que os tomadores de decisões vão querer saber quando tiverem que escolher?
- O que será visto como sucesso ou fracasso?

### 3. *Forças motrizes*

Após os fatores principais serem listados, a terceira etapa é a listagem das tendências motrizes no ambiente macro, que influenciam os fatores principais identificados anteriormente. Além de uma lista de forças sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas, outra rota para os aspectos relevantes do ambiente macro é a pergunta:

- Quais são as forças por trás das forças micro-ambientais identificadas na etapa dois?

Algumas dessas forças são pré-determinadas (por exemplo, demografia) e algumas são altamente incertas (por exemplo, a opinião pública). É muito útil saber o que é inevitável e necessário e o que é imprevisível e ainda uma questão de escolha.

Pode ser útil se imaginar no futuro dizendo: "Se pelo menos eu soubesse que" a inflação ia cair, ou um novo concorrente de outro país surgiria, ou que as regulamentações mudariam drasticamente. Não é muito difícil lembrar tais comentários do passado.

- Que orientação eles dão para o futuro?

Esta é a etapa de pesquisa mais intensa do processo. Para se definirem adequadamente as forças motrizes, a pesquisa geralmente é necessária. A pesquisa pode cobrir mercados, novas tecnologias, fatores políticos, forças econômicas, etc. O planejador de cenários está pesquisando as tendências principais e a tendência se acaba. As últimas são as mais difíceis de descobrir; a novidade é difícil de antecipar.

#### 4. Ranking por importância e incerteza

Fazer um *ranking* dos fatores e tendências motrizes principais com base em dois critérios: - Primeiro, o grau de importância para o sucesso da questão ou decisão principal identificada na etapa um;

- Segundo, o grau de incerteza que envolve esses fatores e tendências. A idéia é identificar os dois ou três fatores ou tendências, mais importantes e mais incertos.

#### 5. Selecionando a lógica do cenário

Os resultados desse exercício de *ranking* são, com efeito, os eixos ao longo dos quais os cenários irão diferir. Determinar esses eixos é uma das etapas mais importantes em todo o processo de criação de cenários. A meta é terminar apenas com alguns cenários, cujas diferenças sejam significativas para os tomadores de decisões.

Se os cenários são para funcionar como valiosas ferramentas de conhecimento, as lições que ensinam devem ser baseadas em questões básicas para o sucesso da decisão principal. Essas diferenças fundamentais - ou motores dos cenários devem ser poucas, com a finalidade de evitar uma proliferação de cenários diferentes sobre todas as incertezas possíveis. Muitas coisas podem acontecer, porém apenas alguns cenários podem ser desenvolvidos detalhadamente, ou o processo se dilui.

Embora no final possa-se direcionar a lógica para poucas variáveis, o processo de chegar lá não é absolutamente simples ou mecânico. É mais ou menos como jogar com uma série de questões, até reformá-las e reagrupá-las de maneira que surja uma lógica e uma história possa ser contada.

#### 6. Detalhando os cenários

Embora as forças mais importantes determinem a lógica que distingue os cenários, o detalhamento dos esboços de cenários pode ser realizado voltando-se à lista de fatores e tendências principais nas etapas dois e três.

Cada fator e tendência principal deverão receber atenção em cada cenário. Se dois cenários diferenciam-se em políticas protecionistas e não-protecionistas, então provavelmente faz sentido colocar uma taxa de inflação mais alta em um cenário protecionista e uma taxa de inflação baixa no cenário não-protecionista. São justamente essas ligações e implicações mútuas que os cenários devem revelar. Em seguida, junta-se as peças na forma de uma narrativa.

- Como caminha o mundo daqui para lá?

- Que acontecimentos podem ser necessários para tornar o objetivo final do cenário plausível?

#### 7. Implicações

Uma vez que os cenários estejam desenvolvidos com algum detalhamento, então é a hora de voltar à questão ou decisão principais identificadas na primeira etapa para ensaiar o futuro.

- Como parece a decisão em cada cenário?

- Que vulnerabilidades foram reveladas?

- A decisão ou estratégia é consistente o suficiente em todos os cenários, ou parece boa em apenas um ou dois?

Se a decisão parece boa em apenas um de vários cenários, então se qualifica como uma jogada de alto risco, especialmente se a empresa tem pouco controle sobre a possibilidade do cenário exigido chegar a ocorrer.

- Como a estratégia pode ser adaptada para torná-la mais consistente, se o cenário desejado dá sinais de que não vai acontecer?

#### **8. Seleção de indicadores e sinalizadores principais**

É importante saber, o mais rápido possível, qual dos vários cenários está mais próximo do curso da história quando ela é revelada. Às vezes, a direção da história é óbvia, especialmente em relação a fatores como a saúde da economia em geral, mas às vezes os principais indicadores para um determinado cenário podem ser sutis. Como, por exemplo, se deve avaliar a velocidade da reestruturação de uma economia primitiva para uma economia rica em informação? - pelos anúncios de ofertas de empregos? - pelas filiações e sindicatos? - pelas assinaturas de periódicos?

Uma vez que os cenários estejam detalhados e suas implicações para a questão principal determinadas, então vale a pena perder tempo e imaginação para identificar alguns indicadores para monitorar de maneira contínua. Se esses indicadores forem selecionados de maneira cuidadosa e imaginativa, a empresa ganha ponto sobre sua concorrência ao saber que futuro espera uma determinada indústria, e como o futuro provavelmente afetará estratégias e decisões na indústria.

Segundo Schwartz (1995), se os cenários forem construídos conforme as etapas anteriores, então serão capazes de traduzir movimentos de alguns indicadores principais em um conjunto ordenado de implicações específicas da empresa. A coerência lógica que foi embutida nos cenários permitirá que as implicações lógicas dos indicadores principais sejam extraídas dos cenários. Ele complementa ainda fazendo algumas considerações adicionais na criação de cenários:

a) É preciso ter cuidado para não terminar o trabalho com três cenários, embora na prática geralmente se faz exatamente isso. As pessoas não familiarizadas com cenários serão tentadas a identificar um dos três como o do meio, é o mais provável, e o tratará como uma previsão de objetivo único, de modo que todas as vantagens da metodologia de múltiplos cenários se perde. Porém, deve-se evitar também cenários demais. Quando se está trabalhando com mais de quatro cenários, eles começam a se misturar e perdem suas diferenças significativas como ferramentas de decisão.

b) De uma maneira geral, deve-se evitar atribuir probabilidades e diferentes cenários, pela tentação que existe de se considerar seriamente apenas o cenário com maior probabilidade. Pode fazer sentido desenvolver um par de cenários igualmente prováveis, e um par de alto potencial de impacto, porém de probabilidade relativamente baixa. Em nenhum caso faz sentido comparar a probabilidade de um evento em um cenário com a probabilidade de outro evento em outro cenário, porque os dois eventos deverão ocorrer em ambientes radicalmente diferentes, e a atribuição de probabilidades depende de pressupostos muito diferentes sobre o futuro.

c) Deve-se prestar muita atenção ao dar um nome aos cenários. Os nomes devem conseguir passar sucintamente a lógica do cenário. Se os nomes são vivos e de fácil memória, os cenários terão maior chance de se impor no processo de tomada de decisão e de implementação de decisão por toda a empresa.

d) A seleção da equipe que vai desenvolver o cenário deve ser guiada por três principais considerações:

1ª. É essencial o apoio e a participação dos níveis superiores da administração. As pessoas que tomarão e implementarão as decisões devem estar envolvidas na criação dessas ferramentas para a tomada de decisões.

2ª. Uma ampla gama de funções e divisões da empresa deve estar representada na equipe de desenvolvimento do cenário.

3ª. Procurar pessoas criativas, com a mente aberta, que consigam trabalhar bem em equipe.

e) É preciso afirmar que se tem bons cenários quando eles são tanto plausíveis quanto surpreendentes; quando têm o poder de quebrar velhos estereótipos; e quando os promotores assumem sua propriedade e os colocam para funcionar. A produção de cenários deve ser algo intensamente participativo, ou então fracassa.

Finalizando, a reinvenção das organizações, requisito para a sobrevivência, passa pelo conhecimento profundo de seus parceiros, dentre eles a comunidade, que espera responsabilidade social. Acionistas, que desejam retorno de seus investimentos. Fornecedores, que desejam fidelidade. Empregados, que desejam adequada retribuição e, qualidade de vida no trabalho. Clientes, que desejam qualidade total dos produtos e serviços. A receita nas palavras de Bueno (1995), é: visão e administração estratégica, racionalidade e qualidade total como filosofia de negócio e de vida.

O terceiro capítulo trata sobre o Saneamento Básico, dando ênfase nos recursos hídricos e esgoto, na regulamentação do setor, na terceirização e na privatização no saneamento e um pequeno histórico sobre a Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento – ASSEMAE.





### 3. GESTÃO DO SANEAMENTO

---

**“Ouvir os consumidores das outras companhias é a melhor maneira de ganhar participação no mercado, e ouvir os visionários é a melhor maneira de criar novos mercados”.**

Esther Dyson.

Os termos administração, gestão, planejamento e gerenciamento, quando aplicados ao meio ambiente ou aos recursos naturais, vêm sendo usados quase como sinônimos, muitas vezes sem uma definição precisa do que efetivamente se propõe a realizar (Almeida, 1993). Os conceitos, que são em parte responsáveis pela confusão desses termos, provavelmente são devidos tanto à novidade do assunto, quanto às razões da formação de origem dos profissionais que a ele se dedicam, ou seja, provenientes das ciências naturais ou das engenharias, o que explica a maior ênfase dada aos aspectos técnicos.

O elevado grau de desenvolvimento econômico e tecnológico que atinge todas as atividades exercidas pelo homem está atrelado a pontos positivos e negativos. Os benefícios são muitos e, em linhas gerais, podem ser traduzidos como segurança, comodidade e conforto. Entretanto, o outro lado da moeda revela uma preocupação recente, alvo de muitas discussões e ações, que certamente trarão como resultado a melhoria na qualidade de vida, especialmente para as futuras gerações. Tal preocupação é a relação entre as empresas e o meio ambiente.

Até algumas décadas atrás, não existia o conceito de que a empresa é um sistema aberto que interage com seu meio. O pensamento predominante era simplesmente desenvolver um produto e colocá-lo no mercado. Variáveis externas, como concorrência, governo, tecnologia e clientes, não mereciam a atenção necessária. Segundo Masiero (1996), a partir do momento em que se começou a encarar a empresa segundo a abordagem sistêmica, e também em função da abordagem contingencial, as empresas abriram seus horizontes para novas preocupações.

As organizações já sentem que a questão ambiental vem se tornando mais um importante diferencial competitivo a ser considerado. Nota-se, portanto, que definições e discussões sobre termos como desenvolvimento sustentável não são mais suficientes para manter as empresas competitivas em seus respectivos mercados. Normas como a ISO 14000 surgem e obrigam as empresas a modificarem suas formas de atuar em relação ao meio ambiente.

Trabalhar então com as variáveis ambientais, requer a necessidade de modificações quanto à gestão ambiental, às estruturas organizacionais, às metas e os objetivos das instituições, por exemplo.

Percebe-se que as pequenas e médias empresas ainda têm que evoluir muito quanto às questões ambientais. A incorporação da responsabilidade ambiental é o grande desafio da empresa moderna, neste caso, das empresas de saneamento, que se vêm compelidas a se adaptarem às mudanças ou correrem o risco de perder seus mercados gradativamente. Tal como a gestão da qualidade, a gestão da qualidade ambiental é um *plus* na competitividade, pois representa a expansão da demanda ou, na pior das hipóteses, a sua manutenção.

Os empreendedores deste século possuem uma das maiores responsabilidades para a necessidade de mudanças de paradigmas na economia e mudanças de valores da sociedade. A nova realidade que se impõe indica que empresários e ecologistas têm que andar juntos na direção de um futuro melhor. Para as empresas, a questão ambiental deixa de ser um tema-problema para se tornar parte de uma solução maior - a credibilidade da empresa junto à sociedade através da qualidade e da competitividade de seus produtos e/ou serviços.

A educação ambiental, não pode ficar restrita somente aos aspectos de proteção dos mananciais, envolvendo temas ecológicos como a preservação das florestas, da fauna e dos recursos hídricos. Os conceitos de educação devem ser estendidos ao uso correto dos sistemas de distribuição de água, da coleta e tratamento dos esgotos sanitários, tanto na rede pública como também no interior dos imóveis e domicílios.

A população necessita estar bem informada acerca dessas questões, para poder sempre participar. Mesmo que as empresas de saneamento realizem obras de boa qualidade e as operem bem, ainda assim os serviços só estarão bem concluídos se os consumidores contribuírem com a adequada utilização dos equipamentos hidráulicos e sanitários no âmbito doméstico e individual.

Observa-se que começa a crescer o nível de consciência das pessoas em relação às questões ambientais, principalmente no momento em que as informações vão sendo obtidas, como por exemplo, a percepção dos clientes quanto aos produtos e serviços da empresa, inovações tecnológicas e organizacionais recentes, fontes alternativas de fornecimento, legislação em vigor (saúde, segurança e meio ambiente), normas técnicas nacionais e internacionais, entre outros.

Quando os serviços de saneamento básico, que vão desde a produção de água para potabilização, passando pelos serviços de coleta e tratamento de esgotos, até a operação técnica e comercial desses serviços junto ao público em geral, são bem executados, acabam afetando positivamente a vida da população.

Segundo a Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento - ASSEMAE (2000), os princípios do saneamento são:

- a) Universalidade – por sua estreita vinculação com a saúde e qualidade de vida, o acesso aos serviços de saneamento é um direito de todos e um dever do Estado, como definido na Constituição.
- b) Equidade – o cidadão tem direito a serviços de saneamento com qualidade. O padrão do serviço ofertado não deve ser discriminado segundo a classe social.
- c) Integralidade – os serviços devem ser ofertados conforme a necessidade dos cidadãos.

Sabe-se hoje em dia, que investir em infra-estrutura tem amplo reconhecimento popular. O saneamento preserva o meio ambiente e recupera áreas degradadas, sendo um instrumento poderoso da política de urbanização dos municípios. O desenvolvimento econômico das cidades também depende da oferta de infra-estrutura de saneamento e através dele os municípios fortalecem o poder político e econômico. É bom lembrar que a gestão pública de saneamento também tem uma grande capacidade de alavancar a geração de empregos.

Conforme Loureiro (1991), o abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos, são temas que afetam estruturalmente as grandes cidades do chamado Terceiro Mundo. A qualidade do saneamento básico é um indicador importante para o desenvolvimento do país.

Nas favelas e loteamentos clandestinos, as condições de insalubridade ambiental agravam-se a cada dia, devido às carências de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

A falta de saneamento básico trouxe de volta doenças já erradicadas vem causando a morte de milhões de crianças por ano em todos os países de terceiro mundo. Muitas das internações em hospitais públicos devem-se a doenças como, por exemplo, a cólera, causada por estas carências. Segundo dados da ASSEMAE (2000), a cada um real investido em saneamento, os municípios economizam cinco reais em medicina curativa da rede pública de saúde.

As doenças decorrentes da falta de saneamento são responsáveis por 65% das internações hospitalares da rede pública de saúde, em crianças de até onze anos de idade, conforme dados dos prontuários do Sistema Único de Saúde. A Organização Mundial de Saúde – OMS aponta a existência de oitenta doenças provocadas pelo contato com esgoto, água de má qualidade e pelo lixo.

Devido ao desenvolvimento imobiliário nas cidades, há constantemente movimentação de terra e aterros, os quais provocam assoreamento nos fundos dos vales, das lagoas e represas urbanas e conseqüentes aumento do risco de enchentes e inundações, bem como macroproblemas de drenagem. Em muitas cidades, os fundos dos vales foram urbanizados com avenidas, sem reservar faixas de inundação.

As conseqüências são as enchentes que se agravam nos períodos de afluxo de água, pela impermeabilização do solo nas bacias hidrográficas. Além disso, o mau uso do solo causa instabilidades nos terrenos de encostas, provocando deslizamentos, prejuízos econômicos e mortes por soterramento. Com medidas de prevenção e manutenção adequadas e principalmente educação ambiental, evita-se estas catástrofes.

A história das empresas de saneamento deve ser assim analisada: no início, a responsabilidade pelo gerenciamento do sistema de saneamento era do município. Provavelmente por falta de capacitação técnica, os municípios na sua grande maioria, delegaram essa responsabilidade às empresas privadas e, posteriormente, aos Governos Estaduais e ao Governo Federal.

Nas décadas de 30 a 50, as preocupações em relação ao saneamento se refletiam através da criação do Serviço Especial de Saúde Pública (SESP), em 1942, e da reorganização do Departamento Nacional de Obras e Saneamento (DNOS), em 1946. Conforme dados do trabalho: “Situação atual e perspectivas” realizado pela CASAN (1988), constatam que no início da década de 60 o índice de cobertura da população urbano com serviços de saneamento básico era muito baixo. Até 1964, o saneamento no Brasil era basicamente implantado com recursos orçamentários federais, estaduais e municipais.

No final da década de 60 evidenciava-se uma preocupação pela articulação da política nacional relativa ao saneamento básico. Primeiro, com a criação do Sistema Financeiro de Saneamento (SFS) em 1968, com as verbas provenientes do FGTS e geridas pelo Banco Nacional de Habitação - BNH. Do montante arrecadado pelo FGTS, 60% era destinado a moradias, 30% para sistemas de abastecimento de água e coleta de esgotos sanitários e 10% para obras de infra-estrutura urbana, tais como pavimentação urbana, iluminação pública, coleta e disposição final de lixo (CASAN, 1993).

Para a área de saneamento básico, o modelo inicial previa a participação de recursos do BNH - FGTS, Estados e municípios. Os Estados constituíram os Fundos de Água e Esgotos - FAE's.

Apesar de pretender que os recursos do Sistema Financeiro de Saneamento – SFS fossem aplicados preferencialmente pelos municípios, na prática, a implementação do novo sistema limitou o acesso direto dos municípios a esses recursos, na medida em que envolveu a concessão dos serviços às empresas estaduais de saneamento.

Com as companhias estaduais já criadas na maioria dos Estados, surge, no ano de 1971, o Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANASA, que permitiu a concentração de esforços e de recursos para o estabelecimento de programas integrados e de apoio, tais como: treinamento, assistência técnica, pesquisa, padronização, normalização e desenvolvimento institucional. A partir do Planasa, o saneamento no Brasil vem experimentando profundas transformações de caráter estrutural, que permitem ao setor o acompanhamento do processo geral de transformação da sociedade e da economia brasileira das últimas décadas.

Na época, os objetivos do Planasa eram atender a pelo menos 80% da população urbana com serviços de abastecimento de água, e 65% da população urbana com serviços adequados de esgotos sanitários. A composição da participação nos aportes financeiros dos investimentos passou a ser 50% do BNH e de 50% do FAE's (CASAN, 1993).

Através do Planasa, foram criadas nos governos estaduais e Distrito Federal, as Companhias Estaduais de Saneamento Básico – CESB's, em dezembro de 1976. Resultou desse processo um aumento significativo dos índices de atendimento no saneamento básico e um fortalecimento da competência estadual no setor. Apenas a coleta de lixo permaneceu tradicionalmente de responsabilidade municipal.

No final dos anos 80, havia a presença estadual (Santa Catarina) no abastecimento de água em quase 80% dos casos. No tocante ao esgotamento sanitário, a esfera municipal respondia por quase 60% dos casos, cabendo à esfera estadual cerca de 37% (mais uma vez, a participação da esfera federal e das empresas privadas era mínima); no caso da coleta de lixo, a responsabilidade era na sua quase totalidade da esfera municipal: quase 98% dos casos (Bezerra, 1998).

A partir da adesão dos municípios ao modelo Planasa (CESB's), os mesmos assumiam o compromisso de participar com até 25% dos investimentos em obras ali realizadas. Neste contexto, a maioria dos municípios por não dispor de capacidade financeira compatível com a necessidade de investimentos, formalizaram convênios de concessão com as CESB's, que passaram a ter a incumbência de desenvolver as ações necessárias para o investimento, principalmente no que se refere à água tratada.

Os serviços de água e esgoto no Brasil, segundo Loureiro (1991), passou nas últimas décadas, por um processo de centralização, pois a intervenção pública no saneamento, desenvolveu-se, no quadro geral de centralização e regionalização das políticas públicas ocorrida durante os governos militares, sob a coordenação do Banco Nacional da Habitação. No entanto, a regionalização foi decidida em nível central, como parte da estratégia da "racionalização modernizadora" que os governos autoritários imprimiram à gestão urbana, no período compreendido entre fins dos anos 60 e meado dos anos 80.

Alguns dos problemas deixados pela extrema centralização decisória e financeira foi à gestão rígida favorecendo práticas de corrupção e clientelismo, e apropriação privada do Estado. Muitos fatores ocorreram para o término desse modelo, que começou a dar sinais de esgotamento no início dos anos 80, e que culminou com a extinção do BNH em 1986. Sabe-se que após o final desse modelo se seguiu uma total indefinição do setor, inclusive pela dificuldade de identificação dos responsáveis no nível do Governo central. A partir de 1987, os Estados não colocaram mais recursos nos FAE's.

Imediatamente ao lado da crise do financiamento das políticas de saneamento, o crescimento da preocupação com os problemas ambientais coloca uma nova agenda para os gestores, tanto no nível local (executivos e legislativos municipais) quanto no nível setorial (técnicos ligados ao abastecimento de água, tratamento de esgotos, controle ambiental, entre outros). No centro da agenda, encontra-se a questão de compatibilizar atores e interesses numa escala adequada, que se distancie a um só tempo da gestão anterior centralizada e das formas fragmentadas e isoladas de gestão municipal que a antecederam.

O modelo centralizado de gestão do setor de saneamento evidenciou seus limites e o modelo de gestão do poder local, colocando sérios entraves à eficiência e à eficácia da gestão, principalmente quando privilegiavam práticas associadas à gestão estritamente local.

Na década de 90, no entanto, com a emergência do tema da descentralização, por vezes associada à privatização, voltou à tona a discussão sobre a municipalização do saneamento básico. Contudo, exatamente por ser um setor permeado por fortes interesses econômicos e por demandar uma visão geográfica de conjunto para a preservação da qualidade do meio ambiente, a descentralização do saneamento via municipalização não pode dispensar a coordenação do nível estadual. De fato, descentralização requer, nesse caso, que seja estabelecido um novo padrão de articulação entre o nível estadual e os municípios, que reconheça a capacidade de atender as demandas e assegure a qualidade dos serviços.

Atualmente, a situação econômica das empresas de saneamento é muito precária. As companhias estaduais, na sua maioria, cuidaram da implantação de grandes sistemas em suas capitais e em algumas cidades, e não estão conseguindo suportar o pagamento da dívida dos empréstimos contraídos. As companhias municipais não tiveram acesso a investimentos para os seus sistemas e, nestes últimos vinte anos, só conseguiram manter os que já tinham, transformando-os, muitas vezes, em sistemas obsoletos, incapazes de acompanhar a demanda do crescimento das suas cidades.

De maneira geral, os investimentos são escassos para todos, resultando que a prioridade maior é o abastecimento de água, sua implantação, ampliação, operação e manutenção. A coleta e, principalmente, os tratamentos dos esgotos foram deixados para segundo plano, provocando uma situação de risco de insalubridade dos domicílios, por não terem estes um tratamento correto dos esgotos e água de lavagem, além da deterioração do meio ambiente com a poluição do solo e dos cursos d'água que recebem essas águas servidas.

O quadro 16 apresenta a evolução do cenário externo do setor de saneamento no Brasil ao longo dos últimos quarenta anos.

Quadro 16 - Cenário externo do setor de saneamento

	EVENTOS	ATITUDES
Anos 60	Fundação SESP inicia suas atividades em Santa Catarina; Criação do DAES/SC - Departamento Autônomo de Engenharia Sanitária; Criação da ABES - Nacional Instituído o Sistema Financeiro do Saneamento - SFS Criação do BNH - Banco Nacional de Habitação Criação do CETESB Criação do SAMAE de Blumenau (1966) Criação do SAMAE de Jaraguá do Sul (1968)	Saneamento básico com função isolada; Pouco conhecimento relativo a impactos ambientais e resíduos perigosos; Existência limitada de requisitos e padrões ambientais;
Anos 70	Plano Nacional de Saneamento: PLANASA Início das Concessões Extinção do DAES/SC Criação da CASAN (70) Criação da ABES – Estadual 1ª Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente Criação da FATMA Criação dos Cursos de Engenharia Sanitária no Brasil	Início do controle da poluição industrial (água, ar, ruído). Gestão reativa Mercado estável (início do monopólio estatal)
Anos 80	Extinção do BNH Caixa Econômica Federal assume processo de financiamento do setor de saneamento Promulgada a Nova Constituição Federal	Estudos de impactos ambientais Gerenciamento de resíduos sólidos Controle da poluição do solo Minimização de resíduos Auge dos monopólios das CESB'S
Anos 90	Conferência do Rio de Janeiro (Agenda 21) ISO 9000 (Produto/Processo) ISO 14000 (Meio Ambiente) ISO 18000 (Qualidade de Vida) Lei 8.666 (Licitações) Lei 8.078 (Códigos de Defesa do Cons.). Lei 8.987 (Concessões) Lei 9.433 (Rec. Hídricos - Lei Federal). Lei 9.748 (Rec. Hídricos – Lei Estadual). Lei 9.491 (Programa Nac. de Desestatização) Lei 9.605 (Crimes Ambientais)	Atuação responsável com o Gerenciamento Integrado (Meio Ambiente+Segurança+Saúde) Auditoria Ambiental Avaliação do Ciclo de Vida de Produtos Terceirização e Parcerias Sistema de Gerenciamento Ambiental Desenvolvimento Auto-sustentável Gerenciamento por Bacia Hidrográfica Início das negociações para as Renovações das Concessões Fortalecimento do movimento de privatização e municipalização das CESB'S
Novo século	Consolidação e aprimoramento das ISO 14.000 e 18.000; Novas descobertas tecnológicas no tratamento de esgotos sanitários e industriais; As concessões assinadas na década de 70, começam a vencer; O arcabouço legal quebra os monopólios das empresas estatais.	As questões ambientais, ligadas principalmente aos recursos hídricos e ao desenvolvimento sustentável, serão cada vez mais estratégicas. A prioridade será totalmente voltada para o meio ambiente e para a qualidade de vida do homem; Novo perfil das empresas públicas.

Fonte: Adaptação de Coelho, (1996).

### 3.1 SANEAMENTO BÁSICO

**“Acreditamos que todos os cidadãos têm o direito inerente de desfrutar o ar, a água e o solo puros e incontaminados; que esse direito deva ser considerado como pertencente a toda a comunidade; que a ninguém deva ser permitido violá-lo, por descuido, avareza ou mesmo ignorância”.**

Resolução, Comissão de Saúde de Massachusetts (1869).

O saneamento básico é um dos indicadores mais importantes para avaliar a qualidade ambiental das cidades, pois tem uma relação direta com a saúde humana. Sendo assim, não adianta a cidade apenas investir na distribuição de água potável sem tratar as águas servidas e os resíduos sólidos (Frotscher, 2000).

#### 3.1.1 Recursos hídricos e esgoto

Deve-se entender por recursos hídricos as águas superficiais ou subterrâneas disponíveis para qualquer uso, em uma determinada região. A água é um dos recursos naturais de uso mais intensivo e diversificado pelo homem. Cada uma das possíveis formas de utilização exige um padrão de quantidade e de qualidade diferenciado, normalmente incompatível com a qualidade da água devolvida após o seu uso. O tempo para que sua capacidade natural de renovação ocorra é relativamente curto, se comparado ao de outros recursos naturais.

Cada vez mais a água vem se tornando um bem escasso. Nas regiões metropolitanas e na maioria das grandes cidades do país, as pessoas sofrem com o abastecimento domiciliar insuficiente, seja porque a distribuição física é desigual entre as diversas regiões, seja porque os mananciais dos grandes centros urbanos estão se deteriorando, contaminados por resíduos domésticos e industriais.

Apesar dos múltiplos usos da água, associados à praticamente todas as atividades humanas, como: geração de energia, abastecimento doméstico, irrigação, consumo industrial, atividade pesqueira, navegação e lazer, os recursos hídricos têm sido geridos de modo unilateral, privilegiando-se um ou dois usos (geralmente seu aproveitamento energético) em detrimento dos demais; isto tem acarretado que reservas preciosas de água pura acabem servindo a funções pouco nobres, como a diluição de esgotos domésticos e de poluentes lançados pelas indústrias.

A degradação manifesta-se nas diversas regiões do país sob a forma de contaminação de mananciais, queda da produtividade pesqueira, assoreamento de rios e de represas e de reservatórios de hidrelétricas. Ela restringe o acesso à água potável, prejudica as atividades produtivas e recreacionais e a preservação da biodiversidade.

As camadas mais pobres da população são as mais afetadas porque seu nível de renda não permite habitar as áreas urbanas mais valorizadas, com melhor infra-estrutura de saneamento e qualidade ambiental, ou mesmo realizar gastos para evitar os efeitos negativos da degradação. Portanto, essas camadas ficam mais expostas ao contágio das águas poluídas. São os mais pobres que, por falta de saneamento, geram uma parte significativa da poluição hídrica urbana e, ao mesmo tempo, são eles que mais sofrem com essa degradação.

Na agricultura o uso da água é também preocupante, por que as técnicas adotadas são pouco eficientes e implicam grande desperdício, mesmo quando praticadas com incentivos governamentais nas regiões semi-áridas. Os órgãos públicos não dispõem de controles sobre as águas, sobre as perdas do solo e sobre o uso inadequado de agrotóxicos. Tampouco há controle sobre a qualidade das águas utilizadas para irrigação, sendo comum, por exemplo, nas áreas metropolitanas, a utilização de águas excessivamente contaminadas por coliformes para irrigação de produtos hortifrutigranjeiros.

Os recursos hídricos são abundantes para a irrigação na maior parte do território, com exceção do Nordeste do país, banhado em parte pela bacia do São Francisco. Infelizmente, parece que ocorre naquela região uma combinação perversa entre forte concentração de renda e de terra, com a ausência de mecanismos adequados de gestão dos recursos hídricos.

Nas regiões Sul e Sudeste, parecem aumentar a competição entre os diversos setores de usuários em razão do acelerado processo de degradação dos cursos d'água. Para alguns autores, o quadro é agravado por deficiências na gestão, que causam problemas de manutenção das redes, furtos e desvios clandestinos.

Já no Centro-Oeste a disponibilidade de água é grande, mas a criação extensiva de gado, a expansão agrícola (em especial da cultura de soja), o garimpo (que usa indiscriminadamente o mercúrio) e a urbanização têm ameaçado fortemente a preservação da bacia do rio Paraguai, que banha a região e forma as áreas úmidas do Pantanal.

O geólogo Hanke (O Estado, 2000), cita que o Estado de Santa Catarina foi historicamente bem contemplado com seus recursos hídricos, tanto quantitativamente como qualitativamente. Mas é preciso ações efetivas e eficazes no controle da poluição das águas, visando assim a proteção dos recursos hídricos. Ele cita ainda exemplos da poluição existente no Estado, como a contaminação de águas superficiais a partir de resíduos oriundos da suinocultura no Oeste do Estado.

O autor acima cita exemplo: se for levado em conta que a poluição causada por um suíno equivale a de quatro seres humanos e que o rebanho suíno no Estado é de 4,5 milhões de cabeças, tem-se que a poluição gerada equivale a uma população de 20 milhões de seres humanos, algo como 10 milhões de metros cúbicos por ano de dejetos, dos quais apenas 15% recebem algum manejo. É bom citar também outro local extremamente poluído que ocorre no Sul do Estado, mais especificamente na região carbonífera.

Segundo Rebouças (1999), efetivamente, o que mais falta no Brasil não é a água, mas o padrão cultural que agregue ética e melhore o desempenho político dos governos, da sociedade organizada, das ações públicas e privada, promotora do desenvolvimento econômico em geral e da água doce em particular.

O acesso a serviços de saneamento nas áreas rurais é muito mais incipiente que nas urbanas. As informações disponíveis são pouco precisas, mas estimativas de 1990 indicavam que a cobertura do serviço da rede geral de abastecimento de água situava-se em 16% e de coleta de esgoto, em torno de 5%, (IBGE, 1999).

No caso do esgoto, das fossas sépticas os gastos são privados e dependem da capacidade de financiamento do seu construtor. Já no caso da rede de coleta e tratamento, é o setor público que financia o serviço de forma coletiva e com ganhos de escala.



Relatório da UNICEF (1997) coloca o Brasil entre os países que tem as piores condições sanitárias. No mundo todo, quase três milhões de pessoas – mais da metade da população – não tem acesso a um banheiro em condições mínimas de higiene. As condições sanitárias do Brasil são idênticas às do Haiti, Cambodja, China, Índia, Afeganistão, Egito, Congo e Senegal.

Uma surpresa: países da América Central, com exceção da Nicarágua, têm condições sanitárias idênticas à de países desenvolvidos. Neste mesmo padrão estão a Malásia, Tailândia, Filipinas, Irã, Jordânia, Jamaica e Trinidad –Tobago.

## 3.2 REGULAMENTAÇÃO DO SETOR

### 3.2.1 Recursos hídricos

Grandes avanços começam a ser constatados quanto ao trato das questões hídricas e sua sustentabilidade qualitativa. No quadro 17, apresenta-se uma síntese das principais leis e regulamentações no saneamento brasileiro.

Quadro 17 - Histórico de leis e regulamentações no saneamento brasileiro.

Ano de 1580	Ocorre a primeira tentativa de regulamentação do uso da água no Brasil quando foram promulgadas as Ordenações Filipinas, uma abrangente legislação que regulava os mais diversos aspectos da sociedade da época e que continha dispositivos específicos sobre a água.
Ano de 1907	Formulado o primeiro arcabouço legal para a gestão dos recursos hídricos, o Código de Águas, que não foi apreciado pelo Congresso Nacional.
Ano de 1934	O Código de Águas foi promulgado.
Ano de 1991	Ano de origem do projeto de lei de Recursos Hídricos, criava-se o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.
Constituição Federal (1988)	Constituição Federal. Dispositivos sobre recursos hídricos.
A.N.A. (1999)	Projetos de Lei que cria a Agência Nacional de Águas (ANA) e novo Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos ( PL's 1616/99 e 1617/99).
Lei 9433 (1997)	Lei que cria e regulamenta a política nacional de recursos hídricos. E Outorga direitos de uso dos Recursos Hídricos e a cobrança pelo seu uso.
Lei 6938	Política nacional de meio ambiente.
Lei 9605	Lei sobre crimes ambientais.
Lei 7990	Lei que Institui, para os Estados, Distrito Federal e Municípios, compensação financeira pelo resultado da exploração de petróleo ou gás natural, de recursos hídricos para fins de geração de energia elétrica.
DF 24.643	Decreto Federal – Estabelece o Código das Águas.
DF 2612	Decreto Federal – Regulamenta o Conselho Nacional de Recursos Hídricos.
Lei 9795	Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências.
Res. 248 (1999)	Conselho Nacional de Meio Ambiente - CONAMA
Agenda 21 (1992)	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
Lei das águas	Estudo sobre a Lei das Águas e suas regulamentações.
Lei 10.203	Redução de emissão de poluentes – Institui as diretrizes nacionais para o saneamento básico. Mantém a titularidade para o município, quando se tratar de serviço local. Estabelece que o Estado é o titular da concessão, quando se tratar de serviço de interesse comum.

Nos aspectos legais, o país está contemplado com uma legislação ambiental de excelência e de elevado conteúdo técnico e social. Conta-se com uma nova lei sobre recursos hídricos, com as características extremamente modernas em seus conceitos e princípios, que agora está em fase de regulamentação. Portanto, o arcabouço jurídico já existe. Mas é importante

lembrar que a estrutura institucional no nível Federal está em fase de organização e adaptação.

Os Estados brasileiros, em sua maioria, parece que já definiram suas legislações ambientais e de recursos hídricos, mas também se encontram em fase de regulamentações. O processo de estrutura institucional também está em fase de organização e adaptação, sendo que alguns, se destacam mais por seus avanços nesta área, como é o caso de São Paulo, Ceará, Rio Grande do Sul, Bahia e Minas Gerais.

A Agenda 21 (fruto da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, realizada no Rio de Janeiro em 92) trata em um dos seus capítulos, sobre a proteção da qualidade e do abastecimento dos recursos hídricos. Considerando a água como matéria fundamental e essencial para a manutenção da vida na terra, propõe uma série de ações para o setor de água doce que vão desde o desenvolvimento e manejo integrado, passando por sua avaliação e proteção, chegando ao abastecimento de água potável e ao saneamento.

Com o racionamento de água e de eletricidade, o poder público e a coletividade sentiram a necessidade de uma política nacional urgente e séria para os recursos hídricos, sob pena de parte substancial da população ficar desabastecida de água e sem energia elétrica neste país. Há, portanto, indícios que levam a população a um estágio crítico, momento em que se faz necessário uma ação governamental rígida. Os indícios seriam: cortes no fornecimento de energia elétrica, as secas no nordeste cada vez mais prolongadas, o comprometimento de bacias hidrográficas que dão sustentação durante o período de estiagem, o cancelamento de projetos hidrelétricos por redução no volume de água dos rios.

A lei 9.433 de 08/01/97, que instituiu a política nacional de recursos hídricos e criou o sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos, desencadeou várias mudanças e adaptação de todos os órgãos para cumprimento de novas metas. Esta lei dá importantes instrumentos, que se bem utilizados, poderão proporcionar uma reversão do quadro atual e a possibilidade do estabelecimento de um equilíbrio entre a ação do homem e os recursos naturais. Ela trouxe uma série de inovações e parâmetros que pretendem dar mais dinamismo e liberdade à gestão dos recursos hídricos no Brasil. Estabelece competência privativa da União para legislar sobre água (art.22, IV) e institui um plano nacional de gerenciamento de recursos hídricos e outorga de direitos de uso (art.21, XIX).

Em relação aos bens públicos, a lei inovou, trazendo um novo paradigma, o de que a água pertence ao domínio público, repartindo-se a sua propriedade entre a União e os Estados, e excluindo da propriedade os municípios e os particulares. Matos (1999) entende que em verdade o legislador constituinte quis restringir sobremaneira o domínio sobre as águas, deixando apenas em poder dos entes públicos citados nos dispositivos constitucionais, que são: a União e os Estados, pois estes como gestores da coisa pública, exercitarão os controles necessários para o uso racional. A Constituição estabeleceu um novo paradigma, uma nova abordagem, enfim, resguardou o interesse da coletividade no tocante ao patrimônio natural, essencial a sadia qualidade de vida.

Em vários momentos da lei 9.433, existe a preocupação do legislador em direcionar o aproveitamento dos recursos hídricos para a coletividade, para o interesse público. Observa-se também, o reconhecimento de que existem limites naturais aos recursos hídricos, e o homem, na sua sede de consumo, precisa e deve respeitar os limites da natureza, sob pena de

uma escassez rigorosa. A lei reconhece que a água possui valor econômico, e isto é importante para a instituição da cobrança na sua utilização. As pessoas são priorizadas, bem como os animais sedentos, em casos de emergência.

O uso da água deve ser múltiplo e a gestão deve ser participativa, isto é fundamental, pois não só os interesses políticos estarão em cena, à comunidade e os usuários, maiores interessados, darão contribuições. A falta de gestão participativa acarreta de imediato a nulidade total da política adotada, pois a lei estabelece como princípio expresso o da legalidade (art. 37, caput), ou seja, o administrador público só pode agir com base legal, e a gestão participativa é legal.

Esta lei cumpre dois objetivos específicos, resgatar o compromisso maior do Brasil frente à Agenda 21 e criar uma nova consciência da sociedade frente à água. Ela irá marcar não só pelo ineditismo de uma nova política, mas também como um novo parâmetro para a gestão dos recursos hídricos, sua influência nas áreas de abastecimento, saneamento e meio ambiente, pela descentralização de poder, pela participação da sociedade e pela valorização do usuário-cidadão.

Os instrumentos que foram criados para a política nacional de recursos hídricos, de acordo com o artigo 5º da lei 9.433/97, visam possibilitar o exercício de um controle e a execução dos objetivos legais que se resumem na garantia para a atual e futuras gerações dos recursos hídricos, em quantidade e qualidade para uso, como condição de sobrevivência das espécies. Das inovações, estas abaixo merecem destaque maior:

*1. Reformulação dos fundamentos e objetivos da política nacional de recursos hídricos, acrescentando diretrizes gerais de ação e competências do poder público* - Os planos de recursos hídricos se constituem em longo prazo, que se estude a demanda, demografia, uso do solo, uso dos recursos hídricos, qualidade, quantidade, enfim, todas interações humanas ou naturais que estejam ligadas aos recursos hídricos, pois o objetivo é que o Estado (administração pública) possua dados realísticos sobre a situação, bem como tenha soluções pensadas para execução, dependendo do cenário existente.

*2. Enquadramento dos corpos de água em classes, segundo os usos da água* - Visa facilitar o planejamento, monitoramento e medidas a serem tomadas pelo poder público de acordo com a classe de água específica. Racionalizar o uso, especificando em cada classe qual será a atividade que utilizará a água, por conseguinte se evitará que num local que se despeje lixo industrial, mesmo que tratado, se utilize a água para consumo humano, assim facilitará o controle e o planejamento.

*3. Outorga de direitos de uso, que tem por objetivo assegurar o efetivo exercício dos direitos de acesso à água e o controle quantitativo e qualitativo do uso da água* - O regime de outorgas, é fundamental, uma vez que o poder público terá o controle efetivo de quem realmente está derivando, captando, extraindo, lançando dejetos, aproveitando os recursos, enfim, todo o uso da água passa a ser monitorado oficialmente, tendo o poder público sob sua guarda e controle dos beneficiários da outorga, podendo, desde que provado em processo administrativo, revogar motivadamente as outorgas.

A outorga é um ato administrativo, que deverá atender os planos de recursos hídricos e o enquadramento em classes, bem como respeitar o uso múltiplo da água, inclusive a navegabilidade. A lei estabelece casos de interrupção da outorga, temporária ou definitiva,

tanto por inércia do beneficiário, como por interesse público. O prazo máximo para a outorga foi de trinta e cinco anos, contudo renovável. A outorga poderá ser efetivada através da licença, autorização, permissão ou concessão, dependendo do caso concreto existente.

Matos (1999) cita exemplos: se um cidadão precisa captar água para irrigação de sua propriedade está-se diante de um caso de autorização, no entanto se o poder público vai escolher uma empresa privada para captar e bombear água para uma coletividade de agricultores, está-se diante de um caso de concessão de serviço público, que exige licitação prévia, pois o referencial da constituição é a isonomia, e o caminho para o Estado escolher isonomicamente é a licitação.

**4. Cobrança pelo uso de recursos hídricos** - Que tem por objetivo reconhecer o valor econômico da água, dar a seu usuário uma indicação do seu real valor, incentivar a racionalização de seu uso e gerar recursos financeiros para o financiamento dos estudos e das intervenções necessárias à garantia de sua disponibilidade. Os mecanismos de cobrança serão estabelecidos pelos comitês de bacias hidrográficas.

**5. Criação de um Sistema de Informações sobre recursos hídricos** - Formar um sistema unificado, bem alimentado de dados, que espelhe o passado e o presente dos recursos hídricos no país e possibilite a projeção para o futuro.

**6. Criação de um sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos** - Estruturado em três níveis – nacional, estadual e local –, que tem por objetivo coordenar a atuação das entidades intervenientes na gestão das águas, arbitrar administrativamente os possíveis conflitos relacionados, implementar a Política Nacional do setor, planejar, regular e controlar o uso, a preservação e a recuperação dos recursos hídricos e efetuar a cobrança por seu uso.

**7. Implantação de um planejamento de recursos hídricos** - Onde pela primeira vez o Estado terá um plano global para tratar a questão da água, em consonância com os planos setoriais de cada bacia hidrográfica.

**8. Criação dos comitês de bacias hidrográficas** - Que junto com as agências de água, formarão o binômio do sistema nacional. Entre suas funções primordiais estão a de promover o debate, arbitrar conflitos em primeira instância, fazer o planejamento da sua respectiva bacia, além de ser instrumento fundamental nos planos de outorga de uso das águas.

**9. Criação das agências de água** - As quais terá competências quanto à outorga dos direitos de uso, emissão de pareceres técnicos e manutenção do cadastro de usuários dos recursos hídricos sobre sua jurisdição. As Agências serão responsáveis também por gerir o Sistema de Informações, efetuar a cobrança pelo uso das águas, dar apoio técnico, financeiro e administrativo, além de outras atribuições.

**10. Formação de um Conselho Nacional de Recursos Hídricos** - Composto por representantes dos Ministérios e Secretarias da Presidência da República com atuação no gerenciamento ou uso de recursos hídricos, além de representantes indicados pelos Conselhos Estaduais e representantes dos usuários.

Contudo, será importante a implementação dos instrumentos de gestão, previsto na maioria das legislações, que são: os planos de bacia; a outorga e a cobrança pelo uso dos recursos hídricos. É através do conhecimento, da gestão e do gerenciamento dos recursos hídricos

que o país pretende dar o melhor encaminhamento à solução dos problemas e conflitos com relação à água e seus usos.

Ao se contemplar os conteúdos referentes aos aspectos ambientais, constata-se que a ISO 14.000 e a lei Federal (9.433/97) e Estadual (9.749) de recursos hídricos, contribuem para moldar um novo cenário de relações entre as prestadoras de serviços e as bacias hidrográficas que estiverem inseridas. Elas impõem a necessidade de desenvolvimento de novas alternativas tecnológicas, no tratamento de água e no tratamento de esgotos (Ferreira da Silva F<sup>o</sup>, 1998).

Enfim, para exercer com eficácia o processo de uso racional, econômico e ecológico da água, deve-se disseminar uma consciência da importância de estruturar e capacitar as instituições e a comunidade para que venham exercer com propriedade e adequação cada um dos seus papéis.

### 3.2.2 Concessões

Com o objetivo maior de buscar recursos para investimentos em serviços essenciais de competência da União, o Governo Federal sancionou uma nova Lei n<sup>o</sup> 8.987, que definiu o novo regime de concessão e permissão de serviços públicos. Esta lei das concessões combinada com a Lei de Licitações (Lei 8.666), ao mesmo tempo em que dificulta a ação da paraestatal, facilita enormemente o acesso da iniciativa privada na exploração dos mais diferentes serviços públicos de competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Por ser uma lei bastante abrangente, ampla e com características e particularidades, a lei de concessões dificultará aos legisladores e ao Governo Federal análises mais aprofundadas sobre os impactos da mesma, principalmente com relação aos interesses sociais, avaliações de custo versus benefício econômico e financeiro e impactos ambientais.

Milhões de metros cúbicos de esgoto são lançados diariamente nos mares e rios brasileiros sem nenhum tipo de tratamento. Este é um dos principais problemas ambientais do país e está relacionado diretamente à falta de infra-estrutura no saneamento básico.

Entre as ações necessárias para melhorar o setor de saneamento, Ribas (1999) aponta três consideradas fundamentais:

- uma política pública que assegure acesso universal e prestação dos serviços em moldes empresariais;
- organização do poder público para o exercício da regulação e do controle, com regras definidas que possam atrair investidores e operadores privados;
- ampliação das alternativas de financiamento, hoje limitadas quase que exclusivamente às linhas administradas pelo setor público.

No artigo 175 da Constituição Federal de 1988, fica determinada ao Poder Público a prestação de serviços públicos por meio de concessões ou permissões, sempre através de licitação. A Lei sobre Regime de Concessão e Permissão de serviços públicos (Lei n<sup>o</sup> 8.987/95) aprovada no Senado equipara a paraestatal à empresa privada na licitação.

Para que se possa melhor avaliar a gravidade do exposto, pode-se tomar como exemplo, algumas implicações no setor de abastecimento público de água potável, já bastante combatido por falta crônica de políticas e programas governamentais.

No Brasil, muitos municípios parecem não possuir condições técnicas e financeiras para implantar e/ou explorar adequadamente um sistema público de água. Esta atividade é exercida por empresas estaduais. Dispõem de políticas tarifárias que permitem uniformidade em todos os municípios operados, que através de subsídio cruzado, beneficiam os inviáveis. Da mesma forma, praticam tarifa escalonada favorecendo as classes sociais mais carentes, desviando-as do uso de fontes alternativas, que invariavelmente são contaminadas.

A nova legislação inviabiliza tais práticas. Alguns autores acreditam que as empresas de saneamento não se encontram estruturadas e preparadas para participar de licitações. Os objetivos sociais destas empresas, as quais foram criadas para atender preceitos constitucionais inerentes às responsabilidades do Estado, diferem muito dos objetivos da iniciativa privada.

Segundo Ribas (1999), haverá a pulverização de prestadoras de serviços para os sistemas viáveis. Porém, a grande maioria dos municípios não tem viabilidade suficiente para atrair a iniciativa privada. Não havendo quem os financie e opere, poderão ficar relegados à própria sorte. São exemplos de baixa qualidade operacional, a maioria dos sistemas independentes dos pequenos municípios. Da mesma forma, a obrigatoriedade de estabelecimento de tarifa única poderá inviabilizar o consumo de água potável pela população mais desfavorecida. A administração das tarifas pelos governos estaduais é um mecanismo fundamental para a disciplina do consumo.

O autor acima entende ainda que, desta forma, evita-se desperdícios e usos inadequados, reduz-se demandas de investimentos desnecessários e estabelece condições de mínimo prejuízo ambiental (menores consumos de água e menor geração de efluentes poluidores), com garantia de preço justo. Da mesma forma, a aplicação de tarifas diferenciadas é importante mecanismo de política de saúde pública.

Fica determinado na nova legislação, que no julgamento das licitações, ficará valendo o menor valor da tarifa. Igualmente, proíbe o município de estabelecer privilégios tarifários que beneficiem segmentos específicos de usuários, exceto se no cumprimento de lei que especifique as fontes de recursos.

A privatização dos sistemas de abastecimento poderá provocar conflitos de relacionamento entre os municípios, já que as áreas territoriais das bacias hidrográficas dos mananciais normalmente ultrapassam as fronteiras geográficas dos municípios, gerando divergências entre suas populações pela necessidade de preservação. Certos municípios devem adotar medidas protecionistas e restritivas ao uso e ocupação de suas terras que, em última análise, prejudicam seu próprio desenvolvimento para garantir a qualidade do manancial de outros. A empresa estadual pública, por ser executora de política governamental, ainda consegue administrar essas divergências com certo apoio da sociedade.

Para Ribas (1999), é importante o processo licitatório e a participação da iniciativa privada na prestação do serviço público. É preciso o Poder Público estar preparado para exercer suas atividades reguladoras, não podendo transferir à responsabilidade de prestar serviços públicos para a iniciativa privada. Ele precisa ter recursos para atender as necessidades

sociais da população, principalmente daquela parcela considerada inviável pela iniciativa privada.

O estágio atual de desenvolvimento institucional do País não permite ainda que a paraestatal, como mecanismo institucional, seja eliminada do processo. Seu patrimônio, que é público, não pode ser dilapidado; é preciso viabilizar a parceria entre a paraestatal e a iniciativa privada no atendimento às necessidades básicas da população. Importante citar que atualmente a empresa SANEPAR (Companhia de Saneamento do Paraná) está sob a direção da empresa francesa *Vivendi – Générale des Eaux*.

A questão estratégica e as renovações das concessões são explicitamente importantes para manter o atual mercado. A concedente, agora com novo perfil diferente daquele quando da assinatura do primeiro contrato, também tem como aliado outras opções para atender suas necessidades em água tratada, esgoto sanitário e industrial.

No Brasil, como em vários outros países, o saneamento é serviço cujo poder concedente pertence aos governos municipais e cuja exploração, em geral, é monopólio de companhias públicas, através das concessões cedidas pelos municípios. Ou melhor, era, pois a partir da Lei de Concessões, a situação se altera profundamente. As concessões assinadas após 1988 passam a ter o mesmo valor que aquelas já vencidas. Os municípios para concederem o direito de exploração a qualquer entidade concessionária, terão que submetê-la a um processo licitatório, ao qual poderão concorrer todos os interessados, sejam eles instituições públicas ou da iniciativa privada.

Observa-se que a concessão de serviços de saneamento a empresas privadas é prática comum em vários países do Primeiro Mundo, como os Estados Unidos, a Inglaterra, a França e muitos outros. As formas e procedimentos para efetivação dessa concessão é que variam de país para país.

Ainda segundo Ribas (1999), o setor do saneamento por ser um monopólio e por utilizar recursos tarifários públicos, salva raras exceções, apresentam mínimas ações na busca de otimização dos custos, tanto de concepção, projeto e construção, como de operação e manutenção de sistemas.

A nova Lei de Concessões deverá mudar esse panorama, uma vez que a licitação da concessão de serviços de saneamento deverá trazer uma maior competição entre os interessados e, para concorrer com a iniciativa privada, as companhias públicas de saneamento deverão se adaptar, otimizando seus custos, para obterem maior rentabilidade e, por consequência, maior competitividade.

Parece importante lembrar que, independentemente da empresa ser pública, privada ou mista, ela vai precisar ter uma regulamentação para ser eficiente. Pois a ineficiência de algumas empresas ocorre porque não existe ainda uma regulamentação do setor.

### **3.2.3 Gerenciamento de Bacias Hidrográficas**

Para Frank (1995), o termo bacia hidrográfica define um espaço geográfico associado ao recurso água. Este conceito é amplamente aceito. Há também certa unanimidade em tomar a



bacia hidrográfica como unidade territorial para a tarefa do gerenciamento, do manejo, do aproveitamento ou do planejamento dos recursos hídricos.

O gerenciamento ambiental de bacias hidrográficas é uma necessidade premente no país, em função da variedade e multiplicidade dos problemas de degradação dos recursos ambientais que ocorrem nas diversas regiões. Por se tratar de um tema relativamente novo na pauta dos profissionais que se dedicam ao estudo dos recursos hídricos e da proteção ambiental, muito dos conceitos pertinentes ainda não estão sedimentados. O problema em si - como fazer o planejamento e o gerenciamento ambiental de uma bacia hidrográfica - parece que também não está totalmente equacionado.

O conjunto de atividades conservacionistas se iniciou com um enfoque voltado exclusivamente à recuperação, conservação, proteção e preservação de cursos d'água. Este enfoque restrito teve que ser necessariamente ampliado, para contemplar na íntegra as bacias de captação e, assim, incorporar o tratamento dos chamados "recursos associados" à água. Os recursos naturais, como o solo, a flora, a fauna, os minerais e o relevo, existentes nas bacias de captação, influem na produção e na descarga de água.

Na América do Sul mais de cinquenta bacias hidrográficas são compartilhados por dois ou mais países. O Brasil possui a maior disponibilidade hídrica do planeta, ou seja, 13,8% do deflúvio médio mundial. A idéia de trabalhar exclusivamente com a água tem como objetivo o controle (da oferta) e o aproveitamento (geralmente múltiplo) da água ou dos recursos hídricos, em nível de uma ou mais bacias principais. Baseia-se principalmente no planejamento, projeto, construção e operação de obras hidráulicas para satisfazer demandas múltiplas de água, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento social e econômico, assim como para controlar inundações (Hanke 2000).

Atualmente, os objetivos prioritários - em países industrializados e em grandes centros urbanos - são controlar e manter a qualidade da água nas bacias, para poder reutilizá-la e evitar a degradação do ambiente e as ameaças à saúde.

Originalmente falava-se em gerenciamento de recursos hídricos (*water resources management*), cujo enfoque era a solução de um problema específico relacionado com a água. Mais tarde surgiu o planejamento de múltiplos propósitos, visando ao desenvolvimento de recursos hídricos e consistindo na repartição da água disponível para os diversos usos (Hanke, 2000).

Agora parece ser a vez do gerenciamento integrado de bacias hidrográficas (*integrated river basin management*), um dos maiores referenciais para o novo modelo de gestão, que procura coordenar e desenvolver harmonicamente os usos da água de uma bacia, envolvendo outros processos de desenvolvimento tanto dentro como fora da bacia. Ele extrapola o âmbito dos recursos hídricos para incluir a maior parte dos outros recursos, bem como muitos aspectos de planejamento sócio-econômico ou regional.

A sobreposição de bacias trata-se da administração por trechos de rios, como exemplifica Marques (2000), existe um determinado rio que é de domínio Federal, e que a partir de um determinado trecho pertence a outro país. Todas as decisões sobre este rio devem ser tomadas a nível internacional, como, por exemplo, a barragem de Itaipu no rio Paraná, países envolvidos: Brasil, Paraguai e Argentina. No caso de seus afluentes, aqui rio Iguazu, as

decisões são a nível Federal. Nos seus afluentes as decisões serão estaduais e nos afluentes de seus afluentes, quando couber, as decisões serão municipais.

A administração por bacias é então, uma forma de criar uma divisão física administrativa o que facilita as tomadas de decisões. Tem sido adotado o critério de sobreposições de bacias sendo que à medida que aumenta os seus tamanhos, maiores e mais complexos também são os problemas e soluções. Conforme corrobora Marques (2000),

“... a principal tendência da administração do uso da água passa pela conscientização da população para o problema. A principal tendência surgiu na França e é denominado Modelo Sistêmico de Integração Participativa. As principais características do modelo são a criação de comitês de bacia, compostos pelo diversos órgãos oficiais da administração, organizações não governamentais - ONG's, representantes das administrações executiva e legislativa e de representantes da população. Criação de Agências de Bacias responsáveis pelo suporte técnico, administrativo e financeiro da bacia em questão”.

De acordo com a nova Lei 9.433/97 dos recursos hídricos, ficou determinado que o princípio legal dos comitês de bacias hidrográficas é o da descentralização para facilitar o monitoramento e controle dos recursos hídricos. A bacia é considerada uma unidade territorial, e desta forma o sistema atuará no seu controle.

O comitê poderá ser instalado para uma bacia, sub-bacia ou grupo de bacias. Em águas do domínio da União, a instituição compete ao Presidente da República e nos Estados ao Governador do Estado e no Distrito Federal ao seu Governador.

Os comitês como estrutura descentralizada, atuando sobre uma bacia, sub-bacia ou grupo de bacias vão atuar na promoção de debates, aprovar plano de recursos hídricos para as bacias, arbitrar em primeira instância conflitos relacionados aos recursos hídricos, avaliar os casos de isenção de outorga pela insignificância da utilização, estabelecer mecanismos de cobrança e valores, e estabelecer critérios para o rateio de obras de interesse coletivo. Estas são algumas atribuições fundamentais dos comitês.

A composição é interessante, pois a União, Estados e Municípios participarão, os usuários também, bem como as sociedades civis. No entanto existe uma novidade, a totalidade de representantes dos Poderes Públicos não pode exceder a metade, isto significa que os poderes públicos não detêm nos comitês a maioria e assim não poderão impor uma política, às vezes, contrária aos dados técnicos de viabilidade, mas, contudo, de interesse político.

No caso de bacia em região de fronteira, haverá um representante do Ministério das Relações Exteriores, e sendo o território da bacia situado em território indígena, haverá representação da FUNAI, e da população indígena ali residente. A União também participará dos comitês de bacias estaduais, no entanto, o regimento interno destes comitês definirá a forma de participação. O objetivo é sempre manter a integração.

A direção dos comitês caberá a um Presidente e um secretário, ambos eleitos dentre os membros dos comitês, a lei neste caso não especificou quem seria o Presidente e o secretário como no Conselho Nacional, deixou para o exercício natural da democracia, a eleição.

Já as Agências de Água funcionarão como secretaria executiva dos comitês de bacia, e sua existência dependerá da prévia instituição dos comitês, bem como a viabilidade financeira da

arrecadação das outorgas de uso na região de atuação. A competência das agências está definida no artigo 44, e dentre outras, destacam-se as seguintes: manter balanço atualizado da disponibilidade de recursos hídricos; manter cadastro de usuários; delegadamente efetivar cobrança pelo uso; analisar e emitir pareceres sobre projetos; acompanhar a administração dos recursos financeiros arrecadados; gerir o Sistema de Informações; celebrar convênios e contratos; elaborar proposta orçamentária; promover estudos e outras atribuições devidamente elencadas na lei.

As Agências de Água farão em verdade a parte executiva dos comitês de bacia, viabilizando os programas propostos, o monitoramento e o controle no uso de recursos hídricos, pois estando diretamente junto às bacias, os comitês serão abastecidos de informações e dados sobre o uso dos recursos hídricos e, por conseguinte, atinge-se a finalidade da lei, alcançando-se um gerenciamento adequado que realmente assegure um uso racional deste bem imprescindível à vida. Enquanto as agências não forem constituídas, os consórcios e associações intermunicipais poderão receber delegação para o exercício das atribuições das agências de água.

### 3.2.4 Bacias Hidrográficas do Estado de Santa Catarina

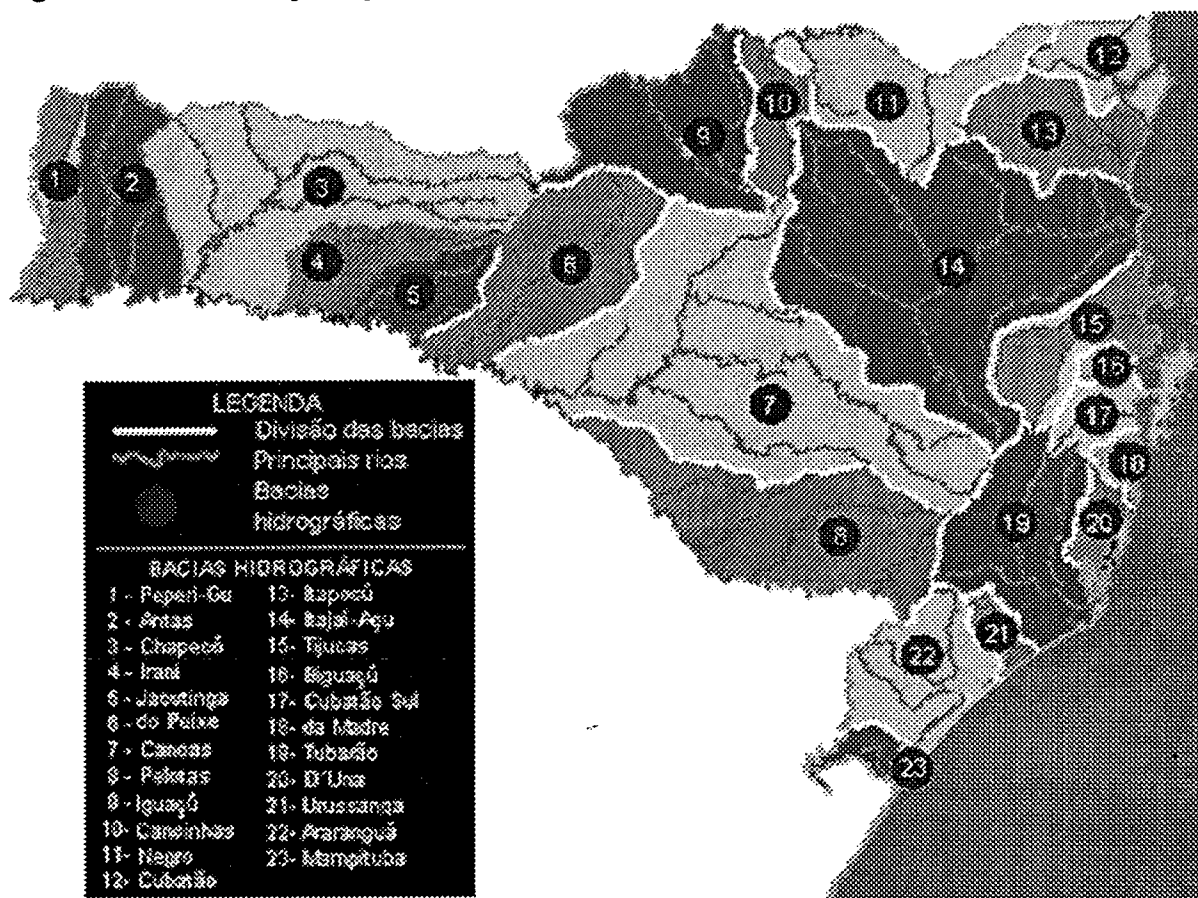
O Estado de Santa Catarina tem várias bacias hidrográficas as quais convergem para duas grandes vertentes: a vertente do interior, nos rios Uruguai e Iguaçú, e a vertente do atlântico nos rios Itapocu, Cubatão, Itajaí-Açu, Tijucas, Urussanga, Araranguá, Tubarão e Mampituba. No quadro 18, apresenta-se as bacias hidrográficas, e a seguir na figura 02, encontra-se as divisões, os principais rios e a localização dessas bacias hidrográficas.

Quadro 18 – Bacias hidrográficas de Santa Catarina

Bacia do Rio Mampituba	Bacia do Rio Cubatão
Bacia do Rio Araranguá	Bacia do Rio Negro
Bacia do Rio Urussanga	Bacia do Rio Canoinhas
Bacia do Rio Tubarão	Sub-Bacia do Rio Iguaçú
Bacia do Rio D'uma	Bacia do Rio Chapecó
Complexo Lagunar	Bacia do Rio das Antas
Bacia do Rio da Madre	Bacia do Rio Peperi-Guaçu
Bacia do Rio Cubatão do Sul	Bacia do Rio Irani
Bacia do Rio Biguaçu	Bacia do Rio Jacutinga
Bacia do Rio Tijucas	Bacia do Rio do Peixe
Bacia do Rio Itajaí	Bacia do Rio Canoas
Bacia do Rio Itapocu	Bacia do Rio Pelotas

Fonte: Jornal "O Estado" de 26/03/00.

Figura 02 – Divisões, principais rios e a localização das bacias hidrográficas catarinenses.



Fonte: - Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente – SDM

A seguir encontram-se algumas características das bacias hidrográficas localizadas no Estado de Santa Catarina (FATMA, 1995).

### 1. *Bacia do Rio Mampituba*

Possui a maior reserva de água doce do Estado de Santa Catarina.

### 2. *Bacia do Rio do Peixe*

Até o ano de 1987, não se diferenciava das demais, pois 75% das atividades empresariais eram poluidoras, emitindo diariamente uma carga equivalente ao lançamento de esgotos de uma população de 646 mil habitantes. Esta bacia passou a fazer parte do Programa de Proteção e Recuperação Ambiental, a partir de 1987. Em 1992, a carga poluidora foi reduzida em 69%, sendo que na segunda etapa do programa, em 1994, foi alcançada uma redução de 93,8%.

Calcula-se que 60% dos dejetos produzidos por suínos são lançados diretamente nos mananciais existentes na região oeste do Estado. A contaminação provocada por estes dejetos atinge quase 80% dos mananciais de superfícies. A região também enfrenta as consequências da erosão, que joga anualmente nos cursos d'água, toneladas de solo fértil. Este fenômeno resulta no assoreamento dos rios, açudes e barragens e na desertificação de extensas áreas produtivas. Registra-se ainda o abuso na utilização de agrotóxicos nas lavouras.

### *3. Bacia dos Rios Cubatão e Cachoeira*

Na região do litoral, o sistemático desmatamento efetuado nas nascentes dos rios Cubatão e Região do Pirai, mananciais responsáveis pelo abastecimento de Joinville e região, vem comprometendo cada vez mais a qualidade das águas captadas pela CASAN. Este problema interfere no tratamento, especialmente nos dias chuvosos. As indústrias do ramo metal mecânica lançam indiscriminadamente seus efluentes nos cursos de água da região. Durante décadas, por exemplo, o Rio Cachoeira, foi considerado morto, sendo o destino final dos esgotos domésticos e dos efluentes industriais da cidade de Joinville. A degradação ambiental também ameaça a Baía da Babitonga, desaguadouro natural das águas do Rio Cachoeira.

Os mangues de Joinville, ocupados via de regra pela população de baixa renda, estão praticamente destruídos. A Baía da Babitonga, que recebe contribuições dos rios Cachoeira e Cubatão, possui o maior parque industrial do Estado e encontra-se totalmente comprometido com a degradação. Em 1988, a FATMA lançou o Programa de Proteção e Recuperação da baía de Babitonga, quando 45 empresas foram convocadas a implementarem sistemas de tratamento de efluentes, sendo que a carga poluidora foi reduzida em 75% até 1994, e a descarga de 450t. anuais de metais pesados caiu, em média, 95%.

### *4. Bacia do Rio Itajaí-Açu*

Na região do vale do Itajaí é lançada anualmente uma carga poluidora na Bacia do Rio Itajaí-Açu, que é o manancial mais importante da região, equivalente ao despejo dos esgotos produzidos por uma população com as proporções de uma cidade de grande porte. Esta região sofre também com a ação do lançamento de metais pesados e do processo de extrativismo mineral as suas margens.

Passa por 40 municípios e é atingida por elevada carga de matéria orgânica e produtos químicos despejados pelas fecularias, indústria têxtil e metal-mecânica. Atualmente a carga equivalente é de 371.126 habitantes, ou seja, houve uma redução de 72,24%. Após 1989, foi implementado o Programa de Proteção e Recuperação da Bacia do Rio Itajaí-Açu, com 60 indústrias convocadas, sendo que, até 1992, 35 delas implantaram as estações de tratamento e demais equipamentos solicitados.

### *5. Bacia do Rio Itapocu*

Há uma década atrás, a carga poluidora equivalia ao esgoto lançado por uma população de 310 mil habitantes. A partir de 1990, foi introduzido o Programa de Proteção e Recuperação Ambiental desta bacia, onde foram convocadas 42 indústrias entre têxteis, metal-mecânica e frigoríficos. Até 1994, a carga poluidora foi reduzida em 80%.

### *6. Bacia do Rio Tubarão e Complexo Lagunar*

A baixa qualidade do carvão catarinense devolve ao solo 75% do volume processado nas usinas. Cerca de dois terços dessa bacia já se encontra comprometida, recebendo 300 mil metros cúbicos diários de despejos ácidos das mineradoras, sendo equivalentes ao lançamento do esgoto de uma população de nove milhões de habitantes, ou seja, o dobro da população de todo o Estado.

Os níveis de qualidade da água são alarmantes, onde as concentrações de poluentes ultrapassam assustadoramente os níveis mínimos de segurança previstos na legislação ambiental. Em 1995, foi lançado pela FATMA o Programa de Proteção e Recuperação Ambiental da Bacia Hidrográfica do Rio Tubarão e Complexo Lagunar, visando a reduzir em 80% a carga orgânica lançada na bacia, bem como limitar o lançamento de metais pesados e cianeto, de material particulado e gases na atmosfera, de acordo com os níveis estabelecidos na legislação.

O complexo lagunar é formado por treze lagoas de água salobra e outras sete de água doce. Também absorve parte da poluição causada pela exploração do carvão energético. O complexo Lagunar associado à Bacia do Rio Tubarão formam a maior bacia hidrográfica da região sul catarinense.

### *7. Bacia do Rio Araranguá*

Apresenta o mais grave problema sobre o uso da água. Como a extração do carvão destruiu margens e nascentes. Agricultores, empresários e moradores começam a disputar as últimas reservas de água.

### *8. Bacia do Rio Urussanga*

Grande índice de degradação, provocado pelo impacto ambiental causado pelo beneficiamento de carvão mineral. Tem pelo menos 90% de seus afluentes inutilizados pelos resíduos da mineração. Um dado interessante a registrar é que a região sul do Estado Santa Catarina está incluída entre as que apresentam os níveis mais críticos de poluição do país todo. Ou seja, esta poluição tem como causa básica a atividade de extração do carvão mineral, que devido a sua baixa qualidade (alto teores de cinza e de enxofre), faz com que anualmente sejam produzidos toneladas de rejeitos. Estes, além da ocupação indevida do solo, provocam a poluição do ar pela liberação de poeira e emissão de gases.

Os principais rios da região sul: Tubarão, Urussanga e Araranguá, atualmente, são considerados comprometidos, quase mortos, pois são rios contaminados por metais pesados, sólidos em suspensão e possuem alta acidez, o que exige maior complexidade no processo de tratamento de água para manter as qualidades exigidas. A FATMA, através do acordo de cooperação firmado com a Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA), pretende recuperar os cinco mil hectares de áreas degradadas, despoluindo assim os rios e as lagoas das principais bacias do sul do Estado (FATMA, 1995).

### *9. Bacia do Rio Canoas*

Nesta bacia, 45% das atividades cadastradas são poluidoras, ocorrendo à presença de óleos e graxas, espumas, mercúrio, elevado número de coliformes fecais, altas concentrações de fosfatos e nitratos, sendo essa poluição decorrente de esgotos sanitários, efluentes industriais e uso excessivo de fertilizantes e agrotóxicos (indústrias de papel e celulose, os curtumes, os frigoríficos, os matadouros e os abatedouros). O total da poluição da bacia corresponde ao esgoto produzido por uma população de 900 mil habitantes, ou seja, três vezes superior ao produzido pela população da região (FATMA, 1995).

No Planalto Serrano as indústrias madeireiras de papel e celulose promoveram a devastação das florestas de pinhais, vegetação nativa da região dos campos de Lages e Curitiba. Os rios da região sofrem com o carregamento para seus leitos de grande quantidade de

agrotóxicos. Das atividades cadastradas na bacia do rio Canoas, 45% são poluidoras, contribuindo com uma carga orgânica equivalente aos esgotos produzidos por uma população de cidade de médio porte.

A presença de elevados índices de coliformes fecais e altas concentrações de nitratos e fosfatos, identificam a poluição dos mananciais da região provocada pelo lançamento de esgotos domésticos e efluentes das indústrias de papel e celulose, curtumes, frigoríficos, matadouros, abatedouros e pocilgas, contribuindo assim com o comprometimento dos recursos hídricos, refletindo também na qualidade da matéria-prima para fornecimento de água potável.

Infelizmente, muitas vezes as estratégias e políticas ambientais no Estado, são interrompidas por motivos essencialmente políticos, devido à mudança de governo. Para tentar evitar esse processo que até então vem se realizando, a FATMA está implementando comitês de gerenciamento em todas as bacias hidrográficas do Estado, nos quais as indústrias, o poder público e a população organizada poderão efetuar juntos a continuação e a manutenção dos programas de proteção e recuperação ambiental. Esses comitês poderão decidir sobre as obras que julgarem necessárias, bem como procurar fontes alternativas de recursos para a sua execução.

Hoje, a CASAN e todo o setor industrial operam sem licença formal. Antunes (1999) ressalta que com a lei estadual 9.748/94 e lei federal 9.433/97 se quer justamente disciplinar o uso e a preservação dos mananciais, pois com a aplicação destas leis, as empresas que não possuem outorga, passarão a médio e longo prazo a pagar pelo uso da água.

### 3.3 TERCEIRIZAÇÃO E PRIVATIZAÇÃO NO SANEAMENTO BÁSICO

**“A mente humana não pode captar as causas dos acontecimentos em sua totalidade, mas o desejo de encontrar essas causas está implantado na alma humana”.**

Leon Tolstói (1869)

Para Bernstorff (2000), a terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Terceirizar significa repassar parte do trabalho de uma empresa para terceiros realizarem, trata-se de uma tendência internacional e uma atitude muito comum atualmente, principalmente por causa das vantagens que esse sistema oferece (Bernstorff, 2000).

O processo de terceirização – ou seja, a transferência de atividades de uma empresa mãe para terceiros – que vem se desenvolvendo na iniciativa privada também já atinge algumas áreas tradicionalmente desempenhadas pelo setor público. Um exemplo típico é o próprio saneamento básico, onde algumas atividades estão sendo executadas, em muitos Estados, por empresas contratadas. Nesses casos, a terceirização assume formas de privatização, uma vez que muitos serviços, antes desempenhados dentro de uma empresa pública, passam a serem feitos por uma empresa privada.

Segundo Bernstorff (2000),

“... dentre as inúmeras vantagens da terceirização, descritas em livros, artigos, revistas, etc. e aceitando a visão de que ela não é mais um modismo, e sim uma nova forma de gestão moderna ressaltam-se algumas características: acesso a novos recursos tecnológicos; agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna, etc”.

Para Bernstorff (2000), a terceirização surgiu como um elo de ligação para as grandes organizações entre um estágio de formalização para um de flexibilização, pois garante uma certa previsibilidade no atingimento dos objetivos organizacionais, através da formalização por contratos entre pessoa-jurídica / pessoa-jurídica, deixando claramente exposto o que, como, quando, e por quanto uma atividade será realizada, sem deixar de ser flexível uma vez que estes mesmos contratos terão prazos pré-estabelecidos com cláusulas de renovação ou descontinuidade dos serviços, garantindo à organização contratante grande agilidade estratégica frente às constantes mudanças no cenário competitivo mundial.

Ainda conforme esse autor, se terceiriza para garantir às empresas, concentração de esforços na atividade-fim com focalização nas áreas essenciais, garantindo a racionalização das estruturas empresariais, maior produtividade, eficiência e nível de competitividade compatível com a globalização dos mercados. Para obter redução de custos finais através da racionalização das operações, com redução do custo com a mão de obra, encargos sociais e



passivos trabalhistas, além do espaço físico, materiais de escritório, equipamentos e *softwares*, transformando custos fixos em custos variáveis.

### 3.3.1 No Brasil

A Terceirização no Brasil – principalmente no setor privado – parece significar até o momento, desemprego e precarização das condições de trabalho, como por exemplo, a redução de salários, perdas de benefícios sociais conquistados, degradação das condições de saúde e de segurança do trabalho e fragmentação da representação sindical, entre outros. Na área pública, parece que o mesmo quadro tende a se repetir.

Para se discutir a questão da participação da iniciativa privada no saneamento é preciso que se faça algumas reflexões e comparações que se tornam importantes. Inicialmente, o aspecto da vocação da empresa pública para prestação de determinados serviços.

Segundo Botter (1999), o primeiro grande avanço na área ocorreu durante o Planasa (Plano Nacional de Saneamento), quando foram constituídas as atuais empresas estaduais de saneamento. Os números alcançados por este programa foram impressionantes: em 25 anos, ou seja, de 1970 a 1995, teve-se incremento no atendimento com água potável de 60% dos domicílios urbanos para 91% destes municípios, sendo que a população saltou de 55 para 123 milhões de pessoas. Quanto à coleta de esgoto, a cobertura evoluiu de 20% dos domicílios para 49%. Os números para o tratamento de esgotos, entretanto, já eram vergonhosos, e infelizmente ainda se conservam desta forma, já que se trata apenas 10% de todo o esgoto produzido.

Observa-se que o Estado desempenhou um papel importante ao implementar o Planasa. Ocorre, entretanto, que a disponibilidade de recursos externos a baixo custo, que permitiu ao Estado brasileiro tais avanços, não mais existe; e o esgotamento do programa Planasa acabou por encerrar um ciclo de investimentos na área. Por outro lado, as necessidades se agravaram com o crescimento mais acentuado das populações urbanas, que implementaram de forma alarmante o grau de poluição dos cursos d'água.

Ferreira da Silva F<sup>o</sup>. (1998) corrobora lembrando que, o que é terceirizado é o serviço e não as pessoas, pois toda organização necessita de indivíduos (internos ou externos) para o atingimento de seus objetivos (execução de sua missão), portanto, o profissionalismo e a cooperação devem estar presentes em todas as etapas do processo de terceirização.

Com o esgotamento da capacidade de endividamento do Estado e do Município para investimento na área de saneamento, as empresas privadas surgem como potenciais participantes. Para se credenciarem, entretanto, deverão compreender as peculiaridades do setor, especialmente no que tange à extrema responsabilidade de se prestar um serviço público do qual depende diretamente a saúde da população atendida.

Esta participação já existe, de forma ainda embrionária, em cerca de trinta concessões municipais, alcançando aproximadamente quatro milhões de usuários, além de duas empresas estaduais: Sanepar (Paraná) e Saneatins (Tocantins). A presença do particular, entretanto, somente se ampliará à medida que o arcabouço jurídico que envolve o assunto se consolidar:

a questão da titularidade dos serviços nas áreas metropolitanas e a regulação do setor (Boletim Dieese, 1994).

Espera-se que o Governo Federal tenha sensibilidade, voltando a estabelecer agenda positiva na discussão e solução destas duas questões, que vêm inibindo maior participação da iniciativa privada, devido às experiências sofridas nos contratos que já estão em andamento.

O cenário da participação da empresa privada na área de saneamento, portanto, ainda apresenta muita instabilidade. Entretanto, a necessidade premente dos investimentos não deixa alternativa senão, interessar agentes com capacidade de investimento e endividamento para suprir o setor dos recursos necessários à universalização destes serviços. Esta parece ser uma obrigação que a sociedade brasileira precisa assumir para garantir o exercício de plena cidadania.

As empresas de saneamento potencialmente apresentam lucratividade e têm demanda garantida. A população consumirá água mesmo que ela não sofra controle de qualidade, pois é elemento essencial a todas as formas de vida, e os agricultores também a utilizarão em suas plantações, mesmo que esteja contaminada.

Segundo as Organizações das Nações Unidas (ONU) em seu quarto Relatório Mundial sobre Desenvolvimento Humano, já havia um alerta que o desemprego seria a pior ameaça dos anos 90 e anunciava para os países do Terceiro Mundo o seguinte: "... a privatização não é uma panacéia e, para evitar uma situação social incontrolável, chegou a hora da mudança". Ressaltava a importância do setor público, principalmente nas áreas onde o Estado tem que cumprir suas obrigações, que não cessam de crescer.

De acordo com o relatório, são "pecados da privatização", entre outros, querer somente maximizar receitas e substituir os monopólios públicos pelos privados. Um exemplo é o da Inglaterra (página 128), que desenvolveu a privatização total do setor de saneamento, gerando um forte descontentamento público. As tarifas se elevaram de forma acentuada e, na proporção inversa, houve um acentuado decréscimo na qualidade da água servida à população.

A água é um bem esgotável, cuja demanda apresenta crescimento constante. Esse fato, aliado à redução das reservas, tende a fazer com que seu preço ao consumidor seja elevado, mesmo porque parece que não existem ações para reutilização da água poluída. A expansão da terceirização/privatização, nos setores operacionais e no controle de qualidade, pode levar a uma dramática situação, comprometendo a segurança operacional e conseqüentemente as condições de saúde e segurança dos trabalhadores, da população e o meio ambiente.

Além disso, os sistemas de água são todos interligados e interdependentes e têm de ser monitorados de forma planejada. O gerenciamento dos recursos hídricos é função obrigatória do Estado que deve se dar coletivamente com toda a sociedade organizada.

As empresas de água e esgoto pertencem aos Estados e Municípios e não a União. O saneamento é, pela Constituição Federal, um serviço de competência municipal.

No processo de privatização não é fácil mudar uma cultura que operou durante décadas como um monopólio que insistia em desconhecer as mais elementares regras de *marketing*, produtividade e competitividade. Num caso de privatização a liderança que vai prevalecer é a

da empresa privada, não a da antiga estatal. Transformar, desenvolver, operar competitivamente e perpetuar uma empresa pós-privatizada irá se revelar tarefas muito complexas. Aqueles que dominarem a arte de transformar uma cultura estatal em uma cultura competitiva serão consagrados no mercado (Kotter, 1997).

Para Bezerra (1998), a partir de 1990, o Governo Federal vem incentivando as privatizações e, conseqüentemente, a adoção de um novo modelo de gestão para o setor saneamento. Hoje, existe todo um arcabouço legal que possibilita a privatização dos serviços públicos de água e esgotos, como por exemplo, o Programa Nacional de Desestatização, regulado pela Lei nº 9.491, de 09/09/97, como também a Lei nº 8.987, que definiu o novo regime de concessão e permissão de serviços públicos.

Quando se fala em privatização, é importante lembrar que:

- Saneamento é saúde, portanto, é dever do Estado;
- Segundo dados da Organização Mundial da Saúde, para cada real investido em saneamento, economiza-se quatro em gastos hospitalares;
- Para as empresas privadas, a água é apenas mais uma mercadoria, um instrumento na busca do lucro;
- A água é um bem indispensável à vida e deve ser gerenciada de acordo com os interesses populares;
- Saneamento evita doenças, como a dengue, cólera, diarreia, verminoses, entre outros;

Depois da privatização da telefonia e da energia elétrica, o saneamento é o último grande setor da infra-estrutura nacional que permanece sob a gestão pública. Mas um dos objetivos do Conselho Nacional de Desestatização (formado por Ministros da equipe Econômica) é promover a privatização das companhias estaduais e serviços municipais de água e esgoto. Essa meta consta da cláusula 27 do Memorando de Política Econômica que o Governo Federal assinou com o FMI, em março de 1999. A suspensão dos financiamentos públicos para o setor de saneamento atende ao propósito da privatização.

Segundo dados retirados da ASSEMAE (2000), experiências internacionais comprovam que o fim do financiamento público é uma prática que antecede a privatização dos setores de infra-estrutura. A Diretoria de Infra-Estrutura do BNDES admite que o processo de estabilização da economia e o fim da inflação atendem ao objetivo de permitir investimentos privados de longo prazo para a aquisição de setores públicos de infra-estrutura. Na Inglaterra e na Argentina, o primeiro passo para a privatização das companhias de água foi a deteriorização dos serviços prestados. Com exceção da Inglaterra e da França, os países desenvolvidos mantêm seus serviços de saneamento sob gestão pública e local.

A realidade do saneamento reflete as negligências da concentração de renda no país. Conforme dados da ASSEMAE (2000), e de acordo com o IBGE, 85% dos 15 milhões de lares sem abastecimento de água e 39 milhões de domicílios que não possuem esgotos são habitados por famílias com renda mensal igual ou inferior a dois salários mínimos.

No Brasil, as 27 concessões privadas foram realizadas em municípios ricos. O BNDES reconhece que para aumentar a atratividade do saneamento aos olhos do empresariado, é necessário oferecer para a privatização os sistemas amortizados, ou seja, aqueles que já estão prontos para a cobrança da tarifa. Privatizar o saneamento significa transferir para os interesses privados um poderoso instrumento de cobrança de tarifas.

Parece que no Brasil as empresas privadas somente se interessam pelos grandes sistemas de água, onde o lucro fácil é garantido. Aquelas cidades onde há grandes deficiências de saneamento são deixadas de lado. A seguir tem-se alguns exemplos de cidades brasileiras privatizadas, segundo dados da ASSEMAE (2000):

### 1. Limeira - SP

Foi a primeira concessão do saneamento para a iniciativa privada no país, realizada em 1995. O contrato, que prevê trinta anos de concessão, obriga as empresas do consórcio franco-brasileiro, estabelecerem que o concessionário arque apenas com o salário dos funcionários da ativa. Os encargos e salários dos servidores aposentados serão de responsabilidade do município.

O SAAE de Limeira continua existindo como órgão fiscalizador e é responsável pela limpeza das redes de drenagem e esgoto sanitário. A única receita do SAAE (Serviço Autônomo de Água e Esgoto) é a taxa mínima sobre ligações em terrenos desocupados, o que representa uma arrecadação mensal de cerca de R\$ 45 mil, contra uma despesa mensal de R\$ 300 mil. O contrato de concessão isenta a concessionária da dívida do SAAE, avaliada em R\$ 50 milhões. Administrada pela *Suez-Lyonnaise des Eaux*, a imprensa fez diversas denúncias sobre a qualidade da água e aumento de tarifas.

### 2. Itu-SP

Teve seu contrato de concessão para o tratamento de esgoto, firmado em 1996 entre o Serviço Autônomo de Água e Esgoto e uma empresa privada; poderá ser alvo de uma ampla investigação por parte do Ministério Público. Em setembro de 1999, o ex-presidente do SAAE de Itu que, em 1995, conduziu o processo de concessão, entrou com uma representação junto à Curadoria do Meio Ambiente e da Cidadania, pedindo a apuração das denúncias sobre os quatro aditamentos feitos no contrato de concessão que teriam produzido aumentos abusivos das tarifas de esgoto, ampliando a inadimplência das contas de água da cidade, de menos de 10% para 30%.

O contrato inicial determinava a cobrança de R\$ 0,36 por metro cúbico de esgoto tratado; atualmente a tarifa já chega a R\$ 0,59 por metro cúbico de esgoto. Outra denúncia é de que a concessionária não estaria realizando o serviço de tratamento de esgoto, jogando os detritos *in natura* nos rios da região.

### 3. Ribeirão Preto- SP

Teve seu contrato de concessão do sistema de esgotamento sanitário concedido à iniciativa privada em 1995, por um prazo de 20 anos. A empresa deveria entregar até novembro de 98 as estações de tratamento de esgoto, mas menos de 15% da obra foi concluída. O consórcio privado formado por empresas brasileiras e norte-americanas argumenta não ter recursos de R\$ 34 milhões do BNDES para as obras.

De acordo com informação veiculada pela imprensa local em novembro de 1999, a obra estaria sendo retomada pelo consórcio. A *Suez-Lyonnaise des Eaux*, da França, líder mundial do setor, projeta investir US\$ 800 milhões no Brasil até 2003, impulsionada pela privatização do saneamento básico. Com estes recursos, pretende conquistar, em parceria com empresas locais, cerca de 15% do mercado local. O grupo projeta ainda aumentar, nos próximos anos, a participação das receitas obtidas com operações internacionais no faturamento global. Três países foram eleitos como alvos prioritários: Brasil, Estados Unidos e China (ASSEMAE, 2000).

Parece ser importante considerar dois pontos quando se fala em privatizações: qual é a experiência dos países desenvolvidos, onde esses serviços são mais antigos, e qual tem sido o resultado das privatizações nesses países? Para responder tais perguntas é que se tentam levantar no próximo sub-item, algumas informações a respeito de outros países que já passaram por essa experiência.

### 3.3.2 Privatização do saneamento em outros países

Analisando os exemplos de privatização em outros países pode-se concluir que privatizar a água pode ser sinônimo de aumento nas contas, queda na qualidade dos serviços, e possível corrupção de muitos governantes. As gigantes mundiais (referindo-se às grandes empresas privadas) que atuam no setor de saneamento, as francesas *Vivendi-Générale des Eaux* e a *Suez-Lyonnaise des Eaux* têm liderado a compra das companhias de águas em muitos países.

#### 1. Alemanha

A gestão predominante é o serviço público e local. Há cerca de 15 mil sistemas para 11 mil municípios e somente dois mil sistemas têm escala municipal. Existem associações de municípios e empresas municipais em alguns casos, que são responsáveis também por outros serviços públicos (ASSEMAE, 2000).

Uma notícia publicada na revista francesa *Hidroplus* (1994) comunica que na Alemanha, a iniciativa privada é rentável na concepção e construção de estações de tratamento de água. Segundo o Secretário de Estado do Ministério Federal do Meio Ambiente da Alemanha, Stroetmann, 100 bilhões de marcos em investimentos estão previstos para o Leste da Alemanha destinados aos trabalhos de saneamento até o ano 2005.

Nessa ocasião, a Associação Alemã de equipamentos de água encarregou dois economistas para realizarem um estudo sobre os efeitos macroeconômicos do tratamento da água por sociedades privadas. Suas conclusões agradaram a indústria da água, após as revelações de que as empresas privadas concebem e constrói estações de tratamento a um custo inferior aquele dos órgãos públicos (ASSEMAE, 2000).

Os economistas alemães preconizam também a supressão dos contratos burocráticos e o maior envolvimento do mundo privado para otimizar a proteção do meio ambiente em um país onde a gestão pública da água ainda permanece dominante. Nessa perspectiva, a Câmara de Comércio e da Indústria alemã criou, em Berlim, uma agência consultiva, permitindo às coletividades locais escolherem a estação de depuração que melhor lhes convier, tanto em nível técnico quanto em nível econômico, (Gabardo, 1998).

#### 2. Argentina

Os serviços de água e esgoto foram privatizados na capital Buenos Aires, em 1992. Ganhou a licitação um grupo de empresas lideradas pelas francesas *Suez-Lyonnaise des Eaux* e *Vivendi-Générale des Eaux*. Em três anos, apesar dos lucros, os empresários não investiram nem metade do que prometeram no contrato. Os argentinos estão pagando em média quatro vezes mais pela água que consomem (*Hidroplus*, 1994).

Após Buenos Aires em 1992, as privatizações dos sistemas de abastecimento de água prosseguem nas províncias argentinas. A província de Mendoza, situada ao pé da Cordilheira

dos Andes, está em vias de privatizar Obras Sanitárias Mendoza (OSM), o organismo público encarregado da distribuição de água e da coleta e tratamento de esgoto. A província estabeleceu o quadro dessa privatização em uma lei provincial onde são definidas as regras de cada parceiro (autoridade provincial, empresa privada e organismo regulador). Sobre uma população total de 1,41 milhão de habitantes em 1992 - dos quais 1,14 de população urbana - 71% estão ligados à rede de água potável e somente 37% tem acesso à rede de esgotos (Hidroplus, 1994).

Na produção de água potável, a água de origem subterrânea representa até 37% do total produzido pelo distribuidor. Tanto é assim que inúmeras comunidades se abastecem diretamente de poços. Outro inconveniente, é que Mendoza tem muitas ramificações clandestinas e as perdas devido à obsolescência das redes são importantes. No total elas representam 30% da produção de água potável. As empresas francesas já presentes na Argentina acompanham de perto toda a constituição do dossiê da privatização.

Apesar do contrato original da Águas Argentinas não prever aumento nos primeiros dez anos de vigência da privatização, as tarifas de água e esgoto subiram 282,21% de 1992 a 1999. O contrato de concessão previa, nos cinco primeiros anos de vigência, o investimento de US\$ 300 milhões a menos do que o prometido. No processo de privatização, os trabalhadores argentinos ficaram com 10% devido à estratégia da empresa de aumentar o capital, com a injeção de novos recursos, o que aumentou de 25,2% para 44% a participação acionária da empresa *Suez-Lyonnaise des Eaux* (Hidroplus, 1994).

A empresa Águas Mendocinas (subsidiária da *Enron* Americana) provocou interrupção no fornecimento por mais de vinte horas seguidas na cidade de Mendoza. O poder público imputou uma multa de 1,5 milhões de pesos argentinos, mas a empresa se negou a pagar e recorreu à Justiça.

Segundo a ASSEMAE (2000), o secretário de Ação Social do Sindicato de Obras Sanitárias da Província de Buenos Aires, Guillermo Amorebieta, diz que o Governo de Mendoza ameaçou rescindir o contrato de concessão, mas foi pressionado pela Embaixada dos EUA e pelos interesses financeiros internacionais, representados pelo FMI, Organização Mundial do Comércio e Banco Mundial.

### 3. *Bélgica*

Os municípios são responsáveis diretos pelos serviços. A porcentagem de água fornecida por empresas privadas ou mistas é muito pequena. O Governo central é responsável pelo tratamento de afluentes e a gestão é regional. Apenas em Flandres uma companhia de tratamento de esgoto tem 20% de capital privado. Há associações intermunicipais, empresas intermunicipais de produção e/ou distribuição de água e duas companhias regionais (ASSEMAE, 2000).

### 4. *Chile*

Os setores de água potável e de tratamento de esgoto chilenos apresentaram substanciais oportunidades de investimento em 1999, ocorrendo o maior programa de privatização, tendo transferido o controle do sistema de água do país para o setor privado. A *Suez-Lyonnaise des Eaux* participa do setor de saneamento da cidade de Valdivia. Para Fels (*Apud* Ruiz, 1999), a principal procura por oportunidade de investimento foi no setor de esgoto, podendo os investimentos exceder US\$ 700 milhões em 2002.

### 5. Colômbia

A economia tem enfrentado sérios problemas desde 1998 no governo do Presidente Andrés Bestrana. Os problemas econômicos diminuíram os melhoramentos no setor de abastecimento água e de tratamento de esgoto em 1999. Para Montañó (*Apud Ruiz, 1999*), o sistema de abastecimento de água é composto por 1500 companhias de serviço local. E atualmente se estuda a possibilidade de empresas estrangeiras especializadas realizarem melhorias neste setor. Estuda-se a possibilidade de investir até 2002, US\$ 2,6 bilhões em saneamento básico. A *Suez-Lyonnaise des Eaux* atua na cidade de Bogotá.

### 6. Estados Unidos

O modelo de gestão pública municipal é dominante no país, o qual parece ser a tendência mais eficaz atualmente. A maior parte dos sistemas de abastecimento de água que servem comunidades com mais de 3.300 habitantes são públicos e servem a 85% da população. Estudo recente, da Universidade do Sul da Califórnia, analisou e comparou o desempenho de empresas públicas e privadas no setor de abastecimento de água. Examinando três sistemas, concluiu que o setor público é mais eficiente e, em quatro sistemas, nenhuma diferença foi constatada (ASSEMAE, 2000).

### 7. França

As grandes empresas privadas são responsáveis por ¾ da água potável produzida no país. A onda de escândalos que sacudiu a França obrigou o país a rever a relação entre poder público e iniciativa privada nos negócios da água, segundo dados da ASSEMAE (2000). A iniciativa privada neste país, responde pela gestão de 75% do abastecimento, e o Estado por 67% do saneamento. No abastecimento, quanto menor o município, maior a presença estatal. E o nível de satisfação da população tem sido maior (94%) entre os consumidores de empresas públicas que entre os de empresas privadas (86%). O país tem diversas subsidiárias no setor de saneamento: *Vivendi-Générale des Eaux*, *Suez-Lyonnaise des Eaux*, CISE – Saint Gobain e SAUR – Bouygues (ASSEMAE, 2000).

### 8. Inglaterra

A privatização do saneamento ocorreu em 1989, e reduziu o setor a apenas dez empresas responsáveis por serviços de água e esgoto. Em 1999, restaram apenas cinco dessas empresas, devido ao sucessivo processo de fusões. Dois anos depois da privatização, as tarifas subiram 30% e o lucro das empresas saltou para 360%.

Nos cinco anos posteriores à privatização, o aumento anual da tarifa foi, em média, 5% superior à inflação. Parlamentares trabalhistas (de oposição a Margareth Thatcher) acusaram os órgãos reguladores de impotência frente ao *lobby* dos serviços privados. Pesquisa realizada junto aos consumidores revelou que 30% da população consideram que os serviços pioraram com a privatização. Em 1995, o *The Wall Street Journal*, órgão liberal da imprensa americana, publicou matéria com a seguinte manchete: “A venda pelos britânicos das empresas de água provou ser um desastre” (ASSEMAE, 2000).

Após cinco anos de privatização total do setor de saneamento, a Inglaterra passou a gerar um forte descontentamento público. As tarifas se elevaram de forma acentuada e, na proporção inversa, houve um acentuado decréscimo na qualidade da água servida à população. Antes da privatização, três entre cada quatro britânicos eram contra a venda das estatais de água e hoje esse número só vem aumentando. Onde a iniciativa privada já respondia por 25% do abastecimento, com as privatizações a empresa *Vivendi-Générale des*

*Eaux* assumiu 5,4% do abastecimento e a *Suez-Lyonnaise des Eaux* mais 7,3% neste país (ASSEMAE, 2000).

Tanto na Inglaterra como na Argentina, além do aumento no preço, bairros inteiros de população carente tiveram sua água cortada. Só restou ao Governo destes países comprar das empresas privadas, água a preços absurdos. Foram abandonados os serviços de manutenção e extensão das redes e o pessoal técnico altamente qualificado foi demitido. A privatização aumentou os gastos dos governos ao mesmo tempo em que piorou a qualidade de água.

Em relação à avaliação dos serviços privados pode-se afirmar que 30% dos consumidores servidos pelas novas empresas opinam que o atendimento piorou, ante 3% que sentem melhoras. No ano de 1996, num último estudo feito, mostrou que os preços para o consumidor subiram pelo menos 5% acima da inflação e que o valor patrimonial das empresas que assumiram os serviços passara de 2,5 bilhões para 13 bilhões de libras esterlinas. *The Wall Street Journal*, em sua análise, entendeu que a privatização “foi um desastre”, pois não aumentou a eficiência nem a competitividade, enquanto os preços subiram muito (ASSEMAE, 2000).

### 9. Itália

A responsabilidade dos serviços é das autoridades locais. O setor público é responsável por 96% da água produzida e o setor privado por 4%. Trinta e cinco por cento (35%) da água produzida é operada diretamente pelos municípios; 43% por associações de municípios e 18% por empresas de propriedade pública, (ASSEMAE, 2000).

### 10. Japão

Cem por cento do serviço é público e não há debate no sentido de transferir a operação para o setor privado.

### 11. México

A economia deste país cresceu estrondosamente, batendo *record* em 1999. Mas a participação privada no setor de saneamento básico está ainda no estágio inicial. As maiores parte dos sistemas de operação local são governamentais e requerem significativos subsídios da Comissão Nacional de Água (CNA). Segundo Domenoch (*Apud* Ruiz, 1999), para o desenvolvimento de novos projetos utilizam financiamentos de bancos nacionais ou públicos como o Banobras ou Instituições como o IADB ou como o ECF. Prevêem-se investimentos contínuos, podendo em 2002 exceder US\$ 1,5 bilhões. Na cidade do México, a *Suez-Lyonnaise des Eaux* também já está presente.

### 12. Suécia

Na Suécia os serviços de água e esgoto são serviços públicos também, e é um modelo, sendo referência mundial.

Ainda nos Estados Unidos (no Texas), e também no Uruguai e na Irlanda foram realizados plebiscitos sobre a privatização da água. As populações dos três países negaram a privatização. Aliás, onde o serviço foi privatizado a tão decantada eficiência da iniciativa privada desapareceu e tem gerado enormes insatisfações dos consumidores.

Na América Latina, o mercado da água tem mudado rapidamente a situação competitiva e causado em empresas de muitos países, revoluções estratégicas. A especialização nestes



casos e o tamanho do mercado têm gerado recursos para países estrangeiros na ordem de US\$ 27,4 bilhões nos últimos cinco anos (Ruiz, 1999).

A chave para a privatização e a rápida transferência das decisões do setor público para o setor privado, foi consequência da pesada demanda pela melhoria dos serviços. O nível da maioria dos países e sua situação local continuam a propiciar financiamentos internacionais de longo prazo em projetos de água e esgoto.

### 3.4 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS DE SANEAMENTO - ASSEMAE

**“Tempos difíceis tem um valor científico.  
São as oportunidades que um bom aprendiz jamais perde”.**  
Ralph W.Emerson.

A ASSEMAE é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, fundados em 1984, que reúne 1.700 municípios brasileiros que administram de forma autônoma seus serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos, e 5.507 municípios que exercem a prestação dos serviços de limpeza pública e drenagem urbana. Assim como saúde e educação, o saneamento é um serviço de interesse local, que atende à população em seu município.

A Constituição Federal garante aos municípios a titularidade para a gestão do saneamento, assegurando ao Poder Municipal a autonomia para definir obras, investimentos, tarifas e a política de saneamento. A gestão do saneamento pode ser exercida de forma direta, por meio de uma autarquia, departamento da Prefeitura ou empresa pública. O município, como poder concedente, também pode delegar a uma Companhia Estadual de Saneamento a administração dos seus sistemas de água e esgoto.

A prestação de serviços no setor saneamento na década de trinta, era feito por empresas privadas, que atendiam somente as grandes cidades. Essas empresas foram paulatinamente, sendo substituídas por organismos governamentais, tanto no âmbito federal quanto estadual e municipal. Os recursos que moviam o setor vinham do orçamento da União, a fundo perdido, sem a necessidade de retorno em espécie e, evidentemente, sem taxação, e das tarifas cobradas dos usuários a título de operação e manutenção dos sistemas.

Em 1942, no âmbito Federal, é criado o SESP (Serviço Especial de Saúde Pública), cujas áreas de atuação, delimitadas pelo Governo, restringiam-se à região Amazônica e ao vale do Rio Doce. Foram criados os SAAE'S – Serviços Autônomos de Água e Esgotos no nordeste e, posteriormente, os SAMAE's – Serviços Autônomos Municipais de Água e Esgotos no sul, órgãos da administração indireta dos municípios – autarquias municipais – cujo negócio seria administrar os sistemas de águas e esgotos nos municípios.

Atuar para melhorar o atendimento sanitário à população: fortalecendo a capacidade técnica, administrativa e financeira dos serviços de saneamento.

a) Formação – através do convênio de capacitação técnica firmada com a Fundação Nacional de Saúde – FUNASA, a ASSEMAE realiza cursos, com a participação de profissionais liberais, administradores e pessoais dos setores técnico e gerencial de serviços de saneamento.

b) Recursos hídricos – mantêm representantes nos Comitês de Bacia Hidrográficas do Rio dos Sinos (RS), Mogi Guaçu (SP), Tietê-Batalha (SP), Baixo Tietê (SP), Gravataí (RS), Comitê do Lago Guaíba (RS) e Paraíba do Sul (RJ). Entre os anos de 1997 e 1998, a ASSEMAE realizou 20 seminários sobre Gestão Participativa e Descentralizada de Recursos Hídricos, em cinco estados brasileiros, com a adesão de 1.500 participantes, em convênio

com o Consórcio das Bacias dos Rios Piracicaba e Capivari e Fundo Nacional do Meio Ambiente (ASSEMAE, 2000).

c) Saúde – integra a Comissão Intersetorial de Saneamento e Meio Ambiente do Conselho Nacional de Saúde, para discutir e propor a formulação de políticas que busquem a integração e a eficácia das ações (ASSEMAE, 2000).

Na parte III a seguir, encontra-se o estudo de multicasos, onde se descreve o contexto histórico de cada empresa, e o que cada uma vem realizando na prática, em termos de planos, programas e ações administrativas.

**PARTE III**  
**ESTUDO DE MULTICASOS**

**“Todos nós devemos obedecer a grande lei da mudança,  
pois ela é a mais poderosa lei da natureza”.**  
Edmundo Burke, político inglês.



## 4. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

---

**“O mais importante neste mundo não é tanto onde estamos,  
mas em que direção estamos nos movendo”.**  
O.W.Holmes.

Inicialmente, focar-se-á, com base no contexto histórico, a trajetória de cada empresa pesquisada, com o objetivo de situar o ambiente organizacional, por meio de informações sistematizadas e genéricas. O conjunto de informações assim construído está num quadro de referência em cujo interior desdobram-se questões de interesse específico de pesquisa.

A descrição contida neste capítulo apresenta os dados gerais das empresas pesquisadas, e para efeito de ordenamento de idéias, inicialmente, contextualiza-se a CASAN e, a seguir, o SAMAE de Blumenau e por último o SAMAE de Jaraguá do Sul, pois foi nesta seqüência que se realizou o levantamento das informações. Aponta-se, então, a realidade das empresas com suas trajetórias.

### 4.1 COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN

#### 4.1.1 Histórico da empresa

A CASAN, criada em 1970, e instalada em 1971 é uma sociedade de economia mista. Coordena o planejamento e executa, opera e explora os serviços públicos de esgoto e abastecimento de água potável, bem como realiza obras de saneamento básico, em convênio com municípios do Estado. Sua abrangência é estadual e a missão é fornecer água tratada, coletar e tratar esgotos sanitários, promovendo a saúde, o conforto, a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável (CASAN, 2000).

O atendimento da CASAN abrange a maioria dos municípios de Santa Catarina (conforme dados do quadro 19). Atualmente a empresa faz o abastecimento de água de 93% das residências do Estado, e apenas 8% da população são beneficiadas pelas redes de coleta e tratamento de esgoto.

A empresa possui uma administração central em Florianópolis, onde as decisões administrativas, comerciais, operacionais, e estratégicas ficam centralizadas em nível de diretoria na Matriz. Implantou um sistema de regionalização, abrangendo o número de dez regionais.

A presença da CASAN na maioria dos municípios do Estado tem permitido a geração de uma economia de escala, a qual possibilita a geração de recursos próprios e financiados para implantação de obras e melhorias.

Conforme dados retirados do Jornal O Estado de 12/12/00, a CASAN tem funções como: atender com abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto todos os segmentos da sociedade (residencial, comercial, industrial e pública). Possui 2.500 funcionários (Dez/00) que atende mais de dois milhões e oitocentos mil ligações.

Quadro 19 – Distribuição do abastecimento de água pela CASAN em Santa Catarina

ENTIDADE	Municípios Atendidos	
	Nº	%
CASAN	219	74,7
Prefeituras Municipais	37	12,6
Fundação Nacional da Saúde	25	8,6
Comunidades	11	3,8
SANEPAR	1	0,3
TOTAL	293	100,0

Fonte: Relatório de Gestão da CASAN - 2000.

A CASAN herdou do antigo Departamento Autônomo de Água e Esgoto - DAES, onze (11) sistemas de abastecimento de água e dois sistemas de coleta de esgoto. Ela atua por meio de convênios de concessão, firmados a partir da década de 70, com as Prefeituras Municipais com o fim de coordenar o planejamento, executar, operar e explorar serviços públicos de abastecimento de água potável e esgotos sanitários.

O Governo do Estado é acionista majoritário da Companhia e por isso, as diretrizes da empresa estão subordinadas à política estadual. O setor de atuação da CASAN é monopolístico e, como a maioria das empresas de saneamento, os contratos de concessões com os municípios tem prazo de 30 anos. Quinze contratos estão vencendo em 2002, sendo estes referentes a pequenas comunidades. Os demais vencem entre 2003 e 2004.

Os investimentos em obras de saneamento básico são realizados com recursos financiados por organismos internos, como a Caixa Econômica Federal (sucessora, a partir de 1986 do extinto BNH – Banco Nacional de Habitação), e externos, como o BIRD – Banco Interamericano para o Desenvolvimento, além dos recursos próprios gerados pela consecução do objeto social da empresa e de recursos do fundo perdido do Orçamento Geral da União.

Em 39 municípios da bacia do Itajaí, o abastecimento da água está a cargo da CASAN. Apenas Blumenau, Gaspar e Brusque dispõem de um serviço autônomo municipal de água e esgoto. O sistema de abastecimento de água de Pomerode, embora exista o SAMAE, é administrado pela Fundação de Serviços de Saúde Pública (SESP). Nos municípios de Braço do Trombudo, Mirim Doce e Santa Terezinha, o abastecimento de água ainda é comunitário.

Segundo Ferreira da Silva Fº. (1998), desde sua criação em 1971, a CASAN vem desenvolvendo um crescimento no mercado do setor de saneamento básico em Santa Catarina, cujos indicadores (quadro 21), mostram a capacidade administrativa, operacional e comercial, apontando para quase a totalidade dos municípios.

Um dos pontos-chave para a sobrevivência da CASAN é a renovação das concessões. Preocupada com a questão, a empresa está executando um plano de ação que centra o foco na negociação com 47 municípios que, sozinhos, são responsáveis por 85% do total de economias atendidas hoje (Ferreira da Silva Fº., 1998).

A estratégia adotada faz com que cada gerente fique encarregado de coordenar os trabalhos junto a um determinado grupo de prefeituras, personalizando o processo e demonstrando a importância que a empresa dá a este assunto. A expectativa é de concluir e renovação das concessões nos 47 municípios objetos deste plano de ação.

Ferreira da Silva F<sup>o</sup>. (1998) corrobora dizendo que a empresa pretende buscar novas concessões, que atualmente são operadas pelas prefeituras ou em convênio com a Fundação Nacional da Saúde. A renovação e busca de novas concessões fazem parte da principal estratégia empresarial para manter e buscar novos mercados, pois algumas concessões começam a vencer a partir do ano de 2002, sendo necessário então a negociação com o poder concedente, de forma que os contratos de renovação possam ser assinados.

Para manter as atuais concessões e conquistar novos mercados, será criada uma área estratégica de relações municipais e de concessões. Parcerias com o poder concedente possibilitarão a prestação de consultoria às prefeituras no desenvolvimento de projetos. Bem estruturada, conforme plano de gestão estratégica da CASAN (2000), a empresa poderá participar de concorrências públicas estaduais, nacionais e até internacionais.

A onda de desestatização que invade o país, já começa a atingir o setor de saneamento. O volume de investimentos requeridos para as próximas décadas é muito maior do que o que foi investido no passado. Esta constatação vale não só para novas obras, segundo o Relatório da CASAN (2000), mas também para a manutenção dos sistemas existentes. A ameaça de uma privatização completa poderá ser revertida se a empresa se tornar competitiva e bem preparada para enfrentar o mercado. A gestão estratégica propõe a abertura do capital social da empresa, com a participação de até 49% para a iniciativa privada, funcionários e prefeituras e o Estado mantendo o controle acionário.

Com uma política de valorização dos servidores, investindo na capacitação profissional, as atividades que não estejam diretamente ligadas ao negócio da empresa deverão ser transferidas a terceiros. Segundo a CASAN (2000), os serviços contratados devem obedecer a diretrizes e critérios que serão medidos e controlados pelas áreas de suporte e apoio. A qualificação do corpo funcional da empresa deve ser otimizada, com a transferência do pessoal das áreas terceirizadas para o controle destes serviços. A contratação de “terceiros” bem gerenciado deverá proporcionar a redução dos custos operacionais e melhoria da qualidade para os clientes.

Assim, a CASAN percebe a necessidade de adotar um modelo empresarial moderno que consiste, na concentração de esforços nas atividades essenciais, delegando a terceiros as atividades complementares. Hoje, os serviços terceirizados são: ações de projeto e de manutenção dos sistemas, assistência técnica mecânica, limpeza, ligação e corte. A terceirização dessas atividades que não estão ligadas diretamente ao negócio da CASAN permite ao corpo técnico e gerencial da empresa, maior concentração no processo produtivo, no desenvolvimento de pesquisa e novas tecnologias, buscando a melhoria contínua da qualidade do produto e do serviço.

A seguir encontra-se os indicadores de evolução da empresa (quadro 20).

Quadro 20 - Indicadores de evolução da CASAN

INDICADORES	1971	2000(maio)	Crescimento (%)
Nº Sistemas Água	17	246	1.347,1
Nº Sistemas Esgoto	3	11	266,7
Nº Ligações Água	52.527	816.491	1.454,4
Nº Ligações Esgoto	6.125	47.295	672,2
Nível Atendimento Água (%)	24,9	94,36	279,0
Nível Atendimento Esgoto (%)	2,9	8,68	199,3
População Urbana (hab)	1.051.598	3.030.126	188,1
População Abast. Água (hab)	262.600	2.859.330	988,9
População Servida com Esgoto (habit)	30.600	263.020	759,5
Nº Empregados	626	2.244	258,5
Nº Lig/Empreg (A+E)	94	385	309,5
Extensão de Rede de Água (km)	1.051	13.555	1.189,7
Extensão de Rede de Esgoto (km)	82	538	556,1

Fonte: Relatório de Gestão da CASAN - 2000.

#### 4.1.2 Objetivos da empresa

Conforme o estatuto da empresa, os objetivos da CASAN são:

- a) Coordenar o planejamento, executar, operar e explorar serviços públicos de esgotos e abastecimento de água potável, bem como realizar obras de saneamento básico em convênio com os municípios do Estado de Santa Catarina;
- b) Promover levantamento e estudos econômico-financeiros relacionados com projetos de saneamento básico;
- c) Fixar e arrecadar taxas e tarifas dos diversos serviços, reajustando-as periodicamente, de forma que possa atender a amortização dos investimentos, a cobertura dos custos de operação, manutenção, expansão e melhoramentos;
- d) Elaborar e executar seus planos de ação e de investimentos, objetivando a política e o desenvolvimento preconizado pelo governo do Estado de Santa Catarina.

#### 4.1.3 Processo produtivo da CASAN

##### a) Abastecimento de água

Conforme Relatório de Gestão da CASAN (2000), a empresa possui 246 sistemas de abastecimento de água espalhados pelo Estado que beneficiam 314 localidades (219 Sedes Municipais, 28 Distritos e 67 Vilas) num total de 816.491 ligações, que atendem com água tratada a 2.859 mil catarinenses, que representam 94,4% da população urbana dos municípios conveniados com a CASAN. O volume de água disponibilizado por segundo chega próximo a 8,6 m<sup>3</sup> explorado a partir da captação de água bruta em 157 mananciais de superfície e 84 mananciais subterrâneos, percorrendo uma rede com extensão de 13.555 Km.

O processo de produção para abastecimento de água aos clientes consiste na captação do produto, que pode ser em manancial superficial (rios, lagos, fontes) ou subterrâneo (poços profundos, ponteiras). O tratamento da água pode ser feito por diferentes formas e



tecnologias, sendo a mais comumente utilizada o processo convencional que consiste na mistura rápida, floculação, decantação, filtração, desinfecção e fluoretação.

#### **b) Esgotamento Sanitário**

Também, segundo o Relatório de Gestão da CASAN (2000), o tratamento de esgotos é um processo fundamental, que contribui para o equilíbrio ecológico, pois resulta em controle da poluição das águas, recupera a qualidade das águas servidas e diminui o comprometimento do meio ambiente.

O processo de coleta das águas servidas segue um caminho inverso ao do abastecimento com água tratada. A coleta é feita a partir de uma ligação no domicílio dos clientes que interligada a rede coletora, faz o transporte dos esgotos até os interceptores e emissários. Através deles, o esgoto é transportado até as estações de tratamento que promovem a depuração destas águas servidas antes que sejam encaminhadas ao corpo receptor (rios e mares). Algumas das tecnologias de tratamento utilizadas é o tratamento através de lagoas de estabilização, lodos ativados (valos de oxidação, aeração prolongada) e filtros biológicos, entre outras.

O controle da eficiência dos processos de tratamento (garantia da qualidade do aflente final) é definido pela legislação ambiental, cuja fiscalização e licenciamento é feito pelo órgão ambiental do Estado. Despejos industriais e domésticos, quando lançados em córregos ou rios, comprometem seriamente a qualidade dos mananciais de água, alterando o equilíbrio ecológico, com proliferação de vetores e conseqüentemente as doenças de veiculação hídrica.

Para a rede de esgoto a empresa possui onze (11) sistemas que atendem a nove (09) municípios, atingindo 263 mil catarinenses, que representam 8,7% da população urbana dos municípios conveniados com a CASAN. Esta rede conta com uma extensão de 538 km por todo Estado, num total de 47.295 ligações. O volume de esgoto coletado e tratado é da ordem de 1.740.000 m<sup>3</sup>/mês. (maio/2000) (CASAN, 2000).

Os números relativos ao atendimento da população urbana Catarinense com os serviços de esgoto, apesar dos esforços ora despendido pelo Governo do Estado, está ainda aquém dos índices considerados aceitáveis. A meta estipulada pela Administração Estadual de 20% da população urbana atendida até o ano de 1998, era inferior à meta fixada para este mesmo ano pelo Programa de Modernização do Setor de Saneamento - PMSS da CASAN, a qual era de 13,6% e que para alcançá-la contava com expressivos recursos financeiros de um empréstimo firmado com o Banco Mundial.

Conforme plano de gestão estratégica da CASAN (2000), ainda é um dos principais pontos fracos da empresa, o baixo índice de coleta e tratamento de esgotos sanitários, o que torna o serviço um mercado potencial que precisa ser explorado. Para isso, serão necessários grandes investimentos financeiros, além do desenvolvimento de novas tecnologias alternativas.

Sem recursos financeiros disponíveis, a CASAN terá dificuldades imensas para colocar o Estado no patamar desejado. Há que se pensar em soluções alternativas, onde a participação conjunta dos Governos Federal, Estadual e Municipal é imprescindível, aliado a adoção de soluções de baixo custo, principalmente na parte relativa ao tratamento dos esgotos. A

parceria com a iniciativa privada também é uma solução, desde que feita em bases que atenda aos interesses da sociedade e do bem público.

#### **4.1.4 Planos, programas e ações administrativas ocorridas na empresa**

No ambiente interno, foram realizados vários eventos, os quais permitiram detectar as deficiências organizacionais existentes na empresa. Todos propunham ações corretivas, que causariam grandes impactos, redimensionando assim o destino da CASAN.

Considerando-se um intervalo de tempo de duas décadas, apresenta-se, a seguir, a relação dos principais planos, programas e ações realizadas na empresa, segundo Ferreira da Silva Fº. (1998).

**a) *Seminários de Desenvolvimento Gerencial (1983/1984)***

Este foi o maior treinamento gerencial já desenvolvido pela empresa, teve duração de 22 meses, e procurou desenvolver maior conscientização do papel gerencial na empresa, e seu sucesso foi tão grande que seus instrutores (técnicos da própria CASAN), ministraram cursos para gerentes de outras empresas, como por exemplo: Pernambuco e Roraima.

**b) *Programa de Comunicação Social (1984/1985)***

Referia-se a concepção, estruturação e implantação de um Sistema de Comunicação Social.

**c) *Diagnóstico do Levantamento de Necessidades de Treinamento (1986)***

Serviu de subsídio para elaboração do Plano Anual de Treinamento, que seria executado no ano seguinte.

**d) *Programa de Capacitação Gerencial (1987)***

Foram identificadas as forças propulsoras e restritivas da empresa para alcançar os resultados esperados e fortalecer as decisões que seriam tomadas.

**e) *Seminário de Plano Estratégico (1991/1994)***

Visava traçar os rumos da empresa para o exercício de 1991 a 1994, no que dizia respeito ao seu planejamento estratégico, onde estava definida a função social, o negócio, as diretrizes, os objetivos, as metas globais e setoriais da empresa.

**f) *Carta de Campeche (1992)***

Sua principal proposta foi à melhoria da performance organizacional, através da criatividade e competitividade de seus profissionais.

**g) *Abordagem Situacional e Institucional: Visão de futuro da CASAN (1993/1994)***

O objetivo era que no final dos eventos os participantes pudessem estabelecer o alcance de objetivos através da análise das atividades desenvolvidas pelas várias áreas, baseados na missão e visão de futuro da CASAN.

**h) *1º Fórum de Análise Situacional da CASAN (1995)***

Encontro onde foram discutidos os problemas da empresa e pré-definidos as futuras ações.

**i) *Programa de Desenvolvimento Gerencial (1996)***

O objetivo deste programa foi contribuir para o incremento da qualidade gerencial na CASAN, desenvolvendo estratégias que visavam à capacitação e o aperfeiçoamento do corpo gerencial, voltados para a competitividade.

*j) Relatório da Pesquisa sobre Hiper-Competitividade (1996)*

Efetuiu um diagnóstico da empresa, dentro dos critérios mínimos de gestão empresarial, permitindo analisar as potencialidades requeridas para sobreviver no cenário de hiper-competitividade que estava delineado para o futuro.

*l) Programas CASAN de Qualidade Total (1996-2000)*

A seguir, apresenta-se um histórico dos programas de qualidade desenvolvidos pela empresa: 1996 - Criação da Coordenadoria da Qualidade para estruturar a implantação do Programa de Qualidade Total. Apresentação de palestra de sensibilização sobre o tema por consultor especializado para a Matriz e as suas Regionais.

1997 - Contratação, em janeiro, de Consultoria especializada em sistemas de qualidade, através de processo licitatório, para a elaboração e implantação do Programa de Qualidade Total em dois anos. A seguir encontra-se a etapa do Programa CASAN de Qualidade Total - 1997/98:

1. Formação de 40 gestores da qualidade, março/abril/97.
2. Pesquisa externa e interna/97, onde foram ouvidas 2500 pessoas em todo o Estado. A pesquisa apontou os processos prioritários na ótica dos clientes, e contribuiu para definir os indicadores principais a serem trabalhados pelos comitês operacionais da qualidade.
3. Elaboração do programa CASAN de QT (PCQT) - 05/97.
4. Lançamento oficial do programa, maio/97.
5. Realização de Workshop da Qualidade, setembro/97. Para implantar o Programa CASAN de Qualidade Total foram treinados 490 servidores num total de 1488 horas.
6. Segunda Pesquisa Externa e Interna/98, para medir o desempenho da empresa após a implantação do Programa CASAN de Qualidade Total.

1998 - Consolidação e operacionalização das etapas de sensibilização e treinamento dos gestores, colaboradores e chefias, totalizando 1.633 participantes.

1999 - Reavaliação do PCQT, em função da implantação do Planejamento Estratégico, com redirecionamento das atividades do programa para as áreas operacionais e comerciais.

Contratação de consultoria para implantação do PCQO – Programa de Controle de Qualidade na Área Operacional e participação no PQGF e Prêmio ABES da Qualidade.

2000 - Descentralização e implantação do Programa 5S na Matriz e Regionais.

A seguir, encontra-se as etapas do Programa CASAN de Qualidade Total - 1999/2005:

a) Pesquisa Perfil Gerencial/99, para verificar qual a sua percepção dos problemas encontrados atualmente na empresa e que contribuição o PCQT 2000 poderia dar para solucioná-los.

b) Programa de Controle da Qualidade Operacional PCQO

c) Programa 5S. Está sendo implantado Programa 5S nas Unidades Regionais priorizando os sistemas de produção e distribuição de água. Até o segundo semestre de 2001 todas as unidades da CASAN estarão com o programa implantado.

d) Adesão ao QPAP

e) Participação PAQ 2000 - Prêmio de Qualidade da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária (ABES).

f) Participação da CASAN no PQGF 2000. Como um desafio na busca de seu aperfeiçoamento e também um momento único de aprendizagem, a CASAN aderiu ao PQGF. Sua participação promoverá uma abertura na identificação de suas oportunidades de melhoria e consolidação das variáveis de gestão. A parceria com o governo federal permitirá

o desenvolvimento de novas estratégias para sua consolidação como empresa pública, que além da sua responsabilidade com a saúde da população atendida pelos seus serviços tem também na preservação ambiental um grande desafio.

O Programa CASAN de Qualidade Total - PCQT 2000 tem outros projetos em fase inicial de operacionalização, todos concentrados nas áreas de produção e comercialização, são eles: Programa CASAN da Qualidade da Água, Gerenciamento dos Serviços Terceirizados e Gerenciamento de Processos na Otimização da Energia Elétrica.

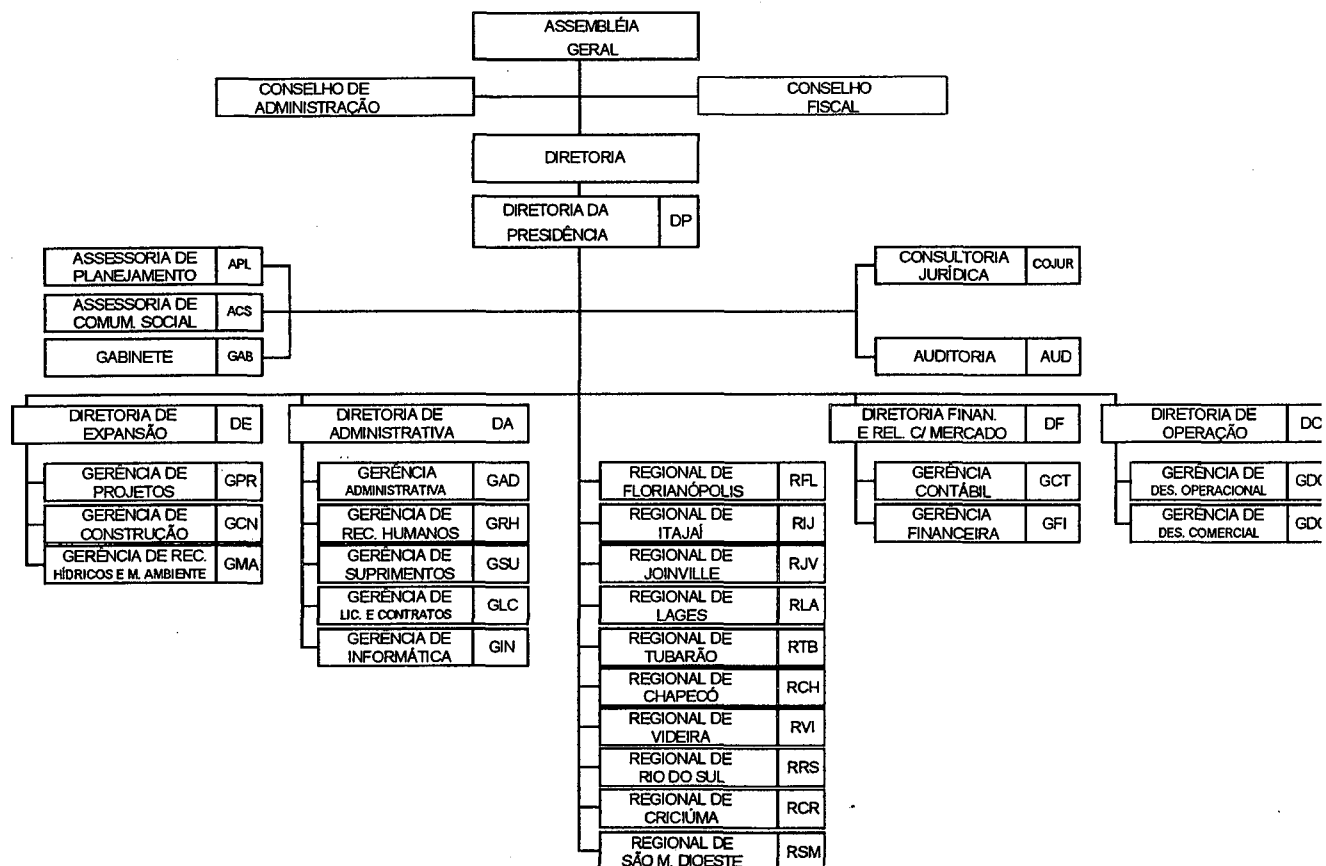
Com a implantação do Planejamento Estratégico (2000-2005), todas as atividades anteriores do PCQT foram realinhadas conforme as novas diretrizes estabelecidas para a empresa. Em março/1999, uma pesquisa realizada com os gestores e membros dos comitês para avaliar a 1ª etapa do Programa revelaram um índice de 86,5% de satisfação com o Programa. A pesquisa também foi um instrumento útil para ouvir críticas e sugestões para reestruturar a segunda etapa do programa. Os resultados da pesquisa demonstraram que a mensagem da Qualidade foi assimilada e compreendida como condição fundamental para a sobrevivência da Empresa no mercado.

Constata-se que as ações resultantes destes Programas de Desenvolvimento Gerencial foram reativas, com abordagens não ultrapassando em sua maioria, o limite determinado pelo período de governo ao qual estavam relacionados os programas ou projetos. Caracterizando assim uma cultura de descontinuidade administrativa, comum em empresas públicas (Ferreira da Silva Fº, 1998).

### 4.1.5 Estrutura Organizacional da empresa

O organograma abaixo identifica as gerências da CASAN.

Figura 03 -Organograma da Empresa



Fonte: Documentos da empresa CASAN, 1998.

## **4.2 SERVIÇO AUTÔNOMO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO – SAMAE DE BLUMENAU**

### **4.2.1 Histórico da empresa**

Segundo Frotscher (2000), na primeira metade do século XX, a grande maioria da população de Blumenau, dependia de poços ou de cursos d'água para ter a água que necessitava no cotidiano. A partir de 1915, com a chegada da energia elétrica, ficou um pouco melhor, pois era possível bombear água do rio para depósitos de 100 ou 500 litros, de onde desciam para torneiras por encanamento próprio. Mas, isto era privilégio de alguns poucos prédios públicos ou empresas.

Em 1930, o jornal noticiava uma reunião para tratar do abastecimento de água, "problema de capital importância" e para o qual "nenhuma solução efetiva foi tomada para que a população não continue a sofrer", reclamava o redator. Além disso, a falta de saneamento era a causa da alta incidência de tifo e febre amarela. Uma situação que começou a mudar, finalmente, no início da década de 40, com a construção de um sistema de abastecimento.

A estação de tratamento no Morro da Boa Vista possui capacidade para produzir quatro milhões de litros diários e uma rede de distribuição com 43 quilômetros de extensão marcam uma nova etapa no desenvolvimento e na história da cidade. Nos primeiros seis meses eram apenas 500 ligações de água. Porém a história do Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto – SAMAE é bem mais recente.

Água tratada e com distribuição por rede pública, só a partir de 1943, quando começou a operar a primeira estação de tratamento de água da cidade, que ficaria conhecida entre a população, como "Caixa d'água".

O SAMAE de Blumenau é uma autarquia criada em 21 de agosto de 1966, assumindo a responsabilidade pelo abastecimento, o que até então estava a cargo da Prefeitura Municipal, através do Departamento de Águas.

Sua sede administrativa fica localizada junto a ETA II, na Rua Bahia, e integram seu quadro de funcionários 320 pessoas. Possui quatro estações de tratamento de água e sua produção varia em média entre 63.000 e 936.000 litros de água tratada por dia. Economias ligadas à rede: 81.502, sendo 88,60% residenciais, comércios, indústrias, escritórios e consultórios representam 10%. A rede de distribuição é constituída por 1.200 km de tubulação. Possuem oito grandes reservatórios que armazenam 20 milhões e 320 mil litros de água tratada (SAMAE – Blumenau, 2000).

A empresa possui preocupação com sua imagem. Há ações desencadeadas para tornar o SAMAE mais conhecido da população. Uma delas é instituir o "Dia da Visita", que coincidirá com o "Dia da Água" (em março), onde a portas da empresa estarão abertas para receber o público. Também foi aprovada, entre outras medidas, a implantação de uniformes para as equipes externas.

Está havendo uma série de privatizações de empresas estatais no Brasil, assinalando um esvaziamento da presença do Estado em muitas áreas, o SAMAE de Blumenau vem

confirmando a eficácia do seu sistema municipalizado de administração, cujo *superávit* alcançado mensalmente tem possibilitado investimentos em sua estrutura e em todo o sistema de abastecimento de água na cidade.

Segundo Frotscher (2000), a partir de 1998, após alguns estudos realizados para apontar deficiências da autarquia e soluções, começaram a ser executadas algumas medidas para melhorar os serviços prestados e aumentar as suas possibilidades de investimento. Dívidas foram renegociadas, o controle do sistema foi melhorado e programas de redução de consumo de energia elétrica foram colocados em prática.

Em função do Programa 5S, cuja primeira etapa abrange a captação até a Estação da rua Bahia, atingindo também o laboratório central e os setores de compra e almoxarifado, realizou-se renovação de equipamentos, padronização de materiais e procedimentos e também, reformas nas instalações.

Nos dias de hoje, segundo dados da Secretaria Estadual de Saúde, o laboratório do SAMAE se destaca como o segundo laboratório mais produtivo do Estado na análise do vibrião causador da cólera, trabalho que realiza em parceria com a Vigilância Sanitária da Secretaria de Saúde do município desde a metade dos anos 90 (Frotscher, 2000).

O equilíbrio financeiro do SAMAE também permitiu outras melhorias na estrutura da autarquia, como a modernização dos equipamentos e renovação da frota de veículos.

Há anos o SAMAE vem contribuindo com a educação sanitária, sobretudo de crianças em idade escolar que visitam as estações para conhecer os processos de tratamento da água. Neste sentido, importante instrumento de educação tornou-se o Museu da Água, inaugurado pelo SAMAE em setembro de 1999, no interior da sua mais antiga estação de tratamento, no Morro da Boa Vista.

O Museu mostra aspectos da história do abastecimento de água na região, através do seu acervo, constituído de objetos, equipamentos, fotos e documentos. Painéis didaticamente elaborados mostram as inúmeras formas de obtenção e uso da água ao longo da história e destacam a importância da preservação desta fonte de vida. Em pouco tempo o Museu tornou-se uma das maiores atrações turísticas da cidade. Sua posição estratégica permitiu que fosse dotado de um mirante, que oferece uma das vistas panorâmicas mais privilegiadas da cidade de Blumenau (Frotscher, 2000).

A preocupação com a qualidade ambiental fez o SAMAE e a Prefeitura em 1999 iniciar negociações para a criação da Saneblu, uma empresa de economia mista, tendo como sócia a alemã Berliner Wasser Holding AG, empresa de saneamento com experiência na área há mais de um século, para desenvolvimento de projeto e implantação de sistema de coleta e tratamento de esgotos de toda a cidade.

Segundo Frotscher (2000), este constitui o principal desafio do SAMAE para o século XXI: tratar também das águas servidas e dos resíduos sólidos que põem em risco a sustentabilidade ambiental do município. O saneamento constitui um dos principais assuntos nas discussões em prol de um desenvolvimento sustentável do Vale do Itajaí, pois desta preocupação dependem as vidas futuras.

O processo de terceirização – ou seja, a transferência de atividades da empresa de saneamento para terceiros – vem se desenvolvendo gradativamente no SAMAE de Blumenau. Algumas atividades como: manutenção de redes e ligações estão sendo executadas por empresas contratadas.

A estrutura de informação do SAMAE é ainda bastante precária. Durante esta pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades de acesso aos documentos necessários ao estudo. Observou-se que os sistemas de informação não são integrados como, por exemplo, os cadastros técnicos dos funcionários que não são integrados com os do cadastro comercial. Isto tudo faz com que as informações demorem, ficando difícil, quase impossível se fazer um *link*, para uma análise documental. Os dados não fluem com naturalidade dentro da empresa, dificultando muito qualquer pesquisa. Parece haver uma burocratização por parte da diretoria administrativa da empresa (a qual dificulta o repasse de documentos, dando a entender que as informações não podem ser públicas).

#### 4.2.2 Objetivos da empresa

- a) Buscar constantemente novas tecnologias, visando a excelência de produtos e serviços.
- b) Comprometer-se com uma política ambiental que proporcione a sustentabilidade dos recursos naturais.
- c) Promover ações visando a melhoria contínua da imagem institucional.
- d) Adequar a estrutura administrativa para suprir as necessidades.
- e) Desenvolver ações para garantir capacidade de investimento.
- f) Identificar ações de saneamento como oportunidades de negócios
- g) Buscar o desenvolvimento da cultura da qualidade.
- h) Incorporar tecnologias de ponta.
- i) Consolidar um estilo de administração participativa.

#### 4.2.3 Processo produtivo do SAMAE

##### a) *Abastecimento de água*

Encarregada de administrar o sistema, a seção de água da Prefeitura Municipal começou a instalar os primeiros hidrômetros em 1952. Diante do crescimento da cidade e da sobrecarga da capacidade da ETA-I, no início dos anos 60, a prefeitura encomendou um estudo a uma comissão de engenheiros, que concluiu pela construção de uma nova Estação de Tratamento na rua Bahia, com captação de água bruta na barragem da Usina do Salto. Para captar recursos, foi criado o SAMAE, que firmou convênio com o DNOS para construir uma estação com capacidade de 450 litros por segundo.

A ETA-II começou a funcionar parcialmente no final de 1970, permitindo novamente a expansão da rede. Durante a década seguinte, a expansão da cidade para áreas não contempladas pelo projeto de distribuição de água, como as regiões norte e oeste, e a ocupação de encostas e morros exigiu a construção de sistemas elevatórios de água, perfuração de poços artesianos e captações de fontes.

Com a ampliação da capacidade da ETA-II para 800 litros por segundo e a inauguração de mais duas Estações, uma no Garcia e a outra menor na Vila Itoupava, captações começaram



a ser desativadas ao longo dos anos 90. Nos dias de hoje, o SAMAE está investindo na expansão da rede, sobretudo na região norte da cidade.

O Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto – SAMAE, concluiu no ano de 2000 sua participação nas obras de reurbanização da Rua XV de Novembro, onde instalou 2.456 metros de tubulação para a rede de distribuição de água e mais 1.431 metros de tubos da rede coletora de esgoto. Para atender os clientes daquela via, foram feitas 230 ligações.

Quadro 21 – Estações de tratamento de água – ETA's do SAMAE de Blumenau.

ETAS	Início da Operação	Capacidade	Período de Operação	População Atendida (habitantes)
ETA I	1943	60 l/s	12 h/dia	13.281
ETA II	1972	840 l/s	24 h/dia	135.028
ETA III	1987	400 l/s	24 h/dia	77.474
ETA IV	1995	20 l/s	6 h/dia	2.216

Fonte: [www.blumenau.com.br/samae](http://www.blumenau.com.br/samae).

Com a instalação da nova rede vieram benefícios para toda a região, pois o SAMAE passou a abastecer toda a área central – até o Ribeirão da Velha - e região da Alameda Rio Branco (Jardim Blumenau, Vila Formosa) com água produzida pela Estação de Tratamento III, do Bairro Progresso. São mais cinco mil pessoas abastecidas por aquela estação que já atendia cerca de 55 mil blumenauenses. Além de aliviar a carga da ETA II, na Rua Bahia, que agora abrange a área do Bairro da Velha e região norte da cidade, esta mudança garantirá água para uma maior parte da cidade em caso de enchente (SAMAE – Blumenau, 2000).

Segundo Frotscher (2000), a rede de água alcançou, em 1999, a extensão de 1.166.428 metros, atendendo a um total de 82.851 residências. Hoje, Blumenau dispõe de quatro estações de tratamento de água, que, juntas, tem a capacidade de oferecer 1.330 litros de água potável por segundo, e de atender com larga margem de sobra, todo o sistema existente, composto de oito grandes reservatórios e outros menores, num total de 20.320 metros cúbicos de reservação. Todo este sistema também recebeu melhorias, com a instalação de equipamentos eletrônicos nas elevatórias que reduzem despesas com manutenção e garantem a pressão constante na rede.

#### b) *Esgotamento Sanitário*

Somente na primeira década de 90 o SAMAE iniciou a construção da primeira estação de tratamento de esgotos da cidade. Em 1989 foi elaborado um Plano Diretor de Esgotos Sanitários que dividiu a cidade em 24 microbacias e concedeu um plano descentralizado de coleta e tratamento de esgotos (Frotscher, 2000).

Em 1997 o sistema entrou em atividade, com uma estação de tratamento de esgoto – ETE, instalada no início do bairro Garcia. A ela está conectada uma rede coletora com 25 mil metros de extensão, para atender área com população estimada em 15 mil pessoas.

Mas Blumenau, até hoje se ressentia da falta de uma rede de coleta e tratamento dos esgotos domésticos abrangendo toda a cidade. A cidade chega ao final do século com duas estações de tratamento de esgotos, uma compacta, situada no bairro Fidelis, adquirida em 1999, e outra no bairro Garcia, que juntas têm a capacidade de atender cerca de 6% da população atual. O SAMAE vem mensalmente ligando mais prédios à rede coletora do bairro Garcia.

Em 1999, assinou acordo com a FAEMA para que as empresas que prestam serviço de limpa-fossa na cidade passassem a utilizar a estação para despejo e tratamento de suas cargas, o que antes era realizado no aterro sanitário municipal.

#### **4.2.4 Planos, programas e ações administrativas ocorridas na empresa**

Apresenta-se a seguir, a relação dos principais planos, programas e ações realizadas pela empresa.

##### **a) Programa 5S (1998)**

Está sendo implantado em conjunto com o programa de qualidade.

A autarquia tem valorizado a qualificação do seu pessoal, investindo em cursos de capacitação e aperfeiçoamento, através do programa 5S, uma ferramenta do Programa de Qualidade Total, implantado na empresa desde 1998. Além dos cursos, foram realizados seminários internos semestrais com todos os servidores e administração, para melhorar as condições de trabalho e os serviços prestados. Estas medidas demonstram a preocupação do SAMAE com a satisfação dos seus clientes e servidores.

##### **b) Análise Gerencial de resultados – Custos (1999)**

As mudanças na economia nacional, a crescente escassez de recursos para investimentos e, principalmente, os aumentos do interesse do setor privado pelo saneamento básico, são fatores que estão exigindo melhor controle gerencial das empresas públicas. Foi pensando nisso que o SAMAE elaborou uma Análise Gerencial de Resultados – Custos. Envolve suas quatro estações de tratamento de água e uma de tratamento de esgoto, o trabalho permite à autarquia, entre outros benefícios, conhecer o custo em cada uma das fases de produção e o custo do metro cúbico de água produzida e esgoto tratado.

O objetivo foi ordenar com base em critérios pré-definidos, os custos e despesas com a finalidade de obter o custo em cada uma das fases do processo: captação, tratamento, distribuição da água e administração. Foram levados em conta todos os itens que envolvem o funcionamento da estação de tratamento e materiais utilizados no processo – incluindo, entre outras, despesas com mão-de-obra, produtos químicos, ferramentas e materiais para implantação e manutenção de rede e administrativas.

Foi definida, também, a área de abrangência de cada estação de tratamento, o número de ligações, volume faturado e receita de cada uma. Todos os dados são lançados em uma série de planilhas e o resultado final é um quadro mostrando despesas e custos mensais em cada um dos setores envolvidos no processo, o custo unitário por estação de tratamento, bem como o resultado (*déficit ou superávit*).

##### **c) Programa de Qualidade - ISO 9002 (iniciado 1998 e certificado 2000)**

Depois de conquistar, em agosto de 2000, o ISO 9002 para a Estação de Tratamento de Água II, responsável pelo atendimento de 60% da população de Blumenau, os servidores do SAMAE de Blumenau partiram para uma nova etapa: a busca de igual certificação de qualidade para as Estações de Tratamento I e III.

##### **d) Treinamento sobre a ISO 9002 (2000)**

Participação dos coordenadores e operadores das ETA's I e III. Uma das coisas salientada neste treinamento foi à necessidade de todos estarem conscientes da importância da

certificação ISO 9002, desde a diretoria até o servidor. Depois foram elaborados os procedimentos e projetos a serem seguidos nas duas ETA's. As etapas serão vencidas com tranqüilidade, pois o padrão já foi estabelecido na ETA II (SAMAE – Blumenau, 2000).

**e) *Treinamentos de Chefias (2000)***

No programa foram vistos assuntos relacionados à comunicação interpessoal, liderança, posicionamento diante do mundo em transformação e marketing pessoal. Teve como objetivo qualificar cada vez mais os servidores do SAMAE, para que tenham crescimento pessoal e profissional, e conseqüentemente um ambiente de trabalho mais agradável e uma autarquia mais eficiente.

**f) *Treinamento para auditor em Sistema de Gestão de Qualidade (2000)***

Qualificação para as pessoas responsáveis pela condução do processo de ISO no SAMAE de Blumenau, fazendo da autarquia, uma das poucas empresas a ter auditores com qualificação internacional.

**g) *Planejamento estratégico (2000)***

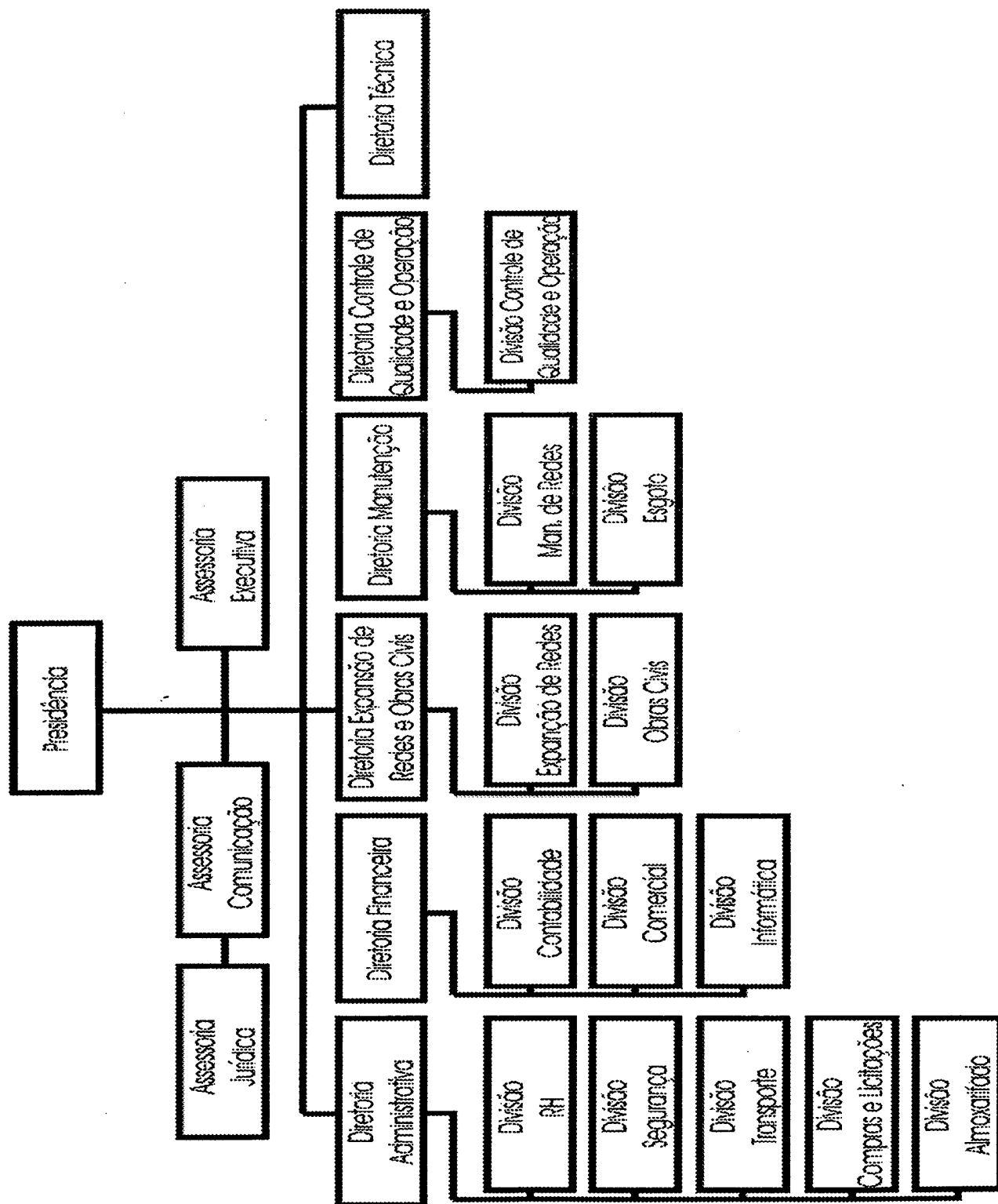
Está concluído o primeiro Planejamento Estratégico realizado pela empresa. Nele encontram-se as propostas de ampliar o sistema de coleta e tratamento do lixo e ampliar a prestação de serviços, inclusive como fornecimento de água para municípios vizinhos. Os estudos para melhoria também apontam para uma reestruturação administrativa. Isso foi proposto com o objetivo de adequar a estrutura organizacional às necessidades, consolidando o estilo de administração participativa.

O plano de ação desenvolvido pela empresa, através do seu planejamento estratégico indicou, como uma melhoria a ser buscada, a redução em pelo menos 10% ao ano das perdas de água tratada. Entre as ações para alcançar este objetivo estão o de reduzir o número de rompimentos na rede, adequação das pressões e aumentar o controle de fraudes em ligações prediais. Igualmente, foi estabelecido como meta à implantação de uma política ambiental (SAMAE – Blumenau, 2000).

## 4.2.5 Estrutura Organizacional da empresa

O organograma abaixo identifica as gerências do SAMAE de Blumenau.

Figura 04 - Organograma da Empresa



## **4.3 SERVIÇO AUTÔNOMO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTO – SAMAE DE JARAGUÁ DO SUL**

### **4.3.1 Histórico da empresa**

O Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto - SAMAE é uma autarquia municipal, criada em 28 de maio de 1968 pela Lei nº 190, com o objetivo de operar, manter, conservar e explorar, diretamente, os serviços de água potável e de esgotos sanitários na cidade de Jaraguá do Sul. A inauguração do sistema de abastecimento de água aconteceu em 07 de novembro de 1970 (SAMAE – Jaraguá do Sul, 2000).

Através de convênio firmado pela Prefeitura Municipal de Jaraguá do Sul, o SAMAE esteve sob a administração da Fundação SESP (Fundação Serviços de Saúde Pública), de 1970 a 1983. Neste período, o SAMAE contribuiu mensalmente com a taxa de 5% sobre toda a receita, recebendo em troca assessoria administrativa, técnica e recursos a fundo perdido.

Em janeiro de 1983 foi extinto o SAMAE, quando então os serviços foram transferidos à Companhia Estadual de Saneamento - CASAN. No mês de março do mesmo ano a Prefeitura Municipal reassumiu o Sistema de Abastecimento de Água rescindindo o convênio com a CASAN. Em junho de 1983 foi recriado o SAMAE como autarquia municipal, através da Lei municipal 919/83, e em agosto deste mesmo ano foi também aprovado o seu regulamento.

Embora municipalizados, os serviços vinham sendo administrados pela FUNASA (Fundação Nacional de Saúde) até meados de 1993, quando então a municipalidade optou pela completa desvinculação, passando a ter responsabilidade total sobre o Sistema de Água do município. Desde então, as ações relacionadas ao SAMAE passaram a ser decididas localmente, levando-se em consideração as particularidades próprias do município e os anseios da comunidade.

Hoje, o SAMAE, possui a sua sede localizada na Rua Erwino Menegotti, 478, onde possui o sistema central de tratamento de água, bem como as estruturas agregadas aos serviços, como escritório, almoxarifado, oficina de hidrômetros, oficina de manutenção, depósito de materiais, vestiários, refeitório e sala de treinamento.

Até então, o Samae fornecia somente a água tratada à população, o primeiro de seus objetivos, mas, restava ainda o segundo objetivo que é a coleta e o tratamento do esgoto sanitário. Sendo assim, em de março de 1998, iniciou-se as obras de implantação do sistema de esgotos sanitários com a previsão de término para abril de 2001, obra esta financiada pela Caixa Econômica Federal.

A Política da Qualidade do SAMAE é a total satisfação dos seus clientes, visando sempre o melhor atendimento, com aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores, oferecendo produtos e serviços de alto padrão, assegurando mais saúde à comunidade e melhoria da qualidade ambiental.

Para isso o SAMAE adota os seguintes critérios:

1. Monitoramento da qualidade das águas dos mananciais utilizados pelo SAMAE;

2. Análise dos produtos adquiridos de fornecedores para o tratamento da água. Observa-se a qualidade dos produtos, para que o tratamento seja eficaz;
3. Controle automatizado de qualidade de água tratada, através de análises físico-químicas e bacteriológicas;
4. Controle de qualidade de água fornecida a partir do Sistema Central de Tratamento.
5. Controle de vazão através de macro-medidores, permitindo a análise quantitativa de água tratada e distribuída;
6. Controle automatizado dos níveis de reservatórios, para análise do sistema de distribuição de água;
7. Oficina de hidrômetros licenciada pelo INMETRO para aferição e conserto dos hidrômetros para a garantia e a precisão dos mesmos, nas casas dos usuários;
8. Manutenção constante de redes e ramais, bem como extensão das mesmas para localidades, loteamentos e bairros, que ainda não possuam água tratada, garantindo assim uma melhor qualidade de vida para a população;
9. Atendimento acessível ao usuário em caso de dúvidas ou reclamações, através de atendimento direto e/ou por telefone, bem como rádio VHF que permite a comunicação escritório com as equipes de manutenção;
10. Análise e aprovação de projetos hidrossanitários para novos loteamentos e edificações com mais de dois pavimentos;
11. Sistema computadorizado de leituras através de microcoletores, permitindo que se faça a imediata emissão da fatura.

Para a empresa, a participação no desenvolvimento da cidade e da região é fator preponderante à melhoria da qualidade de vida, para tanto, está oferecendo novos serviços para a comunidade. Estes serviços compreendem a execução de análises laboratoriais, físico-químicas e bacteriológicas de água e efluentes industriais. Para isto, o SAMAE disponibiliza dois completos laboratórios, que possuem equipamentos de última geração, para execução dos mais importantes parâmetros sejam de potabilidade ou de emissão em corpos receptores.

Dotado de profissionais habilitados, o SAMAE, pretende estabelecer-se na região como um referencial para serviços desta natureza, oferecendo serviços especializados e custos competitivos comparados ao mercado regional. Por fim, a empresa quer obter a mesma credibilidade conquistada por outros serviços já prestados pelo SAMAE à população, além de estender a disponibilidade de serviços de análises laboratoriais para outros municípios da região.

A empresa transferiu para terceiros, os serviços de leitura, vigilância, limpeza e manutenção de redes e ligações de redes de água. Segundo a empresa, os serviços contratados obedecem a diretrizes e critérios que são controlados pelas áreas de suporte e apoio. A contratação de terceiro bem gerenciado proporciona redução dos custos operacionais e melhoria da qualidade para os clientes.

A terceirização dessas atividades que não estão ligadas diretamente ao negócio do SAMAE permite ao corpo técnico e gerencial da empresa, maior concentração no processo produtivo, no desenvolvimento de pesquisa e novas tecnologias, buscando a melhoria contínua da qualidade do produto e do serviço.

### 4.3.2 Objetivos da empresa

Com objetivos claros voltados ao atendimento dos requisitos especificados por seus clientes, e como forma de assegurar a qualidade de seus produtos e serviços, o Serviço Autônomo Municipal de Água e Esgoto – SAMAE, aperfeiçoa seus processos produtivos, investindo na qualificação de seus profissionais e no incremento de seus equipamentos. O Sistema da Qualidade da autarquia abrange os requisitos da Norma NBR ISO 9002/94, definidos, em procedimentos, instruções de trabalho e métodos de ensaios apropriados a cada atividade realizada, com o objetivo de atendimento aos requisitos da Norma.

- a) Modernização e aquisição de equipamentos, mediante plano de investimento, orçamento e cronograma
- b) Treinamento e capacitação de pessoal, mediante programa de treinamento e cronograma
- c) Melhoria de registros e controles, mediante cronograma
- d) Readequação e modernização dos sistemas produtivos, mediante plano de investimento, orçamento e cronograma
- e) Informatização total, mediante plano de investimento, orçamento e cronograma
- f) Controle de perdas, mediante plano de investimento e orçamento

A seguir no quadro 22, encontra-se os indicadores de evolução do SAMAE.

Quadro 22 – Indicadores de evolução do SAMAE

DADOS GERAIS	Julho 1999	Janeiro 2000	Abril 2000	Julho 2000	Setembro 2000
N. de economias	26.250	26.902	27.306	27.857	28.194
Funcionários Efetivos	54	53	54	55	55
Funcionários Terceirizados	15	19	15	29	29
Funcionários por 1000 ligações	3,32	3,27	3,09	3,70	3,65
Ligações de Água	21.472	22.036	22.330	22.731	22.984
População Abastecida	97,52%	97,75%	96%	96%	96%
Produção	440,50 l/s	440,50 l/s	440,50 l/s	440,50 l/s	440,50 l/s
Rede de abast. de água	449.260m	458.308m	461.194m	468.112m	470.902m
Reservação l. capacidade total	9.865.000	11.205.000,00	11.205.000,00	11.205.000,00	11.205.000,00
Perda d'água	26 %	26%	26%	Não fornecido	Não fornecido
Prod.média diária – litros	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000

Fonte: [www.jaraguadosul.com.br/samae](http://www.jaraguadosul.com.br/samae)

### 4.3.3 Processo produtivo do SAMAE

#### a) *Abastecimento de água*

O SAMAE possui uma Estação de Tratamento de Água (ETA) Central e mais cinco sistemas independentes de tratamento localizados em bairros da cidade. Na Estação Central, juntamente com a administração, há três Estações de Tratamento de água, com capacidade de produção de 375 l/seg., estão denominados de: ETA-1 / ETA-2 / ETA-3

Existe o processo de produção – sistema central, através das ETA's acima e também o processo de produção – sistemas independentes, onde o tratamento é facilitado devido à água ser captada de mananciais, com qualidade melhor pelo fato de não haver ocupações e usos de água acima de onde esta é captada. Isto permite, a utilização de técnicas simplificadas para o tratamento das águas. São eles:

- a) Sistema Independente Águas Claras  
Capacidade de Produção: 12,50 l/seg.  
Capacidade de Reservação: 280.000 litros
- b) Sistema Independente Boa Vista  
Capacidade de Produção: 4,00 l/seg.  
Capacidade de Reservação: 100.000 litros
- c) Sistema Independente Krause  
Capacidade de Produção: 15,00 l/seg.  
Capacidade de Reservação: 550.000 litros
- d) Sistema Independente Santa Luzia  
Capacidade de Produção: 6,00 l/seg.  
Capacidade de Reservação: 100.000 litros
- e) Sistema Independente Rio Molha  
Capacidade de Produção: 20,00 l/seg.  
Capacidade de Reservação: 450.000 litros

Para o ano de 2000, o SAMAE estabeleceu como metas:

- Construção de um reservatório de 100m<sup>3</sup> em Santa Luzia;
- Construção de um reservatório de 100m<sup>3</sup> no Boa Vista;
- Melhorias operacionais nos sistemas independentes (Águas Claras, Rio Molha, Krause, Boa Vista e Santa Luzia);
- Pontos de descarga para limpeza de redes de abastecimento 2000;
- Pesquisa para eliminar água suja (paredes das tubulações);
- Redimensionamento dos sistemas independentes (melhorar a eficiência e a produtividade) e os sistemas de distribuição dos R1, R2 e R4;
- Automatização do processo produtivo da ETA Central e Sistemas Independentes;
- Controle de perdas, dar continuidade ao iniciado (metas com a CEF-2000).

#### b) *Esgotamento Sanitário*

O Sistema de Tratamento de Esgoto Sanitário (ETE) de Jaraguá do Sul está dividido em cinco áreas denominadas: A1, A2, A3, A4 e Nereu Ramos, atendendo toda a área urbana. Em 1998, o SAMAE iniciou sua primeira Estação de Tratamento de Efluentes - ETE I do município de Jaraguá do Sul, localizada no Bairro Água Verde, com capacidade de atender



de 25.000 pessoas nesta primeira etapa. Em março de 1999 foi iniciada a obra da ETE III, localizada no Bairro Ilha da Figueira, com capacidade para atender 77.775 pessoas.

Estas sub-bacias sanitárias do SAMAE são:

Sub-Bacia sanitária A1: 70.533m de redes coletoras.

Sub-Bacia sanitária A2: 86.345m de redes.

Sub-Bacia sanitária A3: 154.065m de rede coletora.

Sub-Bacia sanitária A4: 39.597m de redes.

ETE Nereu Ramos: 32.000m de rede coletora.

Para o ano de 2000, o SAMAE estabeleceu como metas:

- Implantação do sistema de esgoto sanitário nas Bacias A-1 e A-3, com recursos da CEF – Pró-saneamento;
- Implantação do sistema de esgoto sanitário em Nereu Ramos e Três Rios do Norte (Recursos próprios);
- Asfaltamento das Ruas Barão do Rio Branco e Procópio Gomes;
- Sistema de esgoto sanitário na Bacia A-2.

#### **4.3.4 Planos, programas e ações administrativas ocorridas na empresa**

Apresenta-se a seguir, a relação dos principais planos, programas e ações realizadas pela empresa.

##### **a) *Cursos de Treinamento***

Alem dos cursos, foram realizados seminários internos semestrais com todos os servidores e administração, para melhorar as condições de trabalho e os serviços prestados. Estas medidas demonstram a preocupação do SAMAE com a satisfação dos seus clientes e servidores.

##### **b) *Programa 5S (1997)***

Está sendo implantado em conjunto com o programa de qualidade.

A autarquia tem valorizado a qualificação do seu pessoal, investindo em cursos de capacitação e aperfeiçoamento, através do programa 5S, uma ferramenta do Programa de Qualidade Total, implantado na empresa desde 1997.

##### **c) *Programa de Qualidade ISO 9000 (iniciado em 1999)***

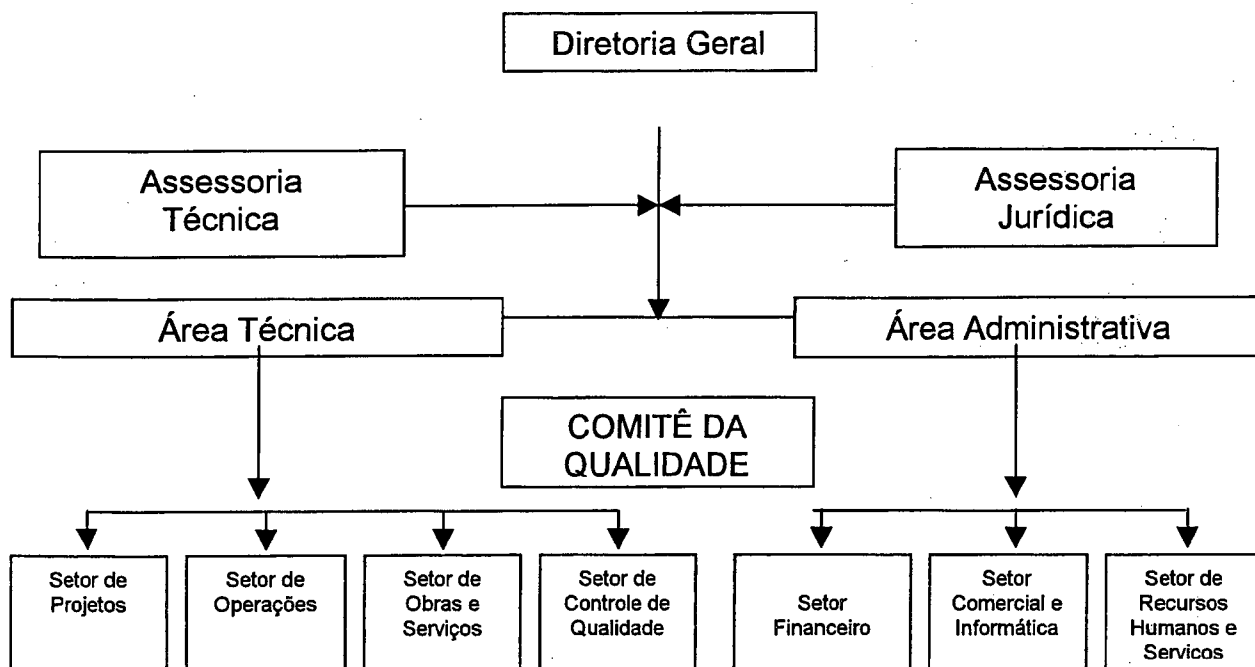
Foi dado início em 1999 o programa para qualificação da empresa no processo de certificação das normas ISO no SAMAE de Jaraguá do Sul. O objetivo é fazer da autarquia, uma empresa com qualidade.

##### **d) *Seminários de Custos e de Recursos Hídricos (2000)***

### 4.3.5 Estrutura Organizacional da empresa

O organograma abaixo identifica as gerências do SAMAE de Jaraguá do Sul.

Figura 05 –Organograma da Empresa



Fonte: Documentos da empresa: SAMAE de Jaraguá do Sul, 2000.



## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

---

**“A filosofia de desenvolvimento das organizações é uma resposta às mudanças”. Warren Bennis.**

As empresas aqui relacionadas têm suas histórias perpassadas pelas mudanças sócio-econômicas e políticas ocorridas no setor de saneamento. Suas características e descrição já foram apresentadas no quarto capítulo deste estudo, quando se tratou do histórico, objetivo, processo produtivo, planos, programas e ações administrativas e a estrutura organizacional dessas empresas.

Neste capítulo que aqui se desenvolve, privilegia-se a interpretação dos dados de campo pesquisados. As informações relatadas foram compiladas fundamentalmente a partir da pesquisa documental e de campo, cujos procedimentos metodológicos encontram-se descritos no primeiro capítulo deste estudo. Procurou-se então, verificar as respostas dos gerentes, observando as concordâncias existentes entre elas.

As análises foram realizadas da seguinte forma: primeiro com a CASAN, a qual foi realizada em dois momentos, o primeiro, com os gerentes da matriz da empresa e depois com os gerentes das regionais, estes, com exceção de um, foram realizados através do malote da empresa. Em seguida, com o SAMAE de Blumenau e por último com o SAMAE de Jaraguá do Sul, e é nesta ordem que se encontram as análises e as interpretações deste capítulo.

Para que os gerentes tenham uma influência “eficaz” nas organizações, segundo Hersey e Blanchard (1986), há três níveis de investigação, os quais foram utilizados para a interpretação das empresas:

Entender o *passado* e o *presente* da empresa - em primeiro lugar, os gerentes precisam entender por que e como as empresas se comportaram. Se o gerente quiser realizar certo objetivo através das empresas, tem que saber por que elas assumiram determinadas posturas.

Prever o *futuro* da empresa - embora importante, a compreensão do passado e do presente da empresa, não basta para desenvolver determinadas mudanças. Para um gerente é importante entender por que as empresas se comportaram de determinada maneira ontem, e como está se apresentando no presente, mas mais importante ainda é poder prever como as empresas se comportarão amanhã, na próxima semana, no próximo mês, etc., em condições semelhantes ou em condições diferentes.

Observa-se que o papel do novo gerente será gerenciar o presente, esquecer seletivamente o passado e dar combustível para o futuro. Ou seja, não poderá simplesmente deixar de fazer o que faz hoje e começar algo 100% novo. Terá de proteger sua atividade atual e, ao mesmo tempo, conduzir a empresa para uma nova fronteira. Muitos perdem a sua liderança porque não conseguem escapar do passado ou porque não conseguem criar o futuro. E só planeja o futuro quem consegue ser flexível.

Para alcançar o alto desempenho institucional, a organização precisa não só ter claramente definida a sua missão, mas compreender as necessidades atuais e futuras de seus usuários e

construir uma visão de onde pretende chegar. Essa intenção deve ser mantida ao longo do tempo com persistência, continuidade e alinhamento que são as diretrizes básicas da boa gestão.

A visão de futuro dos gerentes indica o rumo e sinaliza o que a organização deseja ser, projetando expectativas com a permanente constância de propósitos. É dever indelegável da alta administração, estabelecer e compartilhar com toda a organização, objetivos que permitam coerência e efetividade de seus projetos e ações.

As mudanças que se fazem refletir nas organizações geraram a necessidade de desenvolver outros modos de organizar o trabalho, com vistas a alcançar demandas como competitividade, participação no mercado do saneamento, qualidade, produtividade, entre outros. Entre as novas formas organizacionais implantadas nas empresas, encontram-se a gestão do conhecimento, onde a aprendizagem é uma necessidade relacionada à capacidade de inovação.

As empresas de saneamento estão cercadas de crises: internas, como o vencimento de importantes concessões e a alta dívida de curto prazo (no caso da CASAN); e externas, como os cortes nos financiamentos e o novo cenário do setor de saneamento. É um momento único na vida das empresas, que tem dois caminhos: ou sucumbem aos problemas, ou reagem, procurando soluções para que a crise leve à prosperidade.

A seguir, são apresentados e discutidos os conteúdos resultantes das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa. Este item está estruturado em torno de três cenários: o passado, o presente e o futuro das empresas na percepção dos seus respectivos gerentes.

## 5.1 PERCEPÇÃO DE CENÁRIOS NA VISÃO GERENCIAL DA CASAN

### 5.1.1 CASAN - MATRIZ

A entrevista foi realizada pela pesquisadora junto aos gerentes no próprio local de trabalho, onde foi efetuada uma entrevista e aplicado quatro tabelas (anexo 3), alcançando 87% das gerências. Dos dezesseis (16) gerentes que existem na empresa, quatorze (14) foram entrevistados. A seguir, encontra-se a análise das respostas e o seu escore final, pela ordem das perguntas realizadas na entrevista. Muitos gerentes deram mais de uma resposta.

#### A) Passado da empresa na visão dos gerentes da Matriz

Quadro 23 - Mudanças de cenários na percepção dos gerentes da *matriz* da CASAN

Passado da CASAN	Total de gerentes
Sensível redução do quadro de pessoal	7
Falta de competitividade na empresa	5
Necessidade de buscar a terceirização de serviços	3
Acomodação das pessoas devido à estabilidade	3
Mudanças administrativas, mudanças de postura	2
Evolução em informatização	2
Falta de participação do corpo gerencial	2
Péssima visão a respeito do funcionalismo público	1
Credibilidade da empresa no mercado	1
Reciclagem de pessoal, treinamentos	1
<b>Total de respostas</b>	<b>27</b>

Dentro das mudanças de cenários percebidas pelos gerentes da matriz da CASAN, constatou-se que há uma preocupação muito grande em relação a *sensível redução de pessoal* que está ocorrendo no corpo funcional da empresa. No decorrer dos anos as pessoas foram e estão se aposentando, e com elas estão levando toda a experiência adquirida durante muitos anos, como por exemplo: vinte, trinta anos de empresa, ou seja, vão se aposentando e levam todo o conhecimento adquirido, sem poder repassá-los para outras pessoas.

Não está havendo contratação na empresa, portanto não há pessoas que possam aprender e substituir aqueles que estão saindo. A empresa, na opinião de metade dos entrevistados, não se preocupou e não se preocupa com isso. Ela fez um plano de aposentadoria (há dez anos atrás) e vem se esvaziando sistematicamente. Há o crescimento da demanda de consumidores, com uma redução substancial dos empregados. Hoje a CASAN tem 1/3 dos funcionários que tinha há onze anos atrás, por exemplo. A fala a seguir, esclarece melhor essa questão:

"... a empresa não renovou seu quadro, a idade do pessoal hoje é de quarenta e cinco anos, e não entrou aquele pessoal de baixo, com sangue novo para aprender e substituir aqueles que estão se aposentando. Não há injeção de pessoas novas e a empresa começou a perder profissionais através da aposentadoria...". (Ger. 1)

Uma organização que não planeja seus recursos humanos freqüentemente descobrirá que não está alcançando com eficácia nem suas necessidades de pessoal nem seus objetivos gerais. A previsão de recursos humanos tenta determinar o pessoal de que a organização precisará para manter seu crescimento e explorar oportunidades futuras. Para existir a boa condução do planejamento e desenvolvimento da empresa, é necessário suprir as possíveis carências profissionais da organização.

Nesse sentido, Stoner (1999), cita que o planejamento de recursos humanos tem quatro aspectos básicos: *planejamento para necessidades futuras*, decidindo de quantas pessoas e com que tipo de habilidades a organização vai precisar; *planejamento para o equilíbrio futuro*, comparando o número de empregados necessários com o número de empregados atuais que se espera que fiquem na organização. Isso leva ao *planejamento do recrutamento* ou da dispensa dos empregados e *planejamento do desenvolvimento dos empregados*, para garantir que a organização tenha um suprimento real de pessoal experiente e capaz.

O segundo aspecto destacado por cinco dos entrevistados, diz respeito à falta de competitividade na empresa. Para eles, há um tempo atrás *não havia competitividade* e agora passou a ter em função da grande busca das empresas por interesse no saneamento. Na realidade, a competitividade não era uma ameaça, porque as empresas estavam gozando de um privilégio de “monopólio”. Os gerentes sentem que hoje houve uma mudança grande em relação ao que era antes. Destacam também, que há interesses de multinacionais em explorar os serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto, conforme se verifica no seguinte relato que espelha a posição de um deles:

“... a competitividade começou a aparecer no mercado em função da grande busca das empresas por interesse no saneamento. Ela deveria ser um pouco mais competitiva, ela não tem competição no mercado e então acha que não tem que agradar, você que precisa dela e não ela de você. Ela vive sobre esta carapuça. Nisso ela não cresceu nada...”. (Ger.3)

A empresa teve *necessidade de buscar a terceirização* por estar sem contratar a vários anos, conforme a opinião de três entrevistados, e com isso ela vem se transformando, mudando seu perfil. O processo de terceirização – ou seja, a transferência de atividades de uma empresa mãe para terceiros – que vem se desenvolvendo na iniciativa privada também já atinge algumas áreas tradicionalmente desempenhadas pelo setor público. Um exemplo típico é o próprio saneamento básico, onde algumas atividades estão sendo executadas, em muitos Estados, por empresas contratadas.

A empresa tem transferido para terceiros, boa parte de suas atribuições em nível operacional, em um nítido processo de terceirização de atividades não-essenciais, de estrita focalização no essencial e desativação de recursos físicos dispensáveis para melhorar a problemática relação custo/benefício. A terceirização tem sido um esforço no sentido de utilizar intensivamente recursos externos, já que os processos terceirizados passam a ser executados por outras empresas. Muitas vezes a empresa encontra-se melhor preparada para o trabalho necessitado. Nesses casos, a terceirização assume formas de privatização, uma vez que muitos serviços, antes desempenhados dentro de uma empresa pública, passam a ser realizados por uma empresa privada, como está expresso no relato a seguir:

“... hoje a CASAN é uma empresa entregue em mãos de estagiários e contratados. Mas também existe o outro lado, que com a terceirização a empresa também ajuda no mercado externo, ou seja, ela não está empregando diretamente, mas

indiretamente está ajudando outras empresas a crescerem e a darem empregos...".  
(Ger.9)

A questão da estabilidade que o emprego proporciona aos funcionários da empresa faz com que eles não se preocupem com o que esta acontecendo e surge um clima de *acomodação*. Segundo três gerentes, a empresa está navegando sem rumo e ninguém faz nada. É bem possível que esta acomodação seja decorrente da estabilidade no emprego, do clima de descontentamento ou mesmo do desalento comum hoje em dia nas organizações públicas. Como destaca um dos entrevistados:

"... é importante acabar com a estabilidade no emprego para que o empregado veja o que está acontecendo fora, por exemplo, o desemprego e a competitividade e passe a dar mais valor para seu emprego...". (Ger.10)

No passado havia muita hierarquia na empresa, e agora, segundo dois entrevistados, ocorreram *mudanças administrativas*. A população impôs uma mudança comportamental, de agressividade e apesar de ser um monopólio, a empresa precisou atuar com maior responsabilidade, até por uma exigência da própria população, das prefeituras, enfim, da sociedade. Pode-se concluir que houve uma pressão dos agentes externos e do próprio mercado para que a empresa ficasse condicionada a uma *mudança de postura*.

Nesse sentido, Chiavenato (1996) cita que as mudanças estão acontecendo cada vez mais rapidamente e em todas as direções. Se as empresas precisam viver em um mundo em constante mudança, em vez de resistir a ela, odiá-la ou renegá-la, a alternativa mais indicada é aceitá-la e adaptar-se a ela. Em vez de serem levados por ela e adaptar-se reativamente e com muito atraso, a alternativa mais indicada é agir proativamente. Melhor ainda seria antecipar-se à mudança ou então criar a mudança, transformando-a de um perigo ou ameaça em uma oportunidade a ser adequadamente aproveitada.

A *evolução em termos de informatização*, com novas tecnologias, foi referenciada também por dois entrevistados, que citaram que com o aperfeiçoamento da informática diminuiu-se a tarefa/homem. Na prática a informatização relaciona-se com conteúdos como:

"... a informatização agilizou e aperfeiçoou, mas desempregou muita gente, e isso é bem visível nos últimos anos da empresa. Por exemplo: onde há dez anos atrás havia trinta pessoas, agora há somente dez trabalhando...". (Ger.13)

*Não havia participação do corpo gerencial nas decisões da empresa*, há dezesseis anos atrás, segundo dois entrevistados, ou seja, os gerentes apenas recebiam ordens. Hoje eles já se comunicam melhor e podem discutir, e isto é um grande avanço. Para esses gerentes, isso ocorre porque a CASAN é uma empresa eminentemente técnica. Falam também da necessidade de haver maior comunicação na empresa, com divulgação a todos, buscando constantemente o envolvimento dos servidores, eliminando ações individualistas e a sonegação de informações.

Corroborando, Drucker (1993) cita a importância da empresa em desenvolver-se através de ações de cunho *participativo*, como: reuniões, seminários e treinamentos, buscando criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo. Megginson et al (1998), destacam que a *comunicação* é uma parte importante na empresa, está intimamente ligada às funções da administração: planejar, organizar, liderar e avaliar. Esses autores enfatizam que a comunicação lateral ou horizontal é essencial para as gerências, e ocorre entre indivíduos ou

departamentos do mesmo nível, fazendo com que melhore a eficácia da comunicação entre os diretores e os gerentes. Também para os autores acima, as empresas devem desenvolver e manter a consciência da necessidade de uma comunicação eficaz, fazendo uso de *feedback* e de técnicas adequadas, que são alguns instrumentos eficazes de comunicação à disposição do administrador.

Um outro aspecto comentado por apenas um dos gerentes, é que a CASAN por ser uma empresa pública, possui uma *péssima avaliação do funcionalismo público*. Tal como a demora, ocorre a lentidão no processo decisório e na solução dos problemas, a respeito disso, tem-se o seguinte conteúdo:

“... a CASAN por ser uma empresa pública tem aquele ranço que tem todo o serviço público, que é demorar em dar respostas às coisas... Se for fazer um pedido de água hoje, pode levar dez, vinte ou mais dias, o que é um absurdo. Esta é uma parte que ela não cresceu...”. (Ger.3)

Contrariamente a opinião anterior, outro entrevistado defende que a empresa cresceu bastante e ficou conhecida, hoje possui *credibilidade no mercado*. Adquiriu qualidade e credibilidade no mercado nacional em função dos serviços prestados. Hoje ela é mais ágil que antigamente, e as pessoas se modernizaram mais. A questão da marca é destacada, como forma de “prestígio” da Companhia no mercado: “... *hoje se a CASAN quisesse vender a marca, ganharia dinheiro*”.

De uns vinte anos para cá surgiram, nas empresas de saneamento, cursos rápidos, seminários, palestras e vivências, entre inúmeras outras formas inventadas para equipar o funcionário com conhecimentos e habilidades próprios para enfrentar o dia-a-dia no mercado. De acordo com um gerente, na CASAN, iniciou uma maior *reciclagem para os técnicos da empresa e mais treinamentos*, no final dos anos 90, o que antes não acontecia na empresa, conforme se verifica a seguir:

“... há cinco anos atrás nem se pensava nisso. As pessoas batiam no peito e diziam: sou um engenheiro há trinta anos. Não se dava conta que era um engenheiro de trinta anos atrás...”. (Ger.3)

O treinamento e desenvolvimento são importantes para o indivíduo, para a organização e para o país. Uma organização que deseja crescer e se desenvolver deve ter pessoas que cresçam e se desenvolvam. De fato, os empregadores sempre pagam o custo do desenvolvimento de empregados, mesmo que não tenham um programa formal de treinamento. Se não gastam no treinamento, pagam o preço em desempenho fraco, desperdício, reclamações, faltas e rotatividade de pessoal. As pessoas devem continuar a aprender e a se desenvolver se quiserem continuar eficazes e satisfeitas (Megginson et al, 1998).



## B) Presente da empresa na visão dos gerentes da Matriz

Tratando-se da realidade do momento atual, os gerentes destacaram treze aspectos que percebem como significativos, conforme quadro 24 a seguir.

Quadro 24 – Realidade atual da CASAN na percepção dos gerentes da *matriz*.

Presente da CASAN	Total de gerentes
Grande falta de recursos financeiros para investimento	4
Grande possibilidade de privatização	3
Muita ingerência política	3
Gerenciamento mais participativo e maior valorização dos seus funcionários	3
Possibilidade de fazer parcerias com iniciativa privada	3
Atividades mais descentralizadas e as regionais mais autônomas	2
Preocupação em tornar a empresa mais ágil	2
Preocupação em manter as concessões	2
Preocupação em manter a qualidade, a quantidade e o preço bom, com eficiência.	2
Preocupação com a competitividade	1
Dificuldades em identificar a necessidade de mudança de hábitos	1
Necessidade de treinamentos constantes	1
Consciência de que o mercado do saneamento é altamente atraente	1
<b>Total de respostas</b>	<b>28</b>

Dentro das mudanças de cenários vivenciadas pelos gerentes da matriz da CASAN, constatou-se que com o fim do PLANASA, com o dinheiro escasso e com as alterações promovidas pela própria política do Governo Federal, como a extinção do BNH, o dinheiro começou a se tornar cada vez mais escasso para o setor do saneamento. Do ano de 1999 para cá não houve nenhuma renovação de contrato, ou seja, há uma série de contratos de financiamentos aprovados (projetos para serem executados), mas todos estão parados, por falta de dinheiro.

O que quatro dos entrevistados sentem, é que o Governo está participando cada vez menos, deixando a empresa em grandes *dificuldades financeiras*. Portanto, o maior impacto sentido na gerência hoje, é que há muito para se fazer e não existem recursos. Como o FMI determinou que os financiamentos para o saneamento seriam somente para as empresas privadas, há *falta de recursos para investimento no saneamento* e a tendência das empresas públicas é se extinguirem. Ou elas serão totalmente privatizadas, ou precisam buscar outras parcerias. Os conteúdos principais podem ser representados pela verbalização que segue:

“... hoje as torneiras estão fechadas, não há crédito para o saneamento. E o certo agora é uma parceria ou uma privatização. Nós realmente não queremos isso, pois não sabemos nosso futuro na empresa. Mas esta é a saída. Precisa-se buscar recursos ou a empresa vai morrer, sem dúvida...”. (Ger.11)

A filosofia da universalização dos serviços deverá ser mantida, com a parceria das comunidades e do poder concedente. Mas o Governo também não pode, em detrimento de outras necessidades, canalizar recursos para uma empresa ineficiente e incompetente. Por outro lado, para o ex-presidente da empresa, “... *cabe ao poder concedente, às prefeituras, escolher quem tem mais competência. Temos que mostrar competência, e como*

*administradores, estamos aqui para fazer a empresa ter eficiência, caso contrário os municípios não vão querer este serviço da empresa, buscando assim outras alternativas”* (CASAN, 2000).

Para três gerentes, *o risco da privatização existe, é eminente*. Todos estão se preparando, pois acham que a empresa esta num impasse, sem rumo e sem caminho. Para eles, o Governo Federal está muito atrelado às decisões do FMI, que é privatizar, de acordo com a fala de um deles:

“... o Governo Federal é bastante privatista, levam as empresas no direcionamento do capital privado. Ele está fechando o repasse de dinheiro para as empresas para com isso forçar a privatização. Inclusive, o próprio FMI impõe condições de empréstimo até para o Governo do Estado, mas em contra partida quer a privatização das empresas de saneamento...”. (Ger.9)

Também, segundo três entrevistados, se toda a CASAN for privatizada, certamente a empresa privada vai querer ficar apenas com os municípios que dão lucro, dos locais onde existem pessoas que podem pagar, os menos favorecidos como as favelas e morros, estes certamente não vão ser atendidos pela empresa privada. Apenas um dos gerentes, comenta que o Governo Estadual não vai querer privatizar a empresa, mas observa que o mesmo não toma decisão do que vai fazer e nem faz parcerias com nenhuma outra empresa privada., conforme enfatize este entrevistado:

“... o Governo Estadual está sentindo que se vender, estará vendendo divisas para o exterior, então está acontecendo um novo cenário que será você se associar a pequenas ou grandes empresas que militam no setor, fazendo uma parceria por um determinado tempo...”. (Ger.3)

Hoje não se sabe qual é a intenção do Governo Federal, e, como destacam dois gerentes, não existe mais uma política de saneamento no Brasil. Há citações também a respeito dos problemas que advém da *privatização*, conforme destaca um dos entrevistados:

“... a primeira idéia é privatizar, como outras duas ou três no Brasil. Só que está se percebendo que as privatizações realizadas por empresas estrangeiras estão trazendo vários problemas. E a questão da água é uma questão de segurança nacional, de relevância social. É possível que a próxima guerra seja pela água e não vai haver água para quem não tem dinheiro para pagar...”. (Ger.3)

Há um entendimento entre três dos entrevistados, que hoje a empresa encontra-se sem um rumo definido a seguir. Esta fala abaixo, reforça este entendimento:

“... já teve em um determinado momento, que existia um rumo a seguir, onde se falava em administração por resultados, por exemplo. Mas agora estamos sem direção...”. (Ger.12)

Como a direção da empresa muda frequentemente, não existe um comprometimento maior da alta direção com o próprio saneamento. Este cenário os obriga a parar para olhar o que está lá fora, mas por outro lado, está causando uma certa angústia, porque eles vêem muita dificuldade em colocar aquilo que pensam. Hoje o corpo gerencial da empresa não tem autoridade para colocar certas regras em prática, justamente pela grande *ingerência política* (controle do governo) que a cada nova diretoria muda todo o planejamento. A troca de governo e a conseqüente mudança no corpo gerencial implicam no esquecimento e descontinuidade das soluções que são sempre apresentadas durante e depois dos seminários

ou cursos, conforme destaca Ferreira da Silva F<sup>o</sup> (1998). O depoimento de um gerente acrescenta outros elementos para caracterizar a situação:

“... tem-se dificuldade em identificar a necessidade de mudança de hábitos, de ação por parte da direção. E o corpo gerencial numa empresa pública nem sempre tem total independência para agir, por exemplo. Tem até certo ponto, pois se tolera muitas coisas que não se deveria tolerar. Mas por outra parte, você quer ser criativo, quer ter uma diretriz gerencial mais definida, que acha que deveria vir de cima e isso não se tem...”. (Ger.12)

Atualmente os gerentes possuem maior participação nas grandes decisões da CASAN. Para três dos entrevistados, o *gerenciamento passou a ser mais participativo*. A empresa hoje está mais preocupada em ouvir o seu corpo técnico, conseqüentemente, ela passa a *valorizar mais seu pessoal*, dando-lhes mais confiança para decidir e optar.

É possível que a próxima guerra seja pela água e não vai haver água para quem não tem dinheiro para pagar. Segundo três entrevistados, há necessidade da empresa *fazer parcerias com a iniciativa privada*. Para eles, parece que o Governo Estadual está sentindo isso e está vendo que se privatizar a empresa, estará vendendo divisas para o exterior, assim está acontecendo um novo cenário que é se associar a pequenas ou grandes empresas que militam no setor, fazendo uma parceria por um determinado tempo. Para os gerentes seria importante haver “parcerias”, para mudar a situação atual. O relato deste entrevistado corrobora o que expressam os gerentes:

“... há necessidade da entrada de capital externo, do capital privado. Não na forma de privatização, e sim como parcerias. Modelo diferente do que se emprega hoje no país, que vendem a empresa estatal. O saneamento não deve ser um monopólio da empresa privada, é um tanto perigoso entregar à iniciativa privada, pois saneamento é saúde, e, portanto é uma obrigação do Estado. Mas não mais no nosso modelo, pois ele é falho. É preciso de ações mais agressivas e a CASAN dorme em berços esplêndidos. Monopólio, ele vem a mim, eu não preciso ir a ele... É preciso trabalhar para mudar esta visão. Há necessidade da entrada da iniciativa privada, para transformar esta administração em uma administração mais atuante...”. (Ger.7)

Hoje as informações são exigidas com maior velocidade, e é preciso na opinião de dois gerentes que *a empresa seja mais ágil, dando respostas cada vez mais rápidas*. Portanto, as empresas devem procurar novas formas de atuação, que as tornam mais ágeis e eficazes. Assim sendo, estruturas flexíveis e dinâmicas passam a ser extremamente necessárias. Mas já se observa que as empresas estão procurando se ajustar às novas situações e com isso mudar as suas estruturas. Um dos exemplos mais significativos é o atendimento às reclamações dos clientes, o que acontece muito nas empresas de saneamento hoje. Quando a organização soluciona eficazmente as reclamações de um cliente, ela consegue reverter às expectativas inicialmente desfavoráveis, e assim promover a fidelidade do cliente, conforme constata o gerente:

“... é preciso que haja mudanças, que a CASAN tenha nova postura em relação ao mercado. Tem que haver uma injeção de ânimo, pois as pessoas parecem que estão engessadas, não está havendo reação...”. (Ger.10)

Para Mascarenhas (2000), é preciso ter ação pró-ativa e respostas rápidas. Ou seja, o sucesso em mercados competitivos e com demandas rigorosas de tempo requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. A rápida mudança nas estratégias, implicando em sistemas de trabalho ágeis, flexíveis e em processos

simplificados, e o rápido atendimento das demandas de todas as partes interessadas também são fundamentais.

Atualmente há uma preocupação muito grande em *manter as concessões* e buscar atitudes pró-ativas em relação às mudanças, de acordo com dois entrevistados da empresa. Para eles existe uma defasagem na empresa na ordem de 30% entre o que se produz e o que se vende efetivamente. Este é um fator de preocupação que a CASAN tem e vai precisar de investimentos e ações gerenciais para se recuperar.

É necessário *manter a qualidade, a eficiência dos serviços e a confiabilidade*, segundo dois entrevistados. Ter uma gestão mais afinada com a visão gerencial e administrativa. Talvez o corpo gerencial não tenha percebido a importância que tem esta questão, e acaba não percebendo o risco eminente que existe hoje no mercado. Em se tratando de uma concessão, uma maneira de se manter no mercado é prestar um bom serviço, pois o poder concedente possui muita influência no poder político. Se não existir um bom serviço, *com água de qualidade, quantidade e preço bom*, a empresa estará fora do mercado, isso é certo.

Observa-se a grande preocupação que existe na empresa em relação à competitividade. “*Não só a gerência, mas toda a empresa está vivendo as mudanças*”, cita um gerente. Segundo Maximiano (2000:128-133), são inúmeras as vantagens competitivas que uma empresa pode ter. As mais importantes são: qualidade, custo baixo, velocidade, inovação e flexibilidade. E alcançar essas vantagens competitivas depende do entendimento e da correta aplicação dos conceitos de eficiência e eficácia, já tratados no segundo capítulo deste estudo. Hoje, a CASAN, segundo seus gerentes, está com programas de qualidade, de redução de custos e de gestão, que não são atuais porque há muita resistência a mudanças por ser uma estatal, enfatizando este conteúdo:

“... a empresa sempre foi muito *paternalista*, muito protetora de seus afilhados. E hoje com a era da competitividade, isso com certeza preocupa a todos. Na globalização as coisas acontecem muito rápidas, numa velocidade muito maior e as pessoas não estão preparadas para esta velocidade. Isso é uma grande realidade...”  
(Ger.11)

Segundo Spyer et al (1991), pode-se identificar quatro traços marcantes na gestão brasileira, decorrentes da cultura do país: o paternalismo, o formalismo, a lealdade às pessoas e a criatividade. Para eles, o *paternalismo* decorre de uma conjunção da concentração de poder e do personalismo existente nas empresas, ou seja, poucos decidem e uma grande massa, até mesmo gerencial, fica infantilizada, com uma postura de expectador e sem participação ativa no processo decisório ou de implementação das decisões.

Apenas um dos entrevistados afirma que “... *hoje há um cenário muito claro e que os funcionários não podem ter a falsa ilusão de que as coisas permanecerão como estão*”. Até há um certo grau de conscientização por parte do corpo gerencial, mas não se vê isso muito claro por parte da alta direção da empresa. Tem-se *dificuldade em identificar a necessidade de mudança de hábitos*, de ação por parte da direção. E segundo este gerente, o corpo gerencial numa empresa pública nem sempre tem total independência para agir. Seu relato sumariza melhor essa questão:

“... na hora que tivermos uma parceria com uma iniciativa privada seremos sem dúvida induzidos a ter uma outra visão da empresa, do trabalho, da minha função, o que vou fazer, para quem vou fazer e como vou fazer. Não como esta hoje, que se eu fizer ou não fizer o meu dinheiro no final do mês está garantido. Vou ter que fazer

para poder ter... É preciso mudar esta visão, os funcionários da empresa tem que sentir a necessidade da eficiência no trabalho, da importância do trabalho dele e tem que sentir satisfação pelo que faz". (Ger.8)

Atualmente, os funcionários precisam se *profissionalizar e se aperfeiçoar com treinamentos* periódicos e contínuos, segundo um dos entrevistados. O treinamento na organização consiste no conhecimento adicional que é dado ao empregado com a finalidade de auxiliá-lo no desempenho de sua tarefa e trazê-lo o mais próximo possível das habilidades que o cargo exige. Usualmente o departamento de pessoal providencia um guia para treinamento, principalmente porque os departamentos operacionais não têm tempo para tal. Em muitas empresas o departamento de treinamento representa um papel importante em obter um alto grau de produtividade dos empregados. As decisões a serem tomadas são quanto ao grau de complexidade do treinamento a ser utilizado. O treinamento vai-se tornando mais complexo em função do tipo de empregado a ser treinado.

Nesse sentido, Galbraith (1995), cita que os indivíduos precisam conhecer não apenas os aspectos econômicos do negócio como também precisam ser providos de treinamento que apóie sua compreensão do controle dos processos de trabalho e seu fluxo. É necessário que isso inclua, de maneira crescente, treinamento no controle de qualidade. As pessoas também precisam ser treinadas para poder participar de grupos de solução de problemas e equipes.

Hoje, segundo um dos entrevistados, o saneamento básico é *um mercado altamente atraente*. Para eles, o Brasil do jeito que está, deve estar faturando em torno de oito a nove bilhões de dólares nesta área, sendo um mercado bastante atrativo. Os gerentes lembram sempre que daqui a alguns anos pode-se não se ter mais este produto.

### C) Futuro da empresa na visão dos gerentes da Matriz

Quadro 25 – Futuro da CASAN na percepção dos gerentes da *matriz*

Futuro da CASAN	Total de gerentes
Fazer parcerias com a iniciativa privada	8
Continuar e renovar as concessões	6
Corre o risco de ser privatizada	4
Expandir a participação da empresa no mercado de saneamento básico, buscando novos mercados	4
Se preparar cada vez mais para competir melhor no mercado	3
Minimizar a ingerência política, dando mais autonomia à empresa	3
Motivar os funcionários, treinando-os para futuras mudanças	3
Necessidade de programas de qualidade e de produtividade	3
Necessidade de mudanças, buscando e conquistando clientes com eficiência operacional	2
Estabelecer práticas gerenciais de preços e custos e mudar a visão para poder entrar no mercado: a empresa tem que visar lucros	2
Implantar a produtividade do programa de qualidade total	2
Retomada da capacitação profissional, treinamentos e a comunicação	1
<b>Total de respostas</b>	<b>41</b>

Dentro da perspectiva de futuro da empresa, segundo os gerentes da Matriz, contatou-se que como o Governo Federal não vai mais reativar as linhas de financiamento que existiam antes, oito gerentes acreditam que para poder continuar sobrevivendo, a empresa precisará partir para *parcerias com a iniciativa privada*. A arrecadação própria da CASAN faz com que ela apenas se mantenha, impossibilitando-a de ampliar os sistemas, ou realizar novos investimentos, pois o saldo que sobra é muito pequeno. A principal estratégia de ação daqui para frente será parcerizar a empresa, ou seja, se associar a uma empresa que tem dinheiro para investir naquilo que é necessário.

Para os gerentes, há a necessidade da entrada de capital externo, do capital privado, mas não na forma de privatização, e sim como *parcerias*. Modelo diferente do que se emprega hoje no país, que é a venda da empresa estatal. Pois o saneamento não deve ser um monopólio da empresa privada, eles acham um tanto perigoso entregar para a iniciativa privada, pois, saneamento é saúde, e, logo, é uma obrigação do Estado. Essa reunião de possibilidades espelha opiniões que, separadamente, foram manifestadas por um desses entrevistados:

“... fazendo uma *parceria com a iniciativa privada*, os funcionários serão induzidos a ter uma outra visão da empresa, do trabalho, da sua função. Pois hoje há um pensamento generalizado dos empregados, que acham que se fizerem ou não o seu serviço, o dinheiro no final do mês estará garantido. É preciso mudar esta visão, os funcionários têm que sentir a necessidade da eficiência e da importância do seu trabalho e têm que sentir satisfação pelo que fazem. Portanto, é preciso um modelo misto, para o poder público estar presente mantendo a função social e para o poder privado colocar os recursos e poder direcionar e ditar as regras para dar um rumo ao saneamento...”. (Ger.8)

Em 2001 começam o final das concessões em Santa Catarina e para seis gerentes é nesta *renovação das concessões* que está a grande questão. É preciso fortalecer a renovação das concessões com a participação efetiva da empresa e do acionista majoritário, desenvolvendo

novas parcerias para a atuação em novos negócios. Portanto, a renovação e a busca de novas concessões são explicitamente importantes para manter e expandir o atual mercado, dentro e fora do Estado. Hoje a economia da CASAN é uma economia de escala, ou seja, os municípios que arrecadam mais sustentam os que dão prejuízo, existindo igualmente a parte social. E se não houver a renovação das concessões com os grandes municípios como Joinville, Florianópolis e Chapecó, a CASAN não terá outra alternativa a não ser fazer parcerias com a iniciativa privada:

“... a grande encruzilhada agora é que as concessões dos serviços de água e de saneamento que foram fundadas há uns trinta anos atrás estão vencendo. E nesta renovação das concessões é que está o fio da questão...”. (Ger.1)

Mesmo que a lei das concessões tenha uma certa exigência para que ocorra a licitação, como a CASAN é uma empresa pública, existe uma possibilidade legal que se o município quiser poderá dispensar a licitação e fazer a renovação das concessões diretamente com a empresa. Só que nesta *renovação das concessões* o município colocará condições. Acredita-se que a maior parte dos municípios terá este procedimento. Fará exigências em serviços de esgoto, por exemplo, e dará prazo para o término das obras.

O futuro está vinculado em garantir a *continuidade das concessões*. E esta garantia está vinculada a ter recursos disponíveis para fazer investimentos. Se existir uma fonte de dinheiro, dando garantia aos municípios hoje, a grande maioria permanece com a CASAN e a parceria se mantém, só que sobre outra ótica. Por exemplo, se existe hoje na maioria das cidades catarinenses mais de 80% de cobertura em água, em contra partida, existe pouca cobertura em esgoto. E o que as comunidades querem é que se faça esgoto sanitário. É

A CASAN hoje tem somente alguns sistemas que são rentáveis. O Estado tem a característica de ter pequenos municípios, e o custo de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgoto é muito alto. Os municípios maiores têm uma receita maior que é distribuída entre os municípios que dão prejuízo. Dos 219 municípios, em torno de 35 geram saldo positivo. A lei de estabilidade do país não permite que órgãos públicos contraiam empréstimos. Se o governo quisesse *privatizar a CASAN* precisaria entrar em acordo com os 219 municípios que tem concessão com a empresa, o que é praticamente inviável.

A empresa precisa *expandir sua participação no mercado de água e esgoto*, segundo quatro de seus gerentes, mantendo as atuais concessões, agregando novas concessões e participando de concorrências para atuação dentro e fora do Estado. Existe um projeto na CASAN para atender um município na Argentina, onde fica claro o interesse da empresa em ir buscar mercado fora do Estado de Santa Catarina, tornando-se uma “multinacional”. O projeto futuro da empresa, apesar do grupo ser pequeno e haver muita resistência às mudanças, é em pouco tempo estar saindo do território catarinense, buscando novos mercados, a exemplo de outras empresas, como a SANEPAR e a SABESP.

A empresa tem a necessidade urgente de ser mais competitiva, disputar mercado e sair em busca de clientes. Conforme opinião de três dos entrevistados, a *empresa deveria ser mais competitiva como aquelas* de outros Estados, tipo SABESP e SANEPAR. As quais encontram-se muito mais preparadas, dando respostas mais rápidas aos clientes. Na CASAN, se você fizer um pedido de água hoje, pode levar até trinta dias, e isto atualmente não é mais viável.

Eles acreditam que a competição não é só com a possível privatização por empresas estrangeiras, mas também com as próprias empresas estatais brasileiras, que estão vendo este mercado altamente interessante. A diferenciação competitiva está centrada nas pessoas que compõem a organização. A CASAN deve continuar, segundo seus gerentes, investindo na capacitação funcional, dispondo de funcionários comprometidos com o novo modelo que se delineia. Para eles, é preciso que se estabeleça política de recursos humanos voltados para as exigências do novo cenário competitivo.

Segundo o Relatório da CASAN (2000), a frase “mudar para sobreviver”, sintetiza o objetivo principal do plano de gestão estratégica da empresa. Pois o novo cenário do setor de saneamento exige que empresas concessionárias como a CASAN, sejam ágeis, eficientes e principalmente competitivas. Porém, para que estas mudanças sejam bem sucedidas, é essencial a participação das pessoas, motivadas, capacitadas e prontas para encarar os desafios do novo cenário.

A empresa precisa ser mais eficiente, mais profissional e menos sujeita a influências políticas, (ou que sejam minimizadas estas influências). Hoje, de acordo com três entrevistados, a *empresa precisa ser mais autônoma, sem a ingerência política*. Alguns conteúdos que assinalam o estudo podem ser verificados no relato a seguir:

“... o futuro da empresa é uma parceria sem dúvida. Tem que ter um gerenciamento técnico visando a lucratividade, a competitividade e a qualidade, sem a ingerência política. Na hora que a empresa sair das mãos do Governo e ter um gerenciamento autônomo, próprio, tudo ficará mais fácil. A ingerência será menor junto com uma parceria...”. (Ger.8)



Contatou-se que a motivação é um dos fatores de preocupação, conforme três gerentes citam em suas respostas, para eles é importante *motivar os funcionários, treinando-os para futuras mudanças*. Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Neste caso, as mudanças que estão acontecendo no setor de saneamento. Segundo Maximiano (2000), há dois grupos de motivos que influenciam a motivação: motivos internos – que surgem das próprias pessoas, e os motivos externos - que são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

Outro aspecto importante para os entrevistados é que ocorram mudanças na empresa, e que ela *tenha nova postura em relação ao mercado*. Para se manter no mercado é preciso fazer uma série de mudanças, principalmente preparar o pessoal para uma nova “visão”, para que eles adquiram nova relação com o cliente e com a concedente que é a Prefeitura, e a respeito disso, este profissional comenta:

“... em princípio é a retomada da capacitação profissional e treinamento o mais importante. É preciso motivar o corpo funcional que está bastante desmotivado. A diretoria é muito politíqueira e está muito ausente a gerência sente dificuldade em contatar com a diretoria...”. (Ger.14)

Será um ciclo de mudanças muito forte que vai trazer a necessidade de uma modernização gerencial. Segundo dois entrevistados, é importante *buscar e conquistar o cliente e a eficiência operacional*, que é o ponto chave, com “*recursos disponíveis, equipe bem aparelhada, equipamento e estrutura. Eficiência global em todos os setores*”. Existe a possibilidade de a empresa se manter no mercado, mas com algumas condições básicas: a primeira é haver a decisão de querer continuar no mercado. Quem decide isso? A CASAN é hoje composta por: 98% do Governo do Estado (destes, 80% do Tesouro, 18% da CELESC) e 2% dos sócios minoritários: prefeituras. A segunda questão é que o corpo gerencial tenha disposição para mudar.

Todos os gerentes concordam que a empresa tem que mudar e urgentemente. Sugerem uma mudança tanto institucional como comportamental. E para isto ocorrer, ela deveria agir como uma empresa privada, com uma visão mais voltada ao mercado, implementando uma política de reciclagem do corpo funcional e de alavancagem de recursos externos. As informações geradas precisam ser mais confiáveis, havendo uma sistematização nesta área. Precisa tornar-se mais competitiva, expandindo sua área de atuação, fazendo pesquisas de mercado e adotando parcerias estratégicas (Rosa, 1999).

A CASAN precisa de metas bem definidas na área comercial, devendo buscar a minimização das perdas financeiras (água não faturada). Segundo os gerentes, a empresa deve adotar uma gestão comercial eficiente, agressiva (em buscar o mercado), políticas tarifárias diferenciadas, parcerias com iniciativa privada (sub-concessões, por exemplo) ou através de aumento de capital via mercado de ações.

Contata-se que a importância de se *estabelecer práticas gerenciais de preços e custos* visando obter preços competitivos e a otimização dos custos de operação é importante na visão de dois entrevistados. A atuação da CASAN neste sentido já se posiciona na busca de respostas ao desafio de trazer sua estrutura de custos para uma situação de resultados positivos, sem deixar de atender ao seu papel social na universalização dos serviços de saneamento em todo o Estado.

As maiores mudanças estão na parte de “visar lucro”. Antes a empresa visava somente a parte social, hoje, ela sente que é preciso se preparar para o mercado de trabalho também. Atualmente todas as empresas (mesmo públicas) precisam trabalhar como se fossem empresas particulares, *visando lucro*. E esta é uma das *visões que deve entrar no mercado*, mas apenas um dos gerentes, comenta que “... *mesmo sendo a empresa administrada pelo Governo, tem que ser administrada visando lucro*”.

A qualidade é apontada como uma preocupação de longa data da empresa, que sempre realiza atividades direcionadas nesse sentido. Para dois entrevistados, há a necessidade de *programas de qualidade e de produtividade*, a empresa precisa se adaptar ao mercado porque outras empresas vão começar a competir também. Para eles a empresa precisa ter qualidade administrativa e operacional, prestando serviços com qualidade, mostrando também eficiência. É preciso um gerenciamento técnico visando a lucratividade, como o posicionamento destacado a seguir:

“... seria preciso entrar com dois processos, o primeiro seria o processo de gestão de pessoas, que está na moda. Implementar a parte de produtividade de Qualidade Total, que está sendo desenvolvido pelo planejamento e a gente não vê encaminhamento disso. Talvez porque nosso programa de qualidade começou errado. A gente nota que o programa de qualidade tem que começar debaixo para cima e o da CASAN começou de cima para baixo. E quando as coisas começam de cima para baixo elas tendem a não dar certo. É notório, e as pessoas passam a não aceitar. E quando as pessoas não aceitam as coisas não se concretizam...”. (Ger.13)

A CASAN busca a qualidade para proporcionar ao cliente/cidadão, os benefícios de uma prestação de serviço e fornecimento de um produto com tecnologias adequadas e atualizadas e novas relações comerciais. Garantir o fornecimento dos produtos nos padrões exigidos e a prestação de serviços que atenda as expectativas dos seus clientes e da sociedade como um todo. Independente se privatiza, ou se for empresa pública ou se for empresa mista, segundo estes gerentes, um futuro promissor ficará garantido para quem tiver *qualidade na prestação do serviço e na oferta do produto*.

Nesse sentido, Siqueira (1995), cita que o primeiro passo na jornada para a qualidade não é a ação, é a compreensão. O conhecimento do estado atual dos fatores geradores da qualidade e da produtividade orientará os passos seguintes da organização, assegurando que questões relevantes não sejam negligenciadas e ameacem o sucesso da mudança. Os fatores básicos na geração de qualidade e produtividade se enquadram em três grandes categorias: *o ambiente* (as crenças e os valores cultivados pelas lideranças, que determinam a natureza e vitalidade das relações internas, com os clientes e com a sociedade em geral); *as pessoas* (os talentos, as habilidades e a energia dedicados à melhoria permanente dos serviços e produtos entregues a seus clientes); e *os processos* (a tecnologia, os métodos e as normas que determinam o modo como os recursos e o fluxo das tarefas são combinados para gerar e entregar valor aos clientes).

Apenas um entrevistado lembra a importância de *retomar a capacitação profissional, os treinamentos e a comunicação dentro da empresa*, motivando o corpo funcional que está bastante desmotivado. A motivação nada mais é que o impulso de uma pessoa em agir da maneira que desejar, e as principais teorias da motivação são a hierarquia de necessidades, fatores motivacionais e de manutenção, teoria da expectativa, entre outras. Para o bom funcionamento da atividade desenvolvida pela área de pessoal, muita comunicação entre os trabalhadores é necessária.

Nesse sentido, Masiero (1996) cita que o objetivo da transferência de informação e compreensão da mesma é manter todos os empregados conscientes do processo de desenvolvimento de negócios da empresa. Manter todos os empregados informados estimula a comunicação mais aberta, melhora o entendimento e é uma ação eficaz de solução de desentendimentos e incompreensões entre os próprios trabalhadores e entre estes e a administração da empresa. Assim, segundo um entrevistado fica caracterizada a situação:

“... a diretoria é muito politiqueira e está muito ausente e a gerência sente dificuldade em contatar com a diretoria. O presidente também não para na empresa, deixando todos sem saber que rumo a empresa quer tomar. Há muita indefinição. Está tudo muito incerto. Neste momento cabe a cada um fazer o melhor possível seu trabalho. Há falta de comunicação, sempre se sabe das coisas depois que elas já aconteceram. Não há envolvimento entre os diretores e seus gerentes. Cada gerência é uma ilha...”. (Ger.14)

A capacitação profissional está diretamente ligada a aprendizagem de recursos humanos, ou seja, diretamente ligada à aprendizagem organizacional, citada no segundo capítulo deste estudo. Sendo assim, é importante rever e dar prioridade ao investimento iniciado pela empresa, com o objetivo de ser um Centro de Desenvolvimento e Tecnologia, o qual encontra-se hoje, com seu cronograma de obra totalmente parado.

Segundo Ferreira da Silva F<sup>o</sup> (1998), este centro (CEDES), é um apêndice da Gerência de Recursos Humanos da empresa, e depende de recursos da própria CASAN para ser viabilizado. Sua reavaliação, segundo o pesquisador, implicaria em um modelo mais moderno, talvez, uma Fundação de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, que poderia permitir buscar recursos financeiros através de alianças estratégicas com Universidades, ONG's, iniciativa privada e outras instituições que possibilitem o investimento em novas tecnologias em saúde pública e desenvolvimento sustentável e preservação ambiental.

## 5.1.2 CASAN - REGIONAIS

Realizou-se a pesquisa através do malote da empresa, salvo a regional de Florianópolis, onde foi aplicada à entrevista e as tabelas pessoalmente pela pesquisadora, alcançando um total de 60% das gerências. Dos dez (10) gerentes que existem nas regionais da empresa, seis (6) foram entrevistados. A seguir, encontra-se a análise das respostas e o seu escore final, pela ordem das perguntas realizadas na entrevista. Muitos gerentes deram mais de uma resposta.

### A) Passado da empresa na visão dos gerentes das Regionais

Quadro 26 - Mudanças de cenários na percepção dos gerentes das *regionais* da CASAN

Passado das Regionais da CASAN	Total de gerentes
Falta de recursos financeiros para investimento	4
Falta de renovação do quadro de pessoal	4
Evolução em informatização e automatização	2
Mudanças no perfil profissional	1
<b>Total de respostas</b>	<b>11</b>

Dentro das mudanças de cenários percebidos pelos gerentes das regionais da CASAN, constatou-se que a empresa deixou de implantar grandes projetos com retornos demorados. Com a escassez de recursos, os projetos passaram a ser implantados em etapas, com retorno mais rápido e metas e objetivos bem definidos. Ou seja, segundo quatro entrevistados, a *falta de investimentos no setor público* tem sido um fator negativo, mas que vem aguçando a criatividade das pessoas que até então esperavam a solução pronta e isto se torna uma coisa gratificante para quem gerencia e para todos que participam do processo.

O quadro funcional da empresa, já não pode dar continuidade na excelência de sua produção e serviços prestados, segundo quatro dos entrevistados, pois *ela não admite funcionários há dez anos* e não tem novo pessoal para desenvolver projetos mais audaciosos. Devido a regulamentos internos, legislação estadual e legislação federal, e às vezes por problemas de ordem interna, inexistem a reciclagem de funcionários. Um entrevistado salienta que há também à dificuldade da contratação dos mesmos que só pode ser por concurso público, ainda com um agravante que não existe condições de contratar excelentes profissionais devido à faixa salarial e a inexistência de um plano de cargos e salários, como se vê reiterado na próxima verbalização:

“... houve poucas mudanças. A burocracia estatal, o corporativismo interno e as garantias conseguidas através de acordos firmados entre o sindicato e a direção da empresa, através de pressão de greves vêm minando as empresas públicas como um todo. Na maioria das vezes são servidores muito bem remunerados (comparando-se com outras empresas privadas), e muito mal preparados para o que fazem. A garantia da estabilidade e a garantia da não transferência de local de trabalho favorecem a estagnação de um modelo de empresa pública eficaz e principalmente à verificação de mudanças. O servidor deve pensar: porque mudanças se meu salário está todo mês na conta. Em dois anos de empresa poucas mudanças foram verificadas...”. (Ger.4)

No início tudo era feito manualmente, hoje à modernização chegou com a *informática* e com a *automação dos processos industriais*, e assim segundo dois dos entrevistados, mudou

muito e para melhor. O atendimento também melhorou, há resultado mais rápido e por consequência o atendimento ao público é satisfatório.

O *perfil profissional* também vem mudando, exigindo um poder de decisão maior de quem está na ponta, e dedicação na busca de resultados pelo corpo gerencial. Viver estas mudanças, segundo um gerente não é nada fácil, principalmente com o que existe hoje de capital humano na empresa.

## B) Presente da empresa na visão dos gerentes das Regionais

Tratando-se da realidade do momento atual, os gerentes destacaram cinco aspectos que percebem como significativos, conforme quadro 27 a seguir.

Quadro 27 – Realidade atual da CASAN na percepção dos gerentes das regionais.

Presente das Regionais da CASAN	Total de gerentes
Preocupados com a competitividade	3
Contrários a privatização e possibilidades de fazer parcerias com iniciativa privada	3
Crescimento e inovação da empresa em grande velocidade	1
Necessidade de gerenciar como as empresas privadas	1
Maior integração de setores	1
<b>Total de respostas</b>	<b>09</b>

Dentro das mudanças de cenários vivenciadas pelos gerentes das regionais da CASAN, constatou-se que de acordo com três entrevistados, hoje é preciso estar preparado para a *competitividade*, pois conforme um gerente: “... se as empresas públicas pararem, a empresa privada chega e toma seu espaço”. Nesse sentido, Maximiano (2000), cita que para as empresas serem eficazes, precisam ser competitivas. Para serem competitivas, elas precisam ter desempenho melhor que outras que disputam os mesmos clientes.

Uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes (a chamada vantagem competitiva), que a faz ser preferida pelos clientes ou mais apta em alguma forma de relacionamento com o ambiente. Competitividade é um critério extremamente importante de desempenho. Globalização, privatização abertura de economias nacionais à concorrência estrangeira são algumas das forças que impelem as organizações a serem competitivas. Num ambiente onde há concorrentes, sem competitividade não se sobrevive.

Parcerias e terceirização de serviços é bastante importante para a empresa atualmente. Segundo os entrevistados, ainda não é hora de privatizar tudo, mas é importante fazer parcerias para não se perder espaço. Para eles, a empresa precisa estar aberta à globalização e se adaptar ao novo mercado. Buscar a adaptação, mas com a vantagem de ver os resultados acontecerem mais rapidamente e de forma mais gratificante a todos. Após a expectativa do surgimento de concorrência, e a partir do momento em que as pessoas começaram a exigir seus direitos em relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa, a CASAN está tendo que se adequar às exigências de seus clientes.

Outro aspecto destacado por três dos entrevistados, é que grande parte dos funcionários da empresa são *contrários a privatização*, acreditando que *parcerias é o mais importante*. O órgão público passa por um desgaste muito grande, talvez as pessoas fiquem acomodadas para garantir o emprego e não vejam as coisas acontecerem.

O atual momento exige mudanças, mesmo como estatal, não se pode aceitar os índices de perdas que norteiam a CASAN. Segundo um gerente, ter a *capacidade de gerenciar* como qualquer empresa privada, para poder competir no mercado em igualdade. “... é uma condição de sobrevivência”.

Na opinião de um dos entrevistados a *integração de todos os setores dentro da empresa e também das pessoas*, tem se tornado primordial no cumprimento de metas a fim de se alcançar qualquer objetivo. Nesse sentido, Chiavenato (1994), coloca que a sobrevivência e o sucesso da empresa deve ser uma responsabilidade de todos os seus membros e não apenas de seus dirigentes. Cada pessoa é uma célula viva do organismo empresarial que deve atuar com plena capacidade no desenvolvimento da tarefa que sabe como ninguém cumprir. A multiplicação da capacidade humana se baseia na utilização das capacidades múltiplas de todos os membros. A sinergia organizacional reside nisso.

Está havendo atualmente um “... *crescimento e inovações assustadoras com muita velocidade*” observa um gerente, e quem não se adaptar as novas regras de mercado certamente ficará de fora e a consequência virá o fracasso em sua administração. A empresa vem acompanhando tal evolução com satisfatório desempenho haja vista que existem muitos problemas a serem resolvidos, e a população esta cobrando seus direitos com maior rigor. A CASAN por ser estatal, tem grandes dificuldades em executar as mudanças necessárias. Segundo este gerente, ela até está mudando, mas a velocidade das mudanças efetivadas com relação às necessidades, é muito grande. Um dos motivos é a burocracia, pois os problemas ao serem detectados não podem ser executados a exemplo da iniciativa privada.

### C) Futuro da empresa na visão dos gerentes das Regionais

Quadro 28 - Futuro da CASAN na percepção dos gerentes das regionais.

Futuro das regionais da empresa	Total de gerentes
Abriu concursos públicos, para renovar o quadro de pessoal	3
Obtenção de recursos financeiros para investimento	3
Parcerias com outras empresas	2
Privatização é uma realidade	2
Investir no capital humano com treinamentos	1
Buscar qualidade, baixo custo e menor preço no mercado, para conquistar clientes	1
<b>Total de respostas</b>	<b>12</b>

Dentro da perspectiva de futuro segundo os gerentes das Regionais, constatou-se que na opinião de três entrevistados que, se não houver a privatização, o Governo tem que *preparar imediatamente concursos públicos*, conforme enfatiza um deles “... *é preciso dar atividade para as empresas públicas, senão vira somente cabide de emprego*”. E na medida que as pessoas vão se aposentando vai acabando o objetivo da empresa que é atender bem a sociedade, e o concurso público virá para dar nova visão para a empresa pública, há uma necessidade urgente em *renovação do quadro de pessoal da empresa*. Quando se avalia essa questão entre os gerentes, estão salientados elementos como os que se seguem:

“... viver estas mudanças não é nada fácil principalmente com o que se tem de capital humano para desenvolver as tarefas. O quadro funcional da empresa já não pode dar continuidade na excelência de sua produção e serviços prestados. A empresa não admite a 10 anos e só ocorre baixa, não temos novas pessoas para desenvolver projetos audaciosos, só temos funcionários viciados no seu estilo de trabalho...”. (Ger.5)

O segundo aspecto destacado segundo três entrevistados, é que atualmente é preciso haver propostas de financiamento do Governo Federal, ou seja, aplicação de recursos especialmente no saneamento. Mas para ter aplicação dos recursos é preciso ter uma proposta de trabalho, que está vinculado ao desenvolvimento. Há grandes dificuldades pela frente. Além das exigências de mercado e de proporcionar melhor qualidade ao cliente, há *a necessidade de grandes investimentos* em várias áreas como: pessoal, obras, melhorias e grandes investimentos nos sistemas de abastecimento de água e tratamento de esgotos e recuperação e manutenção desses sistemas.

A empresa tem um grande desafio pela frente que é de se auto-sustentar e ao mesmo tempo crescer a fim de atender a demanda de serviços. Para dois gerentes as *parcerias* com outras empresas podem se tornar uma alternativa na busca de soluções e troca de experiências. E a falta de recursos impulsiona a empresa nesta direção.

É importante se atualizar no mercado de trabalho através de cursos. Apenas um dos entrevistados comenta da necessidade de se *investir no capital humano, realizando treinamentos contínuos*, exigindo mais responsabilidade de seus funcionários, cobrando maior apoio aos interesses de sua regional e de seus superiores. A fala a seguir, esclarece melhor essa questão:



“... o futuro da empresa depende exclusivamente de nós, capital humano, pois o maior patrimônio de uma empresa é sem dúvida este capital. Faz-se necessário investir neste capital através de cursos, incentivos à educação...”. (Ger.5)

Nesse sentido, Stoner (1999), cita que os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho *atual*, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos *futuros*. A necessidade de treinar empregados é evidente em si. Os treinamentos tornaram-se mais preponderantes nos últimos anos por causa das exigências cada vez mais maiores no mercado de trabalho.

Quando se trata da globalização e da abertura de mercado, fica muito difícil à empresa se colocar como uma empresa competitiva, conforme cita um dos entrevistados. Para ele “... *a empresa não tem bom preço, não tem qualidade e vai ser “engolida”*”. Observa-se através das opiniões manifestadas, que qualquer mudança, qualquer qualificação esbarra no corporativismo estatal, protegido pelo sindicato da categoria. Somente a conscientização dos servidores de que a *privatização é uma realidade*, poderá mudar este quadro. Destaca o entrevistado: “... *somente com a quebra de algumas barreiras se poderá mudar este quadro. O futuro da empresa, como empresa pública é negro*”.

Apenas um dos entrevistados cita que a empresa deverá se modernizar para competir no mercado, oferecendo o seu produto com *qualidade, baixo custo, menor preço de mercado* e com atendimento mais eficiente. Para Rosa (1999), as sugestões dos próprios gerentes da CASAN em relação a consolidar-se no mercado foram: melhoria dos serviços efetuados, funcionários vestindo a camisa da empresa, trabalhar com motivação, adoção das políticas estratégicas, explorar os pontos fortes (como qualidade da água e o fator social), investir mais no tratamento de esgoto, dar mais treinamento para os funcionários, melhorar a imagem frente aos clientes, investindo em marketing, maior cobrança dos funcionários, preocupação com o meio ambiente. Portanto, a palavra chave é a “qualidade”. Ser administrada como uma empresa privada, sem deixar de lado seu papel social, seria o ideal para o crescimento e fortalecimento das empresas.

## 5.2 PERCEPÇÃO DE CENÁRIOS NA VISÃO GERENCIAL DO SAMAE DE BLUMENAU

A pesquisa foi realizada pessoalmente pela pesquisadora junto aos gerentes do SAMAE no município de Blumenau, onde foram aplicadas quatro tabelas (anexo 3) e efetuado uma entrevista, alcançando 85% das chefias de divisão. Do total de treze (13) chefias existentes na empresa, onze (11) gerentes foram entrevistados. A seguir, encontra-se a análise das respostas e o seu escore final, pela ordem das perguntas realizadas na entrevista. Muitos gerentes deram mais de uma resposta.

### A) Passado da empresa na visão dos gerentes

Quadro 29 - Mudanças de cenários na percepção dos gerentes do SAMAE de Blumenau.

Passado do SAMAE	Total de gerentes
Evolução no planejamento estratégico	4
Incentivo em cursos e treinamentos	4
Implantação de novas estruturas	2
Investimentos em ampliação de redes e nas reduções de perdas	1
Necessidade de ampliação do esgoto sanitário	1
Ênfase nas questões ambientais	1
<b>Total de respostas</b>	<b>13</b>

Dentro das mudanças de cenários percebidos pelos gerentes do SAMAE de Blumenau, constatou-se segundo quatro entrevistados, que há um ano mais ou menos, a empresa está trabalhando nas “metas estratégicas”. Como essas metas foram muito rapidamente alcançadas, diversos gerentes reconhecem:

“... isso é inédito para nós, estamos trabalhando há um ano mais ou menos. Num primeiro momento trabalhamos mais com metas estratégicas do que com o planejamento propriamente dito. Metas muito rapidamente alcançadas. Iniciou-se em fev./00 e em julho já tínhamos cumprido 95% do que se tinha projetado até o final do ano...”. (Ger.11)

Em virtude desses resultados *resolveram fazer o planejamento estratégico*, o qual começou em meados de outubro/00. E no planejamento estratégico há uma preocupação grande com a *questão ambiental*, pois segundo os entrevistados, antes era dada atenção muito timidamente a essa questão, como destaca um deles:

“... no ano que vem (2000) com o planejamento nós vamos atacar isso fortemente, até porque a nossa função é corrigir alguma coisa que a sociedade, a população, o homem já destruiu. Na verdade não estamos tentando fornecer uma água in natura, porque é impossível, estamos tentando minimizar o problema que já foi destruído pelo homem. Devemos estar voltados para o meio ambiente...”. (Ger.11)

Há uma preocupação recente que é alvo de muitas discussões e ações, que certamente trarão como resultado a melhoria na qualidade de vida, especialmente para as futuras gerações. Tal preocupação é a relação entre as empresas e o meio ambiente. Até algumas décadas atrás, não existia o conceito de que a empresa é um sistema aberto que interage com seu meio. O pensamento predominante era simplesmente desenvolver um produto e colocá-lo no

mercado. Conforme cita Masiero (1996), as empresas que conseguirem descobrir os melhores meios para se produzir sem agredir o meio ambiente, certamente, terão maiores chances no mercado, à medida que se afirmar à questão ecológica em todo o mundo. A questão ambiental no Brasil, contrariamente aos países desenvolvidos, encontra-se em um estágio ainda incipiente.

Houve mudanças por iniciativa da diretoria, onde se criou mecanismos que tornou a autarquia mais eficiente e mais próxima de uma empresa privada do que de um órgão público, destacam quatro entrevistados. Ou seja, *foram criados cursos, incentivando os servidores a se capacitarem melhor*, e também, programas de qualidade que interferiram no funcionamento da empresa e na mudança de mentalidade. Em parte, isso também se deve às mudanças econômicas. No contexto geral, houve melhoras na eficiência e na produtividade, com o objetivo de oferecer maior qualidade no produto ou serviços. E isto foi uma mudança bastante visível para os gerentes da empresa.

Nesse sentido, Boyett e Boyett (1999) citam que a mudança é um experimento extraordinário, que se torna ainda mais maravilhoso quando necessário. Para eles a capacidade de mudança de uma organização é um dos fatores mais importantes para seu sucesso a curto e longo prazo. E as organizações de mais sucesso no futuro serão capazes de colocar em prática, com rapidez e eficácia, mudanças fundamentais, duradouras, que abranjam todo o sistema.

Outro aspecto levantado por dois dos gerentes, é que no passado não havia estrutura definida, e de uns anos para cá, foram sendo implantadas *novas estruturas*. A administração era muito verticalizada. Havia uma separação muito grande entre a alta administração e o resto dos funcionários.

Apenas um gerente, coloca que o que mudou foi o critério para investimento. Mudou-se a linha de pensamento na decisão do investimento. Houve *grande investimento em ampliação de redes e nas reduções de perdas*. A fala a seguir, esclarece melhor essa questão:

“... antes a perda era de 50% mais ou menos, isso há três anos atrás. Hoje é de 36%, e no planejamento estratégico se esta direcionando para reduzir para 1% ao ano”. O esgoto hoje está num nível muito aquém do desejado, e uma das prioridades dentro do planejamento estratégico é segundo um gerente, *ampliar o sistema de esgoto*. Todos sabem que o sistema de esgoto é uma obra cara e a população não tem percepção do retorno desse investimento, pois é uma obra que não aparece. Colocam que isso é realmente uma coisa de cultura. Há uma empresa alemã que talvez faça parcerias com a empresa para investir no esgoto, mas ainda está somente no projeto. (Ger.10)

## B) Presente da empresa na visão dos gerentes

Tratando-se da realidade do momento atual, os gerentes destacaram sete aspectos que percebem como significativos, conforme quadro 30 a seguir.

Quadro 30 – Realidade atual do SAMAE de Blumenau na percepção dos gerentes.

Presente do SAMAE	Total de gerentes
Com a possibilidade de fazer parcerias com iniciativa privada, risco de privatização.	7
Mudanças de mentalidade a respeito do funcionário público	3
Sem a preocupação que a concessão passe para iniciativa privada, que a empresa seja privatizada.	2
Com a administração mais participativa	2
Com orgulho de trabalhar na empresa	1
Com grande entusiasmo de transformar a empresa, numa empresa de saneamento: água, esgoto, lixo e limpeza pública.	1
Sem competitividade	1
<b>Total de respostas</b>	<b>17</b>

Dentro das mudanças de cenários vivenciadas pelos gerentes do SAMAE de Blumenau, constatou-se segundo sete dos entrevistados, que a preocupação sobre a *privatização* vai estar sempre rondando a empresa, pois hoje na área política, com a falta de recursos e de repasses do Governo Federal, há interesses na privatização. E a tendência em longo prazo é de privatizar os órgãos públicos, conforme salientado a seguir:

“... o SAMAE procura sempre se espelhar em uma empresa como SANEPAR, e o que está bom eles não vão querer privatizar. É mais fácil privatizar aquelas empresas que não dão lucro...”. (Ger.7)

E o SAMAE hoje é rentável, tem um superávit. Tem uma capacidade de investimento de aproximadamente 25% da sua receita, que sobra para investir. Portanto, em curto prazo não se vislumbra a possibilidade do prefeito passar a concessão para a iniciativa privada. E há uma proposta em melhorar cada vez mais para justamente evitar a privatização. Pois se houver uma empresa enxuta, funcionando bem, com bons resultados e atendendo a população de um modo satisfatório fica mais difícil privatizá-la.

Outro aspecto levantado por três gerentes, é que nos últimos quatro anos tiveram grandes mudanças na empresa em relação à visão que se tornou mais futurista. Ou seja, começaram a ver a empresa como uma empresa privada, que visa lucros e que também tem perspectivas para ser uma empresa que funciona e saia um pouco dessa *imagem da empresa pública*. Mudar a visão de que o servidor público não tem responsabilidade. Estas verbalizações complementam as constatações anteriores valorizando e esclarecendo essa questão:

“... o presidente é de uma visão futurista, e com isso se tem muita vantagem. Se todos os órgãos públicos comessem a pensar daqui para frente de outra maneira, dar atenção especial à qualidade vai cair por terra aquela visão de que o funcionário público é malandro, etc...”. (Ger.6)

“... a imagem do SAMAE é diferente. Naquela época a empresa recebia muitas reclamações e hoje é um exemplo de SAMAE. Uma das metas da empresa é mudar a cultura. Nós temos que ser funcionários públicos sem ter a característica

nacional que os funcionários possuem, que é muito negativa. Por exemplo, aquele clientelismo, atendimento péssimo ao nosso cliente, etc...". (Ger.7)

Apenas dois entrevistados se *colocam contra a privatização*, apesar de acharem que a privatização é um forte fator dentro do saneamento. Para eles, a empresa é um órgão que tem como missão a qualidade, satisfazendo as necessidades dos clientes internos e externos, principalmente quanto à regularidade. Eles vêem a importância da empresa absorver o custo para atender a necessidade de uma população. Inclusive um gerente cita: “... a visão que nosso presidente nos coloca é, vamos ter uma visão empresarial para permanecer empresa pública. E essa é a filosofia da empresa”.

Há uma preocupação que vem de cima (da presidência), de transformar a autarquia num órgão público e transformá-la numa empresa prestadora de serviços, *preocupada com a qualidade do que oferece e de atender da melhor maneira possível, mais rápida e mais eficiente o seu cliente*. Já houve uma mudança de designação que diz que o comprador da água passa de usuário para cliente. E essa é uma mudança que veio de cima e as chefias acataram e procuram seguir.

Hoje a *administração é participativa*, existindo um envolvimento, um desejo de conhecer as necessidades e os anseios dos funcionários do nível mais baixo. Existe uma administração mais transparente, segundo a opinião de dois entrevistados. Muitos funcionários da linha intermediária, da base da pirâmide, participam ativamente das decisões. Atualmente, há uma valorização do servidor da casa, acreditando que ele pode fazer um trabalho não porque tem estabilidade garantida, e sim porque é uma peça importante dentro da empresa. Essa é uma das principais mudanças, segundo seus gerentes. Um dos gerentes coloca “*que os funcionários tem orgulho da empresa e gostam de trabalhar nela*”.

Nesse sentido, Masiero (1996) cita que atualmente a administração participativa é um tema bastante discutido nas organizações, uma tendência não tão expressiva quanto o movimento da qualidade total, mas que sem dúvida se torna cada vez mais um importante assunto a ser tratado em face das novas configurações da sociedade atual. Ela é concebida como o conjunto de idéias e ações responsáveis por conduzir as pessoas em uma organização a sentirem-se responsáveis pelo resultado final de suas atividades. É uma política que busca o comprometimento das pessoas para o trabalho, especialmente no que diz respeito a sugestões e à tomada de decisão para incrementar os resultados da empresa. O princípio básico da Administração Participativa é valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente um componente da estrutura produtiva, como uma máquina qualquer.

Outro entrevistado enfatiza que um dos objetivos da empresa é *deixar de ser só uma empresa de água, e assumir, além do esgoto, também o lixo* (isso está ocorrendo na empresa a partir de janeiro/01). Ele coloca que apesar da empresa ser pública, mudou-se o rumo, até porque o mercado é exigente, e destaca: “... a empresa não tem concorrente, ou seja, quem quiser água vai ter que comprar do SAMAE (não há competitividade)”.

### C) Futuro da empresa na visão dos gerentes

Quadro 31 - Futuro do SAMAE de Blumenau, na percepção dos gerentes.

Futuro do SAMAE	Total de gerentes
Transformar o SAMAE em uma empresa de saneamento: água, esgoto, lixo e limpeza pública.	3
Garantir a continuidade do certificado de Qualidade, e conseguir os outros para todas as estações.	2
Investimento em treinamentos e cursos	2
Mudar a visão das pessoas a respeito do funcionário público.	1
Englobar outros municípios tornar-se uma mini CASAN	1
Conquistar e buscar clientes.	1
<b>Total de respostas</b>	<b>10</b>

Dentro da perspectiva de futuro da empresa, segundo os gerentes do SAMAE de Blumenau, destacaram-se se constatou que para três dos entrevistados, um dos grandes desafios é que o SAMAE se torne uma empresa de saneamento, com água, esgoto, resíduos sólidos, drenagem pluvial, limpeza urbana e controle de vetores. Isso é o que a diretoria está implementando e se preparando para fazer. A opção por formular um objetivo para a empresa encontra-se reiterada no relato a seguir:

“... o objetivo é transformar numa empresa de fato de saneamento, e não só uma prestadora de serviços na área de tratamento e distribuição de água. Agora estaremos dando um passo importante que é assumir a tarefa de coleta e tratamento do lixo domiciliar que vai passar para o SAMAE. E aliado a isso está a expansão planejada da coleta e tratamento do esgoto sanitário. E isso são ações que estão sendo tomadas para transformar o SAMAE numa empresa de saneamento de fato...”. (Ger.10)

A empresa ganhou a certificação da ISO 9002 na maior estação que o SAMAE tem, a mais importante, que responde por 70% do abastecimento. E agora, segundo dois gerentes, as ações vão ser para *certificar as outras estações*. Para eles, o objetivo é que todas as ETAS sejam certificadas. Há a vontade e o empenho para continuar com o que está sendo implantado, como, por exemplo, o não desperdício. Sempre existem reuniões das chefias, e reuniões dos setores, visitas setoriais, onde se leva funcionário de um setor para outro para que ele conheça e tenha uma maior visão da empresa. É uma ação realizada hoje para no futuro melhorar cada vez mais e garantir a ISO.

Corroborando, Masiero (1996), coloca que a ISO (International Organization Standardization) é uma instituição não governamental com sede em Genebra na Suíça, que atua como uma federação mundial de organismos nacionais de normalização. Para se obter a certificação, alguns passos básicos devem ser seguidos. Em um primeiro momento, tem-se a fase preparatória, na qual são definidos princípios gerenciais, políticas e inicia-se o treinamento do pessoal. Em seguida, é realizado o diagnóstico para indicar pontos vulneráveis. Depois, é contratado uma entidade credenciada ou organismo certificador para emitir a documentação de certificação de empresa; e, finalmente, acontece a certificação.

Hoje está tendo um investimento muito grande em treinamentos, mas isso não representa nem um terço do que é investido em treinamentos em outras empresas. Segundo dois entrevistados, este *investimento em treinamentos* está dando um retorno aos funcionários

fazendo com que eles sejam mais eficientes. No que tange a este assunto, encontra-se como uma das principais idéias, a que se segue:

“... uma das estratégias de ação daqui para frente é de manter uma dotação orçamentária em treinamento por muito tempo ainda. Por exemplo, a equipe da empresa tem a possibilidade de detectar o problema tão logo ele aconteça, e assim fica fácil para ela tomar uma ação de imediato, inclusive antes de chegar uma nova lei...”. (Ger.2)

Nesse sentido, Change (1997), cita que é importante desenvolver as habilidades das pessoas de todos os níveis, através de treinamentos ampliando as suas habilidades técnicas, de solução de problemas, de tomada de decisões e de liderança. Fortalecer as técnicas voltadas para facilitar, administrar, delegar, ouvir, comunicar-se e conviver com a diversidade dos que estão no topo. Deve-se fazer com que o desenvolvimento de habilidades seja uma medida chave do desempenho para todos os empregados.

Um dos objetivos do planejamento estratégico está voltado para a estrutura administrativa, e para o estilo de administração. Para a questão de *repassar o conhecimento*, tomou-se o cuidado de colocar no planejamento estratégico, uma ação chamada de “*agente multiplicador*”, conforme a seguinte manifestação:

“... para a questão de repassar o conhecimento, aquilo que não é escrito, é sentido, é conhecido, e só está na cabeça das pessoas, nós tomamos o cuidado no P.E. de tomar uma ação que chamamos de “agente multiplicador”, onde a pessoa faz um curso e se o resultado for satisfatório ela vai repassar os conhecimentos adquiridos através de treinamentos internos. Coisa que quase não existe em órgãos públicos. A idéia é registrar e documentar os conhecimentos para que não se perca quando acontecer do funcionário ir embora...”. (Ger.2)

Neste novo cenário, um dos desafios do SAMAE é mostrar à população, que existe um gerenciamento profissional, mesmo sendo público. Uma das estratégias de ação no novo cenário, segundo um dos gerentes é trabalhar nas “bases”. Tentar *mudar a visão das pessoas, para mudar a imagem negativa* que o servidor público tem perante a sociedade.

Apenas um dos entrevistados destaca que no futuro o SAMAE deve se transformar em uma “mini CASAN”, *englobando outras cidades da região*. Para ele, este é um dos grandes projetos do SAMAE, e enfatiza:

“... há muitos projetos por aí. No futuro o SAMAE vai se tornar uma mini CASAN, englobando cidades como Indaial e Gaspar, que estão descontentes com a CASAN. É bem possível que o SAMAE acabe englobando esta área. É uma grande desafio, mas pode acontecer nesta próxima década...”. (Ger.10)

Antigamente se desprezava o cliente e hoje para a empresa, ele tem grande importância. Apenas um entrevistado destaca a importância de se *buscar clientes*, e manter o atendimento de primeira linha, a estes que são cada vez mais exigentes.

### 5.3 PERCEPÇÃO DE CENÁRIOS NA VISÃO GERENCIAL DO SAMAE DE JARAGUÁ DO SUL

A pesquisa foi realizada pessoalmente pela pesquisadora junto aos gerentes do SAMAE no município de Jaraguá do Sul, onde foram aplicadas quatro tabelas (anexo 3) e efetuado uma entrevista, alcançando 100% das gerências. Dos sete (7) setores existentes na empresa, cinco (5) gerentes foram entrevistados. O que ocorreu é que um gerente estava respondendo por dois outros setores na empresa, naquele momento. A seguir, encontra-se a análise das respostas e o seu escore final, pela ordem das perguntas realizadas na entrevista. Muitos gerentes deram mais de uma resposta.

#### A) Passado da empresa na visão dos gerentes

Quadro 32 - Mudanças de cenários na percepção dos gerentes do SAMAE de Jaraguá do Sul.

Passado do SAMAE	Total de gerentes
Aspecto da empresa mudou para melhor	2
Empresa enxuta	2
União entre funcionários	1
SAMAE era desacreditado	1
Evolução em informatização	1
Modernização da empresa com automatização das estações	1
<b>Total de respostas</b>	<b>8</b>

Dentro das mudanças de cenários percebidos pelos gerentes do SAMAE de Jaraguá do Sul, constatou-se que as mudanças na empresa tiveram início em 1993, na mudança da diretoria, conforme a opinião de dois entrevistados, exatamente no momento em que o novo diretor assumiu a empresa, conforme enfatiza um deles: “... *a partir deste momento o SAMAE começou a crescer, desenvolver-se e a mudar*”. Os gerentes citam que muitas coisas mudaram, principalmente o ambiente, *o aspecto da empresa mudou para melhor*.

O segundo aspecto levantado por dois gerentes, é a respeito do “enxugamento” que há na empresa. O SAMAE *sempre foi e continua enxuto até hoje*. Atualmente, devido às mudanças ocorridas com tanta rapidez e com a interferência de muitas variáveis, as empresas reagem e tornam-se mais enxutas. Nesse sentido, Moura (1995), coloca que as estruturas passaram a ser como unidades de negócios, reunindo diferentes especialistas funcionais, onde as empresas adquirem uma maior agilidade nas diferentes regiões de atuação.

Nas atividades organizacionais há uma interação de vários especialistas e a empresa transforma-se numa união de conhecimentos ao invés de uma união de departamentos. Neste novo formato de organograma, as atividades normais de uma empresa com contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, e outros, são desenvolvidas a partir de um centro onde se encontra o cliente. Um deles enfatiza: “... *o principal é que a empresa é enxuta, não sendo um cabide de emprego*”.

O que mais marcou para um gerente apenas, foi à *união dos funcionários*, das pessoas. Conforme ele mesmo cita: “... *há muito colegismo que antes não existia*”.



A maior mudança ocorreu com a separação da antiga administração da saúde pública, a Fundação Nacional da Saúde, quando houve a desvinculação da esfera Federal, pois havia um convênio, e a partir daí o SAMAE se tornou independente e as ações começaram a ser tomadas na própria cidade. Este foi o grande impacto que aconteceu na empresa, por causa da agilidade das informações, que pode ser constatado em relatos como o que segue:

“... nosso SAMAE era desacreditado, não tinha qualidade nenhuma e mediante isso fomos avançando, fomos criando novas estações e estamos hoje com bons índices junto à população, e isto é altamente positivo. E até politicamente isso influiu, pois estamos com uma boa qualidade de trabalho, apesar de algumas deficiências que sempre há, pois é comum neste setor...”. (Ger.4)

As mudanças que houve neste período *em termos de tecnologia*, no caso de um comentário, enfatiza que a evolução foi muito grande, principalmente na automação. Hoje, as estações estão sendo automatizadas, segundo o gerente “... *quem está implantando o sistema é a SABESP e isso já é um avanço significativo*”. Nesse sentido, Moraes (2000) coloca que novos processos, na maioria das vezes automatizados, estão mudando atribuições, cargos, funções e tarefas, alterando radicalmente a estrutura organizacional.

A sofisticada tecnologia da informação socializa o conhecimento, tornando as organizações mais flexíveis, ágeis e democráticas, descentralizando assim o processo decisório. O perfil do funcionário precisou se adaptar a nova tecnologia, com a substituição do super especialista, profundo conhecedor de parte do conhecimento, por equipes de trabalho, cujos membros podem desempenhar múltiplas tarefas e participar ativamente do trabalho e das decisões em grupo.

Houve, na opinião de um dos entrevistados a *modernização na empresa*, com avanços significativos como, por exemplo: o controle de reservatórios, onde se pode identificar o nível do reservatório, a questão da qualidade do tratamento da água, tudo agora é imediato, há três anos atrás as análises eram feitas de dois em dois dias.

## B) Presente da empresa na visão dos gerentes

Tratando-se da realidade do momento atual, os gerentes destacaram cinco aspectos que percebem como significativos, conforme quadro 33 seguir.

Quadro 33 - Realidade atual do SAMAE de Jaraguá do Sul na percepção dos gerentes.

Presente do SAMAE	Total de gerentes
Não existe a possibilidade de privatização	3
A privatização pode trazer maior estabilidade	1
Preocupação dos gerentes com a competitividade	1
Com maior consciência por parte dos funcionários, resultado do programa 5 S	1
Investimento nas pessoas, treinamentos	1
<b>Total de respostas</b>	<b>7</b>

Dentro das mudanças de cenários vivenciadas pelos gerentes do SAMAE de Jaraguá do Sul, constatou-se que o SAMAE *não corre o risco de ser privatizado*, na opinião de três dos entrevistados, eles acham que ele está indo muito bem, inclusive está melhor do que se fosse privatizado. Dizem que se continuar como está não há necessidade para se privatizar. Para eles, a maioria das pessoas que trabalham neste SAMAE não concordam com a *privatização*, acham que o sistema é uma autarquia municipal, e que deve continuar sendo, conforme relato a seguir:

“... a maioria das pessoas que trabalham aqui não concorda com a privatização. O nosso sistema aqui é uma autarquia municipal. O que se arrecada aqui, se investe aqui. Nós temos uma capacidade de investimento de 48%. Esse é o lucro, a empresa é auto suficiente, e se ela vai bem não há porque privatizar...”. (Ger.5)

Contrariando as opiniões acima, outro entrevistado coloca que é favorável a privatização, só que politicamente para a cidade não seria uma boa ação. Lembrou que deveria ser feito um estudo muito bom para não prejudicar as pessoas que moram longe do centro da cidade. Segundo ele: “...com a privatização as *“coisas funcionam melhor. Por exemplo, a estabilidade, que hoje é um problema”*”.

Outro aspecto levantado por um dos entrevistados, é que o Programa 5S trouxe uma *mentalidade diferente para os funcionários* da empresa, “...*hoje eles possuem mais consciência do que é preciso fazer*”. Para ele, a empresa investe bastante nas pessoas (que consideram a maior riqueza da empresa), fazendo treinamentos, inclusive oferecem oportunidade de estudos para os analfabetos dentro do próprio SAMAE, no horário de trabalho.

Há a preocupação, segundo um dos entrevistados a respeito da *competitividade*, que pode vir através dos poços artesianos e da água mineral, e também através das próprias empresas que podem tratar sua água e não precisar dos serviços oferecidos pelo SAMAE. Nesse sentido, Moraes (2000), coloca que a economia globalizada representa uma probabilidade de o concorrente estar no outro lado do oceano, em outro continente. Pode significar, ainda, que, não somente a grande empresa seja capaz de absorver parte da clientela, mas também que várias empresas pequenas, ágeis e criativas, com grande capacidade empreendedora e potencial para a inovação, participem da concorrência. Deve-se estar atento a essas empresas, pois as organizações bem-sucedidas nessa corrida serão aquelas que puderem

mudar rapidamente em resposta a concorrência, conforme fica caracterizado de forma mais explícita no comentário:

“... quem precisa de água não precisa pegar exclusivamente do SAMAE, o consumidor tem outras fontes. Existe, portanto, competição apesar da empresa ser a única que vende água e trata esgoto...”. (Ger.1)

### C) Futuro da empresa na visão dos gerentes

Quadro 34 - Futuro do SAMAE de Jaraguá do Sul na percepção dos gerentes.

Futuro do SAMAE	Total de gerentes
Garantir a qualidade, para poder competir no mercado	4
Investimento no capital humano, em treinamentos	3
Integração dos funcionários, orgulho do SAMAE	2
Melhorar cada vez mais o atendimento ao usuário	1
A meta é abastecer toda a bacia do Rio Itapocu	1
Investimento em tecnologia	1
<b>Total de respostas</b>	<b>12</b>

Dentro da perspectiva de futuro da empresa, segundo os gerentes do SAMAE de Jaraguá do Sul, constatou-se, segundo quatro entrevistados, que é preciso melhorar cada vez mais no saneamento e na qualidade da água, para receber a certificação de qualidade. É preciso *garantir a continuidade da qualidade* para poder competir no mercado do saneamento. O objetivo da empresa é *lutar sempre por qualidade*, pois é isto que a população quer. Nesse sentido, Maximiano (2000), cita que no contexto do estudo da eficiência, a qualidade representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada. Se houver coincidência, há qualidade de conformidade, ou de aceitação. Quanto mais alto o número de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos, mais qualidade (e eficiência) o sistema tem.

Outro aspecto levantado é a necessidade de se *investir no capital humano, realizando treinamentos*, e exigindo mais responsabilidade de seus funcionários, conforme destacam três gerentes da empresa. Um deles enfatiza: “... o futuro da empresa depende exclusivamente das pessoas. Hoje, O SAMAE procura investir sempre mais em treinamentos”. Nesse sentido, Moraes (2000), coloca que o fator humano é o melhor recurso de que a empresa pode dispor na empresa, razão pela qual deveria sempre ser o mais bem administrado.

Chiavenato (1996) cita que está havendo uma mudança de mentalidade, não somente dos executivos de ARH, mas principalmente dos demais executivos das empresas e dos próprios grupos de treinados, que não aceitam mais passivamente participar de cursos e programas de treinamento que não lhes assegurem um certo crescimento profissional e melhores condições de atuar dentro da empresa. Está havendo uma forte preocupação em investir em treinamento com o claro intuito de obter retornos definidos e alcançar objetivos previamente definidos.

Na opinião de dois gerentes, há muita integração entre as pessoas que trabalham nesta empresa e todos possuem muito *orgulho* deste SAMAE. Para dois entrevistados “... a empresa é uma *“verdadeira família”* e é por isso que está *andando bem*”.

As empresas descobrem que só é excelente quem estende a excelência à qualidade de vida dos funcionários. Um número cada vez maior de empresas está descobrindo que a excelência não pode limitar-se apenas aos números do balanço. Impõe-se estendê-la à qualidade de vida oferecida aos empregados. Contudo, isto não é filantropia e nem paternalismo. Simplesmente, o que está ocorrendo é a convicção no mundo dos negócios de que doravante a qualidade de vida terá importância gradativamente maior para as empresas interessadas em

atrair e reter talentos. Se a qualidade dos produtos e serviços prestados é vital para a sobrevivência da empresa, não é possível pensar em êxito sem contar com pessoas e com o talento que elas trazem consigo. A qualidade dos produtos e serviços não pode existir sem uma paralela qualidade de vida dos empregados. Ser excelente é, também, oferecer um lugar onde seja excelente trabalhar.

Outro aspecto levantado, é que um dos objetivos da empresa é sempre aprimorar o atendimento aos clientes/usuários. Um dos gerentes coloca que “... *atender melhor, além de ser um objetivo é também uma das prioridades da empresa*”.

Já para outro entrevistado, a *meta agora é abastecer toda a micro região*, ou seja, a bacia do Rio Itapocu: Corupá, Schoroeder, Jaraguá do Sul, Guaramirim e depois mais dois municípios da mesma bacia, mas que estão mais afastados. Inclusive comentou que “...*haveria possibilidade de abastecer grande parte desses já em pouco tempo (mais ou menos duas semanas), que hoje são da CASAN*”. Para ele, mais cedo ou mais tarde a empresa vai ter que trabalhar por bacias hidrográficas (ou micro bacias).

Colocam também a importância em *investir em tecnologia* para poder aumentar a qualidade do produto com menor custo. Segundo um dos entrevistados: “... *é preciso haver uma tarifa compatível com a capacidade de pagamento da população de menor renda. Um dos objetivos da empresa é atingir 60 a 65% da população com o esgoto tratado, até o final deste 2001*”.

## 5.4 ESTILOS DE GERÊNCIA IDENTIFICADOS NAS EMPRESAS

**“A eficácia dos gerentes é nossa maior esperança para viabilizar a sociedade moderna”. Drucker.**

Esta análise foi realizada a partir do instrumento desenvolvido por Bueno (1995), denominado *Grid* do Transformador Organizacional, onde se pode verificar o estilo gerencial predominante nas empresas estudadas. O autor cita que para processar mudanças e inovações com eficácia, é preciso seguir determinadas posturas e basear-se em determinados valores que potencializem as ações e permitam obter sucesso nos propósitos.

Na amostra constituída pelos gerentes entrevistados na CASAN - matriz e regionais, há apenas uma mulher e o tempo de atuação destes profissionais na empresa fica entre 15 a 30 anos. Na amostra de Blumenau, há duas mulheres, e o tempo de atuação encontra-se entre 1,5 a 25 anos. Na amostra de Jaraguá do Sul, há uma mulher e o tempo de serviço na empresa fica entre 8 a 24 anos.

Foram aplicadas quatro tabelas (escalogramas) aos gerentes (anexo 03). Após realização da tabulação individual (anexo 04), foi realizada a média, (quadro 35) e transportada para o “*Grid*”, conforme procedimentos descritos na metodologia da pesquisa (item 1.2.6).

Quadro 35 - Valores para determinar os estilos de gerência.

Legenda usada no quadro 36	Eixo X = Ação	Eixo Y = Visão
(CM) = CASAN - Matriz	48	50
(CR) = CASAN - Regionais	46	42
(SB) = SAMAE - Blumenau	47	50
(SJS) = SAMAE - Jaraguá do Sul	47	49

Quadro 36 – Estilos identificados no *Grid* do Transformador Organizacional

100										
90										
80										
70										
60										
50			CM/SB							
40			CR/SJS							
30										
20										
10										
	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Com o resultado da tabulação do escalograma e aplicando-se a metodologia desenvolvida por Bueno (1995), contata-se que a maioria dos gerentes encontra-se dentro do estilo “conservador”, conforme quadro 36. Ou seja, não se sentem encorajados ou interessados em mudar sua forma de trabalhar ou de interferir na empresa na qual trabalham. Preferem que o futuro seja continuação, agindo com cuidado e optando por trilhas seguras e já conhecidas.

Infelizmente, nenhum gerente encontra-se dentro do estilo do “transformador organizacional”, que é o estilo *ideal* para o autor Bueno (1995), que assim o descreve como um apaixonado por desafios, inovações, mudanças, desafiador de convenções e dogmas. Conhecedor do estágio atual da empresa, sua cultura, seu negócio, suas metas e sua tecnologia. Sabe resolver problemas e desenvolver pessoas. Está em constante auto-renovação, é um líder participativo e não um prisioneiro de rotinas. Está sempre preparado para administrar o futuro da organização.

Quadro 37 - Estilos de gerência identificados nas empresas.

EMPRESA	ESTILO CONSERVADOR
CASAN (Matriz)	93%
SAMAE Blumenau	82%
SAMAE Jaraguá do Sul	80%
CASAN (Regionais)	67%

Parece ser muito difícil construir uma organização e um estilo de liderança sem que os recursos humanos estejam aptos a desenvolvê-los. O diretor executivo da Companhia de Água de Estocolmo (Suécia), Norberg (*Apud* Maia e Dias, 1992), revelou que a sua empresa se modificou muito nos últimos dez anos, graças ao investimento em um minucioso e extenso programa de treinamento administrativo para todos os empregados, a fim de mudar as atitudes e modos de trabalho.

Norberg (*Apud* Maia e Dias, 1992) explicou porque isso foi feito: "... a organização se especializou muito, o que gerou uma alta competência técnica, mas faltou interesse na parte administrativa". Ele acredita que o treinamento realmente ajudou a efetuar uma mudança de atitudes no sentido de liderança e cooperação. Para ele, estas atividades educacionais iniciaram um processo de mudança tanto nos funcionários como também na organização como um todo. Hoje em dia os problemas gerenciais são solucionados de maneiras diferentes do que eram anteriormente.

A administração encontrou um método de desenvolvimento de uma nova organização para o futuro. A transformação do clima intelectual e psicológico atinge todos indistintamente, independentes do campo de atividade em que se encontrem. Os gerentes sempre foram treinados nos rígidos princípios profissionais de racionalidade, objetividade e autocontrole, e agora estão sendo obrigados a aprender a lidar com a *intuição, a subjetividade e as emoções, próprias e alheias*.

Na pesquisa realizada nas empresas de saneamento, observou-se que antes a gerência começava na formulação de objetivos, e terminava nas revisões trimestrais dos resultados econômico-financeiros. Entre uma porta e outra da atividade de planejar, organizar, implementar e avaliar, a gerência tinha outros afazeres, mais interessantes para si do que para os clientes finais. Assim, ela demarcava o território organizacional com as fronteiras da especialização funcional (produção, vendas, finanças, administração, *marketing*, entre outros), concentrava o poder e a iniciativa em suas mãos e resolvia problemas, apagava incêndios, corria atrás do prejuízo.

Hoje as empresas continuam trabalhando nas tarefas ligadas aos objetivos e às revisões quantitativas de resultados. Mas com um detalhe poderoso, antes de pensar nas metas e nos objetivos, o gerente moderno deve se dedicar a formular uma visão estratégica sobre o futuro do negócio, capaz de inspirar a organização inteira a investir no futuro, e não apenas

no presente. Os gerentes dessas *novas organizações*, segundo Pfister e Perlas (1995) devem cuidar de:

- Achatar a pirâmide hierárquica, que tolhe a imaginação e a iniciativa dos membros que estão no meio e na base da organização;
- Soltar as amarras do controle vertical, que impedem a livre-iniciativa da massa de empregados;
- Derrubar os muros da especialização, e inaugurar fronteiras de cooperação interdisciplinar;
- Desenvolver novas oportunidades de negócio; e
- Redesenhar os processos de trabalho que assegurem a efetiva transferência de valor para os clientes e para a sociedade.

De acordo com os resultados obtidos na investigação dos estilos gerenciais, acredita-se que a gerência dessas empresas de saneamento, ainda tem muito que mudar para ajustar-se aos novos valores da sociedade, porém, já pode ir assumindo sua própria personalidade, evitando as distorções que a simples importação paternalista de idéias pode provocar. Isto depende bastante de uma intensa auto-reflexão. Mas sua viabilidade está diretamente relacionada com os programas de atualização e treinamento que as empresas têm de assumir.

Algumas empresas consideram treinamento gerencial como parte do programa de benefícios e é quase sempre o primeiro item a ser cortado numa fase de austeridade. É preciso lembrar que o treinamento gerencial é um excelente investimento. As histórias de grandes corporações norte-americanas e européias bem-sucedidas estão aí como atestado. O milagre japonês não é uma miragem e também está aí para ser admirado por todos (e temido por alguns). Em ambos os casos, um dos fatores de peso seria a preocupação com o desenvolvimento e crescimento individual dos gerentes e supervisores.

Para as empresas brasileiras de saneamento, o investimento na criação e disseminação de técnicas gerenciais inovadoras e adequadas às novas realidades do país deverá ser pago com rapidez, na medida em que este mercado se desenvolva. Particularmente, neste instante de rápidas transformações, será decisivo ter um corpo gerencial capaz de conduzir a integração das pessoas dentro da empresa.

Através do desenvolvimento gerencial, as empresas de saneamento pesquisadas, podem aumentar a sua eficiência e dessa forma fornecer melhor atendimento ao usuário. Hoje, a moderna administração empresarial exige que os gerentes tenham um conhecimento profundo e integrado de todos os setores e funções da empresa, através de treinamentos das técnicas gerenciais e comportamentais, do fornecimento de conhecimentos sobre as técnicas específicas, e do funcionamento das demais funções da empresa, tais como: operação, manutenção, suprimento, comercialização, finanças, entre outros.

Neste momento, as questões técnicas no fornecimento e manutenção de um sistema de abastecimento de água, embora absolutamente vitais, não são agora o maior problema das empresas. Este se resume, na realidade, em assegurar que o “negócio” seja administrado de forma apropriada e eficiente. Administrar uma companhia de abastecimento de água há muito tempo não é apenas uma questão de encontrar e distribuir água. É preciso pessoas que possam mover-se confortavelmente através de todo o campo de planejamento, organização e controle.

As rápidas e inesperadas mudanças estruturais, sociais e tecnológicas que ocorrem hoje em dia na sociedade criam ambientes complexos que exigem das organizações e dos gerentes



qualidades como antecipação, flexibilidade, adaptabilidade, agilidade e inovação, palavras chave para a sobrevivência. Observa-se que nestas empresas pesquisadas, estas qualidades ainda não foram totalmente contempladas.

As empresas ainda precisam criar suportes necessários para desenvolver o pensamento gerencial. Podem, por exemplo, tirar regularmente os gerentes dos escritórios para falar sobre conjuntos de problemas e oportunidades. Nessas ocasiões, criar redes administrativas e acostumar os gerentes a sintetizar o conhecimento advindo de um grande volume de fatos e informações. O mais importante: poderão gerar uma linguagem comum e uma perspectiva administrativa compartilhada pelas diversas divisões e funções da organização.

É necessário incrementar investimentos na atualização do corpo gerencial, com incentivos à sua capacitação profissional. Esta capacitação não viria apenas dos meios acadêmicos, mas das próprias concessionárias que já vivem este processo de mudança. Para Ferreira da Silva F<sup>o</sup>.(1998), promover o intercâmbio com empresas como a Sabesp, por exemplo, poderá proporcionar uma visão do ambiente externo que o gerente da CASAN necessita hoje.

Segundo o pesquisador acima, é importante dotar os profissionais das chefias de uma visão gerencial, pois a função do gerente não exige que se seja especialista, técnico, mas sim que tenha uma visão ampla da empresa e do ambiente externo fora dela, e que saiba coordenar. Neste sentido, é importante neste momento dotar mecanismos para motivar os gerentes para que eles possam promover mudanças nesta época de novos cenários.

Nas organizações deste novo milênio, os gerentes têm necessidade de compreender e empregar tecnologia avançada em uma tendência inexorável de aumentar cada vez mais a produtividade e a tecnologia - a qual se encontra em permanente mutação. Portanto, introduzir mudanças na organização, quer sejam voltadas para a tecnologia ou para a reorganização, visando melhorar a eficiência, requer grandes habilidades da chefia e treinamento de pessoas. A competência permitirá ao gerente escolher as melhores metáforas explicativas para comunicar a necessidade de mudança, bem como as implicações e os resultados esperados para os empregados afetados.

A tecnologia sofisticada requer operadores mais instruídos, e estes esperam um estilo de administração mais autônomo e uma liderança igualmente mais sofisticada. Um gerente que seja prisioneiro de um único paradigma será incapaz de se comunicar efetivamente com uma equipe tecnicamente sofisticada.

A melhor e mais fácil garantia de uma comunicação eficiente é quando ambas as partes estão conscientes de que compartilham um paradigma semelhante, uma visão semelhante de como as coisas são e de como elas funcionam. Um gerente instruído em vários paradigmas conceituais achará fácil estabelecer uma harmonia entre os superiores e os subordinados.

Há necessidade de apoio total em relação às novas habilidades e os novos conhecimentos adquiridos pelos gerentes através de programas de Desenvolvimento Gerencial, onde ele aprende a usar estilos gerenciais mais democráticos e participativos. Assim, o apoio tanto da administração de topo como dos supervisores dos treinados é importante para tornar eficaz um programa de treinamento.

Não há saídas para os dilemas gerenciais com respostas certas e erradas. Cada situação precisa ser cuidadosamente analisada. A decisão tem de ser tomada, colocada em prática e

ajustada depois da observação dos resultados. Quando o processo de tomada de decisões não está funcionando bem, há a necessidade de procurar uma nova ferramenta de administração.

Os resultados mostram que os gerentes precisam ser educados a pensar de acordo com a situação específica. Chegou a hora de decidir, é preciso implementar a decisão e aprender com os resultados. Um executivo esclarecido não procura respostas com validade universal, mas respostas com validade específica para cada situação. Ferramentas ajudam, mas o raciocínio é muito mais importante.

Organizações pró-ativas são aquelas que “não esperam acontecer” para reagir. A visão de futuro que elaborou para si mesma e os cenários devidamente monitorados permitem-lhe assumir a responsabilidade direta pelo atingimento dos resultados almejados e criam condições para a ação. Ou seja, a atitude pró-ativa implica a prevenção de problemas e resposta rápida às demandas dos clientes e da sociedade.

Modificar o estilo dos gerentes é um processo difícil, que exige muito tempo. Esperar milagres da noite para o dia só provocará frustrações e mal-estar, tanto da parte dos gerentes como dos subordinados. Por isso, Hersey e Blanchard (1986), recomendam que a mudança no estilo geral de administração de uma organização seja planejada e implementada em longo prazo, para que as expectativas sejam realistas para todas as pessoas envolvidas.

Finalizando, o novo modelo de gestão preconiza um estilo de gerenciamento empreendedor, que busca e estimula o espírito inovador e criativo como estratégia para alcançar os resultados institucionais almejados, impregnando na forma usual de funcionamento da organização a preocupação com a definição de novos caminhos e novas oportunidades. É preciso buscar novas oportunidades para a organização, dentro do espírito de uma melhoria contínua, que podem se apresentar de várias formas, como, aumento do valor para o cliente, redução de erros e desperdícios, melhoria da rapidez de resposta, melhoria da produtividade, do desempenho, da eficácia, entre outras.

**PARTE IV**  
**CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E**  
**PROPOSIÇÕES**

**“Não é o mais forte da espécie que sobrevive,  
nem o mais inteligente;  
é o que melhor se adapta à mudança”.**

Charles Darwin.



## 6. CONCLUSÕES

---

**“Para o conhecimento ser sistematicamente criado, toda a empresa precisa desenvolver uma cultura inovadora, ou, pelo menos, a alta direção precisa reconhecer que o grupo encarregado da inovação precisa ser inspirado, protegido, nutrido e provido com autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital)”. Terra.**

Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e inovação são conceitos-chave para as organizações neste cenário turbulento e mutável, os quais ganham novos contornos e dimensões ao serem trabalhados em diferentes contextos organizacionais.

A proposta deste estudo foi desenvolver temas atuais voltados para administração, em um projeto que buscou aliar diversificação e integração, procurando trabalhar a teoria com a prática do gerenciamento nas empresas de saneamento.

Para seu desenvolvimento, optou-se por alguns caminhos metodológicos: a adoção de entrevistas e aplicação de tabelas (escala de atitudes), buscando-se dialogar com gerentes das diferentes áreas das empresas pesquisadas, realizando assim um estudo de multicasos entre uma empresa estadual e duas empresas municipais de saneamento, todas no Estado de Santa Catarina.

Através do referencial teórico da pesquisa, procurou-se mostrar, de forma clara e objetiva, as diretrizes básicas de raciocínio que orientaram as discussões e decisões que nortearam a estruturação desta pesquisa. Para que pudesse haver um perfeito entendimento dos conceitos utilizados, foram abordadas algumas conceituações que possibilitaram o amplo entendimento a nível gerencial, buscando a convergência de idéias e esforços para que se consolidassem as propostas aqui inseridas e, mostrasse onde as inferências foram apoiadas, permitindo uma identificação entre modismos e tendências, teoria e prática, realidade e utopia. Portanto, iniciou-se com a discussão dos conceitos básicos, obtendo com isso o pano de fundo, sobre o qual foi desenvolvido o estudo.

Com relação à proposta de caracterizar teoricamente dentro da Gestão Organizacional duas megatendências da administração: a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, o estudo permitiu a constatação de que o novo gerenciamento nas organizações busca neste novo cenário, não só a eficiência e a eficácia, como também a efetividade, representada pela responsabilidade social e pela ética. Portanto, para garantir a continuidade das empresas, os gerentes devem procurar desenvolver novas competências, tornando-se negociantes de novas perspectivas, buscando constantemente novos objetivos, principalmente através da disseminação do conhecimento e a identificação das competências empresariais.

É difícil admitir que exista hoje, ou que venha a existir, um único modelo organizacional para o novo contexto competitivo onde as empresas de saneamento estão inseridas. O que nos parece fundamental é a orientação das empresas para a nova dinâmica competitiva e a existência de tendências administrativas, ou como se chama aqui “megatendências”, que dêem sustentação ao processo de aprendizagem organizacional e inovação.

Reafirma-se o quanto será importante para as empresas estudadas, a idéia de que o aprendizado na organização, com o posterior conhecimento gerado e utilizado, será o seu principal diferencial competitivo. Entende-se, também, que a Gestão do Conhecimento pode se constituir numa metodologia adequada à preservação e à boa utilização desse conhecimento em prol da sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Ressalva-se, porém, a necessidade de inclusão com destaque nos passos de implementação dessa gestão, principalmente, observando a questão da motivação. E para buscar a motivação das pessoas é preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento.

Existe uma compreensão generalizada de que as empresas pesquisadas deveriam incluir, obrigatoriamente, o uso intensivo da tecnologia da informação, estando permanentemente voltadas para a manutenção de um ambiente organizacional que seja, acima de tudo, inspirador, onde a criatividade seja despertada cada vez mais nas pessoas. Sendo assim, todos (organizações e pessoas) estarão dedicados a administrar o seu conhecimento nos próximos anos. A grande maioria entenderá o valor desse capital intelectual nas suas vidas e o seu valor na lógica competitiva da economia. Administrar nesse contexto exigirá cada vez mais gerentes *de e do* conhecimento.

Tratando-se da questão do saneamento e seu gerenciamento, em função da nova regulamentação do setor, verificou-se que todas as três empresas, durante suas existências, passaram por diversos estágios de evolução e transformação. Estes foram caracterizados dentro das várias fases de seu crescimento, com constantes mudanças do seu ambiente organizacional. A partir de agora novas competências serão exigidas destas empresas, bem como um novo enfoque em relação ao seu produto, serviço, mercado e principalmente cliente.

Como decorrência da análise, observa-se que a função saneamento foi exercida, ao longo dos tempos, de forma isolada ao meio ambiente ao qual estava inserido, ficando em evidência que hoje as questões ambientais representam o principal paradigma que influencia qualquer tomada de decisão. É importante neste momento rever o modelo atual de gerenciamento, que ainda encontra-se centralizador e conservador, sem condições para responder aos desafios do novo cenário competitivo e instável.

As empresas além de serem agentes de saúde pública, são também agentes de preservação ambiental. Esta variável representa uma nova visão conceitual, um novo paradigma nas empresas de saneamento.

Portanto, a implantação e a consolidação de um projeto de resgate e preservação da memória do saneamento mostra-se um mecanismo eficaz para todo e qualquer processo de mudança institucional, assim como a adoção pela empresa de uma postura ambientalmente correta.

Ao se avaliar os cenários nacional e principalmente mundial, há de se entender que a modernidade e a competitividade pressupõem necessariamente a inclusão de temas sobre gestão ambiental e conseqüentemente noções de desenvolvimento auto-sustentável, atuação responsável e principalmente qualidade de vida. Neste sentido, todas as empresas pesquisadas se mostraram eficientes na busca da ISO, e no cumprimento de suas normas; inclusive a empresa SAMAE de Blumenau, mostrou preocupação em manter o certificado ISO 9002 já conseguido numa de suas ETA's.

Constatou-se que todas as três empresas pesquisadas se mostraram bastantes responsáveis pela qualidade dos serviços de saneamento básico, tanto do município, como no Estado, desenvolvendo suas atividades em uma relação direta com a conservação ambiental, especialmente os recursos hídricos. Estas atividades há alguns anos atrás, significavam tão somente captar, tratar e distribuir água, além dos serviços de esgotamento sanitário.

Com o passar dos anos, houve um acréscimo significativo da população com um conseqüente aumento da demanda de serviços básicos de infra-estrutura. Esta demanda determinou uma degradação generalizada dos recursos naturais, e quem mais sofreram este impacto foram os recursos hídricos, os quais passaram a apresentar características incompatíveis com os usos a que se destinavam. Um dos objetivos destas empresas hoje é conscientizar as pessoas da importância da água para a manutenção da vida e para o desenvolvimento e a necessidade de utilizá-la racionalmente.

No meio de toda esta preocupação das empresas, surge então uma Lei que trouxe uma série de inovações e parâmetros para a gestão dos recursos hídricos no Brasil. A Lei 9.433-97, a qual estabelece competência privativa da União para legislar sobre água (art.22, IV) e institui um plano nacional de gerenciamento de recursos hídricos e outorga de direitos de uso (art.21, XIX).

Em relação aos bens públicos, a lei inovou, trazendo um novo paradigma, o de que a água pertence ao domínio público, repartindo-se a sua propriedade entre a União e os Estados, e excluindo da propriedade os municípios e os particulares. A lei considerou a água um bem indispensável à vida, e assim sendo não poderia ficar no domínio particular, somente com o domínio público assegurar-se-ia às futuras gerações este bem necessário à perpetuação das espécies.

Na nova lei (ainda não regulamentada) o que muda é que o recurso hídrico, a água, deixa de ser vista apenas como um meio para a vida e passa a ser visto também como um recurso econômico. Ou seja, hoje todos que usam a água sem pagar passarão a pagar por ela. A definição destes valores é que ainda não tem critérios de cobrança de outorga (autorização que vai dizer que quantidade, que qualidade e em que períodos que se poderá utilizar a água). Portanto, as empresas de saneamento, que utilizam a água como matéria prima e depois utilizam a água para diluição do esgoto tratado, vão pagar por ambas as coisas. Mas ainda não estão definidos os critérios nem para as empresas que vão ter a outorga, nem para quem vai dar a outorga e também não se definiu os critérios de pagamento desta outorga. Isso tudo precisa ser regulamentado.

A novidade é a administração por bacias, que é uma forma de criar uma divisão física administrativa, o que facilitará as tomadas de decisões, ou seja, criam-se comitês de bacias, e eles definem os planos diretores das mesmas. Com orientação dos planos diretores se faz o desenvolvimento e o planejamento estratégico para as bacias. Mas nesta área também ainda tem-se muita indefinição. Há interrogações ainda, pois não se sabe como tudo irá ficar. Só existe a visão clara que *vamos ter que pedir outorga e teremos que pagar por ela*, mas não se sabe ainda os critérios.

Para uma das empresas analisadas nesta pesquisa, a empresa estadual CASAN, um dos pontos chave para sua sobrevivência é a renovação das concessões. Preocupada com a questão, ela está atualmente executando um plano de ação (item 4.5) que centra o foco na

negociação com 47 municípios que, sozinhos, são responsáveis por 85% do total de economias atendidas.

Com o objetivo maior de buscar recursos para investimentos em serviços essenciais de competência da União, o Governo Federal sancionou uma nova Lei de Concessões. Esta lei, combinada com a Lei de Licitações, ao mesmo tempo em que dificulta a ação da paraestatal, facilita enormemente o acesso da iniciativa privada na exploração dos mais diferentes serviços públicos de competência da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Por ser uma lei bastante abrangente, ampla, e com características e particularidades, dificultará aos legisladores e ao Governo Federal análises mais aprofundadas sobre os impactos da mesma, principalmente com relação aos interesses sociais, avaliações de custo versus benefício econômico e financeiro e impactos ambientais.

A nova Lei de Concessões deverá mudar o panorama, uma vez que a licitação da concessão de serviços de saneamento deverá trazer uma maior competição entre os interessados e, para concorrer com a iniciativa privada, as companhias públicas de saneamento deverão se adaptar, otimizando seus custos, para obterem maior rentabilidade e, por consequência, maior competitividade.

O mercado é de concessões municipais de acordo com a legislação. A nova legislação determina que, terminado este prazo da concessão, é preciso buscar uma renovação deste convênio através de uma disputa de mercado. O prefeito abre então um processo de concorrência e os interessados poderão participar. Portanto, a renovação e a busca de novas concessões fazem parte da principal estratégia empresarial para manter e atrair novos mercados, pois algumas concessões começam a vencer a partir deste ano, sendo necessário então a negociação com o poder concedente, de forma que os contratos de renovação possam ser assinados.

Neste novo cenário competitivo, as empresas deverão atuar com novas regras e desafios. Primeiro, no atendimento da demanda nos serviços de coleta e tratamento de esgotos sanitários; um mercado potencial e que requer grandes investimentos financeiros, exigindo o desenvolvimento de novas tecnologias alternativas. Segundo, ampliando seu foco de ação com estratégias voltadas à preservação ambiental e investimento em recuperação e preservação de mananciais para abastecimento atual e futuro.

O mais desafiante é o entendimento quanto ao seu papel no saneamento ambiental, preservando e recuperando o meio ambiente. A escassez potencial de certas matérias-primas, entre elas a água, os crescentes níveis de poluição e a mudança no papel do governo na proteção ambiental, levam a um redirecionamento quanto às questões ambientais.

A sobrevivência ou a extinção, o sucesso ou o fracasso das organizações será necessariamente fruto do seu comportamento em relação às diversas variáveis ambientais. Diante disto, as organizações deverão, cada vez mais incorporar a variável ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada de decisão, além de manter uma postura responsável de respeito à questão ambiental.

Ao se tratar de estilos gerenciais das empresas, verificou-se que a maioria dos gerentes entrevistados ficaram dentro do “estilo conservador”. Ou seja, os gerentes não se sentem encorajados ou interessados em mudar sua forma de trabalhar ou de interferir na empresa na qual trabalham. Preferem agir com cuidado, optando por trilhas seguras e já conhecidas.

Neste estudo foram trabalhados as percepções e estilos dos gerentes, o que não significa dizer que as empresas sejam “conservadoras” e sim apenas *os gerentes são conservadores*.

Ao se contemplar os conteúdos referentes aos planos, programas e ações desenvolvidas pelas três empresas aqui pesquisadas e a percepção que os gerentes possuem a respeito das inovações e das mudanças organizacionais, contata-se que o modelo de gestão no setor de saneamento, onde as empresas são estruturalmente burocráticas, regulamentadas por decretos, leis e portarias, está sendo substituído pelo novo enfoque da regulamentação, globalização, revolução tecnológica e a transformação da sociedade, que se torna cada vez mais exigente.

Observa-se, enfim, que as empresas devem buscar cada vez mais a produtividade com responsabilidade social. Uma nova lógica que a empresa passa a assumir, não porque ela queira, mas porque ela é pressionada pela própria sociedade. É preciso então, processar mudanças com efetividade, eficácia e eficiência, e para isso os gerentes devem seguir determinadas posturas e basear-se em determinados valores, que potencializem suas ações e lhes permitam obter sucesso nos seus propósitos para tornarem-se “transformadores organizacionais”, obtendo assim mais qualidade, produtividade e muita sinergia neste novo milênio.

As duas maiores mudanças neste cenário, que hoje representam as maiores ameaças são: o término do prazo das concessões e a política de desestatização do Governo Federal. Para renovar, manter ou obter novas concessões, as empresas deverão participar de concorrência pública, disputando com a iniciativa privada cada concessão, em Santa Catarina ou em outro Estado.

Muitos gerentes querem inovar e não sabem como. Alguns tentam trabalhar em projetos de mudanças, mas esbarram na falta de sincronia com o resto da empresa. Nota-se que as empresas procuram prestar atenção nas novas idéias, incorporar novas tecnologias e investir constantemente na satisfação de seus consumidores, mas pecam na hora de administrar a mão-de-obra para que todos sejam estimulados a usar a mente e o senso de justiça de maneira a contribuir e fazer alguma diferença. Afinal, quem busca excelência não pode tratar as pessoas como se fossem máquinas, como se elas apenas seguissem ordens.

Na opinião geral dos gerentes fica claro a necessidade de investir em treinamento, desenvolvimento e melhoria do desempenho dos funcionários e dos próprios gerentes. Fazer com que eles ensinem uns aos outros e troquem idéias entre si.

Mudanças e inovações se fazem necessárias nas empresas para torná-las mais competitivas, mais rentáveis e menos burocráticas. Estas empresas precisam buscar novas alternativas de gerenciamento, voltadas para a visão do atual mercado competitivo, estratégia vital para a sustentabilidade delas neste momento. O cliente bem servido é quem faz o modelo de gestão ser adequado. Para isso, as empresas deverão ser ágeis e enxutas, não havendo lugar para gerentes tradicionais, ou seja, aqueles que as empresas prepararam durante tanto tempo e que hoje transitam pelas empresas.

Com base na análise efetuada nesta pesquisa, conclui-se que as empresas de saneamento devem instruir seus gerentes para:



- Capacitar-se a fim de gerenciar as mudanças que se impuserem para a competitividade, implementando-as com agilidade e flexibilidade.
- Sair da auto suficiência, expondo-se mais, dependendo do mercado (das terceirizações, parcerias, redes funcionais, entre outros).
- Reduzir o imediatismo, associando as decisões e objetivos estratégicos de médio e longo prazo.
- Implantar mecanismos de aproximação com os clientes, intensificando o uso de sistemas informatizados, no relacionamento com os mesmos.
- Implantar estruturas direcionadas aos clientes e aos negócios, descentralizando as funções em direção ao mercado e centralizando aquelas essenciais ao negócio (bases de competência).
- Fazer da filosofia da qualidade, especialmente em relação à gerência dos processos e das melhorias continuadas, a base de suporte da ação administrativa.
- Implantar uma filosofia de organização voltada para a aprendizagem organizacional e para a gestão do conhecimento, investindo sistematicamente em treinamento de recursos humanos, de forma objetiva e orientada pelo planejamento estratégico da empresa.
- Aprimorar a gerência na redução dos desperdícios (das perdas)
- Prevenir-se das incertezas futuras, através do desenvolvimento gerencial e tecnológico, evitando o excesso das regulamentações.

Tratando-se das estratégias de ação que a empresa vai assumir frente ao novo cenário de competitividade, constatou-se através dos dados analisados no histórico das empresas, alguns pressupostos que as orientariam nesta época de competitividade, que são:

*Agir estrategicamente*, pois o pensamento estratégico é fundamental para se enfrentar a complexidade e a incerteza ambiental nesta época “turbulenta”. As relações entre Governo e empresa devem privilegiar a dimensão estratégica, tendo em vista desafios e metas definidos em conjunto. No nível empresarial, a dinâmica da formação de capacitações deve conduzir a um contínuo processo de revisão das estratégias, num ciclo permanente de aprendizagem. Também se contata a importância de abrir espaço para planejamentos participativos, podendo ser uma forma de planejamento integrativo, conduzindo a resultados positivos.

As empresas de saneamento devem buscar, entre outros objetivos, *integrar os processos de decisão*, usando inteligentemente a informação, procurando melhorar os fluxos de comunicação entre pessoas e funções. O desafio atual é integrar os processos de informações e de decisões num plano mais abrangente e consistente, levando-se em consideração todo o sistema de saneamento.

Observa-se a importância de *definir políticas de recursos humanos* que sustentem e impulsionem a aprendizagem e a inovação. Este é um dos desafios com que se deparam as empresas de saneamento, e isto implica em rever certos pressupostos considerados "clássicos" nos modelos de formação e gestão de recursos humanos. A pesquisa realizada nas três empresas revelou momentos de persistência e momentos de mudança de certos traços característicos, estratégias comuns e estratégias diferentes adotadas pelas empresas para a gestão das pessoas.

É importante que os gerentes dessas empresas de saneamento, verifiquem se os elementos que devem fazer parte da sua administração estão presentes em suas preocupações diárias e, em caso positivo, observar qual o grau de atenção que é dedicado a cada um deles, pois o

sucesso das suas ações poderá depender, em grande medida, do grau de conhecimento e atenção dedicados a cada um deles.

Observa-se que para as empresas se tornarem mais competitivas neste novo cenário, elas precisarão *incorporar a gestão ambiental e os novos cenários e paradigmas organizacionais*. Lembrando também que a sociedade da informação chegou para mudar a forma como as organizações tratam os clientes, fornecedores e concorrentes; e a globalização veio provocando a quebra de barreiras econômicas, financeiras e comerciais.

Ao se contemplar os conteúdos referentes à competitividade, observa-se à importância de se rever às empresas, enfatizando na gestão do conhecimento, suas estratégias e sua estrutura. E o que se espera, nessa visão, é que o gerente, equipado com o conhecimento sobre os processos de aprendizagem e portador da visão global de negócio, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de gestão do conhecimento. As empresas deverão pautar-se por alguns pressupostos que as orientariam nesta época de grande competitividade e turbulência: agir estrategicamente, integrar os processos de decisão, usar inteligentemente a informação, capacitar-se para a competição, definir políticas de recursos humanos que sustentem e impulsionem a aprendizagem e a inovação, e procurar desenvolver uma cultura de aprendizagem.

A partir da compreensão contextual do problema, constatou-se que as empresas de saneamento na visão do seu corpo gerencial estão respondendo aos novos cenários de competitividade, mais voltadas para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade dos seus serviços; tendo uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente. Internamente, as empresas deverão possuir menor número de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, inclusive com uso intenso da terceirização e desenho organizacional baseado nos processos de negócio, o que exige profunda redistribuição das tarefas dentro das empresas. A própria hierarquia, no sentido atual, tenderá a desaparecer, dando espaço à figura do gerente-líder como treinador e motivador. Portanto, as empresas de saneamento dependerão muito mais do nível de motivação do que sua força de trabalho devendo ter um nível de especialização maior que o atual.

Enfim, mais do que atingir um grau de competitividade é preciso preservá-lo na dinâmica do tempo. Mais do que confiar em fatores locais propícios ao negócio deve-se considerá-los como variáveis, preparando-se para enfrentá-los ou neles influir, gerando assim vantagens competitivas. Ser oportuno nas respostas às necessidades dos clientes e estar a empresa preparada para ser mais ágil diante das mudanças e das constantes inovações, sendo estas algumas diretrizes fundamentais de gestão neste novo século.

## 7. CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES

**“Em tempos de mudanças drásticas, os que herdam o futuro são aqueles que procuram “aprender”. Para aqueles que pensam tudo já saber, deles se pode dizer que, certamente, estarão preparados para viver em um mundo que já não mais existe...”. Eric Hoffer.**

A pesquisa oferece as seguintes contribuições ao mundo acadêmico, governamental e empresarial:

- A realização de uma pesquisa longitudinal, voltada para as inovações e mudanças organizacionais, levando em conta o contexto externo e interno das empresas de saneamento;
- Ampliação do conhecimento da história do setor de saneamento em Santa Catarina;
- Subsídios para os administradores atuais e futuros do setor de saneamento do Estado de Santa Catarina; pois destaca Greiner (1975), quando a história da organização é analisada e interpretada pode revelar a seus dirigentes a direção de êxitos futuros.
- Ampliação qualitativa do acervo da produção científica do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, no que se refere a estudos longitudinais, no campo da inovação e mudança organizacional podendo estimular o desenvolvimento de novas linhas e abordagens de pesquisa, além do aperfeiçoamento das estratégias pedagógicas do curso, na área organizacional.

Da identificação e compreensão do processo de mudanças nas empresas de saneamento decorrem as seguintes proposições teóricas:

- a. O caráter contextualista e histórico da pesquisa, que levou em conta a biografia das organizações investigadas, abordadas segundo uma perspectiva longitudinal, constituiu um posicionamento metodológico adequado para compreender o processo de inovação e mudança organizacional;
- b. O período “turbulento” atual compreende mudanças na estrutura da organização, uma vez que a renovação e a busca de novas concessões fazem parte da principal estratégia empresarial das empresas de saneamento neste momento. É preciso manter e buscar novos mercados, pois algumas concessões começam a vencer a partir deste ano, e se não houver negociação com o poder concedente, a empresa corre o risco de não sobreviver sozinha.
- c. É preciso gerir as empresas para o futuro, tornando-as de um lado, empresas eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade social, cultivando principalmente a ética em seu desempenho) e, de outro, indivíduos satisfeitos e recompensados com o que fazem e pelo que fazem.
- d. A Gestão do Conhecimento é um campo novo na confluência entre a teoria da organização e a estratégia gerencial. Ela lida principalmente com aspectos críticos para a adaptação e sobrevivência da empresa, diante de ambientes de mudanças.

Recomenda-se a realização de novas investigações nas próprias organizações utilizadas neste estudo, ou em outras organizações relacionadas ao saneamento, no sentido de contribuir para o desenvolvimento nesta área.

Sugere-se o estudo comparativo entre três empresas estaduais de saneamento, por exemplo, a SANEPAR, a CASAN e a CORSAN, todas localizadas na região sul do Brasil. Esse confronto poderia proporcionar interessantes descobertas, uma vez que as referidas instituições apresentam destinos incertos a respeito da privatização.

Quanto à utilização dos conhecimentos obtidos com o presente estudo, indica-se como seus potenciais beneficiários os atuais e futuros administradores das empresas de saneamento (independentemente da mudança de sua composição acionária), empresários, além dos professores, estudantes e pesquisadores do mundo acadêmico.

É interessante também novas pesquisas a respeito da ingerência política e sua repercussão nas estratégias adotadas nas organizações, verificando até que ponto a atividade política nas organizações de saneamento influenciam os resultados das decisões da empresa. Nesse sentido, torna-se necessário reconhecê-los, compreendê-los e aprender a administrá-los.

Como a gestão do conhecimento é considerada a *buzzword* mais recente da administração neste novo século, sendo mais abrangente que o conceito de “capital intelectual” e mais operacional do que a “aprendizagem organizacional”, poder-se-ia desenvolver algumas pesquisas que respondam as seguintes questões: de que maneira pode-se mapear o conhecimento (competências individuais) existentes nas empresas? Ou, que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?

Corroborando com este estudo, propõe-se que as empresas utilizem o aprendizado, o qual deverá fazer parte do dia-a-dia dos negócios, transformando e construindo uma nova cultura que dê suporte a nova maneira de trabalhar. Nesse sentido, é indispensável que sejam adotadas novas formas de gestão do saneamento, compatíveis com a realidade deste século. Com base nisso, as empresas de saneamento precisam de:

1. Consórcios intermunicipais, gestão por bacias hidrográficas, parceria entre as diversas esferas da Federação e as várias formas de privatização;
2. Incentivos à prática de tecnologia apropriada, visando a otimizar a relação custo/benefício social, possibilitando assim a participação das comunidades em todas as etapas de implantação dos sistemas;
3. Que os financiamentos para os projetos, principalmente as grandes obras, sejam precedidos de ampla discussão com os setores envolvidos, visando a sua adequação à realidade local e de forma a identificar a solução mais econômica;
4. Parâmetros comparativos de custos referentes a projetos, obras e operação, de tal forma que permitam o efetivo controle da aplicação dos recursos públicos;
5. A prioridade à qualidade da prestação do serviço de saneamento, refletindo na satisfação do usuário, na adequada aplicação dos recursos e na redução dos desperdícios;
6. O estímulo a ações de combate ao elevado nível de perdas nos sistemas de abastecimento de água;
7. Mecanismos que possibilitem maior aporte de recursos financeiros ao setor saneamento e meio ambiente, de tal forma que se superem as graves carências de atendimento aos interesses da população, revertendo-se com isso o estado de indigência da saúde nacional;
8. O fortalecimento dos órgãos responsáveis pelo controle, preservação e planejamento ambiental, nos níveis Federal, Estaduais e Municipais, para que os estudos ambientais representem reais instrumentos de avaliação de impacto ambiental, aferidos através das audiências públicas previstas em lei;

9. O incentivo à pesquisa científica e tecnológica na área de saneamento ambiental, permitindo-se a formação dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento do setor;
10. As bacias hidrográficas adotadas como unidades de planejamento ambiental, integrando assim as políticas de saneamento, meio ambiente e recursos hídricos, acima de conveniências e interesses imediatistas e/ou particulares.

Os apêndices correspondem a duas propostas decorrentes das investigações teórico-empíricas deste estudo. A primeira, que se encontra detalhada no Apêndice I, refere-se a uma proposta de criação de uma *learning organization*, adaptando a metodologia de Coelho (2000), que poderá contribuir para a transformação da forma como as pessoas trabalham, se relacionam e percebem o que as rodeia. A questão é saber se a organização está preparada para toda uma nova cultura que emergirá, ou seja, não poderá haver receio em revelar as incertezas e em cometer erros, pois se reconhece que estas são condições primordiais para um processo de aprendizagem. No apêndice II, encontra-se o que se pode fazer para apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, J.R. (Coord.) **Planejamento ambiental – caminho para participação popular e gestão ambiental**. Rio de Janeiro: Thex, 1993, 176 p.
- AKTOUF, O. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANTUNES, Rui. **Qualidade da água comprometida**. *Jornal O Estado*, 22/10/99. Florianópolis. SC
- ARGYRIS, Chris. *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell Business, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Integrating individual and the organization*. 4ª edição. New Brunswick (USA): Transaction Publishers, 1997.
- ASSEMAE: Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento. Internet/2000. Documento *Web*: [www.assemae.org.br](http://www.assemae.org.br)
- BARBIERI, J.C. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.
- BARBOSA, L. **Gestão do conhecimento é o grande desafio**. Internet/2000. Documento *Web*: [KCL Consultoria - claudioc@kcl.com.br](mailto:claudioc@kcl.com.br)
- BATESON, G. **Steps to na ecology of mind**. Paladin, 1973.
- BENNIS, W.G. et al. *The Planning of Change. Fourth edition*. New York: CBS College Publishing, 1985.
- BERNSTORFF, V.H. **Terceirização: problema ou solução?** Internet/2000. Documento *Web*: [www.bhnet.com.br/~arh/](http://www.bhnet.com.br/~arh/)
- BEZERRA, Luiz A.H. **O estudo da biografia de uma empresa como apoio à intervenção ergonômica – estudo de caso: implementação da ergonomia em uma empresa de saneamento**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- BOTTER, M. **ABCON** (Associação Brasileira das Concessionárias de Serviços Públicos de Água e Esgoto) Artigo na internet/1999. Documento *Web*: [www.abcon.com](http://www.abcon.com)
- BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BJUR, Wesley; CARAVANTES, Geraldo. **Readministração em Ação – a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre: FACTEC/ AGE, 1995.
- BUENO, José H. **Gerência eficaz da mudança**. 2ª edição. São Paulo: LTR, 1995.

BRASIL. Boletim Dieese. **A terceirização no saneamento**. São Paulo, n.154, ano XIII, p.27-30, 1994.

\_\_\_\_\_. SEBRAE/Instituto CEPA e UFSC. **Cenários: para o sistema agrícola de SC**. Florianópolis, 1995, 100p.

\_\_\_\_\_. IBGE. **Pesquisa sobre saneamento básico em 1999**. Internet/1999.  
Documento *Web*: [www.assemae.org.br](http://www.assemae.org.br)

\_\_\_\_\_. UNICEF - **Relatório**. Internet/1997. Documento *Web*: [www.assemae.org.Br](http://www.assemae.org.Br)

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT/FINEP. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Programa de apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – PADCT. FECAMP: Belo Horizonte, 1993.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMPUS, V. F. **O valor dos Recursos Humanos na era do conhecimento**. 3ª edição. Belo Horizonte: DFMG, 1995.

CARVALHO, W.C. de. **Informações Estratégicas, cenários empresariais e decisões de curto prazo**. Trabalho apresentado no seminário “Vertentes Metodológicas na Elaboração de Diagnósticos da Comunicação Organizacional” - LARP/FAFICH - Internet/1998.  
Documento *Web*: [www.fafich.ufmg.br/~larp/walden.htm](http://www.fafich.ufmg.br/~larp/walden.htm).

CASAN. **Situação atual e perspectivas**. Relatório da empresa. Florianópolis, Fev.1988.

\_\_\_\_\_. **Abordagem situacional/institucional: Visão de futuro**. Relatório de eventos. Florianópolis, 1993.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão – Programa da qualidade e participação na administração Pública**. Florianópolis, 2000.

CASTRO, D. – **Ferramentas Gerenciais – Internet/2000**.  
Documento *Web*: <http://members.xoom.com/durvalcastro/ferramentas.html>

CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin. **Avanço rápido: As melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças**. Tradução: S. Schiros. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHANGE, Better. **Mudando para melhor – As melhores práticas para transformar sua empresa**. Tradução C.de Azevedo. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Manual de reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas - como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CLARKE, Thomaz.; MONKHOUSE, Elaine. **Repensando a Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995, p. 119-137.

COELHO, Cristiane. **A questão ambiental dentro das indústrias de SC: uma abordagem para o segmento da indústria têxtil**. Florianópolis, 1996. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

COELHO, P. **Empresas como Learning Organizations**. Internet/2000. Documento *Web*: [pmcoelho@lila.dei.uc.pt](mailto:pmcoelho@lila.dei.uc.pt).

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade da Indústria Brasileira**. São Paulo: Papyrus, 1995.

DAMANPOUR, F. **Organization complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models**. *Management Science*, v.42, n.5, p.693-716, May 1996.

DODGSON, Mark. **Organization Learning: a review of some literature**. *Organization Studies*, v.14, p.375-394, 1993.

DRUCKER, Peter. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_ **As novas realidades**. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_ **Sociedade Pós-Capitalista**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_ **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1995.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FATMA – Fundação do Meio Ambiente, SC. **Resumo dos programas de proteção e recuperação ambiental por bacia hidrográfica**. Diretoria de Controle de Poluição - DIPO. Florianópolis, 1995.

FERREIRA DA SILVA Fº., Waldemar. **A competitividade e a quebra de paradigmas gerenciais: um estudo de caso em uma empresa de saneamento**. Florianópolis, 1998, 166p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

FLEURY, Afonso C.C. e FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FRANK, Beate. **Uma abordagem para o gerenciamento ambiental da Bacia hidrográfica do rio Itajaí**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

FROTSCHER, Méri. **Olhares sobre o Saneamento em Blumenau**. Blumenau: Nova Letra, 2000.



- GABARDO, João C. **Em tempo de privatizações**. Curitiba, Revista SANARE, 1998.
- GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**. Tradução: James Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARTNER GROUP. Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso. **Encarte especial da Revista Exame**, n. 669, ago/1998.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.
- GREINER, L.R. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, v.1, n.14,1975.
- GUILLEVIC, C. **Psychologie du Travail**. Paris: Editions Nathan, 1991.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro –Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HANDY, Charles. **Os Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HANKE, A.K. Jornal “O Estado”- 22/03/2000. Florianópolis – SC.
- HEFFRON, F. *Organization theory and public organizations: The political connection*. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução: Edwino Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- HIDROPLUS. **Quando as empresas privadas são mais rentáveis**. Revista francesa. n. 46, set/1994.
- KROGH, G.V.e ROSS, J. *Organizational epistemology*. New York: St. Martins, 1995.
- KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à Administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOTTER, John.P. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIKERT, Rensis. **New Patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LOUREIRO, M.R. et al. **Atores e Conflitos em Questões ambientais urbanas**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- LUZ, Ramsés A. da. **Um estudo sobre o conflito: a correlação entre produtividade, coesão e conformidade às normas da CASAN**. Florianópolis, 1992, 135p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

- MAIA, M.F.S.N. e DIAS, S.M.F. E o saneamento? *Revista DAE – SABESP*, n.165, mai/jun 1992.
- MARQUES, E.M.B. **Água no planejamento global**. Instituto de Pesquisas Hidráulicas- Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Artigo – internet/2000.
- MASCARENHAS, M. **Sistemas de Gestão**. Internet/2000.  
Documento *Web*: [www.mascarenhas@milenio.com.br](http://www.mascarenhas@milenio.com.br)
- MASIERO, G. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing – metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATOS, E. L. de. Monografia: **Meio Ambiente e Desenvolvimento do Núcleo de Estudos do Semi-árido da Universidade Federal de Sergipe**. Artigo na Internet/1999.
- MATOS, Francisco G. de. **Gerencial permanente**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução a Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGGINSON, Leon et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª edição. São Paulo: HARBRA, 1998.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2ª edição. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 6ª edição. Petrópolis: Vozes, 1996.
- McGILL, M. E e SLOCUM Jr, J.W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Tradução: Bazán Tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MONTEIRO, Angelise V. **A dinâmica das mudanças estratégicas: estudo de multicasos em Institutos de pesquisas**. Florianópolis, 1999. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- MOURA, Paulo. **O benefício das crises – mudanças na sociedade e nas organizações**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- MORAES, Anna Maris P. **Estudo da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- MORAN Robert T. et al. **Desenvolvimento das organizações globais: como preparar sua empresa para a competição mundial**. São Paulo: Futura, 1996.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

- NONAKA, Ikugiro; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- NONAKA, Ikugiro. **Criação de conhecimento na empresa.** Tradução: Rodrigues e Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEDLER, M. et al. **The Learning Company: a strategy for sustainable development.** England: McGraw-Hill Book Company, 1991.
- PEREIRA, Maria J. **Modelos de mudanças nas organizações brasileiras,** 1994. Artigo na internet/ 1996.
- PETTIGREW, A.M. et al. **Shaping strategic change.** London: Sage, 1992.
- PFISTER, Eugen; PERLAS, Jorge. **Janelas para o futuro: assegurando a competitividade nos negócios.** Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- POZO, J.I. **Teorias cognitivas da aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva - Técnicas p/ Análise de Indústria e da Concorrência.** 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRUSAK, Laurence; DAVENPORT, Thomas H. **A gestão do Saber. Exame Executive Digest,** edição 41, 1998. Documento *Web*: <file:///C:/VANIA/ArtigosPess/gestãoVania.htm>.
- REBOUÇAS, A. **Água, um capital ecológico.** Revista Saneamento Ambiental, n.59, julho/agosto de 1999.
- RIBAS, A. **Saneamento Básico – nova lei das concessões.** Curitiba, Revista Sanepar, pág.6/7, 1999.
- RICHTER, Fábio.A. **Aprendizagem em Organizações: o uso da internet.** Florianópolis, 2001, 168p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSA, Priscila. **Perfil gerencial e clima organizacional entre as altas gerências.** Relatório de Projeto realizado na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento - CASAN. Florianópolis, dez/99.
- RUIZ, Luis F. **Study of water and wastewater industries in Latin America's.** Water & Wasterwater Industrial, april 1999, pág.22-34. USA. Endereço Web: [www.laic.com](http://www.laic.com).

- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública – RAP**, n.28, p.32-42, jan/mar, 1994.
- SAMAE - Blumenau – Internet/2000. Documento *Web*: [www.blumenau.com.br/samae](http://www.blumenau.com.br/samae)
- SAMAE - Jaraguá do Sul – Internet/2000. Documento *Web*: [www.jaraguadosul.com.br/samae](http://www.jaraguadosul.com.br/samae)
- SCHEIN, Edgard. **Organizational psychology**. New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- SCHWARTZ, P. **A arte da previsão**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- SENGE, Peter M. **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday, 1994.
- \_\_\_\_\_ **A Quinta Disciplina**. 9ª edição. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, Qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- SILVA, José A.O. O município e a proteção ambiental. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v.26, n.3, p.88-106, jul/set 1992.
- SPYER, M.A. et al. **A arte Brasileira de Administrar**. Belo Horizonte: FDC, 1991.
- STEWART, Thomaz. A. **Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução: Ana B. Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James A. F. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TERRA, José C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TEIXEIRA F°, Jayme. Conhecimento, tecnologia e organização: evolução, conflito e perspectiva. **Boletim Técnico do Senac**. Rio de Janeiro, v.24, n.2, mai/ago, 1998.
- THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica – investigação social**. São Paulo: Polis, 1987.
- TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Tradução: Pinheiro Lemos. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TOLFO, Suzana da R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano nas organizações: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre, 2000, 340p. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Carlos G.; ESTEVES, Álvaro E. **Gerente-Animador-Motivação e ação na prática Administrativa**. Rio de Janeiro: LTC, 1985. Cap. 5

WHITELEY, R. Foco no cliente. *HSM Management*, n. 4, set-out 1997, p. 62-66.

WICK, C. W., LEÓN, L. S. **O desafio do Aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1999.

WOLFENSOHN, J. **A luta pela transparência**. *The economist*, dez/98.

## BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças**. 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- AMARAL, Helena; BARONI, Margareth. Gestão ambiental: desafios e possibilidades de novos arranjos institucionais. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, p.145-154, abr/jun 1992.
- ANDREOLI, Cleverson V. Principais resultados da política ambiental brasileira: o setor público. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.26, n.4, p.10-31, out/dez 1992.
- ARGYRIS, Chris. *Double loop learning in organizations*. **Harvard Business Review**, Sep.-Oct., pág.115-125, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Teaching smart people how to learn*. **Harvard Business Review**, p.99-109, mai/jun. 1991.
- BITENCOURT, Claudia; RUAS, Roberto. **Mudança organizacional: estudo exploratório acerca dos agentes facilitadores**. 20º ENANPAD, Rio de Janeiro, 1996.
- BOTELHO, Eduardo. **A empresa inteligente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BUSATO, J.M. **A decisão de investir em gerenciamento ambiental: evolução da questão em SC**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
- BRASIL - **Lei 8.987** de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessões e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.
- \_\_\_\_\_. **Lei 9.433** de 08 de janeiro de 1997. Institui a Política Nacional de recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal, e altera o art.1 da Lei 8.001 de 13 de março de 1990, que modificou a Lei n.7.990 de 28 de dezembro de 1989.
- \_\_\_\_\_. **Lei 9.491** de 09 de setembro de 1997. Institui o Programa Nacional de desestatização.
- \_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 890** de 13 de fevereiro de 1995. Estabelece normas para outorga e prorrogação das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências.

\_\_\_\_\_ **Projeto de Lei Suplementar nº 266/96.** Estabelece diretrizes gerais pelo exercício do poder concedente e a prestação dos serviços públicos de saneamento básico dá outras providências.

BREGA Filho, Darcy; BOMBONATO Jr., Constante. Do saneamento básico ao saneamento ambiental. **Revista DAE – SABESP**, n. 169, jan/fev 1993.

BRITO, Mozar J.de; BRITO, Valéria da Glória P. **Aprendizagem nas organizações: teorias e reflexões.** Anais do 21º. ENANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 21-24 set 1997. (em CDROM).

BRUNO, José. Ambiente e abastecimento. **Revista DAE – SABESP**, n.174, nov/dez 1993.

CAIRNCROSS, Frances. **Meio ambiente, custos e benefícios.** São Paulo: Nobel, 1992.

CALDAS, M.P.; WOOD Jr., T. **Inovações gerenciais em ambientes turbulentos.** In: WOOD Jr., T. (Coord.) **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995. p.74-93.

CARNEIRO, J.B.et al. Meio ambiente, empresário e governo: conflitos ou parceria? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.33, n.3, p.68-75, mai/jun 1993.

CARR, D.K. et al. **Redesenhando o processo de negócios: ponto de ruptura.** Tradução: Patrick Wullaume. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CARRETEIRO, R.P. **Inovação.** Internet/2000. Documento *Web*: [rpcarr@openlink.com.br](mailto:rpcarr@openlink.com.br). [www.decidironline.com.br](http://www.decidironline.com.br)

CARVALHO, Antonio V. de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, L. **Aprendizagem Organizacional como Vantagem Competitiva.** Internet/2000. Documento *Web*: [www.ampliar.domcabral.org.br/forum/aprendizagemorganizacional.htm](http://www.ampliar.domcabral.org.br/forum/aprendizagemorganizacional.htm).

CASAN. **Plano de Gestão estratégica – Relatório da empresa.** Florianópolis, 2000.

CENTURION, Roberto E.B. **A guerra pela água.** Revista DAE – SABESP, v. 53, n.173, set/out 1993.

COMISSÃO MUNDIAL sobre Meio Ambiente e desenvolvimento. **Revista Nosso Futuro Comum.** 2ª edição, Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança.** Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento Estratégico.** São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DAVENPORT, Thomas.; PRUSAK, Laurence. **Working Knowledge: how organizations manage what they know.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas. *The Future of Knowledge Management*. CIO Magazine, janeiro 1996. Documento *Web*: [www.cio.com/archive](http://www.cio.com/archive).

DIEGUES, Antonio C. Desenvolvimento sustentado, gerenciamento ambiental e de Recursos Naturais. **Cadernos FUNDAP**, n.9, n.16, jun/89. p. 33-45.

DIXIT, Avinash K. **Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia a dia**. Tradução: Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1994.

DONAHUE, John D. **Privatização**. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1992.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

EASTERBY-SMITH, Mark. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FATMA – Fundação do Meio Ambiente, SC. **Perfil Ambiental e estratégias – qualidade dos recursos ambientais e seu comprometimento em face aos principais agentes de degradação**. Florianópolis, 1991.

FISCHMANN, Adalberto. **Gestão Estratégica: administrando empresas estatais**. 20º ENAMPAD, Rio de Janeiro, 1996.

FLYNN, Jennifer. *Guide to memory management*. Indiana – USA: Alpha books, 1992.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

\_\_\_\_\_ **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1993.

GALBRAITH, Jay R **Projetando a organização inovadora**, in: Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.), São Paulo: Futura, 1997.

GILBERT, Michael. **ISO 14001/BS7750 – Sistema de Gerenciamento ambiental**. São Paulo: IMAM, 1995.

GUIMARÃES, Paulo et al. Estratégias empresariais e instrumentos econômicos de gestão ambiental. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.35, n.5, p.72-82, set/out 1995.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

HANSEN, Mortn et al. *What's your strategy for managing knowledge?* **Harvard Business Review**, March-april, 1999, p.106-116.



HATAKEYAMA, Yoshio. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: Fundação C. Ottoni, 1995.

\_\_\_\_\_ **Como gerenciar mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HICKS Jr. James F. Planejamento da qualidade do meio ambiente. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.183-195, abr/jun 1989.

IMPARATO, Nicholas; HARARI, Oren. **A grande virada**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IPEA. **O Brasil na virada do milênio: Trajetória do crescimento e desafios do desenvolvimento**. Brasília, julho de 1997.

JACOB, J. **Mudança organizacional: um estudo de caso utilizando uma abordagem cognitivista**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

JOHNSON, Bruce et al. **Serviços públicos no Brasil – mudanças e perspectivas (concessão, regulamentação, privatização e melhoria da gestão pública)**. São Paulo: Edgar Blücher, 1996.

JOINER, Brian L. **As metas gerenciais: gerência de quarta geração**. Tradução: Eliane Kanner. São Paulo: Makron Books, 1995.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**. São Paulo: Makron Books, 1990.

LANNA, Antonio E. **Instrumentos de gestão ambiental: métodos de gerenciamento de bacia hidrográfica**. Brasília: IBAMA, 1994.

LAS CASAS, Alexandre. **Novos Rumos da Administração**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

LEVY, Alberto R. **Competitividade organizacional**. Tradução: Adolpho Von Randow-me. São Paulo: MacGraw-Hill, 1992.

MARQUESINI, Ana M.B.G.; ZOUAIN, Deborah M. Revisitando a abordagem jurídica da questão ambiental: como as constituições estaduais tratam o meio ambiente. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.26, n.1, p.19- 49, jan/mar 1992.

MATOS, Francisco G. de **Estratégia de Empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

McGREGOR, Douglas. *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.

McGILL, M.E.; SLOCUM Jr., J. W. *Unlearning the organization*. *Organizational Dynamics*, v.22, n.2, pags 67-79, 1993.

MENDES, Carlos H. A. Implicações ambientais do desenvolvimento da infra-estrutura: saneamento urbano. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v.26, n.4, p.32- 51, out/dez 1992.

- MENEGASSO, Maria E. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade.** Florianópolis, 1998, 326p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- MINAYO, Maria Cecília S. **O desafio do conhecimento.** 2ª edição. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINEIRO, Procópio. ISO 14.000 – Nova era para a qualidade ambiental. **Revista de Ecologia e Desenvolvimento**, n.61, ago/set 96.
- MIRANDA, R.L. **Inteligência Total na Empresa – uso integral das aptidões cerebrais no processo empreendedor.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORAES, Walter F.A.; HOLLANDA, Eduardo L. **Estratégias competitivas e objetivos organizacionais: evolução das grandes empresas brasileiras.** 20º ENANPAD, Rio de Janeiro, 1996.
- MOREIRA Fº Paulo. **Desenvolvimento Gerencial: avaliação da experiência da CASAN.** Florianópolis, 1984, 181 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.35, n.1, p.12-16, mar/abr. 1995.
- MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.
- MUKAI, Toshio. **Permissões e Concessões em Serviço Público.** São Paulo: Saraiva, 1995.
- NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional – a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NOGUEIRA, Gabriel A. **ISO 14.000, o diferencial para os próximos anos.** Artigo na Internet/1999.
- OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional–base para gerência eficaz.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- PIFFNER, John; SHERWOOD, Frank. **Administrative Organization.** New Delh: Prentice-Hall of Índia, 1968.
- PIETRO, Maria S.Z.D. **Parcerias na Administração pública.** São Paulo: Atlas, 1996.
- RATTNER, Henrique. **Liderança para uma sociedade sustentável.** São Paulo: Nobel, 1999.
- REGIS, José A. **Desempenho organizacional: uma análise comparativa das companhias estaduais de saneamento.** Florianópolis, 1991, 154 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

ROTHSCHILD, William E. **Como ganhar (e manter) a vantagem competitiva nos negócios**. São Paulo: Makron, 1992.

SENGE, Peter M. et al. **A Quinta Disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SEWELL, Granville. **Administração e controle da qualidade ambiental**. São Paulo: USP, 1978.

SMITH, D.K. **Fazendo a mudança acontecer**. Tradução: Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

TEIXEIRA, Maria L.; WERNECK, Vianna. **A administração do milagre**. Petrópolis: Vozes, 1987.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

VALLE, C. **Qualidade ambiental: o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente (ISO 14000)**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VERNIER, Jacques. **O meio ambiente**. São Paulo: Papirus, 1994.

WALL, Stephen J.; WALL, Shannon R. **Os novos estrategistas – criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

WARDMAN, K.T. **Criando Organizações que aprendem**. Tradução: Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

WARREN, Bennis. **A invenção de uma vida – reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WOOD Jr, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. *Case Study Research: designs and methods*. 2ª edição. Thousand Oaks/CA: Sage Publications, 1994.

ZULAUF, Werner E. **Brasil ambiental: síndromes e potencialidades**. *Revista Pesquisas*, n.3. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1994.

## APÊNDICE

**“Homens práticos, que se julgam completamente isentos de quaisquer influências intelectuais, são geralmente os escravos de algum filósofo falecido”. John M. Keynes**

## APÊNDICE 1

### CRIANDO UMA ORGANIZAÇÃO APRENDIZ

Ao embarcar nesta aventura, a organização metamorfoseia-se. A questão é saber se a organização está preparada para toda uma nova cultura que emergirá, ou seja, não poderá haver receio em revelar as incertezas e em cometer erros, pois se reconhece que estas são condições primordiais para um processo de aprendizagem. As pessoas e as suas idéias são valorizadas - elas serão finalmente reconhecidas como parte integrante e ativa da organização. E valores como *integridade, abertura, empenho e inteligência coletiva* orientarão a organização e derrotarão a fragmentação, compromisso, espírito defensivo e medo que caracterizam as organizações tradicionais.

No início a organização enfrentará alguns (aparentes) conflitos: há vontade de distribuir poder e autoridade, mas também há a necessidade de garantir disciplina e coordenação. Há desejo de responder rapidamente às mudanças do ambiente, mas continuar coerente e estável em termos de identidade e valores; pretende-se alta produtividade, mas também alta criatividade. Parecerá uma tarefa impossível assegurar ambas as faces da moeda.

Mas as cinco disciplinas de Senge (1990) encontrarão a resposta. Todavia, os gestores/gerentes devem perguntar a si mesmos se estão dispostos a empenhar-se neste desafio, sabendo de antemão as dificuldades que encontrarão. Com base no livro de Peter Senge (1994), o autor Coelho (2000) escreveu como criar uma *learning organization*, a qual poderá revolucionar a forma como as pessoas trabalham, se relacionam e percebem o que as rodeia.

Segundo Senge (1994), inicia-se pela construção de uma visão partilhada sobre o que a empresa pretende alcançar como *learning organization*. Uma vez estipuladas às metas, passa-se a analisar o sistema em que se está inserido. Naturalmente nesta fase é preciso explorar os modelos mentais, ou seja, explorar dogmas, convicções e preconceitos. Depois será uma boa altura para refletir sobre as aspirações pessoais.<sup>(1)</sup>

Para Coelho (2000), dominar cada uma das disciplinas, é um projeto para uma vida inteira, mas o principal objetivo é chegar a um ponto em que as pessoas sejam capazes de praticar as cinco disciplinas ao mesmo tempo.

Segundo Senge (1994), o ciclo da aprendizagem constitui a essência do conceito *learning organizations*. Quando um indivíduo pertence a uma equipe de trabalho, ele desenvolve novos conhecimentos e capacidades que influenciam o que consegue fazer e compreender. Ele passa a perceber o mundo de outro modo, liberta-se de velhas crenças e ganha novas convicções o que lhe permite desenvolver ainda mais as suas capacidades. É composto por:

---

Nota:

1: Este é um dos muitos percursos possíveis. Para Senge (1994) este caminho parece ser o mais adequado para empresas que aceitem este desafio e que tenham um razoável nível de estabilidade e de comunicação entre pessoas, como no caso, as empresas de saneamento. O percurso é um processo cíclico de refinamento. Em cada passo, é preciso ponderar se todos estão preparados para seguir ao passo seguinte ou para qual dos passos do ciclo mais convêm (individualmente e à empresa). É importante indagar se não valerá a pena voltar atrás para completar um passo que poderia ter ficado inacabado.

1. *Aptidões e capacidades* – a partir do momento em que se faz algo que não se conseguia fazer anteriormente, sabe-se que o processo de aprendizagem já começou – novas aptidões e capacidades começam a ser construídas. Para Coelho, estas se dividem em três grupos:

- **Aspiração:** a capacidade de indivíduos e grupos coletivos (exemplo: toda a organização) de mudar para concretizar o que efetivamente desejam (exemplo: a missão). Esta mudança deve ser por vontade própria e não por obrigação.
- **Reflexão e Conversação:** a capacidade de refletir, conversar e duvidar sobre paradigmas e outras crenças estabelecidas, tanto ao nível individual como coletivo.
- **Conceitualização:** a capacidade para compreender e exprimir o comportamento dos sistemas. Há igualmente que desenvolver capacidades de exprimir o que se conhece do sistema perante outros indivíduos para possibilitar a confrontação de idéias e pontos de vista.

Estes novos conhecimentos não são técnicos ou relativos a qualquer especialidade. Eles influem na forma como se pensa e interage-se em qualquer situação.

2. *Consciência e sensibilidades* – ao desenvolver novas aptidões, o olhar sobre o mundo altera-se – há novas coisas que se compreendem e se fazem; algumas dúvidas anteriores convertem-se em certezas; começa-se a distinguir o que é influenciado e o que influencia. Tudo isto contribui para que o modelo que se havia construído seja aperfeiçoado e até reconstruído.

3. *Atitudes e crenças* - a nova consciência do mundo permite colocar em causa, crenças que se considerava como dogmáticas. À medida que se dá lugar à experimentação, as crenças pessoais mudam e, conseqüentemente, a capacidade de perceber o que os rodeia evolui.

Parece que o ciclo de aprendizagem é difícil de começar – novas consciências do mundo são funções de longa experimentação e reflexão; não é fácil desenterrar velhas crenças e mudar para novos paradigmas. Portanto, o primeiro passo, é a construção de uma arquitetura que suporte o desenvolvimento deste ciclo de aprendizagem.

Para Senge (1994), há alguns passos para a construção de uma arquitetura que suporte o desenvolvimento deste ciclo de aprendizagem:

1. *Idéias Orientadoras* - as idéias orientadoras de uma *learning organization* passam pela visão, missão e valores da organização – onde e como a organização pretende chegar e que princípios defende. Mas estas idéias devem ser partilhadas por todos os membros da organização. O reconhecimento coletivo destas idéias permite enfatizar a noção de que todos constituem a organização e são responsáveis por ela.

2. *Teorias, métodos e ferramentas*

- a) Teoria - conjunto de proposições à cerca de como o mundo funciona, submetidas a testes e sobre as quais se ganhou alguma confiança.
- b) Métodos - conjunto de procedimentos para aplicação da teoria.
- c) Ferramentas - conjunto de técnicas ou objetos para implementação dos métodos.

É este ciclo de formulação de teorias, criação de métodos e ferramentas com base nessas teorias que, por sua vez, geram novos conhecimentos que aperfeiçoam as teorias originais que estão na base do crescimento da ciência e da tecnologia.

3. *Inovações na infraestrutura* – as inovações infra-estruturais que suportarão o aparecimento englobarão um grande conjunto de mudanças sociais e tecnológicas – equipes de projeto autônomos, novos sistemas de incentivo, redes de informação, criação de espaços de reflexão e conversação estratégica, exercícios de simulação do comportamento dos mercados, concorrência e clientes, entre outras.

A atividade centrar-se-á sobre a arquitetura, e sobre ela realizar-se-á mudanças, com um curto período de vida até que sejam suplantadas por novas alterações: o conjunto de idéias será expandido e aprofundado. Novas inovações serão introduzidas na infraestrutura e novas teorias, métodos e ferramentas serão aplicadas. Aquele que parecia um suporte estável muda continuamente de forma, pois as novas mudanças estão destinadas a serem ultrapassadas.

Já as mudanças no ciclo de aprendizagem são duradouras: ao reconstruir novos modelos há um passo irreversível em frente, onde se rejeita crenças e dogmas errados os quais não voltará a perturbar.

Senge (1990), diz que facilmente associa-se a aprendizagem às mudanças: as pessoas discutem novas idéias, formulam novas teorias, aplicam ferramentas e implementam inovações. Já o impacto das mudanças na aprendizagem é dificilmente entendido. Segundo o autor, o ciclo de aprendizagem demora a produzir resultados evidentes, logo não se pode deixar dominar pela impaciência, pois avaliações prematuras conduzem a conclusões errôneas. Portanto, a construção de uma visão para a empresa é uma tarefa que deve envolver pessoas de vários níveis da organização e possibilitar-lhes falarem abertamente perante os "patrões" das suas aspirações e do rumo da empresa.

Para Senge (1990), as melhores inovações serão aquelas que integrarem a aprendizagem nos processos de negócio já existentes nas organizações e nas tarefas individuais. Desta forma, não haverá qualquer esforço ou compromisso adicional por parte das pessoas para aderirem ao ciclo de aprendizagem. O objetivo é tornar o espaço de trabalho também um espaço de aprendizagem, para que esta não seja uma idéia periférica, mas central.

Através da reflexão, que para Coelho (2000) é a capacidade de parar e raciocinar sobre os modelos mentais e o modo como os construímos e da inquirição, que é manter-se conversações em que abertamente se partilham e exploram crenças e opiniões, interrogando, pesquisando e obtendo mais informações, é possível conseguir:

1. Através de reuniões periódicas, identificar e mudar modelos mentais responsáveis por graves problemas na organização.
2. Pessoas capazes de refletir, partilhar opiniões abertamente, ouvir outras interpretações, ter discussões profundas e conclusivas, desafiar preconceitos individuais e coletivos.
3. Pessoas capazes de expor os seus modelos mentais, sem receio que eles se revelem estúpidos ou irracionais. Se realmente for esse o caso, essas pessoas têm a oportunidade de mudar e dão-se gratas por terem descoberto obstáculos (para eles até então invisíveis) ao seu sucesso. Emocionalmente, esta descoberta é difícil: a pessoa passa por uma inicial posição defensiva (que deve o quanto antes abandonar sob o risco de continuar com modelos errados), embaraço quando descobre a fragilidade das suas razões, confusão e por fim alívio e contentamento por ter vencido este desafio.

Do lado de quem desafia os modelos, há incerteza em como questionar e abordar a outra pessoa, relutância em abordar tabus (que deve ser desde logo combatida) e, por fim, o mesmo contentamento por ajudar alguém a identificar os seus erros. Dada a complexidade dos sentimentos envolvidos, esta conversa decorrerá melhor se as pessoas já tiverem assimilado algumas técnicas de diálogo e discussão em grupo.

4. Descobrir novos modelos que possam se adequar melhor à realidade e influenciar positivamente as ações da organização. Atenção aos novos modelos: há que primeiro testá-los (na realidade) antes assumi-los como confiáveis. Uma boa forma de descobrir novos modelos é combinar imaginação com ação: se tivesse um diferente modelo do mundo como se comportariam? Basta depois testar este novo comportamento e verificar se a nova visão do mundo se aproxima da realidade.

Segundo Senge (1990), as organizações devem desenvolver cinco "disciplinas" fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem, que uma vez desenvolvidas na organização, aumentarão sua capacidade de aprender. Também chamadas de ciclo de aprendizagem o qual é iniciado e mantido pela prática destas, são elas:

**1) Visões partilhadas** – compartilhar, participar, estar junto, trabalhar em conjunto, na busca de soluções, partilhar idéias e sugestões, envolver-se, como patrocinador em novas filosofias (de qualidade, por exemplo).

É quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais, que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente; fomentar o comprometimento é o que dá a visão compartilhada. É construir um senso de compromisso coletivo, partilhando uma visão, bem como os princípios e práticas que se seguirão para a concretizar.

Parece que muitos gerentes receiam que a liberdade dada às pessoas para que falem em visão, missão e valores conduzam ao descontrole. Eles devem ver estas pessoas como voluntários que concordaram em abdicar parte do seu tempo ao futuro da organização e, por isso, devem ser valorizados. Em última análise, o que prende as pessoas às empresas não é tanto o que recebem delas, mas o quanto pode contribuir por elas.

A grande vantagem de definir estas linhas orientadoras é definir um rumo para a organização, reconhecido e apoiado por todos. Isto dará uma maior segurança e tranqüilidade ao explorar as próximas disciplinas, pois as pessoas sabem para onde caminham. Daí a importância de passar por esta fase, ainda que superficialmente, antes de seguir para as restantes.

Na 1ª posição do ciclo, não se deve ser exigente consigo ou com a equipe neste primeiro passo. As outras quatro disciplinas são igualmente importantes na construção de uma visão partilhada, e neste momento a pessoa que não domina qualquer uma delas (mesmo que mais tarde pareça que a experiência já o dotou de algumas capacidades numa ou em várias das disciplinas, é importante lembrar que há sempre algo mais a aprender).



Quadro 38 - Princípios orientadores das organizações.

Visão	A visão é uma imagem do futuro que se deseja, descrita como se tivesse que ser vivida no presente. Determina uma direção para uma organização e influencia as ações tomadas. Para que seja efetivamente uma visão partilhada, terá que surgir da reflexão de um grupo variado disperso de pessoas sobre o futuro da organização.
Missão	A missão é a razão fundamental para a existência da organização. Senge prefere em vez de missão, falar em propósito por ser uma palavra que sugere um processo reflexivo.
Valores	Valores são um conjunto de princípios que orientam as pessoas à medida que perseguem a visão. São melhores definidos em termos de comportamento com os clientes, a concorrência, a comunidade e mesmo no ambiente de trabalho. Uma vez definido um perfil de comportamento aceito e praticado por todos, será mais fácil a inter-relação com os companheiros de trabalho e mais coerente a imagem da empresa no exterior.
Objetivo	Os objetivos são as ações ou resultados que as pessoas se comprometem a alcançar para aproximar a realidade da visão da organização. São obstáculos a transpor para concretizar a visão.

Fonte: Adaptado de Coelho (2000).

2) *Aprendizagem em grupo* - Em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas idéias e participar da elaboração de uma lógica comum; descobrir e pensar juntos, diz Senge, é o aprendizado em equipe. Ou seja, ganhar capacidades de conversação e pensamento coletivo para gerar inteligência e perícia superior à soma dos talentos individuais.

Nos vários níveis da organização existem *equipes*: *um conjunto de pessoas que precisam umas das outras para obter um resultado*. As equipes são consideradas um componente crítico de qualquer empresa e assumir-se-ão num futuro próximo uma unidade predominante na tomada de decisões e nas ações. Por isso, é cada vez mais importante que se destrua, no seio das organizações, a idéia de que a eficácia é individual e que se incentive a aprendizagem em equipe.

Esta disciplina é, provavelmente, a mais difícil numa perspectiva intelectual, emocional e social. O processo de aprender a aprender coletivamente não foi trabalhado na maioria dos sistemas escolares: cresceu-se sem saber o que é trabalhar e aprender em grupo. Assim, chegar a um alinhamento com um conjunto de pessoas e criar conhecimento/saber com elas é um árduo desafio.

Os membros de uma equipe devem esperar por momentos de embaraço e frustração; devem concordar em contar a verdade, revelar informação importante aos colegas imediatamente; não monopolizar a conversa. As equipes devem estabelecer como serão tomadas as decisões, quais as abordagens convenientes para desafiar os argumentos de alguém; não culpar indivíduos pelos seus erros, mas sim procurar encontrar as razões que o levaram a errar; finalmente, como lidar as violações destas regras. Pois estas regras são importantes não para restringir o espaço de ação da equipe, mas para assegurar que nenhuma intervenção pessoal se possa sobrepor aos objetivos do grupo.

Para Coelho (2000), esta disciplina deve ser a última a ser abordada, sendo conveniente que os elementos da equipe tenham já explorado as outras quatro disciplinas. Segundo o autor:

“... é importante compreender como a equipe vê o mundo e as suas inter-relações, construindo coletivamente uma visão sintonizada com as aspirações pessoais”.

O papel básico da função gerencial, não se limita, entretanto, ao campo da assertividade, fundamental para um relacionamento sadio, mas também no desenvolvimento de competências ligadas a interação grupal, ao fortalecimento dos relacionamentos. Assim, o executivo do futuro estará fortemente conectado com esse novo papel de cultivador de talentos.

3) *Domínio pessoal ou excelência pessoal* - através do autoconhecimento as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, clarear a auto percepção, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva; é o que gera a tensão criativa, na medida que a pessoa tem clareza sobre a realidade atual e onde deseja chegar. É importante expandir a capacidade pessoal para atingir os objetivos que se deseja, criar um ambiente organizacional que encoraje os colaboradores a alcançar os seus propósitos individuais.

Conforme Senge (1990:16),

“... pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva”.

Fala-se muito em movimentos para qualidade total, *empowerment*, equipes autônomas e em encontrar competências-chave e em criar *learning organizations*. Todas estas palavras procuram materializar um propósito único: associar ao desenvolvimento de cada pessoa dentro da sua organização o crescimento da performance da organização.

Esta disciplina pressupõe que se acredite que as empresas dependem dos conhecimentos e capacidades das pessoas que as constituem. Como ninguém pode aumentar o saber do outro, compete-lhe criar na sua organização condições que suportem e encorajem o crescimento individual das pessoas que o rodeiam. Cabe-lhe despertar o interesse e a curiosidade de cada um na procura da excelência pessoal, incentivar as pessoas a procurarem a aprendizagem voluntariamente como veículo para se tornarem indivíduos mais completos e conhecedores.

Em troca, haverá uma força de trabalho motivada e comprometida, *por sua própria vontade*, nas tarefas do dia-a-dia, na aquisição de novos conhecimentos, na aplicação de novas teorias, métodos e ferramentas. A imagem da empresa mudará: não será mais um simples local de trabalho, mas um espaço onde há liberdade para concretizar as suas aspirações.

Parece que o fundamental nesta disciplina está em aprender a ter simultaneamente perante as pessoas uma visão pessoal (o futuro que se deseja) e uma percepção da realidade atual. Mantendo ambas as imagens em mente, criar-se-á nas pessoas uma tensão a que Senge denomina *tensão criativa*. Esta tensão impele as pessoas a encontrar uma solução, aproximando a realidade da visão pessoal.

É importante definir uma visão em que se acredite sem quaisquer dúvidas ou hesitações. Só assim poderá comprometer-se de corpo e alma com a concretização e saber, em cada momento, exatamente que ação tomar para corrigir a realidade e aproximá-la dessa visão.

Inicialmente há uma pequena onda de entusiasmo: sabe-se onde se quer chegar e isso tranquiliza e motiva as pessoas. Depois, começa-se a analisar a realidade e a identificar o que as restringe: toma-se ações corretivas e obtêm-se os primeiros resultados. É então que o entusiasmo se multiplica, sentindo confiança e competência pelos resultados obtidos, as pessoas ganham novas energias. O ciclo volta a repetir e é cada vez maior a motivação.

4) *Modelos mentais* - são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes; são as premissas que determinam o próprio raciocínio e o alheio, é o que permite entender o outro e admitir as razões que determinam a sua posição. É refletir, clarificar e melhorar continuamente os modelos que se constrói do mundo e verificar como é que eles influenciam as ações pessoais.

Em termos cognitivos, os modelos mentais referem-se aos mapas do mundo que se guarda há longo tempo na memória, bem como às percepções de curto prazo que as pessoas constroem com base no seu raciocínio quotidiano.

Os modelos mentais ou mapas mentais distorcem a forma como se vê a realidade. Assim se justifica que duas pessoas possam interpretar o mesmo evento de forma diferente. Conseqüentemente, estes modelos influenciam também as ações. Em suma, o que se vê, como vê e como se age é influenciado por estes modelos. Por outro lado, a vivência (que também inclui as percepções e ações) determina os modelos que se constrói do mundo. Estes modelos são geralmente invisíveis para as pessoas. O objetivo desta disciplina é trazê-los à tona e explorá-los.

Há duas competências-chave para a prática desta disciplina:

- 1) reflexão - capacidade de parar e raciocinar sobre os modelos mentais e o modo como são construídos.
- 2) inquirição - manter conversações em que abertamente se partilham e exploram crenças e opiniões, interrogando, pesquisando e obtendo mais informações.

5) *Pensamento sistêmico* - é a consciência das inter-relações subjacentes, ou seja, constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento. É compreender e descrever as forças e relações que condicionam o comportamento de sistemas.

Segundo Senge (1990), o pensamento sistêmico é uma linguagem que permite descrever as inter-relações entre os elementos de um sistema. Cada elemento fornece influências e informação a outros, causando o crescimento, declínio ou estabilidade do sistema total. À medida que esta "linguagem" se torna natural para a pessoa, ela encontrar-se-á pensando de uma forma não convencional e conseqüentemente compreendendo e agindo de modo inovador, eficaz e criativo.

Se a organização for considerada como um sistema, então *systems thinking* permitirá vê-la como um conjunto de forças inter relacionadas e revelará quais as ações a tomar e onde aplicá-las. Dada à complexidade do sistema, que se reflete em algumas omissões na sua descrição quando se utiliza esta linguagem, é preciso encarar esta tarefa como um desafio coletivo e não individual de modo a reunir o maior número de pontos de vista que possibilitem a aproximação a uma descrição completa.

A vantagem desta linguagem é que pode ser aplicada transversalmente, em contraste com as tradicionais abordagens *top-down* ou *bottom-up*, emergindo uma história da organização mais completa e partilhada por todos.

## APÊNDICE 2

### APLICANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mas, afinal, como as organizações podem gerenciar conhecimento? A resposta a esta pergunta não é simples. O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover contextos para que essas gerem conhecimento. Além da geração e/ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que ele seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado. Neste caso, estoque, fluxos e conteúdos de conhecimento.

Para captar o conhecimento, antes de tudo é fundamental ter profissionais capacitados, que tenham visão de negócio e pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que detenham o conhecimento e, principalmente, saibam disseminá-lo por toda a organização, gerando lucros tangíveis e intangíveis. Mas a organização precisa estar preparada para a gestão do conhecimento. Isso passa, necessariamente, pela mudança cultural e investimentos tecnológicos. Barbosa (2000) cita algumas condições mínimas para alcançar a gestão do conhecimento:

#### 1. *Estratégia*

Onde a empresa quer chegar? É essencial fazer uma análise de *portfólio*:

Quais são os produtos/serviços geradores de caixa e financiadores de outros?

Quais são aqueles que podem ser descartados ou investidos?

Quais são as competências essenciais que a empresa detêm?

Quem são os seus concorrentes?

Qual o seu *portfólio*?

Como estão e o que estão fazendo?

Como está o mercado de produtos e serviços substitutos?

Com isso é possível identificar, selecionar adequadamente as informações que são essenciais ao negócio. E o mais importante, tomar decisões. É inútil uma gama de informações sem foco.

#### 2. *Empresa conectada*

As operações das empresas (financeiro, compras, estoque, pessoal/RH, contabilidade, produção, entre outras) precisam estar em perfeita sincronia e integração. Isso será a base para a formalização do conhecimento organizacional. A comunicação com os fornecedores e clientes garante a formação do conhecimento externo à empresa, podendo ser um diferencial através da agregação de serviços.

#### 3. *Processos horizontalizados*

As organizações que trabalham seus processos setorialmente, como "silos", estão construindo a sua bancarrota. Cada um faz o seu, sem preocupar-se se ao final saiu tudo certo e o cliente ficou satisfeito. A máxima antiga e quase não praticada é enxergar o processo do início ao fim, independente dos setores que são envolvidos. Todos que constroem o processo precisam deter esse conhecimento e não apenas o gerente de processos! É a visão sistêmica, fundamental para o crescimento e consolidação do conhecimento organizacional.

#### 4. *Democratização da informação*

Muitas empresas centralizam a maioria das informações na alta administração, sob a desculpa de serem estratégicas e confidenciais, fazendo de seus profissionais meros marionetes de seu objetivos. Esquecem que eles estão na linha de frente e não têm como criar barreiras de entrada frente à concorrência, porque não têm informações para a gestão. Sem informação, não há conhecimento. Sem conhecimento não há criatividade e inovação. Os profissionais se perdem na mesmice diária ou as empresas perdem os verdadeiros profissionais.

#### 5. *Valorização de idéias*

Desconsiderar idéias "aparentemente" inúteis é a mesma coisa que perder conhecimento, mercado e às vezes muito dinheiro. É preciso incentivar a geração de idéias, saber identificá-las e valorizá-las. O maior conhecimento está nas pessoas. Mas, como fazê-las criar e transformar sua criação em um ganho para a empresa? É necessário que os profissionais sejam tratados como integrantes da gestão, como empresários/empreendedores e não como empregados. Segundo Senge (1990) a organização da aprendizagem é um lugar onde as pessoas aprendem a criar a sua própria realidade. E a mudá-la. Para isso, as pessoas precisam sentir-se importantes, assumindo o papel principal no processo, independente do que fazem (do *office-boy* à diretoria).

#### 6. *Estrutura organizacional flexível*

A hierarquia imposta pelas estruturas organizacionais pesadas não funciona. A nova economia requer estruturas leves, compostas por líderes de unidades e áreas de negócios, onde o que importa não é a hierarquia, mas o conhecimento adquirido e a comunicação usada como combustível para seu funcionamento.

#### 7. *Empowerment*

Deter a informação sem *empowerment* para agir é inútil e frustrante para os profissionais e para a empresa. A organização perde a agilidade junto aos clientes, fornecedores e, conseqüentemente, a competitividade no mercado.

#### 8. *A informação como base do conhecimento e aprendizado contínuo*

Depende essencialmente das competências individuais e em grupo da organização. Do quão estão capacitados para identificar e trabalhar a informação, transformando-a em conhecimento. De quanto às empresas exigem, exemplificam e reconhecem através de seus gestores a importância do aprendizado adquirido e compartilhado.

Para Drucker (1994), a formação de conhecimento já é o maior investimento em todos os países desenvolvidos. O retorno que um país ou uma empresa obtém sobre o conhecimento certamente será, cada vez mais, um fator determinante da sua competitividade. Cada vez mais a produtividade do conhecimento será decisiva para seu sucesso econômico e social e também para seu desempenho econômico como um todo. E sabe-se que existem diferenças tremendas na produtividade do conhecimento entre países, entre indústrias e entre organizações individuais. O autor seleciona alguns exemplos:

Na Grã-Bretanha: "... se eles dependessem da sua produção de conhecimento científico e técnico, ela deveria ser a líder econômica do mundo na era posterior à Segunda Guerra. Antibióticos, o avião a jato, até mesmo o computador foram desenvolvimentos britânicos. Mas o país não conseguiu transformar essas realizações do conhecimento em produtos e serviços de sucesso, em empregos, exportações e posição no mercado. A falta de

produtividade do seu conhecimento, mais que qualquer outro fator, é a causa da lenta e constante erosão da economia britânica”.

Nos Estados Unidos: Segundo Drucker (1994), há sinais semelhantes de perigo abundante hoje com respeito à produtividade do conhecimento na sociedade norte-americana. Em inúmeras indústrias - de micro-chips, máquinas de fax, de máquinas operadoras e copiadoras - as empresas americanas geraram novas tecnologias somente para ver empresas japonesas desenvolverem os produtos e tomarem conta dos mercados.

Nos EUA, o resultado adicional de cada insumo adicional de conhecimento é claramente inferior àquele dos seus concorrentes japoneses. Em áreas importantes, a produtividade do conhecimento nos Estados Unidos está ficando para trás (Drucker, 1994).

Na Alemanha, para Drucker (1994) o exemplo é diferente, pois a Alemanha do pós-guerra - ao menos até a reunificação em 1990 - registrou realizações econômicas impressionantes. Ano após ano, as exportações *per capita* da Alemanha Ocidental eram quatro vezes maiores que as dos Estados Unidos e três vezes maiores que as do Japão. Assim, o país mostrou uma produtividade extremamente elevada em conhecimentos antigos - na sua aplicação, aperfeiçoamento e exploração.

Sua produtividade era extremamente baixa em novos conhecimentos, em especial nas novas áreas de "alta tecnologia": computadores, telecomunicações, produtos farmacêuticos, materiais avançados, biogenéticos e assim por diante. Proporcionalmente, o investimento alemão, em dinheiro e talento, era igual ou maior que o americano, e produzia uma quantidade razoável de nossos conhecimentos. Mas evidentemente falhou na conversão desses novos conhecimentos em inovações de sucesso. Os novos conhecimentos permaneceram como informações ao invés de se tornarem produtivos.

O Japão para o autor, é o exemplo mais instrutivo. Este país tem se saído particularmente bem nos últimos quarenta anos, tanto em manufatura tradicional como em indústrias baseadas em novos conhecimentos. Contudo, a ascensão meteórica do Japão não se baseou na produção de conhecimento. Em tecnologia e em gerência, muito dos conhecimentos do Japão, foram produzidos fora do país, a maioria nos EUA.

O trabalho sério na construção de uma base de conhecimentos domésticos começou somente no final dos anos 70; mesmo hoje, ainda sendo a segunda potência econômica do mundo, o Japão ainda importa mais conhecimento do que exporta. Na verdade, os japoneses não importaram uma grande quantidade de conhecimento tecnológico. Mas eles fizeram um uso altamente produtivo de todo e qualquer conhecimento adquirido.

Os gerentes mais eficazes criam ambientes de aprendizagem que ampliam as experiências dos funcionários e enriquecem sua forma de pensar sobre experiências. Enriquecem o próprio aprendizado e o das pessoas com quem se relacionam para aprender. Os principais executivos que aprendem, criam também organizações que aprendem, assim como gerentes que aprendem criam departamentos e equipes de aprendizagem. Os elementos essenciais de um ambiente de aprendizagem são claros. É preciso coragem e firme propósito para desaprender tudo o que possa bloquear o caminho.

Para McGill e Slocum (1995), é importante a criação de um ambiente caracterizado por:

1. Uma intenção estratégica de aprender com:

- Um compromisso com a contínua experimentação.
- Uma disposição de aprender com o passado.

2. Estruturas organizacionais que facilitam a aprendizagem através de:

- Limites permeáveis.
- Alinhamento flexível de tarefas.
- Integração em rede.

3. Informações e sistemas que promovam uma cultura de abertura com feedback preciso e oportuno que esteja disponível e se mostre útil.

4. Recompensas pelo aprendizado, tanto de caráter intrínseco quanto extrínseco.

5. Mecanismos para a aprendizagem com outras pessoas ou organizações que poderão incluir:

- Alianças.
- *Benchmarking*.
- Equipes multifuncionais.

6. Lideranças do aprendizado que sejam:

- Modelos.
- Mentores.
- Gerentes.
- Monitores.

Segundo McGill e Slocum (1995), o Gerenciamento do Conhecimento é um processo que identifica, avalia, captura, estrutura e difunde o conhecimento sobre determinados assuntos, que uma empresa gera durante suas atividades, para que possa ser aproveitado por todos os funcionários. Esse processo está baseado no estabelecimento e implementação de uma Metodologia para coletar, analisar e catalogar as informações que estão dispersas em arquivos, documentos e na mente das pessoas, tornando essas informações disponíveis para todos.

Seu objetivo principal é obter o conhecimento das pessoas em determinado assunto, e estruturar esse conhecimento de modo que possa ser armazenado e facilmente entendido por outras pessoas. A obtenção desse conhecimento é um dos maiores desafios para quem deseja implementar o processo.

Segundo Terra (1999), a identificação de qual conhecimento é útil e que deve ser considerado já exige um alto grau de preparo e definições metodológicas e conceituais muito claras. Nem todo dado leva a informações úteis e nem toda a informação é relevante para o assunto que se está considerando. Deve-se identificar como esse conhecimento se expressa e onde ele pode ser obtido, ou seja, através de documentos, arquivos, sistemas, mente das pessoas, etc.

Portanto, tem-se que avaliar se determinada informação traz de fato algum conhecimento para o domínio que se está considerando, de que tipo é essa informação e como ela pode ser relacionada com outras, para produzir conhecimento.



Identificado e avaliado como sendo de interesse para o assunto, necessita-se capturar esse conhecimento, ou seja, extraí-lo de onde se encontra e trazê-lo para dentro do processo de estruturação. A captura pode envolver diversas técnicas como entrevistas especializadas, observações locais, simulações de situações, análise de processos e atividades, verificação de documentos, análise automática de textos, entre outros.

Uma vez que o conhecimento tenha sido obtido, deve ser estruturado, ou seja, categorizado e relacionado com outros. A categorização ou classificação do conhecimento é o primeiro passo para permitir sua perfeita caracterização e facilitar a sua localização.

Para Drucker (1994), todo conhecimento consiste em conceitos, definições, informações sobre sua história e relacionamentos entre esses conceitos e definições. A capacidade de identificar rapidamente relacionamentos existentes e de formar novos relacionamentos que se mostram úteis é o que caracteriza uma pessoa com um bom conhecimento. E essas informações devem ser difundidas e divulgadas para que o maior número possível de pessoas possa utilizá-las e assim aumentar o seu próprio conhecimento.

Com base nas informações, a pessoa atualiza o seu conhecimento sobre o assunto. O conhecimento, para Terra (1999) é a ação, conforme já se comentou anteriormente, aquilo que a pessoa faz quando utiliza as informações. Diz-se que uma pessoa tem conhecimento a respeito de algum assunto ou domínio quando, ao ser colocada em situações novas, ela demonstra habilidade para incorporar novos relacionamentos e modificar outros, agindo de forma mais eficaz.

Para fazer com que o computador auxilie na tarefa de obter mais conhecimento, é preciso torná-lo capaz de subir um nível naquilo que ele habitualmente realiza. Ou seja, segundo Terra (1999), passar do "processamento de dados" para o "processamento de informações". Armazenar e divulgar informações e não apenas dados. O computador passará a fornecer "dados interpretados", de acordo com as necessidades do usuário.

Portanto, quando se fala em Bases de Conhecimentos, na verdade, refere-se a Bases de Dados e Bases de Informações. Armazenar definições, fatos, dados e relacionamentos entre eles, que forneçam novas informações sobre esses fatos, definições, dados e relacionamentos.

O Gerenciamento do Conhecimento é um conjunto de atividades e técnicas que vem garantir que haja um aumento do nível de conhecimento dos funcionários da empresa, através da obtenção, do armazenamento e da divulgação das informações.

Ao verificar que uma das características que mantém a empresa competitiva e forte no mercado é o grau de conhecimento que seus funcionários possuem, a empresa deve iniciar imediatamente a implementação de processos de trabalho que façam com que pelo menos a parte mais importante desse conhecimento possa ficar em sua propriedade. A empresa sempre irá depender dos seus funcionários para a correta aplicação desses conhecimentos, mas não pode ficar na dependência desses funcionários.

Para McGill e Slocum (1995), a implementação de um processo de gerenciamento do conhecimento torna mais claras as competências e necessidades da empresa, permitindo um direcionamento mais eficaz em seus recursos de treinamento e capacitação, além de identificar pontos críticos e permitir a redução de sua exposição a riscos.

Segundo *Gartner Group*, (1998), há um estudo realizado pela empresa *Teltech Resource Network Corp.*, para determinar o que, exatamente, deve ser feito para implementar um bom programa de Gerenciamento do Conhecimento nas empresas, algumas conclusões podem ser consideradas surpresas, mas a grande maioria dos resultados apenas confirma que um planejamento eficaz e uma clara compreensão dos objetivos do projeto são o que garante o sucesso.

Quadro 39 – Aplicação do gerenciamento do conhecimento.

Objetivos dos projetos	%
Aumentar as vendas	45
Reduzir custos	35
Melhorar o serviço prestado aos clientes	10
Melhorar a qualidade	06
Refinar processos internos	04

Fonte: Adaptado de *Gartner Group* (1998).

Foram estudadas 93 aplicações de Gerenciamento do Conhecimento em 83 companhias diferentes. O estudo verificou que mais de dois terços dos projetos que tiveram um forte impacto na empresa estão ligados às áreas de Produção, Desenvolvimento de Produtos e Serviços aos Clientes. Os objetivos que foram colocados pelas empresas para os seus projetos de Gerenciamento do Conhecimento, e que foram amplamente alcançados, podem ser divididos conforme o quadro acima.

Uma conclusão interessante do estudo é que muitas empresas que tinham projetos de Gerenciamento do Conhecimento, em andamento ou implementados, não os designavam por esse nome. Isso ocorreu em 42% dos casos estudados.

Uma das conclusões da pesquisa também foi que 76% das aplicações que tiveram sucesso e tiveram grandes impactos nos negócios, investiram muito em planejamento antes de iniciar. Ficou claro que a estratégia de "vamos começar e ver o que acontece" não dá muitos resultados.

As empresas mais efetivas na organização e transferência do conhecimento foram as que combinaram os dois métodos (71%). As que utilizaram exclusivamente um dos métodos não obtiveram o mesmo sucesso (apenas 32% tiveram êxito). Além disso, todas as aplicações de grande impacto organizaram o seu conteúdo de forma que os usuários sempre sabiam quais eram os próximos passos a serem seguidos para obter o que desejavam. A seguir, no quadro 40, encontram-se os métodos para organizar e transferir conteúdos em um projeto de Gestão do Conhecimento.

Quadro 40 – Principais métodos em um projeto de G.C.

Modelo de ARMAZENAMENTO	Modelo de APONTAMENTO
Cria grandes bases de dados de informações	O usuário é dirigido a uma pessoa que detém o conhecimento que ele necessita

Fonte: Adaptado de *Gartner Group* (1998).

Em 84% dos casos de sucesso houve um grande investimento na criação e manutenção das bases de conhecimento, que determinam o conteúdo do conhecimento disponibilizado. Para conseguir isso, dois tipos de profissionais foram utilizados. Os que possuem habilidade em extrair, organizar e gerenciar o conteúdo do conhecimento e os especialistas em cada assunto, que decidem o que deve ser armazenado como conteúdo.

Quadro 41– Gerenciamento do conhecimento com grande impacto

Áreas de aplicação	%
Produção	30
Desenvolvimento de Produtos	25
Serviços aos Clientes	15
Planejamento Estratégico	10
Gerenciamento do Capital Intelectual	05
Gerenciamento de Projetos	05
Processos de Vendas	05
Processos Gerais da Empresa	05

Fonte: Adaptado de *Gartner Group* (1998).

Esforços em gerenciamento de mudanças, tais como o treinamento dos usuários e o incentivo ao uso das aplicações foram cruciais para o sucesso dos projetos, de acordo com 74% das empresas. As companhias que não atentaram para esses itens tiveram pouco ou nenhum sucesso.

Quadro 42– Aplicações do Gerenciamento do conhecimento.

Objetivos das aplicações de sucesso	%
Divulgar as melhores práticas	45
Melhorar a colaboração entre grupos de projetos	25
Aumentar o nível de conhecimento	15
Fornecer informações para a empresa	05
Oferecer um produto ou serviço	05
Tornar disponíveis as informações externas	05

Fonte: Adaptado de *Gartner Group* (1998).

Antes de uma empresa embarcar na missão de criar um processo de gestão do conhecimento, ela deve analisar se apresenta ou não um dos elementos que a predisõem a uma administração intensiva do conhecimento. Entre esses elementos figuram: (2)

1. Dispersão geográfica.
2. Rápido crescimento e alto nível de turbulência na força de trabalho.
3. Cultura de autonomia, responsabilidade e excelência.
4. Mentalidade estratégica.
5. Indústria altamente competitiva.
6. Consciência de que o "produto" é composto, em grande medida, por conhecimento.

Nota:

2. A gestão do conhecimento está rapidamente conquistando popularidade e chamando atenção nas empresas. O *Gartner Group* (1998) estima que o patrimônio intelectual vale aproximadamente três a quatro vezes o valor contábil de uma empresa. Além disso, a administração do conhecimento é responsável por uma taxa anual de crescimento composto de 84%, só no setor de serviços.

A nova popularidade da gestão do conhecimento se deve a vários fatores. Um fator importante é que, com todos os benefícios conquistados com a proliferação da *internet*, muitos funcionários estão se afogando num mar de informações. Essa abundância poderia ser vista como positiva, mas se os funcionários têm que lutar para localizar as informações aplicáveis a seu trabalho, o excesso de informações pode representar uma barreira.

Além disso, na medida em que as empresas são continuamente desafiadas a avançarem mais rapidamente e mais longe do que seus concorrentes com os produtos e serviços que fornecem, a inovação tecnológica em ritmo acelerado está reduzindo a distância diferenciadora entre empresas concorrentes. Em consequência disso, as companhias estão enxergando o conhecimento coletivo de seus funcionários como ferramenta competitiva, chave da qual podem sair inovações e estão incentivando, apoiando e premiando a cooperação entre pessoas.

O custo pode representar uma barreira importante à implementação da gestão do conhecimento. Da forma como é praticada pelas mais importantes firmas de consultoria, a gestão do conhecimento é um trabalho caro, especialmente no caso das empresas para as quais o conhecimento representa um bem fundamental. O investimento em infraestrutura humana - isto é, nas pessoas que vão criar, colher, assimilar e manter a informação - explica o alto custo da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, portanto, parece que pode conferir à empresa uma vantagem competitiva, que pode reverter em receita mais alta e maior participação no mercado, especialmente nos mercados em que o tempo que o produto leva para chegar ao mercado e a alta qualidade do produto é importante.

Através de leituras, pode-se identificar alguns fatores que facilitam o uso pleno do conhecimento. Os mais significativos são os fatores humanos e de relacionamento através do entrosamento da equipe, clareza dos objetivos da organização como forma de respeito e a existência de avaliação constante. Os fatores tecnológicos também sempre são citados na literatura como importantes, assim como a competência gerencial, a abertura à participação, os recursos materiais e os sistemas de informações. Nos quadros 43 e 44 encontram-se alguns fatores que dificultam e que favorecem o uso pleno do conhecimento.

Quadro 43 - Fatores que dificultam o uso pleno do conhecimento.

<b>Humanos e de relacionamento</b>	Mau relacionamento entre clientes e funcionários e também entre os próprios funcionários; centralização das tomadas de decisão nos altos escalões; estrutura hierárquica fortemente definida; foco nas tarefas; muitas decisões programadas; deslealdade; falta de ética, inveja e articulações políticas não assumidas dos interlocutores; ausência de treinamento em área específica da empresa.
<b>Barreiras interpessoais</b>	Dificuldades de relacionamento entre gerentes; falta de sintonia dos objetivos da organização e da equipe; falta de profissionalismo em cargos chave; falta de aceitação por parte dos funcionários mais antigos na empresa e entre gêneros; política dos amigos.
<b>Restrições de superiores</b>	Imposição da estrutura organizacional e de processos obsoletos; avaliação de desempenho inadequada; políticas de governo impedem a tomada de iniciativa; foco no ego e não no resultado; decisões que restringem as ações; resistência às mudanças.
<b>Competência gerencial</b>	Muitos gerentes não têm formação acadêmica; despreparo da gerência na administração de RH; ausência de desenvolvimento motivacional; falta de preparo para multidisciplinas; extrapolam seus limites.
<b>Abertura à participação</b>	Excesso de disfunções burocráticas; decisão centralizada; a chefia está sempre com a razão; falta de integração das gerências.
<b>Materiais</b>	Equipamentos ultrapassados e insuficiência de recursos financeiros; falta de recursos materiais e instrumentais que dificultam o atendimento e a agilidade dos serviços necessários.
<b>Instrumentais</b>	Falta de recursos para negociação; alterações rápidas nos procedimentos.
<b>Sistema de Informações</b>	Difícil acesso à informação; deficiência e demora no processamento de informações; falta reunir mais informações pessoais e psicológicas dos funcionários; falta de preparo para os novos <i>softwares</i> "milagrosos"; inadequação dos equipamentos.
<b>Tecnológicos</b>	Equipamentos e processos antiquados e obsoletos; difícil acesso à rede de informação; equipamentos ultrapassados; alto custo da tecnologia.
<b>Ambiente</b>	É visto como inóspito levando a inoperância; modernização e otimização do <i>layout</i> .
<b>Físico e/ou arquitetônicos</b>	Inadequação dos móveis e utensílios; insalubridade.

Fonte: Adaptado de *Gartner Group* (1998).

Quadro 44 - Fatores que facilitam o uso pleno do conhecimento.

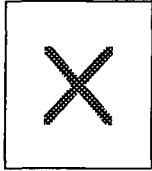
<b>Humanos e de relacionamento</b>	Bom entrosamento da equipe facilita o trabalho; respeito entre as pessoas; clareza dos objetivos; existência de avaliação constante.
<b>Barreiras interpessoais</b>	Forma madura de relacionamento; boa cognição com a equipe sem graves dissonâncias.
<b>Restrições de cargos imediatos superiores</b>	Evitam que haja desvios de objetivos.
<b>Gerenciais - competência</b>	Busca de resultados através de pessoas ligadas a sua área; competência técnica e acadêmica facilita resolução de problemas do cotidiano; linha de raciocínio definida; facilidades em externar habilidades.
<b>Abertura À participação</b>	Sempre prontos para ouvir; considerações das sugestões facilitam o constante aprimoramento do trabalho; formação de colegiado para debater, aprender e ensinar.
<b>Materiais</b>	Computador pessoal; livros; internet, telefone, fax, bibliotecas e especialistas para consultas; materiais de boa qualidade e pronto atendimento de solicitação de materiais; amostras de produtos e material de divulgação.
<b>Instrumentais</b>	Aulas com especialista com grande formação acadêmica; seminários e congressos.
<b>Sistema De Informações</b>	Periódicos internacionais (revistas, anais de simposios e congressos); internet; sistema integrado de biblioteca; conhecimento do mercado e dos concorrentes; promoção de encontros e debates de atividades.
<b>Tecnológicos</b>	Atualização tecnológica através de cursos com especialista do Brasil e do exterior; em alguns tipos de pesquisas o uso do computador substitui o trabalho de vários dias de pesquisa; rapidez das informações com o uso de instrumentos de ponta.
<b>Ambiente</b>	Estrutura adequada para o confronto empresa e ambiente; objetivos definidos de atuação no ambiente.
<b>Físicos e/ou arquitetônicos</b>	Facilidade e flexibilidade as mudanças no <i>layout</i> .

Fonte: Adaptado de *Gartner Group* (1998).

## **ANEXOS**

**“Uma idéia pode virar pó ou mágica,  
dependendo do talento de quem a põe em prática”.**  
William Bernbach, Publicitário.

## ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Florianópolis, ---/---/---

De: Profª Dra. Rejane Helena Ribeiro da Costa.

Para:

Diretor Presidente,

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC através do seu Curso de Pós-Graduação de Produção e Sistemas, vem solicitar a possibilidade de realizar uma pesquisa gerencial, cuja finalidade do estudo é verificar as mudanças de cenários competitivos e seus impactos no setor de saneamento.

A escolha pela Empresa ocorreu por encontrar-se inserida dentro do contexto catarinense, e junto com outras empresas, servirão de referência para uma base de pesquisa de uma tese de doutorado.

Nossa doutoranda **Rosana Duarte Carvalho Zimmermann** realizará a pesquisa somente com os gerentes de primeiro escalão, através de dois questionários simples e rápidos para serem respondidos, os quais deverão contribuir muito para o estudo que estamos desenvolvendo.

As entrevistas serão realizadas no próprio local de trabalho e terão duração média de 20 min. A pesquisadora compromete-se em manter o anonimato dos entrevistados e o sigilo das informações no decorrer do estudo.

Ficamos no aguardo de uma resposta o mais breve possível, pelo fax (48)233-3384 ou pelo e-mail [rdcz@eps.ufsc.br](mailto:rdcz@eps.ufsc.br), para que a pesquisadora possa entrar em contato com a pessoa que ficará a disposição para possíveis dúvidas e acesso as informações necessárias.

Certos de sua colaboração manifestamos antecipadamente os nossos cumprimentos.

Atenciosamente,

---

Orientadora Rejane H.R. da Costa, Dra.



## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Que mudanças de cenários você vem observando ao longo do seu tempo de empresa?
  - mudanças que ocorreram na empresa
  - mudanças que causaram maior impacto na empresa durante este período.
  
- 2) Como a gerência está vivendo estas mudanças do novo cenário?
  - de que maneiras estão percebendo as mudanças.
  - existe possibilidade de mudanças.
  - se o prefeito pensa em passar a concessão para iniciativa privada, etc.
  - e a nova política nacional de recursos hídricos, e o gerenciamento por bacias?
  
- 3) Qual a sua visão de futuro da empresa?
  - em relação à privatização.
  - serviços terceirizados.
  - sugestão para a empresa tornar-se mais competitiva.

## **ANEXO 3**

### **TABELAS (ESCALOGRAMAS) PARA IDENTIFICAR ESTILOS DE GERÊNCIA**

Segundo o autor Bueno (1995), através destas tabelas poderá se avaliar os estilos gerenciais da empresa, pois para se processar mudanças e inovações com eficácia, eficiência e efetividade, é preciso seguir determinadas posturas e basear-se em determinados valores, que potencializem as ações e permitam obter sucesso nos propósitos.

A seguir, encontram-se quatro tabelas (escalogramas) com um conjunto de dez (10) afirmações em cada uma delas. Você poderá concordar ou discordar de seu conteúdo, segundo suas crenças e posturas pessoais ou profissionais.

**Utilize a escala abaixo:**

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo parcialmente

3 = Não sei

4 = Concordo parcialmente

5 = Concordo plenamente

TABELA 1	1	2	3	4	5
Na maior parte do tempo no trabalho, eu faço meus projetos fluírem, até que sejam concluídos.					
No meu dia-a-dia de trabalho sinto muitas vezes vontade de por fogo na papelada.					
No meu trabalho quando algo parece dar errado, prefiro continuar buscando alternativas para viabilizar meus projetos.					
No meu trabalho, habitualmente prefiro contar com o apoio de outras pessoas.					
No meu trabalho, prefiro ganhar o coração das pessoas, abrindo, por vezes mão da liderança.					
Normalmente, as pessoas com quem trabalho e convivo vêm-me como uma pessoa irrequieta, em busca de algo novo, diferente.					
Quando as pessoas erram, eu fico irritado e acho que deveriam fazer certo, logo da primeira vez.					
A forma como lido com meu tempo é curtindo minhas novas idéias no caminho do serviço, no banheiro, antes de dormir...					
Para trabalhar comigo, prefiro pessoas que ousem, sejam críticas e contributivas.					
Quando percebo barreiras às minhas idéias ou projetos prefiro convencer as pessoas com meus argumentos.					
<b>Subtotal</b>					
<b>Multiplicar por</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>					

TABELA 2	1	2	3	4	5
Normalmente eu posso ser visto como um apaixonado, lutando pelo o que eu acredito.					
Quando eu tenho uma nova idéia, prefiro conferir o contexto e cenários antes de colocar-me em ação.					
Prefiro trabalhar em silêncio até possuir um plano convincente, quando tenho uma nova idéia.					
Se meu superior oferecesse participação num negócio que ajudei a conceber, cortando metade do meu salário até que o projeto ficasse pronto, eu toparia a proposta, sem titubear.					
Quando as pessoas me olham elas imaginam: "Lá vai um sonhador".					
Quando um conflito se instala entre minha área e outra, eu priorizo os interesses organizacionais, mesmo que sofra pressões de meu grupo de trabalho.					
Numa situação de crise eu prefiro administrar, observando critérios e princípios.					
No meu dia-a-dia de trabalho eu me preocupo em orientar-me para o negócio, mesmo que isto não atenda meus objetivos imediatos de poder e prestígio.					
Quando alguém erra procuro levantar as causas do erro, encarando-o como profilático e pedagógico.					
Para mim todo gerente deve necessariamente, ser um generalista.					
<b>Subtotal</b>					
<b>Multiplicar por</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>					

<b>TABELA 3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
No meu trabalho, na maior parte do tempo, esforço-me para conseguir manter o que consegui construir.					
Quando algo parece estar dando errado no meu trabalho, prefiro dar um passo atrás, para, depois dar dois à frente.					
O desenvolvimento do meu poder pessoal é fundamental, assim as pessoas terão claro quem está à frente da situação.					
Prefiro seguir normas, regulamentos e hierarquia.					
Sou, habitualmente, independente. Assumo pessoalmente meus projetos.					
Nos meios onde convivo, sou visto como uma pessoa normal, respeitosa.					
Administro meu tempo fazendo uma coisa por vez, disciplinadamente.					
Sou compreensivo com os erros dos outros, oferecendo-lhes todas as chances necessárias até chegarem ao acerto.					
Ajo como um trator passando por cima dos obstáculos, quando percebo resistências às minhas idéias ou projetos.					
Gosto de trabalhar com pessoas que saibam o seu lugar e suas responsabilidades.					
<b>Subtotal</b>					
<b>Multiplicar por</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>					

TABELA 4	1	2	3	4	5
Luto diariamente para concluir mais um dia de trabalho.					
Quando crio um novo produto ou tenho uma nova idéia faço acontecer, ajustando cada etapa, se necessário.					
Quando tenho uma nova idéia, prefiro contar às pessoas, conquistar aliados.					
Se recebesse uma proposta de sociedade que implicasse na redução da minha retirada mensal pela metade, mesmo que temporariamente, preferia continuar como empregado, mas com meu salário inalterado.					
Sou tido como uma pessoa que possui "os pés no chão".					
Sou fiel à minha área da empresa. Em caso de conflitos luto em defesa de suas posições e interesses.					
Sou uma pessoa pragmática em situações de crise, uma vez que abandono meus valores temporariamente.					
No meu dia-a-dia na empresa procuro tirar proveito da burocracia instalada.					
Ao verificar a existência de erro, procuro saber quem errou para poder avaliar o que fazer com ele.					
Todo aquele que gerencia pessoas, a meu ver, deve ser um especialista.					
	<b>Subtotal</b>				
	<b>Multiplicar por</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>TOTAL</b>				

## ANEXO 4

### TABULAÇÃO DOS DADOS

Após a aplicação das quatro tabelas (anexo 3) aos gerentes da CASAN, e dos SAMAE's de Blumenau e de Jaraguá do Sul, realizou-se a tabulação individual conforme quadros abaixo e a média foi transportada para o "Grid" (quadro 36 – página 188).

Quadro 45 – Estilos de gerência da CASAN – Matriz

Gerente	Ação	Visão	Estilo Individual
Ger.01	57	50	Conservador
Ger.02	50	49	Conservador
Ger.03	45	41	Conservador
Ger.04	50	39	Seguidor
Ger.05	47	45	Conservador
Ger.06	41	47	Conservador
Ger.07	49	54	Conservador
Ger.08	51	50	Conservador
Ger.09	56	62	Conservador
Ger.10	45	54	Conservador
Ger.11	48	55	Conservador
Ger.12	41	46	Conservador
Ger.13	43	43	Conservador
Ger.14	54	58	Conservador
Média Aritmética	48	50	

Quadro 46 - Estilos de gerência da CASAN – Regionais

Gerente	Ação	Visão	Estilo Individual
Ger.01	40	43	Conservador
Ger.02	51	51	Conservador
Ger.03	48	31	Seguidor
Ger.04	35	35	Seguidor
Ger.05	52	53	Conservador
Ger.06	52	42	Conservador
Média Aritmética	46	42	

Quadro 47 - Estilos de gerência SAMAE de Jaraguá do Sul

Gerente	Ação	Visão	Estilo Individual
Ger.01	50	49	Conservador
Ger.02	53	56	Conservador
Ger.03	46	56	Conservador
Ger.04	51	42	Conservador
Ger.05	33	40	Seguidor
Média Aritmética	47	49	

Quadro 48 - Estilos de gerência SAMAE de Blumenau

Gerente	Ação	Visão	Estilo Individual
Ger.01	47	51	Conservador
Ger.02	45	42	Conservador
Ger.03	49	45	Conservador
Ger.04	57	53	Conservador
Ger.05	53	53	Conservador
Ger.06	58	61	Conservador
Ger.07	34	35	Seguidor
Ger.08	37	42	Seguidor
Ger.09	45	58	Conservador
Ger.10	42	56	Conservador
Ger.11	51	53	Conservador
Média Aritmética	47	50	