

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JULIANA REIS FERREIRA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM
MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO
DE PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FLORIANÓPOLIS

2002

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM
MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO
DE PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2002

Ficha catalográfica elaborada por: Tânia de Barros Baggio / CRB-960.

Ferreira, Juliana Reis.

Aprendizagem organizacional: um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial / Juliana Reis Ferreira. – 2002.

92f. : il.

Orientador: Rolf Hermann Erdmann

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Apoio a Pós-Graduação.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão da qualidade total – Prêmios. 3. Eficiência organizacional. I. Erdmann, Rolf Hermann. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Apoio a Pós-Graduação. III. Título.

CDD – 658.406

CDU – 658.562

JULIANA REIS FERREIRA

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM MODELO DE
ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE
EXCELÊNCIA EMPRESARIAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de junho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Orientador

Profa Betânia de Oliveira Laterza Ribeiro, Dra

Profa Édis Mafra Lapolli, Dra.

A Deus, à minha família e a todas as pessoas
que de alguma maneira participam de minha vida.

Carinhosamente, Juliana.

AGRADECIMENTOS

Sou grata com toda a minha essência:

A Deus que, com seu amor incondicional, iluminou cada passo do meu aprendizado.

À minha mãe e ao meu pai pelos ensinamentos de vida, que por meio de exemplos e amor se dedicaram a todos os filhos.

Meus irmãos, irmãs, cunhadas (o), sobrinhas e sobrinhos... A toda minha família principalmente aos que não estão presentes neste momento.

De modo muito especial ao Leo, por ser um companheiro constante e me fazer feliz.

Em especial à amiga e líder Cristina Garvil por ter sido a mediadora deste aprendizado e o exemplo vivo que mais se aproxima do *modelo proposto* neste trabalho. Cristina, minha eterna gratidão.

Ao Professor Rolf pelo incentivo, pela atenção e pela maneira linda que ele possui para transmitir seu grande saber científico.

À profa Edis pelo estímulo dedicado durante o processo de pesquisa.

À profa Betânia pelo apoio e amor dedicados ao trabalho. Betânia, muito obrigada.

Ao prof. Renan Billa por todo aprendizado e trocas de conhecimentos que tão dedicadamente repartiu comigo durante minha jornada estudantil e profissional.

A todos os amigos do mestrado pela convivência construtiva e compartilhada de aprendizado e experiências. Esta equipe é LINDA!!! Se permitiu!!!

Ao Chico e ao Marcos Bueno. Chico por ter me apresentado à Cristina e ao Marcos por todos os ensinamentos, principalmente por me esclarecer que surtar é normal.

À Sirlene, amiga e companheira de trabalho que muito me ajudou a escrever esta dissertação. Sirlene, obrigada.

À SAE e a todos os Colaboradores que tão gentilmente contribuíram para meu crescimento pessoal e profissional.

À UNIMINAS e à Universidade Federal de Santa Catarina e particularmente ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, pela oportunidade de realizar este Mestrado.

À Doutora Ivana que com toda sabedoria me auxiliou nesta etapa da minha vida.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que este estudo fosse realizado, idealizando o desenvolvimento humano e a aprendizagem organizacional, como um caminho para se viver a vida e não só passar por ela.

“Educar será sinônimo de aprender a gostar de progredir, a melhorar sempre; neste dia, educar não significará formar e manter os homens a meio caminho de suas possibilidades de desabrochamento, mas, pelo contrário, será abrir-se para a essência e para a plenitude da própria existência”.

Mc Luhan

RESUMO

FERREIRA, Juliana Reis. **Aprendizagem organizacional: um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial.** 2002. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial, sob a ótica da aprendizagem organizacional. Utilizando-se da pesquisa-ação, foi implantado o Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba (SAE) – MG, com a finalidade de conquistar o Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento. Paralelamente foi feita a descrição da vivência da implantação do Programa de Excelência SAE, usando um modelo empírico mediado pela percepção da pesquisadora. O confronto entre o modelo empírico vivenciado e abordagens de pesquisadores da aprendizagem organizacional do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) para controle de processo e dos quatro pilares para a educação do século XXI proporcionou a criação de um *modelo proposto* pela pesquisadora deste estudo. Finalmente, realizou-se o processo de avaliação da aplicação do *modelo proposto* do ponto de vista da comunidade interna e do resultado financeiro. Para a comunidade interna, utilizou-se do instrumento entrevista semi-estruturada para uma amostragem de 27% (vinte e sete por cento) de sujeitos pertencentes à empresa. Na avaliação processual quantitativa do resultado financeiro da Autarquia, evidenciou-se uma melhora considerável. Correspondente a esses resultados – percepção da comunidade interna e resultado financeiro - observou-se que a empresa se transformou em uma organização que aprende. As pessoas da organização possuem a possibilidade de romper paradigmas, aprendendo a aprender e a (des)aprender as idéias pré-concebidas. Assim, percebendo-se no direito de pensar por si mesmo, criar, de inovar e participar, ativamente, de seu próprio crescimento; enfim, de sentirem-se aprendizes diante da vida.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Gestão de Qualidade Total – Prêmios e Eficiência Organizacional.

ABSTRACT

FERREIRA, Juliana Reis. **Aprendizagem organizacional: um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial.** 2002. 101f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study had the objective of proposing an orientation model for implantation of programs of interprising excellence, under the organizational learning focus. Using the action research, the Excellence Program of the Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba (SAE) – MG was implanted in order to win the National Quality Prize in Sanitation. In parallel with it, the description of the implantation of the Excellence Program of SAE was made, using an empirical model mediated by the researcher's perception. The comparison between the experienced empirical model and the researchers' organizational learning approaches of the PDCA (Plan, Do, Check, Action) for controlling the process and the four pillars for the education in the 21st century provided the researcher of this study the conditions to elaborate the proposed model. Finally, the process of application of the *proposed model* was evaluated from the point of view of the internal community and financial results. To the internal community it was used the partial structured interview, as an instrument for a sample of 27% (twenty-seven per cent) of the company subjects. In the quantitative procedural evaluation of the financial Autarchy result, a considerable improvement was evidenced. Corresponding to those results – the perception of the internal community and the financial result – it was observed that the company has changed into an organization that learns. The people in the organization can break paradigms, learning how to learn and to (un)learn pre-conceived ideas. Consequently, they perceived their right of thinking by themselves, creating, innovating and participating actively of their own growth; in short, they feel themselves as learners in face of their lives.

Key-Words: Organizational Learning, Total Quality Administration – Prizes and Organizational Efficiency.

SUMÁRIO

| | |
|--|-------|
| LISTA DE FIGURAS..... | p. |
| LISTA DE QUADROS..... | p. |
| LISTA DE QUADROS..... | p. |
| LISTA DE TABELAS..... | p. |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS..... | p. |
| RESUMO..... | p. |
| ABSTRACT..... | p. |
| 1 INTRODUÇÃO..... | p. 14 |
| 1.1 Contextualização..... | p. 14 |
| 1.2 Justificativa e Importância do Trabalho..... | p. 16 |
| 1.3 Objetivos..... | p. 18 |
| 1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> | p. 18 |
| 1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> | p. 18 |
| 1.4 Estrutura do Trabalho..... | p. 19 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | p. 20 |
| 2.1 Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento..... | p. 20 |
| 2.2 Liderança..... | p. 25 |
| 2.3 O Ciclo PDCA de Controle de Processo..... | p. 27 |
| 2.4 Aprendizagem..... | p. 28 |
| 2.4.1 <i>Os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI</i> | p. 29 |
| 2.4.2 <i>Ciclo da Qualidade Individual</i> | p. 33 |
| 2.4.3 <i>Modelo de Aprendizagem Vivencial</i> | p. 35 |
| 2.4.4 <i>Instâncias organizacionais para o aprendizado</i> | p. 36 |
| 2.4.5 <i>Empresa Viva – Arie de Geus</i> | p. 38 |
| 2.5 Percepção..... | p. 39 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA..... | p. 41 |
| 4 DESCRIÇÃO DA VIVÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE EXCELÊNCIA A PARTIR DE UM MODELO EMPÍRICO..... | p. 49 |
| 4.1 Contextualização do Saneamento e da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba..... | p. 49 |
| 4.1.1 <i>Saneamento</i> | p. 49 |

| | | |
|-------|--|--------|
| 4.1.2 | <i>Histórico da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba – SAE.....</i> | p. 50 |
| 4.2 | Descrição da Vivência da Implantação do Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba a Partir de um Modelo Empírico..... | p. 52 |
| 4.3 | Modelo Empírico e a Prática do Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba..... | p. 55 |
| 5 | MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL, DESENVOLVIDO A PARTIR DO MODELO EMPÍRICO VIVENCIADO..... | p. 61 |
| 6 | AVALIAÇÃO DO <i>MODELO PROPOSTO</i> | p. 80 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | p. 93 |
| 7.1 | Conclusões..... | p. 93 |
| 7.2 | Recomendações para Futuros Trabalhos..... | p. 95 |
| 8 | FONTES BIBLIOGRÁFICAS..... | p. 96 |
| | APÊNDICES..... | p. 99 |
| | APÊNDICE A – Formulário..... | p. 99 |
| | APÊNDICE B – Resposta dos Colaboradores sobre a entrevista para verificar a percepção de cada colaborador sobre a implantação do Programa de Excelência SAE..... | p. 100 |
| | ANEXOS..... | p. 101 |
| | ANEXO A – Relatório dos passos realizados para implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento..... | p. 101 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-------|
| Figura 1: Ciclo da Qualidade Pessoal..... | p. 34 |
| Figura 2: Modelo de Aprendizagem Vivencial segundo David Kolb..... | p. 35 |
| Figura 3: Representa a relação entre regras, insights e princípios segundo Swieringa e Wierdsma..... | p. 37 |
| Figura 4: Modelo Empírico..... | p. 53 |
| Figura 5: <i>Modelo Proposto</i> | p. 62 |
| Figura 6: Método PDCA Proposto..... | p. 65 |
| Figura 7: Resultado Financeiro da SAE..... | p. 92 |
| Figura 8: Resultado da Inadimplência da SAE..... | p. 92 |

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 : Comparação entre o modelo empírico e as cinco disciplinas de Senge..... p. 44
- Quadro 2 : Comparação entre os Quatro pilares da educação para o século XXI e os vários autores citados na revisão bibliográfica..... p. 64

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-------|
| Tabela 1: Demonstração da quantidade de funcionários que participaram da pesquisa de avaliação..... | p. 46 |
| Tabela 2: Definição da amostra..... | p. 81 |
| Tabela 3: Análise da entrevista relacionada ao aprender a conhecer..... | p. 82 |
| Tabela 4: Análise da entrevista relacionada ao aprender a conviver..... | p. 85 |
| Tabela 5: Análise da entrevista relacionada ao aprender a fazer..... | p. 87 |
| Tabela 6: Análise da entrevista relacionada ao aprender a ser..... | p. 90 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------------|--|
| ABES | Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental |
| CCQ | Círculos de Controle da Qualidade |
| CEFETMINAS | Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais |
| CIPA | Comissão Interna de Prevenção a Acidentes |
| DNOS | Departamento Nacional de Obras e Saneamento |
| ERPAI | Estação de Recuperação e Preservação Ambiental de Ituiutaba |
| ETE | Estação de Tratamento de Esgoto |
| FNS | Fundação Nacional da Saúde |
| FSESP | Fundação Serviço Especial de Saúde Pública |
| ICMS | Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços |
| NBR ISO 9002:1994 | Sistemas da Qualidade – Modelo para garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados |
| NBR ISO 9001:2000 | Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| PDCA | Ciclo PDCA (P lan, D o, C heck, A ction) |
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| PNQS | Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento |
| PROSEGE | Programa de Ação Social em Saneamento |
| SAE | Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba |
| SGA | Sistema de Gerenciamento Ambiental. |
| UNESCO | Organização das Nações Unidas para a Cultura e a Educação |
| 5S | Programa cinco sentidos da qualidade (Sentidos de Utilização, de Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina) |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho é o resultado de um processo de reflexão e expressão do “fruto do desejo”. Desejo de entender e disseminar a percepção da vida nas empresas e de ter fé na humanidade.

Na fase de implantação de programas de excelência empresarial, percebe-se que para as pessoas abandonarem rotinas, relativamente, eficientes e incrementarem novas práticas, sem dúvida, promissoras, mas que, ainda, não se tem prova, significa pedir-lhes esforços e tomadas de decisão de risco, que não estão prontas a aprovar. A transformação depende de cada uma, da vontade de compreender novas idéias e integrá-las à prática. A busca da qualidade exige tempo e habilidade e, portanto, faz-se necessário o compromisso da direção da organização em respeitar a cultura e a liberdade, individual, de escolha do grau de envolvimento de cada indivíduo.

A Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba, Autarquia Municipal, em fevereiro de 2001, decidiu implantar os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento - PNQS (Nível 1–250 pontos). Estes critérios estão descritos no Manual de Avaliação do PNQS elaborado pelo Comitê Nacional da Qualidade da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - CNQA. O manual do PNQS contém sete critérios (liderança, estratégias e planos, cliente e sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados) que são compostos por requisitos de avaliação. Após receber os treinamentos pertinentes, deveria interpretar esses critérios, transformando-os em ações estruturadas, nas diversas áreas, níveis ou pontos de vista. A dúvida era como poderia ser feito. Conhecia-se os requisitos a serem avaliados e precisava-se construir as condições de atendimento e, também, criar uma estrutura sistêmica para permitir a interligação e funcionamento integrados.

No início da implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, essa era a situação organizacional na Autarquia: 30% dos colaboradores buscavam a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (Nível I); existia uma ameaça de privatização da empresa;

administração altamente visionária; falta de objetivos e metas; deficiência de planejamento estratégico; ausência de integração entre as áreas da empresa; acomodação; excesso de pessoal na atividade meio; deficiência da estrutura operacional; individualismo; burocracia interna; falta de incentivo, apoio, motivação e valorização dos colaboradores; falta de conhecimento da empresa como um todo.

Com esse levantamento, percebeu-se que pela abrangência dos critérios e para que se fosse implantada a filosofia da qualidade, todas as pessoas da organização teriam que estar envolvidas. Tinha-se a necessidade de criar um ambiente de aprendizado na organização. Aprendizado não como um fim em si mesmo, mas como criação de um futuro para as pessoas e a organização.

Em uma Autarquia Municipal, com regime estatutário, as pessoas precisam estar motivadas para que se efetive uma implantação de programas de excelência empresarial, pois não é como em uma empresa privada, onde quem não se adapta às mudanças é excluído da organização. Quando se vê uma empresa pública com qualidade, o programa vai além de métodos e ferramentas, as pessoas compreendem o verdadeiro sentido da melhoria contínua.

O propósito desta dissertação é estudar a implantação de programa de excelência empresarial, assumindo como pressuposto que as organizações evoluem a partir do momento em que as pessoas que as compõem se desenvolvem. Essa referência é importante porque as pessoas, assim como a vida, renovam-se a cada segundo. Partindo da análise, em curso, foi realizado o estudo da vivência da implantação do Programa de Excelência SAE devido este está alicerçado na construção de competências e sabedorias, embasadas na idealização, percepção, realização e educação.

A idealização refere-se às estratégias, às idéias e aos valores que norteiam a organização e servem de referência para a tomada de decisões. A percepção consiste na sensibilidade individual, compreensão de que cada um, com seus diferentes modos de viver, percebe uma mesma realidade de forma diferente, possui limites e carece de tempo para a percepção.

A realização significa ter comprometimento com a práxis, atingir as idéias, entender a complexidade, procurando-se respeitar a totalidade, feita de relações em redes e de processos de integração, em que todos identifiquem uns com os outros.

A educação consiste na lição sobre o caminho percorrido, reconhecendo-se o alcance dos objetivos, a diversidade e o fracasso como oportunidades de melhoria

contínua. Educar-se tem como objetivo tirar lições edificantes e ampliar o sentido da vida.

Thurler (2001, p.14) declara que as pessoas somente aceitam mudanças, se levadas à força ou por uma forma de sedução.

A proposta deste trabalho é ter implantação de programas de excelência empresarial, alicerçada na segunda hipótese de Thuler. Para tanto, as organizações servirão de cenários, dando-se importância às experiências de vida, onde as pessoas poderão transformar ou não a percepção de si mesmas, dos outros e do mundo. Trata-se não só da implantação de programas de excelência, mas também de compreender a complexidade dos processos de mudança e os entraves decorrentes das pessoas envolvidas.

O desafio será criar cenários mediadores do desenvolvimento dos quatro pilares do aprendizado, estabelecidos para o século XXI, segundo Delors (1999): aprender a conhecer (autoconhecimento), aprender a conviver (percepção da presença do outro), aprender a fazer (quadro referencial da visão do mundo) e aprender a ser (alicerce para a adequação pessoal); enfim, transformar as pessoas em agentes modificadores de sua história pessoal e social. Esses pilares da Educação são dinâmicos e evolutivos e passam por vários estágios, que promovem o crescimento e o desenvolvimento da ordem e da vida.

1.2 Justificativa e Importância do Trabalho

A época em que estamos vivendo está marcada pela revisão radical da maneira como as organizações privadas e públicas são administradas. Como agentes transformadores, além de outros, estão as novas tecnologias de informática e comunicação que fazem com que a informação seja instantânea. Este novo cenário exige que as pessoas estejam cada vez mais aptas a mudanças. Qualidade, enfoque sistêmico, administração participativa, aprendizagem organizacional e humanização no trabalho são as exigências colocadas diante dos administradores atuais. As organizações preocupadas com sua sobrevivência estão se adaptando às novas exigências do mercado e questionando seus métodos de gerenciamento.

Segundo Juran (1990, p.9), este aumento da importância da qualidade para o público foi resultado da convergência de múltiplas tendências, citadas a seguir:

- (i) preocupação crescente sobre os danos ao meio ambiente;
- (ii) ações judiciais impondo responsabilidades precisas;
- (iii) receio de grandes desastres e de quase desastres;
- (iv) pressão por parte de organizações de consumidores por melhor qualidade e reparação mais responsiva;
- (v) público mais consciente do papel da qualidade na competição internacional.

Um aspecto importante a ser ressaltado é a desilusão de algumas organizações com a implantação de programas de qualidade. Segundo Tolovi (1994, p.7):

As pessoas se queixam que seu programa não é bem o que é publicado; que o nível de qualidade na empresa melhorou, mas está longe do que poderia ou deveria ser; que a direção da empresa na verdade, não se importa com a qualidade; que estão perdendo tempo com um programa que não está levando a lugar algum,...

Na grande maioria das empresas, a decisão de implantar programas de excelência empresarial não é discutida. Os responsáveis pela gestão da qualidade assumem a responsabilidade do programa, não englobam as partes interessadas – acionista, cliente, fornecedor, funcionário e comunidade. Nesse contexto, não há estímulo para envolvimento; a responsabilidade do gerenciamento da qualidade fica a cargo, somente, de um setor específico. As idéias de mudança, geralmente, são impostas, fazendo com que as pessoas não compreendam o verdadeiro sentido do aperfeiçoamento contínuo.

Segundo Guenther (1997), tratar as pessoas como objetos, geralmente, resulta em ausência de responsabilidade e compromisso e, conseqüentemente, na separação do grupo em partes antagônicas: patrão e empregado, empresa e cliente. Os envolvidos precisam ser considerados como pessoas que possuem valor inato e capacidade de buscar suas próprias soluções para os problemas. Nesse tipo de contexto, a participação torna-se ativa, em vez de passiva e, como todos participam das decisões, a responsabilidade é, mais facilmente, aceita e o comprometimento, em nível de ação individual, geralmente, assegurado.

Atualmente os programas de excelência empresarial são articulados a um ideário, muito falado, mas nem sempre encontrado na prática. Segundo Tolovi (1994) existem aspectos que levam a situações de insucesso na busca da qualidade como: não envolvimento da alta direção, ansiedade por resultados, desinteresse do nível gerencial, planejamento inadequado, treinamento precário, falta de apoio

técnico, sistema de remuneração inconsistente, escolha inadequada de multiplicadores e descuido com a motivação.

De acordo com Slack et. al (1997), entre as causas estariam falhas decorrentes de:

- (i) iniciativas não introduzidas ou não implementadas eficazmente;
- (ii) perda de eficácia do sistema com o passar do tempo.

Os programas de excelência empresarial apresentam-se como uma nova forma de gestão, difundida nas empresas; mas, em poucas os fatos demonstram que esses programas alcançam os objetivos esperados. Normalmente, eles ficam estagnados e morrem no meio do caminho. Muitas vezes, em nome da competitividade ou na ânsia de implantar novas idéias, as empresas acabam aderindo a perigosos modismos. A tarefa das organizações de buscarem o ideário de programas de excelência empresarial é árdua. Nesse sentido, o esforço empregado neste trabalho tem origem no anseio de encontrar respostas às indagações sobre a implantação de programas de excelência empresarial: como as mudanças poderiam ser implantadas, mais facilmente, nas organizações? Se existem maneiras melhores e piores, como caracterizar as mais adequadas para implantação de programas de excelência?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial, sob à ótica da aprendizagem organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a vivência da implantação do Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba a partir de um modelo empírico.
- Desenvolver um modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial a partir do modelo empírico vivenciado.

- Avaliar os resultados da aplicação do modelo do ponto de vista da comunidade interna e dos resultados financeiros.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este documento está estruturado em seis capítulos. Cada capítulo constitui uma parte fundamental do estudo feito para a elaboração dessa dissertação.

O capítulo 2 (Fundamentação Teórica) apresenta as conclusões de pesquisadores sobre Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, liderança, o ciclo PDCA de controle de processo, aprendizagem e percepção.

O capítulo 3 (Metodologia de pesquisa) este capítulo apresenta qual foi a metodologia científica e os passos para realizar a pesquisa.

O capítulo 4 (Descrição da vivência da implantação de um programa de excelência a partir de um modelo empírico) contempla a contextualização do saneamento e do histórico da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba, além da análise da vivência, para implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, mediante a criação do modelo empírico (Figura 4). Esse modelo é uma derivação da vivência.

O capítulo 5 (Criação do *modelo proposto*) apresenta o modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial, desenvolvido a partir do modelo empírico vivenciado.

O capítulo 6 (Avaliação do *modelo proposto*) apresenta a avaliação do modelo de orientação para implantação de programa de excelência empresarial do ponto de vista da comunidade interna e do resultado financeiro.

O capítulo 7 (Conclusões e recomendações futuras) apresenta as conclusões e sugestões geradas a partir deste trabalho.

O capítulo 8 (Fontes bibliográficas) apresenta as referências bibliográficas a respeito do assunto em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se conhecimentos utilizados no desenvolvimento deste trabalho, relativos ao Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, liderança, o ciclo PDCA de controle de processo, aprendizagem e percepção.

2.1 Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS)

Encarada como uma necessidade na conquista de mercado, a qualidade tornou-se, nos últimos anos, o grande diferencial das organizações que buscam manter-se competitivas. Para avaliar seu sistema de gestão e alavancar a excelência em seus produtos e serviços, empresas de saneamento estão, cada vez mais, aplicando critérios que visam à organização como um todo.

O setor de saneamento brasileiro vem passando por substanciais modificações em suas estruturas funcionais e operacionais. A evolução tecnológica, a globalização e principalmente a privatização levaram o setor a repensar sua forma de condução gerencial.

A escassez ou total falta de recursos financeiros para sustentar os altíssimos investimentos em obras fazem com que as empresas públicas tenham dificuldades para se adaptar às exigências do mercado. Outras carências encontradas são em termos de recursos humanos qualificados, tecnologia apropriada, equipamentos e materiais e um eficiente ordenamento funcional. A atual realidade do setor se caracteriza por um mercado consumidor formado por clientes cada vez mais conscientes de seus direitos e exigentes da qualidade e das transparências das ações das empresas. Portanto, as empresas de saneamento constataram a necessidade de melhorar seus processos operacionais e gerenciais, para que os serviços possam ser prestados de modo a melhorar a qualidade de vida da população.

O Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento é uma iniciativa da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES). Através do Comitê Nacional da Qualidade ABES, instituiu esta ação para estimular a prática de técnicas de gestão compatíveis com tendências internacionais, reconhecendo as organizações que se destacam por estas práticas e promovendo eventos de

capacitação gerencial para as organizações envolvidas com o setor de saneamento ambiental no país.

A realidade do setor de saneamento, que ainda não tem condições de disputar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), exigiu que o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS) fosse adequado à capacidade atual do setor. Enquanto o Prêmio Nacional da Qualidade distribui 1000 pontos, o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento iniciou com 250 pontos (Nível I) e, a partir do seu terceiro ciclo, no ano de 1999, criou o Nível II, 500 pontos. Deste modo, o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento tornou-se, de fato, instrumento de estímulo à competitividade das empresas, uma vez que reconhece seus esforços e tenta fazê-las avançar e galgar mais degraus em busca da Qualidade.

O Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento segundo Mattos e Stoffel (2001) fundamenta-se nos conceitos e valores-chave da gestão pela qualidade total que são:

1 - Liderança visionária

A liderança da alta direção no estabelecimento de valores claros e visíveis e na definição formal da razão de ser ou do propósito da organização. É a força propulsora para o engajamento de todos. Deve-se considerar todas as partes interessadas, ou seja: clientes, força de trabalho, acionistas/proprietários, fornecedores/parceiros e a comunidade/sociedade como um todo. O reforço dos valores e das expectativas requer comprometimento e envolvimento pessoal.

2- Qualidade centrada no cliente

A qualidade é inerente ao produto, mas julgada pelo cliente. Assim, a qualidade deve considerar todas as características básicas e relevantes dos produtos que adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação e determinam sua preferência.

3 - Aprendizado pessoal e organizacional

Atingir os mais altos níveis de desempenho requer métodos e processos bem executados, voltados para o aprendizado. O termo “aprendizado” refere-se à adaptação às mudanças, resultando em novos enfoques e/ou metas.

O aprendizado precisa estar impregnado na forma de funcionamento da organização, proporcionando novas oportunidades para as pessoas e para a organização.

4- Participação e desenvolvimento das pessoas

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho. Por sua vez, o sucesso das pessoas depende cada vez mais de oportunidades para aprender, experimentar novas habilidades e utilizar a criatividade.

5- Resposta rápida/agilidade

O sucesso em setores competitivos requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de produtos novos, ou melhorados, no mercado. As medições dos tempos dos ciclos dos processos devem ser enfatizadas e consideradas entre os principais indicadores de desempenho dos processos de trabalho.

6 - Visão de futuro

A busca da liderança de mercado requer uma forte orientação voltada para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas: clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, comunidade e sociedade. É necessário que a estratégia, os planos de ação e a alocação de recursos estejam alinhados em toda a organização e reflitam esses compromissos.

7 - Gestão da inovação

O foco da inovação deve estar alinhado às novas dimensões de desempenho para a organização. O gerenciamento da inovação deve ser estruturado de modo que a inovação seja parte do dia-a-dia e da cultura da organização.

8 - Gestão baseada em fatos

As organizações modernas dependem do conhecimento profundo sobre seus processos e resultados e, portanto, da medição e da análise para administrá-los e tomar as decisões necessárias.

As medições precisam ser uma decorrência da estratégia da organização, abrangendo os seus principais processos e resultados.

9 - Responsabilidade pública e cidadania

A alta direção da organização, através da sua liderança, deve enfatizar suas responsabilidades públicas e o exercício da cidadania. A responsabilidade pública refere-se às expectativas básicas da organização quanto aos aspectos legais, atenção à saúde pública, segurança e proteção ambiental. O exercício da cidadania refere-se à liderança, ao apoio – dentro dos limites razoáveis dos recursos da organização – a objetivos de interesse social.

10 - Foco nos resultados e valor agregado

Um sistema de gestão para a excelência do desempenho precisa ter seu foco nos principais resultados da organização. Os resultados demonstram, de forma objetiva, a eficácia na aplicação de métodos e práticas considerados excelentes pela organização, além do sucesso na implementação da estratégia. Os resultados precisam ser orientados e balanceados de acordo com os interesses de todas as partes interessadas - clientes, acionistas/proprietários, funcionários, fornecedores/parceiros, sociedade e comunidade.

11 - *Perspectiva de sistemas*

Os critérios de avaliação proporcionam um modo de gerenciamento que potencializa o desempenho da organização. Para tanto, são necessárias duas condições: foco e alinhamento.

Foco significa ter bem claro os pontos-chave para o sucesso da organização. Alinhamento representa a sinergia no gerenciamento dos pontos-chave com os critérios de avaliação.

A estrutura dos critérios tem afinidade maior com os critérios dos Prêmios Norte Americano e Brasileiro, consolidando preocupações das experiências Européias. Estes critérios são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e sociedade, Informações e conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados da Organização.

Todos estes critérios interagem de forma harmônica e sincronizada, e para sobreviverem e se desenvolverem, necessitam de um perfeito relacionamento.

A equipe de liderança estabelece os valores e as diretrizes da organização, pratica e vivencia os fundamentos, impulsionando, com seu exemplo, a disseminação da cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que asseguram a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuação da empresa, analisam criticamente o seu desempenho global e tomam, sempre que necessário, as ações requeridas.

As estratégias são formuladas para direcionar o desempenho da organização e determinar a sua posição competitiva. Estas são desdobradas em planos de ação, para curto e longo prazo, e servem como referência para a tomada de decisões e para a aplicação de recursos na organização. Além disso, esta é o componente do modelo que se preocupa com o planejamento do sistema de medição do desempenho global, de forma a comunicar claramente a visão e as estratégias da organização para as partes interessadas e a permitir a análise crítica do desempenho global pela liderança.

Os clientes são a razão de ser da organização e, em função disto, suas necessidades devem ser apuradas para que os produtos possam ser desenvolvidos. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve apurar e satisfazer as necessidades da sociedade, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento das comunidades ao seu redor.

As pessoas que compõem a força de trabalho, capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, executam processos, identificam as melhores alternativas de captações e aplicações de recursos. Utilizam os bens e serviços provenientes de fornecedores para transformá-los em produtos, criando valor para os clientes, preservando os ecossistemas e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades ao seu redor, de acordo com o que estabelecem as estratégias e os planos da organização.

Os resultados da organização servem para acompanhar seu desempenho e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

Os efeitos gerados pelas práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas durante a definição das estratégias e planos, para eventuais correções de rumo ou para reforços das ações implementadas.

Finalmente, a experiência acumulada e o aprendizado adquirido constituem a memória histórica da organização e sua principal fonte de melhoria e inovação. O conhecimento representa a inteligência da organização, propiciando a análise crítica e a tomada das ações necessárias, em todos os níveis. Portanto, a gestão das informações e o capital intelectual são elementos essenciais para a jornada em busca da excelência.

2.2 Liderança

A liderança nesta fundamentação teórica será vista como o comprometimento da alta administração nos programas de qualidade. Para Juran (1997) a criação de departamentos da qualidade gerou dois problemas: um foi que muitos gerentes concluíram que qualidade era responsabilidade exclusiva do departamento da qualidade e o outro foi que a alta administração se distanciou da função qualidade delegando-a aos gerentes.

Quando se fala de alta administração não é só o presidente da empresa, mas também todo o nível gerencial. O nível gerencial também é crucial para o sistema da qualidade, pois ele conhece claramente os ideais estratégicos e as necessidades do nível operacional para se alcançar os resultados pretendidos pela organização.

Atualmente ainda existem empresas que fazem duas gestões paralelas. Uma da qualidade e a outra da alta direção. Agem como se fossem coisas distintas e a gestão da qualidade serve para fazer o *marketing* da empresa. Com essa separação a empresa paga um alto custo da não qualidade. Portanto, ter um sistema de gerenciamento sistematizado com várias ferramentas expostas, não significa que ele está melhorando continuamente. Não garante que as pessoas compreendem o que usam. Pode existir a possibilidade de usarem para não serem excluídos da organização. Para existir a busca do aperfeiçoamento contínuo o dono da empresa e seus gerentes precisam entender e acreditar na cultura da qualidade.

Na nova versão da Norma ISO a NBR ISO 9001:2000 O "Comprometimento da administração" (5.1) é uma subseção que foi incluída, com o objetivo de fazer com que a alta direção da empresa forneça evidências de seu comprometimento em desenvolver e melhorar o sistema de gestão da qualidade da organização. Essa postura comprova a preocupação das pessoas que lidam com a qualidade. A alta administração precisa assumir a sua responsabilidade, pois o sistema de gestão da qualidade é a explicitação sistemática dos objetivos da alta administração.

Broomfield (2002) em um artigo sobre análise detalhada das diferenças mais importantes da nova ISO 9001:2000 declara:

Quantas organizações já não empregaram enormes quantias de dinheiro, tempo, energia, pessoas e outros recursos na criação de sistemas da qualidade que, na verdade, apenas aparentavam eficiência, pois a direção não dedicava autoridade, atenção e envolvimento necessários para o desenvolvimento e uso do sistema.

Campos (2000) chama de fatores de competitividade três fatores básicos para o atingimento de metas: liderança, conhecimento gerencial e conhecimento técnico. Declara que a ausência de um líder é um fator perturbador eliminatório na busca de resultados. Sem uma boa liderança pouca coisa acontece. Portanto uma boa liderança muitas vezes até compensa parcialmente a inexistência de um preparo técnico ou gerencial.

Tolovi (1994, p.7) alega que uma das causas dos programas de qualidade falharem é o não envolvimento da alta direção. Acredita que é inútil tentar iniciar programas de qualidade sem o verdadeiro interesse da alta administração, declarando:

(...) qualidade é um programa de mudanças comportamentais, portanto, estamos, e estaremos sempre, falando de pessoas. Mudanças comportamentais exigem alto esforço, dedicação e perseverança, e isto tem que vir do topo da organização.

Tendo como base que os programas de qualidade estão diretamente ligados com comportamento, com pessoas, com interesses pessoais e com desequilíbrios de poderes, a implantação exige da alta administração uma paciência missionária.

Bennis (1999, p.8), declara que:

Sempre acreditei que a liderança é, acima de tudo, uma questão de personalidade. Ironicamente, a personalidade é sempre o último critério utilizado na avaliação de líderes empresariais, os quais são normalmente julgados por critérios relativamente fáceis de se estimar, mas muito menos importante, como: competência técnica, habilidades pessoais, histórico profissional, bom gosto e bom senso. A questão de personalidade é mais importante do que nunca na era da informação.

Argyris (1999) afirma que o principal requisito da liderança, são os relacionamentos diários, pessoais, para criar meios para o conhecimento ser gerenciado, a fim de ser válido e por transformá-lo em ação.

Geus (1997) em seu estudo sobre empresas longevas descreveu prioridades que os executivos estabeleciam para si e para seus subordinados. Colocavam o compromisso com as pessoas antes dos ativos, o respeito pela inovação antes da devoção às políticas, a desordem da aprendizagem antes dos procedimentos ordenados e a perpetuação da comunidade antes de todas as outras preocupações.

Ter envolvimento da alta administração com programa de excelência empresarial significa os líderes quererem que algo de diferente ocorra em suas empresas. Significa “se dedicar aos programas”, conversar com os colaboradores, mostrando-lhes que a qualidade é algo bom para todos: para ele próprio, para o cliente, para a organização, para os fornecedores e para a sociedade como um todo.

2.3 O Ciclo PDCA de Controle de Processo

O Ciclo PDCA é um método gerencial de tomadas de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. (WERKEMA, 1995).

Segundo Ishikawa (1989) o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é composto das seguintes etapas:

1. Planejamento (P)

Esta etapa consiste em:

- Estabelecer metas.
- Estabelecer o método para alcançar as metas propostas.

2. Execução (D)

Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais a educação e treinamento no trabalho.

3. Verificação (C)

A partir dos dados coletados na execução, comparar o resultados com a meta planejada. Nesta fase é importante analisar a execução do plano e fazer uma síntese do acontecimento.

4. Atuação Corretiva (A)

Esta etapa consiste em após a estruturação do resultado do processo, ter uma atuação. Existem duas atuações possíveis:

- Adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada.
- Agir sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo.

Segundo Campos (2000) o método PDCA deve ser utilizado em todos os campos do sistema de gestão. Aqueles que o fizeram experimentam vitórias sucessivas.

Werkema (1995) afirma que na utilização do método de gestão Ciclo do PDCA poderá ser preciso empregar várias ferramentas para coleta, processamento e a disposição das informações necessárias à condução do PDCA. Estas ferramentas são denominadas de ferramentas da qualidade. Entre as ferramentas da qualidade as técnicas estatísticas são de suma importância.

Sobre as ferramentas e métodos eles só têm sentido de existir na organização se as pessoas os compreenderem. Entenderem para o que servem de uma maneira sistêmica, se não as pessoas farão mecanicamente, sem perceberem onde está a verdadeira causa para eliminar os problemas.

2.4 Aprendizagem

Segundo Mc Gee e Prusak (1994, p.206) aprendizado é "o processo através do qual uma organização se adapta ao seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem".

Assim, torna-se fundamental à organização, promover um ambiente que seja mediador do aprendizado, tornando-o parte integrante do cotidiano da vida tanto da empresa, quanto de seus membros. Sem esse ambiente motivador, o aprendizado será meramente acidental, incapaz de possibilitar à organização identificar as mudanças que causam as distorções entre o funcionamento da empresa e as exigências do ambiente e assim definir as alterações necessárias nas suas práticas e processos organizacionais, visando diminuir esse distanciamento crescente.

Abaixo estão relacionadas algumas idéias de pensadores sobre aprendizagem. No término da conclusão de cada pensador será realizado um paralelo entre as idéias dos pensadores com os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI.

2.4.1 Os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI

Em 1993 a Unesco (Organização das Nações Unidas para a Cultura e a Educação) constituiu a Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. A missão do colegiado era delinear a missão dos educadores e do ensino de maneira geral na passagem do milênio, considerando, basicamente, a internacionalização das economias e a necessidade de democratizar o conhecimento para reduzir as desigualdades.

O grupo foi liderado pelo francês Jacques Delors, ex-presidente da Comissão Européia. As conclusões da comissão¹, conhecidas como Relatório Delors, foram apresentadas em 1996. Segundo o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, Delors (1999, p.90), a educação deve:

... organizar-se à volta de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: *aprender a conhecer*, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; *aprender a fazer*, para poder agir sobre o meio envolvente; *aprender a viver juntos*, a fim de participar e cooperar com os outros em

¹ Autores como SHIROMA, Eneida Oto Et alli, (2000, p.70) apresentam uma análise crítica a respeito de uma pretensão presente na política internacional que permeia o Relatório de JACQUES DELORS (1996), declarando que o Relatório não revela nenhuma novidade significativa, ao contrário, apresentam um exercício lingüístico com o objetivo de instigar a obediência e a resignação pública. O novo vocabulário se faz necessário para erradicar o que se considera obsoleto e criar novas formas de controle, regulação e regimes administrativos.

A autora deste estudo respeita as várias percepções sobre do Relatório de JACQUES DELORS (1996), no entanto, a interpretação que se utiliza no estudo, vislumbra outra perspectiva científica do pensamento proposto por JACQUES DELORS (1996). Defende-se a idéia de que o pesquisador – Delors – teve uma visão integrada do ser, observada também no estudo desenvolvido nesta pesquisa.

todas as atividades humanas; e finalmente *apreender a ser*, via essencial que integra os três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e permuta.

Como este trabalho tem como ênfase a implantação de programas de excelência empresarial alicerçada no aprendizado humano, estes quatro pilares são de fundamental importância. Muitas organizações estão mais preocupadas com o aprender a conhecer, praticando-o por meio de treinamentos e capacitações. As organizações investem muito em treinamentos e educação, mas na maioria das vezes estes não se transformam em ação, não são aplicados no cotidiano do trabalho. Pensa-se que cada um dos quatro pilares do conhecimento sendo desenvolvido, cada indivíduo passa ter capacidade de autonomia e de discernimento, enfim ter responsabilidade pessoal na realização de uma visão compartilhada. Abaixo estão explicados, segundo Delors (1999), os quatro pilares da educação:

Aprender a Conhecer

Pretende-se que cada um aprenda a compreender o mundo que o rodeia, para desenvolver as suas capacidades profissionais. Com este pilar do conhecimento levaria os adultos a apreciar cada vez mais, as alegrias do conhecimento e da investigação individual. Baseado no prazer de compreender, de conhecer, de descobrir. O aumento dos saberes sob os seus diversos aspectos, leva a compreender melhor o ambiente, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real, mediante a aquisição da capacidade de discernir. Deve-se fornecer instrumentos, conceitos e referências resultantes dos avanços das ciências e dos paradigmas do nosso tempo.

Torna-se cada vez mais inútil conhecer a tudo. A especialização, mesmo para futuro investigadores, não deve excluir a cultura geral. A cultura geral, enquanto abertura a outras linguagens e conhecimento permite, ante de mais, comunicar. Fechado na sua própria ciência o especialista corre o risco de se desinteressar pelo que fazem os outros. Sentirá dificuldade em cooperar, quaisquer que forem as circunstâncias.

Aprender para conhecer supõe, antes de mais, aprender a aprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento.

Aprender a Fazer

Aprender a conhecer e aprender a fazer são, em larga medida, indissociáveis. Este segundo está em como ensinar o profissional levar à prática os seus conhecimentos. Aprender a fazer não pode, pois continuar a ter o significado simples de preparar alguém para determinada tarefa material. As aprendizagens devem evoluir e não podem mais ser consideradas como simples transmissões de práticas mais ou menos rotineiras. Na indústria as tarefas puramente físicas são substituídas por tarefas de produção mais intelectuais, mais mentais, como o comando de máquinas, a sua manutenção e vigilância, ou por tarefa de concepção, de estudo, de organização, à medida que as máquinas se tornam, também, mais “inteligentes” e que o trabalho se “desmaterializa”. Qualidades como a capacidade de comunicar, de trabalhar com os outros, de gerir e resolver conflitos, tornam-se cada vez mais importantes. Compreende-se então que o trabalho não pode mais ser feito da mesma maneira de quando se tratava de trabalhar a terra ou de fabricar tecido. A relação com a matéria e a técnica deve ser completada com a aptidão entre as relações interpessoais. O desenvolvimento dos serviços exige, pois, qualidades humanas que as formações tradicionais não transmitem.

Aprender a viver juntos, aprender a viver com os outros

Esta aprendizagem representa, hoje em dia, um dos maiores desafios da educação. É uma tarefa árdua porque, muito naturalmente, os seres humanos têm tendência a sobrevalorizar as suas qualidades e as dos grupos a que pertencem, e a alimentar preconceitos desfavoráveis em relação aos outros. Por outro lado o clima geral de concorrência que caracteriza atualmente a atividade económica de cada país, tem tendência a dar prioridade ao espírito de competição e ao sucesso individual.

A experiência comprova que não basta pôr em contato membros de grupos diferentes. Se, no espaço comum, estes diferentes grupos já entram em competição, ou se seu estatuto é desigual, um contato pode agravar ainda mais as tensões latentes e degenerar em conflitos. Pelo contrário, se o contato se fizer num contexto igualitário, e se existirem objetivos e projetos comuns, os preconceitos e a

hostilidade latente podem desaparecer e dar lugar a uma cooperação mais serena e até a amizade.

Portanto a educação deve utilizar duas vias complementares. Num primeiro nível, a descoberta progressiva do outro. Num segundo nível, e ao longo de toda a vida, a participação em projetos comuns, que parece ser um método eficaz para evitar ou resolver conflitos latentes.

A descoberta do outro

A educação tem por missão, por um lado, transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana e, por outro lado, sensibilizar as pessoas a tomar em consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos do planeta.

Passando a descoberta do outro, necessariamente, pela descoberta de si mesmo. E por dar ao ser a visão ajustada do mundo, a educação deve, antes de qualquer coisa, ajudá-los a descobrir a si mesmo. Só então poderão, verdadeiramente, pôr-se no lugar dos outros e compreender as suas reações.

O confronto através de diálogos e da troca de razões é um dos instrumentos indispensáveis para a educação do século XXI.

Tender para objetivos comuns

Quando se trabalha em conjunto sobre projetos motivadores e fora do habitual, as diferenças e até os conflitos interindividuais tendem a esbater-se, chegando a desaparecer em alguns casos. Uma nova forma de identificação nasce destes projetos que fazem com que se ultrapassem as rotinas individuais, que valorizam aquilo que é comum e não as diferenças. Deve-se reservar tempo para projetos de cooperação, no campo das atividades desportivas e culturais, evidentemente, também estimulando a participação em atividades sociais: renovação de bairros, ajuda aos mais desfavorecidos, ações humanitárias, serviços de solidariedade entre gerações, entre outras.

Aprender a ser

A comissão reafirmou o princípio fundamental: a educação deve contribuir para o princípio total da pessoa - espírito e corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade. Todo ser humano deve ser preparado, especialmente graças à educação que recebe na juventude, para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida. Mais do que preparar as crianças para uma dada sociedade, o problema será, então, fornecer-lhes constantemente forças e referências intelectuais que lhes permitam conhecer o mundo que as rodeia e comportar-se nele como atores responsáveis e justos. Mais do que nunca a educação parece ter, como papel essencial, conferir a todos os seres humanos a liberdade de pensamento, discernimento, sentimento e imaginação de que necessitam para desenvolver os seus talentos e permanecerem tanto quanto possível, donos do seu próprio destino. Nesta aprendizagem está a importância de se desenvolver a imaginação e a criatividade.

2.4.2 Ciclo da Qualidade Individual

Para formar o Ciclo da Qualidade Individual Castro (1994) cita quatro personagens de duas das maiores obras literárias, que são os poemas épicos de Homero –A Ilíada e a Odisséia e o D. Quixote de Cervantes. Dom Quixote e Sancho Pança representam o conflito entre ideal e realidade. Ulisses e Penélope representam o conflito entre o eu e o mundo exterior.

1. *Dom Quixote* representa o homem fascinado pelo ideal. Ele vê em tudo os seus sonhos: prostitutas tornam-se donzelas, camponesas tornam-se princesas, estalajadeiros transformam-se em reis, moinhos de vento transforma-se em gigantes malvados e ameaçadores.

2. *Sancho Pança* representa o homem totalmente ligado a realidade, preocupado em encher o estômago, descansar o corpo das fadigas e contar os tostões da bolsa, sem desprezar um gole do bom vinho. Para ele tudo é sempre muito claro.

3. *Ulisses* representa a pessoa orientada para o mundo exterior, para os outros.

4. *Penélope* constitui o modelo de pessoa voltada para a intimidade, representa a vida interior, o nível superior de consciência a partir do qual questionamos crenças e hábitos e podemos reestruturar nossas personalidades.

Castro (1994, p.28) faz um paralelo entre o Ciclo da Qualidade Individual e o modelo de Motivação de Maslow:

As quatro carências fundamentais podem ser associadas a forças centrífugas na direção dos quatro tipos básicos. Sancho Pança representa a carência das necessidades fisiológicas, Penélope a de segurança, Ulisses representa a social e Dom Quixote a de auto-estima. A realização de si-mesmo deve ser entendida como uma força centrípeta, no sentido da união dos quatro tipos básicos, o que representa a superação dos dilemas fundamentais da natureza humana, a saber: a união entre o mundo das coisas e o mundo das idéias através da sabedoria e a união entre o eu e o mundo exterior através do amor.

Este Ciclo da Qualidade Pessoal está representado na Figura1.



Figura 1: Ciclo da Qualidade Pessoal

Fonte: CASTRO, D. M. VIDA: uma nova visão do ciclo da qualidade. Revista Controle da Qualidade no 21. Fev/1994.

Este Ciclo da Qualidade Individual descrito por Castro (1994) foi considerado de suma importância, pois além de nele existir um paralelo entre os conceitos de Maslow pode-se fazer um paralelo com os quatro pilares da Educação para o Século XXI. Sancho Pança representa o Aprender a Fazer, Penélope o Aprender a Conhecer, Ulisses representa o Aprender a Conviver e Dom Quixote o Aprender a Ser. Estas quatro personalidades estão presentes em nossas organizações representadas por Visionários (Dom Quixote), Empreendedores (Ulisses), Realistas (Sancho Pança) e Zeladores (Penélope). A percepção dessas características ajuda a

compreensão do outro, de si mesmo, através de um melhor conhecimento do mundo. O ideal, ou seja, a realização do ser humano, seria ter as quatro características em equilíbrio. Ter visão de futuro da própria vida e colocá-la no papel em forma de estratégias, concretizar as ações com atitudes sábias e saber refletir sobre o resultado, visando à busca da melhoria contínua.

2.4.3 Modelo de Aprendizagem Vivencial – David Kolb

O Modelo de Aprendizagem Vivencial (Figura 2), conforme proposição de Kolb (apud PORTO, 2001, p.56), é um dos métodos relacionados à aprendizagem nas organizações. Segundo Kolb (apud PORTO, 2001), é surpreendente como os gerentes e suas organizações dedicam pouca atenção à capacidade de aprender a aprender. Há um fatalismo em relação à aprendizagem (ou a pessoa aprende, ou não aprende), em função da falta de um modelo de como os indivíduos e as organizações aprendem. O Modelo de Aprendizagem Vivencial em Kolb (apud PORTO, 2001) apresenta dois objetivos: o de aprender sobre um determinado tema, e o de descobrir as próprias forças e fraquezas como aprendiz – aprender a aprender pela experiência. Conforme se pode observar pela configuração abaixo, este ciclo propõe uma constante sistematização da interação entre ação e reflexão, experiências passadas e atuais num processo de permanente retroalimentação.

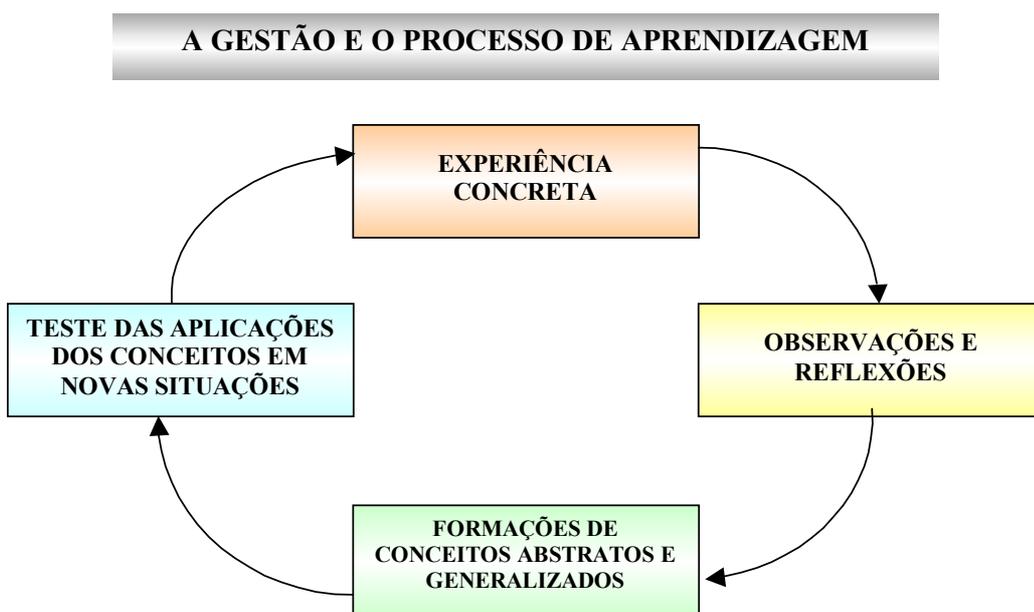


Figura 2: Modelo de Aprendizagem Vivencial segundo Kolb (apud PORTO, 2001).

Kolb (apud PORTO, 2001) acredita que é necessário que se desenvolvam quatro tipos diferentes de habilidades para que ocorra o efetivo aprendizado:

- experiência concreta: envolvimento completo, aberto e imparcial na nova experiência;
- observações e reflexões: refletir sobre a experiência e observá-la sobre novas perspectivas;
- conceituação abstrata: criar conceitos que integrem suas observações em teorias logicamente sólidas;
- experimentação ativa: usar estas teorias para tomar decisões e resolver problemas.

Fazendo um paralelo com os quatro pilares da educação para o século XXI, citado por Delors (1999): conceituação abstrata estaria ligado com o aprender a ser que são formações de conceitos individuais ou organizacionais; experimentação ativa estaria relacionada com o aprender a conviver que significa empreender ou formular as estratégias para alcançar a meta; experiência concreta está relacionada com o aprender a fazer que significa colocar em prática o planejado; Observações e reflexões estão relacionadas com o aprender a conhecer que significa refletir sobre o realizado.

2.4.4 Instâncias organizacionais para o aprendizado – Swieringa e Wierdsma

Swieringa e Wierdsma (apud PORTO, 2001, p.69) declaram que o processo da mudança passa por dois eixos: conteúdos a serem mudados e processo de mudança, que é a forma desta acontecer. Os autores entendem que todo programa de mudança perpassa pela mudança de atitudes das pessoas e que esta atitude é a própria essência da mudança. Há três pressupostos neste processo:

- se o que se busca é a mudança nas organizações – pode-se dizer que uma organização muda quando as pessoas mudam sua forma de agir frente ao trabalho, e neste sentido trata-se de aprendizagem, pois a mudança de atitude é resultado de aprendizagem;
- tem se revelado a cada dia com mais insucesso o modelo de mudança tradicional, baseado num projeto de reestruturação imposto de cima para baixo;

- as pessoas é que mudam as organizações e não ao contrário.

2.5.4.1 Acerca da atitude (forma de agir na organização)

Swieringa e Wierdsma (apud PORTO, 2001) definem que as atitudes na organização configuram-se a partir dos seguintes elementos:

- princípios básicos: o que se é e o que se pretende ser;
- insights: o que se sabe e o que se compreende a cerca de como fazer;
- regras: o que se deve fazer e o que é permitido.

Uma única organização consiste em uma combinação de regras, insights e princípios, que dinamicamente orientam a conduta das pessoas na organização levando a um quarto conceito, o comportamento organizacional, ou seja, o que se faz.

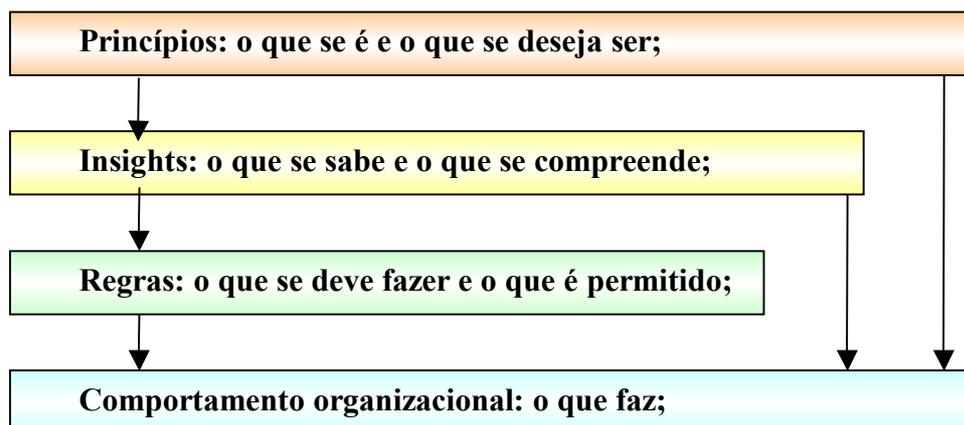


Figura 3: Representa a relação entre regras, insights e princípios segundo Swieringa e Wierdsma.

Fonte: Porto, 2001, p.56

Fazendo um paralelo com os quatro pilares da educação para o século XXI, citado por Delors (1999): princípios básicos estaria ligado com o aprender a ser que são formações de conceitos individuais ou organizacionais; regras estariam relacionadas com o aprender a conviver que significa empreender ou formular as estratégias para alcançar a meta; comportamento organizacional está relacionado com o aprender a fazer que significa colocar em prática o planejado; Insights estão relacionados com o aprender a conhecer que significa refletir sobre o realizado.

2.4.5 Empresa Viva – Arie de Geus

Geus (1997) descreveu sobre a longevidade das empresas que sobreviveram séculos ou dezenas de anos, apresentando quatro traços de personalidade para a empresa viva. São elas:

- consciência de sua identidade: os funcionários se sentem parte de um todo. Existe a sensação de se pertencer a uma comunidade. Todos se consideram servidores de um empreendimento duradouro. Os executivos têm a responsabilidade de, no mínimo, manter a instituição tão saudável quanto no momento em que assumiram o cargo;
- sensibilidade ao ambiente externo: As empresas são capazes de se adaptar às mudanças que ocorrem no mundo à sua volta. São empresas competentes em aprendizagem e adaptação;
- conservadorismo nas finanças: as empresas não desperdiçam recurso. Não arriscam capital de modo a ganhar flexibilidade de decisão em que é preciso investir, sem ter que depender de terceiros. Esta reserva lhes permitem governar seu crescimento e evolução;
- tolerância a novas idéias: as empresas toleravam as experiências e excentricidade que expandiam seus conhecimentos, pois os negócios do futuro podem nada ter a ver com os do presente.

Fazendo um paralelo com os quatro pilares da educação para o século XXI, citado por Delors (1999): consciência de sua identidade estaria ligado com o aprender a ser no sentido de identidade e de comunidade; sensibilidade ao ambiente externo estaria relacionada com o aprender a conviver que significa empreender ou formular as estratégias para alcançar a meta; conservadorismo nas finanças está relacionado com o aprender a fazer que significa colocar em prática o planejado não desperdiçando recursos; tolerância a novas idéias está relacionada com o aprender a conhecer que significa refletir sobre o realizado e estar disposta a mudar para ter sucesso.

2.5 Percepção

*“O essencial é saber ver;
 Saber ver sem estar a pensar;
 Saber ver quando se vê
 E sem pensar quando se vê
 Nem ver quando se pensa.
 Mas isso (tristes de nós que trazemos a alma vestida!)
 Isto exige um estudo profundo,
 Uma aprendizagem do desaprender.”*
Fernando Pessoa

Segundo Palominos (1997, p21):

a concepção de um modelo de gestão requer a capacidade de desvestir a alma (“triste de nós que trazemos a alma vestida!”, diz Pessoa em seu verso que nos serve de epígrafe) dos modelos impostos, pois só assim seremos capazes de ver, aprender e colocar em prática com convicção. Sem a convicção que é a certeza adquirida através do exercício do bom senso, estaremos à mercê dos modismos...”

Perceber e respeitar a cultura de uma organização é de suma importância para que programas de excelência empresariais possam ser implantados. Cada ser humano ou grupo possui seu tempo de amadurecimento, seu tempo para perceber o todo. Portanto, este tempo e esta espontaneidade precisam ser levados em consideração.

Para Guenther (1997, p.60) a tese fundamental da abordagem humanista em psicologia, é que:

(...) todo comportamento é função das percepções diferenciadas em variados níveis de consciência, naquele momento em que é emitido, ou seja, do significado pessoal que cada um aloca a cada evento e cada situação. (...) Nas mesmas situações físicas, isto é, em situações objetivamente idênticas, a percepção de pessoas diferentes será diferente.

Para compreender o Sistema de Gestão da Qualidade de uma determinada empresa, não basta observar a realidade explícita que são os métodos e ferramentas utilizados no dia-a-dia empresarial. É preciso ter clara a realidade implícita que seria o processo de aprendizagem. É preciso perceber a organização a partir de seu modelo teórico (modelo mental/paradigma).

Pires (2000) define modelo teórico como um conjunto de princípios, conceitos fundamentais, pressupostos e valores que uma organização utiliza para perceber a realidade. Simplificadamente pode-se dizer que é a visão de mundo própria de cada indivíduo ou organização.

A partir deste modelo teórico, temos a ótica empresarial, ou seja, a sua percepção do ambiente, bem como a ética empresarial, que estabelece os padrões de comportamento da empresa e pessoas que nela trabalham.

Bohm (apud SENGE, 1999, p.267) considera que:

A teoria quântica implica que o universo é basicamente um todo indivisível, embora em uma escala maior ele possa ser representado, de forma aproximada, como divisível em partes existentes separadas. Isso significa, em particular, que em um nível de precisão da teoria quântica, o instrumento de observação e o objeto observado participam um do outro de forma irredutível. Neste nível, percepção e ação, portanto não podem ser separadas.

Para Senge (1999, p.267) a consideração de Bohm remete-nos a algumas das principais características do pensamento sistêmico: “o que está acontecendo repetidas vezes é fruto de nossas próprias ações, guiadas por nossas percepções”.

Bauer (1999, p.37) analisando o *princípio da incerteza* formulado por Heisenberg, declara que:

(...) o observador modifica o fenômeno observado: não existe realidade observável independentemente da mente do observador. Constata-se uma unidade indissociável observador-observado; e, mais significativamente ainda, reintroduz-se o *sujeito* no processo de observação científica: nossa singularidade subjetiva e nossos valores são determinantes para a percepção da realidade. Em última análise, quaisquer modelos da matéria são reflexos do modelo da mente e toda a descrição do mundo é também uma autodescrição.

A partir das considerações citadas acima se compreende que a percepção é de suma importância para que as mudanças ocorram e que esta deve ser levada em consideração quando o assunto for comportamento humano, mudança de atitude, melhoria contínua, entre outros.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em consequência de a pesquisadora participar não só do fenômeno observado, como Gerente do Programa de Excelência SAE, mas também de seu planejamento, criação e manutenção, a metodologia da pesquisa foi a pesquisa-ação.

Segundo Silva (1986, p.131) pesquisa-ação é:

(...) uma modalidade de pesquisa enfaticamente explicitada por Michel Thiollent, cuja característica fundamental é sua vinculação com a resolução de problemas coletivos através da participação conjunta dos pesquisadores com os grupos interessados.

Thiollent (1992, p.16) apresenta sete aspectos principais da pesquisa-ação enquanto estratégia metodológica:

- a) há uma ampla e explícita interação entre pesquisador e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) o objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- d) o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo); pretende-se aumentar o conhecimento ou o 'nível de consciência' das pessoas e grupos considerados.

A pesquisa realizada atende a todos os aspectos relacionados acima.

Caminho percorrido para realizar a pesquisa

O estudo foi dividido em passos, para efeitos didáticos e compreensão do leitor. No entanto, a autora do estudo durante o processo, pela sua própria natureza metodológica (pesquisa-ação), envolveu-se com o distanciamento científico necessário para acompanhamento das decisões, das ações e de todas as atividades coletivas dos atores.

1.º Passo: Implantação do Prêmio Nacional da Qualidade na SAE

Após a decisão de implantar os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, pela Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba, houve a

necessidade de se criar um programa de excelência empresarial. Existia uma cultura que deveria ser respeitada. A empresa é certificada no Processo de Tratamento de Água na ISO 9002:1994 e as ferramentas da qualidade restringiam-se à área da qualidade e à área certificada. O problema a ser resolvido era encontrar a maneira mais adequada para se implantar o Programa de Excelência SAE.

A implantação realizou-se a partir dos conhecimentos adquiridos sobre estratégia, engenharia simultânea, gestão de processos e a variável ambiental, planejamento estratégico, organização de sistemas de produção, aprendizagem organizacional, aprendizagem na educação, dentre outros, e percepções e crenças da Diretora da SAE. Uma das crenças da Diretora está explícita na expressão de Clarice Lispector “Viver ultrapassa qualquer entendimento”.

Existiam três condições do Manual de Avaliação do PNQS entendidas pela Autarquia como sendo mais complexas para a conquista do prêmio:

- a primeira, no mínimo, 50% dos colaboradores deveriam tomar parte em metodologia participativa;
- a segunda, a necessidade de se realizar benchmarking; e
- a terceira, todos os colaboradores deveriam entender os valores da organização;

Para atender à primeira condição, a gestão da qualidade passou a ser feita por todos os colaboradores da SAE. Criou-se o Programa de Excelência SAE. Para a SAE, um programa deve ter duas características:

- ser uma busca permanente; e
- todos são responsáveis, uma vez que a qualidade está no interior de cada pessoa da organização, independente da função que execute ou de sua área de atuação.

Além do Programa de Excelência SAE, formou-se o Comitê do PNQS, composto de 12 colaboradores e seis sub-comitês: Liderança, Estratégia e Planos, Cliente e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas e Processos. Dois componentes do Comitê do PNQS coordenavam cada sub-comitê (Organograma do Sistema Gerencial da SAE está apresentado no Anexo A - página 3). Esses sub-comitês e o comitê são grupos de trabalhos, equipes multidisciplinares que têm como objetivo, operacionalizar os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento. No ANEXO A consta o relatório dos passos realizados para implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.

Para atender a segunda condicionante, foi criado o Programa InterAção, em que todas as pessoas da Autarquia visitam outras empresas para efeito de aprendizado.

A terceira foi atendida, criando-se os programas ArrumAção, IntegrAção, HumanizAção, SuperAção e ComunicAção, que além de proporcionarem o aprendizado, difundem os valores da Autarquia.

O relatório vinculado no Anexo A proporciona um melhor entendimento sobre as ações realizadas para a implantação do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.

Após a realização de todas as ações pela equipe, a Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba conquistou o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.

2º Passo: Análise da vivência e criação do modelo empírico

A análise da vivência para implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade ocorreu mediante a criação do modelo empírico (Figura 4). Esse modelo é uma derivação da vivência. Modelo empírico significa a forma de gerenciar a empresa, na concepção de um grupo, combinando-se fatores técnicos e comportamentais. É uma proposta criada a partir das cinco disciplinas de Senge. Fleury e Fleury (1997, p.21) resumem as cinco disciplinas como sendo:

- *domínio pessoal*: através do autoconhecimento as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e ver a realidade de forma objetiva;
- *modelos mentais*: são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
- *visões compartilhadas*: 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 mais devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente;
- *aprendizagem em grupo*: em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para a 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;
- *pensamento sistêmico*: constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvido ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar futuras direções para o aperfeiçoamento.

A comparação entre o Modelo Empírico e as Cinco Disciplinas de Senge está demonstrada no quadro 1.

Quadro 1: Comparação entre o modelo empírico (Figura 4) e as cinco disciplinas de Senge

| Disciplinas de Senge | Modelo Empírico |
|---------------------------|--|
| 1- Domínio pessoal: | 1- Pessoas |
| 2- Modelos mentais | |
| 3- Visões compartilhadas: | 2- Princípios (Comprometimento maior) |
| 4- Aprendizagem em grupo: | 3- Cooperativismo (Aprendizado em equipe) |
| 5- Pensamento sistêmico: | 4- Programas vivenciais, modelos de gestão e ferramentas |

3.º Passo: Criação do Modelo Proposto

A criação do modelo empírico (Figura 4) e do *proposto* (Figura 5) representa a percepção da pesquisadora sobre a implantação do Programa de Excelência SAE. A criação do *modelo proposto* (Figura 5) ocorreu entre o confronto do modelo empírico (Figura 4) e vários autores, que consideram quatro estágios para o aprendizado ou para a gestão. Trata-se da junção dos alicerces teóricos: liderança, ciclo PDCA de controle de processo, processos de aprendizagem e percepção.

4.º Passo: Avaliação do modelo proposto

Após a criação do *modelo proposto* (Figura 5) que derivou do modelo empírico (Figura 4), fez-se a avaliação do *modelo proposto* (Figura 5). O método da pesquisa de avaliação da aplicação do *modelo proposto* está demonstrado abaixo:

Classificação

Segundo Silva e Menezes (2001), existem várias formas de classificar as pesquisas. A pesquisa realizada para descrever a percepção das pessoas da organização, do ponto de vista da abordagem do problema, é a pesquisa qualitativa, em que se considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo da pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador, o instrumento-chave. É descritiva; os

pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Este estudo, em função de seus objetivos e de suas particularidades, classifica-se, ainda, como exploratório. Nesse sentido, Gil (1991, p.45) afirma:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Modo de investigação

Em relação aos procedimentos técnicos, classificados por Gil (apud SILVA e MENEZES, 2001), a pesquisa de avaliação é Expost-Facto, significa que o “experimento” se realizou depois dos fatos.

Descrição da amostra

Segundo Silva e Menezes (2001), população (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. A população (universo da pesquisa) deste estudo é composta de todas as pessoas da organização (158 colaboradores).

Silva e Menezes (2001) definem amostra como parte da população ou do universo, selecionado de acordo com uma regra ou plano. A amostra pode ser probabilística e não-probabilística. A pesquisa de avaliação do modelo proposto será feita por amostras não-probabilísticas e amostras intencionais que, segundo Silva e Menezes (2001), são escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/universo. Os critérios para escolha da amostra intencional foram:

a) A amostra é composta por 43 colaboradores que representam 27% da população. Existem representantes de todas as áreas da organização, como mostra a tabela 1.

Tabela 1: Demonstração da quantidade de funcionários que participaram da pesquisa de avaliação

| Área | População | Amostra |
|----------------------------|------------------|----------------|
| Comunicação | 2 | 1 |
| Programa de Excelência SAE | 2 | 1 |
| Contabilidade | 4 | 2 |
| Desenvolvimento Humano | 8 | 3 |
| Secretaria | 2 | 1 |
| Suprimento | 5 | 1 |
| Controladoria | 1 | 1 |
| Engenharia | 7 | 1 |
| Informática | 3 | 1 |
| Diretoria | 4 | 1 |
| Comercial | 31 | 11 |
| Operação | 29 | 09 |
| Manutenção | 60 | 10 |

- b) Foram preservados sigilos de identidade;
- c) Em caso de publicação os resultados poderiam ser divulgados.

Instrumento de coleta de dados

Silva e Menezes (2001) definem que o instrumento de coleta de dados depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. O problema que esta pesquisa deseja resolver é verificar a percepção das pessoas em relação a uma vivência.

Um dos instrumentos de coleta de dados tradicional é a entrevista. Segundo Silva e Menezes (2001), entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema. A entrevista feita, neste trabalho, foi semi-estruturada; trata-se de roteiro previamente estabelecido. Para a realização, utilizou-se de um formulário que, de acordo com Silva e Menezes (2001), é uma coleção de questões, anotadas por um entrevistador, numa situação face a face com a outra pessoa (o informante). A anotação foi realizada pelo próprio colaborador, exceto quando autorizava ao entrevistador o registro de suas palavras.

O objetivo da entrevista é descrever a percepção das pessoas da organização sobre os benefícios do programa de excelência, em relação a si mesmas, como indivíduo (aprender a conhecer), como funcionário de uma organização (aprender a conviver), como organização (aprender a fazer) e como membro da sociedade (aprender a ser). A partir dessas percepções, busca-se as ações de correção das falhas, por ventura existentes; ou seja, potencializa-se as pessoas para que a compreensão total do negócio se consolide; busca-se, também, uma maior identidade das pessoas com o processo todo.

A pesquisa foi realizada com grupos, compostos de dez, cinco, dois colaboradores, e individualmente. As sessões foram conduzidas, seguindo-se três etapas:

1.^a) apresentação do objetivo do trabalho;

2.^a) conversa informal com os colaboradores; em função de a questão sobre percepções e o *modelo proposto* serem complexos, o roteiro foi explicado pela pesquisadora antes do preenchimento. Para toda a amostra foi exposta a lógica da pesquisa, o Ciclo PDCA e os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI. A explicação está descrita a seguir:

- na fase de Planejamento (P- Plan), ocorreu a candidatura e a elaboração do Plano de Ação para a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade;
- na fase Execução (D- Do), foi colocado em prática o Plano de Aperfeiçoamento Gerencial, a implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento;
- na fase Verificação (C- Check), os avaliadores do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento fizeram a avaliação e a premiação; e
- na fase de Atuação Corretiva (A- Action), fase da pesquisa de avaliação do *modelo proposto*, em que o resultado, é a lição que a empresa precisa aprender com a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.

3.^a) o colaborador escreve tudo que percebe sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE, em relação a

1. ele, como ser humano (aprender a conhecer);
2. ele, como funcionário (aprender a conviver);
3. ele, como empresa (aprender a fazer);
4. ele, como sociedade (aprender a ser). Ele vende o produto ÁGUA para seu próprio consumo e de sua família.

O formulário encontra-se no Apêndice A.

Análise dos Dados

Após o término da coleta dos dados, a análise qualitativa é feita por meio da *análise de conteúdo*, que, segundo Bardin (1977), é a classificação e contabilização pormenorizada das freqüências de um vocábulo.

Segundo Bardin (1977, p.21):

(...) no plano metodológico, a querela entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa absorve certas cabeças. Na análise quantitativa, o que serve de informação é a freqüência com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

De acordo com essas considerações, busca-se analisar as informações obtidas, de forma que se possa traduzir as percepções reais, manifestas pelos Colaboradores que compuseram a amostra da população pesquisada.

Nessa fase, procurou-se descobrir o “sentido”, por meio de trechos, orações ou frases compostas das respostas obtidas. Para Bardin (1977, p.37), análise de conteúdo “é introduzir uma ordem, segundo certos critérios na desordem aparente”. Desse modo, os resultados desta pesquisa pretendem apresentar, de forma ordenada, a percepção coletiva sobre os quatros aprenderes da educação, além de constatar melhorias para a manutenção do Programa de Excelência da SAE. Para tanto, foi necessário analisar todas as respostas, buscando o sentido e considerando não apenas o que estava escrito, mas procurando entender o que estava nas entrelinhas.

Além da pesquisa de percepção (Apêndice B), a avaliação do *modelo proposto*, também é feita por meio do resultado financeiro da organização, antes e depois da implantação do Programa de Excelência SAE.

4. DESCRIÇÃO DA VIVÊNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE EXCELÊNCIA POR MEIO DE UM MODELO EMPÍRICO.

4.1 Contextualização do Saneamento e da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba

4.1.1 Saneamento

Segundo a Organização Mundial da Saúde – OMS (apud FEAM, 2001, p.231), “saneamento é o controle de todos os fatores do meio físico do homem, que exercem ou podem exercer efeitos nocivos sobre o seu bem-estar físico, mental e social”.

De acordo com a Lei Estadual nº 11.720 de 29/12/1994 (apud FEAM, 2001, p.231), que dispõe sobre a política de saneamento no Estado de Minas Gerais, saneamento é definido como:

...o conjunto de ações, serviços e obras que visam alcançar níveis crescentes de salubridade por meio de:

Abastecimento de Água: captação, adução, tratamento, reservação e distribuição de água de qualidade compatível com os padrões de potabilidade e em quantidade suficiente para assegurar higiene e conforto.

Esgotamento Sanitário: coleta, tratamento e disposição final adequada dos esgotos sanitários.

Drenagem Urbana: coleta de águas pluviais, obras de macro-drenagem, visando atuar em problemas de erosões, assoreamento e inundações, manutenção e preservação dos fundos de vale e cursos d'água.

Resíduos Sólidos: coleta, transporte, reciclagem e disposição final adequada dos resíduos urbanos.

Controle de vetores e reservatórios de doenças transmissíveis: controle de roedores, de insetos, de helmintos, de outros vetores e de reservatórios de doenças transmissíveis.

Essas definições deixam claro que o saneamento constitui um conjunto de ações sobre o meio ambiente físico, portanto de controle ambiental, cujo objetivo é proteger a saúde do homem. Desta forma as ações de saneamento têm uma vinculação direta com a saúde e qualidade de vida das pessoas.

A degradação ambiental dificulta e encarece a execução das ações de saneamento, principalmente na seleção de mananciais, tratamento de águas e recuperação de solos degradados. Além do que, a escassez de recursos hídricos tem levado a conflitos pelo uso das águas.

4.1.2 Histórico da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba – SAE²

A Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba - SAE foi criada em 27 de dezembro de 1967, como autarquia municipal, sem fins lucrativos e com serviço exclusivo do Município de Ituiutaba.

A SAE tem como base para produtos e serviços conservar, explorar, operar e comercializar produtos e serviço de saneamento, visando à saúde, ao bem-estar e ao meio ambiente.

Em 1963, a Fundação Serviço Especial de Saúde Pública (FSESP) elaborou um projeto de abastecimento de água para a cidade de Ituiutaba, alterado em 1966 pelo Departamento Nacional de Obras e Saneamento (DNOS), adaptando a sua capacidade à taxa elevada de crescimento da população. Foi executada pelo DNOS, nos anos 1965, 1966 e 1967, a construção do Sistema de Água.

Até o ano de 1968 a água que atendia 25% da população era utilizada sem qualquer tratamento, grande parte das ligações eram desprovidas de hidrômetros domiciliares e o sistema de esgotamento sanitário estava em expansão sem nenhum tratamento para o esgoto coletado.

No ano de 1995 ocorreu, através de uma consultoria especializada, a implantação das Ferramentas da Qualidade: 5S e CCQ Círculos de Controle da Qualidade.

Em 1997 o Instituto Ciências Humanas Santo Agostinho iniciou o Projeto de Desenvolvimento e Modernização da SAE para o fortalecimento da estrutura organizacional. Foram criados: Programa Institucional, Programa de Desenvolvimento da Competência Relacional, Programa de Estruturação Empresarial, Programa de Desenvolvimento Gerencial, Programa de Desenvolvimento da Qualidade Total, Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.

Em 1998 a SAE assinou um convênio de Cooperação Técnica com a Fundação CEFETMINAS (Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais) para implantação do Plano Diretor de Automação da SAE. Foi contratada uma consultoria especializada para dar suporte na implantação dos Requisitos da Norma NBR ISO 9002.

² O histórico foi formulado a partir de entrevista com a Equipe SAE

Em 1999 a SAE comemorou seus 32 anos recebendo a certificação ISO 9002 no Processo de Tratamento de Água, na época, a primeira autarquia a receber a certificação ISO na América Latina, e sendo reconduzida a administração da Prefeitura de Ituiutaba. A população reconheceu ser o saneamento o grande gerador de qualidade de vida para os moradores da cidade, assumindo a gestão da autarquia quando do rompimento do contrato com a Fundação Nacional da Saúde – FNS. Reconhecida duplamente, a SAE intensificou seu compromisso de oferecer à população de Ituiutaba a captação, tratamento e distribuição de água e esgoto, colocando-se a serviço da vida da comunidade.

Neste mesmo ano a SAE contratou uma empresa especializada para Implantar o Programa de Redução de Perdas e contempla os Programas de Gerenciamento de Controle de Qualidade da Área de Operação, da Área de Manutenção e da Área Comercial da Autarquia. Foi criado o Planejamento Estratégico, estabelecidas as novas Diretrizes, Missão, Visão, Política e Objetivos da Qualidade e os respectivos Planos de Ação setoriais.

Através de recursos do PROSEGE, a Prefeitura Municipal de Ituiutaba e a SAE construíram a ERPAI – Estação de Recuperação e Preservação Ambiental de Ituiutaba (Estação de Tratamento de Esgoto), inaugurada em 31 de dezembro de 1999. É a oitava estação de tratamento de esgoto, em porte, no Brasil.

A ERPAI possui uma estrutura para receber e tratar 100% dos esgotos domiciliares de Ituiutaba até 2025. O tratamento de esgoto está entre os maiores pontos de melhoria, pois apenas 3,4% do esgoto sanitário coletado no Brasil é tratado. Em Ituiutaba 96% dos esgotos estão sendo coletados e cerca de 75% estão sendo tratados. Isto garante à cidade o recebimento do ICMS Ecológico do Estado para investimentos em projetos de saneamento. Além da minimização do impacto ambiental, a ERPAI proporcionará, em curto prazo, melhoria na qualidade de vida da população de Ituiutaba, pois cada um real investido em saneamento economiza quatro reais na área de medicina curativa.

Nos anos de 2000 e 2001 a SAE implantou os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento e foi premiada pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES) com o PNQS reconhecido em toda a América Latina. Em 2001, a SAE foi a única Autarquia Municipal a receber o PNQS sendo as

demais, 15 no total, empresas estatais que dispõem de uma quantidade muito maior de recursos e benefícios para a realização de seus trabalhos.

Em 2001 a SAE foi premiada pelo Ministério do Meio Ambiente, que reconheceu a seriedade do Programa Ituiutaba Recicla. A cidade conquistou com méritos a verba para a construção do Aterro Sanitário, que estará substituindo o lixão em 2002. O objetivo principal do Programa Ituiutaba Recicla é possibilitar melhores condições de vida e de trabalho para os catadores que não terão mais o lixão como fonte de renda. O Ituiutaba Recicla conta, além da Coleta Seletiva, com projetos educacionais, de reintegração social, programas de alimentação, geração de emprego e renda, preservação ambiental, arte e lazer.

Em 2002 a SAE está adotando amplas políticas de preservação e recuperação do meio ambiente, participando com a comunidade em projetos de recuperação ambiental e com o plantio de mudas para a recuperação das matas ciliares da bacia hidrográfica do São Lourenço, o ribeirão que atualmente abastece a cidade.

Atualmente 100% dos moradores de Ituiutaba recebem água tratada. Para garantir água para os próximos anos, a SAE elabora projetos para suprir o aumento do consumo pelo crescimento da população, como a perfuração do poço tubular profundo no Aquífero Guarani, a maior reserva de água subterrânea do planeta, e a nova captação de Água do Rio Tijuco, rio próximo à cidade.

4.2 Descrição da Vivência da Implantação do Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba por meio de um Modelo Empírico

Considerando o superficialismo com o qual o ser humano reage às situações da vida, o modelo empírico (Figura 4) foi desenvolvido, na Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba, a partir da análise da vivência, para implantação dos critérios do PNQS. Esse modelo é uma derivação da vivência. Modelo empírico significa a forma de gerenciar a empresa, na percepção de um grupo, combinando-se fatores técnicos e comportamentais. É uma proposta criada a partir das cinco disciplinas de Senge, conforme, anteriormente explicado, na metodologia de pesquisa.



Figura 4: Modelo empírico

O modelo empírico (Figura 4) simboliza o indivíduo dentro da organização. Este modelo objetiva que a organização ensine as pessoas a valorizarem a grandeza dos pequenos acontecimentos.

Para Senge (1999) aprender não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. Neste modelo, os programas vivenciais, modelos de gestão (PNQS, ISO 9000, entre outros) e ferramentas, além das atividades do dia-a-dia da organização, fazem com que as **PESSOAS**, pulsem entre os **PRINCÍPIOS** da organização e o **COOPERATIVISMO**, modificando ou não suas percepções das relações que elas estabelecem entre si mesmas, com os outros e com o mundo físico e social em que vivem, podendo ter como consequência à aprendizagem.

Para melhor explicar a Figura 4 será detalhado abaixo cada parte que forma o todo e será feito um paralelo com os quatro pilares da Educação para o Século XXI.

Os princípios (Figura 4) representam o aprender a ser. A ênfase está no comprometimento maior tanto das pessoas quanto da organização.

O cooperativismo (Figura 4) ressalta o aprendizado em equipe desenvolvendo o aprender a conviver.

Na cooperação e na arte da compreensão existe o momento em que se descobre que as coisas não “são”, mas sim que as pessoas “as vêem” assim. Neste momento de percepção é um instante que leva a aceitar o outro como ele é, e admitir o pensamento alheio.

As pessoas (Figura 4) são a mola propulsora representando o aprender a conhecer. Sob este aspecto cada indivíduo atinge o caminho da virtude, da prática do bem e da justiça na medida em que ocorre o autoconhecimento. Sabendo quem é, cada um aprende a ser, a fazer e a conviver.

Senge (1999) declara que os esforços para desenvolver capacidade de aprendizagens misturam mudanças “comportamentais” e “técnicas”. As pessoas estão trabalhando em si mesmas, ao mesmo tempo em que estão trabalhando em “seus sistemas”.

Os programas vivenciais, modelos de gestão e ferramentas da qualidade (Figura 4) enfatizam o aprender a fazer. Esta parte tem como um dos principais objetivos facilitar ao ser humano o seu desenvolvimento na busca do aperfeiçoamento, como indivíduo e como grupo, em níveis cada vez mais elevados.

Essa fase descreve a aprendizagem como um processo de mudança. Viver cada momento na vida, sentindo os estímulos diversos, percebendo as emoções. Não significa que todas as pessoas vão aderir ao processo de mudança, a aprendizagem pode vir ou não a manifestar em total mudança no comportamento da pessoa.

Guenther (1997) explica que independente do nível de conscientização, as percepções terão efeito no comportamento; à medida que elas forem aflorando no nível da consciência. Esta gradação contínua em níveis de conscientização, vai da percepção incompleta, indistinta e difusa para a percepção precisa e clara.

Os programas vivenciais precisam ter um motivo para serem criados, existindo uma necessidade interna que justifique sua implantação. As pessoas da organização precisam sentir esta necessidade e participarem de sua formação, fazendo com que os mesmos surjam como identidade da organização.

Implantações de programas vivenciais, modelos de gestão e ferramentas de outras organizações podem existir, desde que sejam adaptadas para a realidade da organização. Enfim, os programas, modelos de gestão e ferramentas dão oportunidade para a aprendizagem, mas não causam aprendizagem.

Existe uma relação de simbiose entre os programas vivenciais, modelos de gestão e ferramentas e as pessoas. São as pessoas que fazem com que estes

funcionem, verificam sua efetividade estudando o retorno para a organização, isto é, a lição. Segundo Mattos e Stoffel (2001) a lição é uma dimensão que se refere ao aprendizado resultante do exercício freqüente das metodologias. O repensar das ações realizadas. A partir da lição, a organização obtém o nível de aprendizado, verifica os avanços agregados, a possibilidade de disseminação interna ou externa e a manutenibilidade.

4.3 Modelo Empírico e a Prática do Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba

O Programa de Excelência SAE tem como objetivo a evolução harmoniosa da Autarquia, onde colaboradores e Organização sabem quem são, entendem seu papel no mundo, valorizam novas idéias e administram o dinheiro, de maneira que se tenha o controle do futuro.

Esta etapa do trabalho descreve a correlação entre a Prática do Programa de Excelência da Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba e Modelo Empírico. Além dos passos descritos a seguir, no anexo A está vinculado o relatório dos passos realizados para a implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.

Os programas vivenciais (Figura 4) que, com os modelos de gestão e ferramentas, podem modificar a percepção individual e organizacional são:

- *Programa Comunicação* – Ocorre uma vez por semana nas unidades Técnica e Administrativa da Empresa. A reunião tem como finalidade a divulgação da missão, visão, princípios, lema, política e objetivos da SAE para que todos os colaboradores percebam qual é o valor maior da Empresa: estar a serviço da vida. Além de difundir os princípios, o programa proporciona aos colaboradores acesso às informações sobre projetos e investimentos da Autarquia. São abordados, também, temas ligados à educação, saúde, segurança, inovação, lançamento de produtos ou serviços, informações de mercado, como posicionamento, concorrência, campanhas internas e tudo que reflita o espírito da SAE, além de outros assuntos solicitados pelos colaboradores;
- *Programa Arrumação* – Permite, por meio de novos conhecimentos, a modificação de atitudes relacionadas aos recursos e à disciplina, em relação à

organização, limpeza e saúde. O programa tem, também, um significado mais profundo, a criação de novos valores e atitudes em relação à vida. A realização do programa acontece no dia-a-dia da SAE e possui auditorias periódicas;

- *Programa Integração Conhecer para Valorizar* – Grupos de colaboradores de áreas diferentes visitam as cinco áreas da Empresa (Captação do Ribeirão São Lourenço, Área Técnica, Área Administrativa, Estação de Recuperação Ambiental de Ituiutaba, Tratamento de Esgoto e Coleta Seletiva). Esse programa tem como objetivo ser cenário que possibilite aos colaboradores reconhecerem e valorizarem todas as atividades desenvolvidas na SAE. São gravadas entrevistas com sugestões para o programa, relacionadas à satisfação com a Empresa.
- *Programa InterAção* – Visando à comparação e ao aprimoramento dos sistemas da empresa, o programa, por meio de visitas de *Benchmarking*, ocorre, anualmente, realizando-se quatro viagens. Em cada uma delas, quarenta pessoas são convidadas a conhecer a realidade de empresas correlatas. Esse programa tem como objetivo ser cenário em que o colaborador possa despertar-se para uma nova postura profissional. Durante todas as viagens, são trabalhadas as relações interpessoais, a valorização do ser humano, o fortalecimento de equipes e valores éticos e morais, difundidos pela SAE;
- *Programa Humanização* – Como estímulo ao voluntariado e ao aprender a ser, interage com o *Programa de Coleta Seletiva*, em que os colaboradores coletam resíduos recicláveis para venda, a ser revertida em material de construção de casas próprias, em sistema de mutirão. As casas serão distribuídas, por ordem de prioridade, entre os colaboradores mais necessitados. O programa, também, realiza visitas à entidades assistenciais e filantrópicas da Cidade, estimulando-se a participação voluntária dos colaboradores.
- *Programa SuperAção* – Trabalho do grupo de apoio “Amor-Exigente” que tem como função, mais importante, a oferta mútua de apoio e ajuda entre seus participantes. Aprende-se a valorizar esse apoio, especialmente, para solucionar problemas corriqueiros do dia-a-dia da empresa e família, e que, talvez por isso, causem enorme desgaste, pois estão sempre cercados por intensa carga emocional. O grupo de apoio dá condições para perceber comportamentos que devem ser modificados, preservados e valorizados e, principalmente, leva a pessoa a conseguir o apoio de seus companheiros, o engajamento da comunidade e, assim, atingir os objetivos propostos. O princípio fundamental do

grupo é “Arrisque-se, as coisas não vão mudar, a não ser que você mude”. A SAE libera seus colaboradores para participar do grupo de apoio em horário de trabalho, uma hora por semana. O grupo que coordena o Programa é formado de colaboradores voluntários.

- Programa de Sugestões – Tem como objetivos melhorar: as condições de trabalho, a produtividade, as relações interpessoais, o índice de satisfação dos colaboradores e o sistema de comunicação e incentivar o comprometimento com a SAE e a melhoria da percepção e da visão.
- SAE na Escola – São equipes que fazem palestras e demonstrações das atividades da Autarquia, com vistas à melhoria da saúde pública e da preservação ambiental.
- Programa Ituiutaba Recicla – Envolvimento dos colaboradores da Autarquia e de suas famílias no esforço de promover a coleta seletiva na cidade, visando à preservação do meio ambiente.
- Gente não é Sucata – Integração dos colaboradores da SAE no resgate dos valores humanos e da cidadania, por meio da arte realizada com resíduos.
- Conselho de Segurança Preventiva de Ituiutaba – Envolvimento dos colaboradores na sensibilização da comunidade, garantindo a melhoria da segurança da população, como também a proteção do meio ambiente.
- Amigos do Ribeirão São Lourenço – Envolvimento dos colaboradores e da comunidade na recuperação da Bacia Hidrográfica, com o plantio de mudas de árvores nas margens dos rios, e a preservação dos mananciais para melhorar a qualidade e a quantidade da água.

Como exemplo de modelo de gestão (Figura 4), a SAE possui o sistema da qualidade certificado na norma ISO 9002, no processo de tratamento de água. Implantou o modelo de gestão para a conquista do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (Nível I, 250 pontos), além de atualmente, após a conquista do PNQS (Nível I), realizar a implantação da norma ISO 14000 e PNQS (Nível II, 500 pontos).

Como ferramentas da qualidade (Figura 4), a SAE utiliza: diagrama de causa e efeito para detalhamento dos processos da organização; relatório três gerações, Plano de Ação (5W2H: what, where, when, why, who, how, how much), gráficos, tabelas, entre outras.

Por tratar-se de uma empresa de saneamento, os princípios (Figura 4) são formulados levando-se em consideração o comprometimento maior com a Vida. O lema da SAE é **Um por todos, todos por um. Nós a serviço da Vida!!!**. A percepção dos princípios é estimulada das seguintes maneiras:

- Exposição de quadros, por todas as áreas da SAE, com a explicitação da visão, da missão, da política, dos objetivos, dos princípios e do lema;
- Distribuição do livro de bolso *Unidos pela Qualidade* a todos os colaboradores e visitantes da Autarquia. A explicação é realizada pelo principal executivo;
- Explicação dos princípios nos Programas de Integração, Comunicação, InterAção, Humanização e Arrumação;
- Grito, em equipe, do lema da SAE. Essa ação é realizada frente aos desafios e nas comemorações; um brinde com água é feito a cada etapa cumprida com mérito.

O cooperativismo (Figura 4) é desenvolvido por meio do trabalho em equipe. A participação dos colaboradores nas equipes é voluntária, ficando livre a escolha do tema de trabalho que mais lhe interessar. O objetivo do trabalho em equipe é a melhoria dos processos; cada colaborador sente-se parte da realização. Segundo Goldratt e Cox (1997, p.378):

... Se toda organização foi criada com um propósito e toda organização compreende mais de uma pessoa, então somos obrigados a concluir que o propósito de uma organização requer os esforços sincronizados de mais de uma pessoa.

As equipes formadas na SAE são:

- Equipe de Ação Social e Equipe do Meio Ambiente – Essas equipes foram criadas com o objetivo de desenvolver melhorias nas áreas de ação social e meio ambiente. Várias atividades são desenvolvidas e, ao final do ano, é verificada qual equipe atingiu melhores resultados para a Organização. No ano 2001, várias atividades foram desenvolvidas pelas equipes; dentre elas destacam-se:
 - Equipe de Ação Social – Criação da Biblioteca da SAE a partir de gincanas internas, festas comemorativas: dia das mães, dia dos pais, dia da mulher, aniversários de colaboradores, dentre outras. Almoços beneficentes para arrecadação de recursos financeiros, com a finalidade de construir casas para colaboradores mais carentes.

- Equipe do Meio Ambiente – Implantação da Coleta Seletiva na SAE; criação do Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) da SAE, dentre outras ações.

A avaliação das equipes foi feita pelos colaboradores e as duas ganharam o prêmio, pelo ótimo desempenho.

- Equipe Engenharia – Estuda a implantação de novas tecnologias e melhoria na área. É uma equipe multifuncional, composta não só pela área de engenharia, mas por outras áreas como: Comunicação interna e externa, Comercial, Desenvolvimento humano, Programa de Excelência SAE e Diretoria.
- Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA) – Tem importante papel na empresa, visto que recebe apoio integral, tanto do setor da Saúde e Segurança do Trabalho, quanto da Direção da Empresa. Dessa forma, desenvolve com empenho e da melhor maneira, suas atribuições – despertar o interesse em prevenção, discutir acidentes, zelar pelas normas de segurança, sugerir treinamentos, dentre outras.
- Equipe de Planejamento Estratégico – Equipe multifuncional, que realiza a gestão participativa, composta por um representante de cada área da Empresa, desenvolve a elaboração de orçamento e do planejamento estratégico; análises mensais do plano de ação anual e dos indicadores de desempenho; estudos diversos, dentre outras atividades. Essa equipe reúne-se semanalmente.
- Auditores Internos da ISO – Equipe de auditores que estuda a norma ISO 9002:1994 e ISO 9001:2000 e propõe melhorias para o sistema.
- Comissão de Progressão Horizontal – É composta de cinco colaboradores e tem como objetivo avaliar, mediante critérios preestabelecidos, o desempenho dos funcionários que completaram dois anos de efetivo exercício.
- Comissão de Avaliação de Estágio Probatório – Comissão nomeada pela Diretoria de funcionários efetivos. Avalia, com as lideranças imediatas, as competências dos colaboradores em estágio probatório.
- Comitê do PNQS, Sub-Comitê Liderança, Sub-Comitê Estratégias e Planos, Sub-Comitê Clientes e Sociedade, Sub-Comitê Informações e Conhecimento, Sub-Comitê Pessoas e Sub-Comitê Processos – Trata-se de equipes formadas para a implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento. As ações realizadas pelas equipes estão descritas no Relatório de Implantação do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (Anexo A).

- Comitê Diretivo do Programa de Sugestões – Equipe composta de 7 colaboradores das diversas áreas da SAE, que se encarrega de receber, analisar, avaliar e divulgar as sugestões recebidas.
- Equipe ArrumAção – É a equipe que verifica a implantação do Programa ArruAção, programa interno com características dos 5 S (Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina).
- Equipe Comunicação – Planeja, realiza e atua no Programa ComunicAção.

5 MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL, DESENVOLVIDO A PARTIR DO MODELO EMPÍRICO VIVENCIADO

Este capítulo consolida os aspectos teóricos associados à vivência da Superintendência de Água e Esgoto de Ituiutaba. Isto resulta no *modelo proposto* (Figura 5) propriamente dito que será detalhadamente explicado a seguir.

O *modelo proposto* para implantação de programas de excelência empresarial tem como finalidade modificar a percepção de que a busca da melhor qualidade é um assunto restrito a um Setor, para a percepção de que a qualidade está dentro de cada pessoa que compõe a organização.

Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de realimentação, não ficando à parte dele. Isto representa uma profunda mudança de percepção. A perspectiva de realimentação sugere que todos partilhem a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema. Dentro desse enfoque, a criação de um programa de excelência empresarial é de suma importância para o aprendizado e o exercício de uma abordagem sistêmica, fazendo com que as pessoas sintam-se como parte integrante do todo e tenham uma nova percepção sobre melhoria contínua.

O *modelo proposto* de orientação para implantação de programa de excelência empresarial está evidenciado na figura 5.

A Figura 5 demonstra a utilização do diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa para descrever o processo de implantação de um programa de excelência. Werkema (1995, p.6) define processo como “um conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo”. O produto do processo é o programa de excelência proposto, onde a busca da excelência está diretamente relacionada com o desenvolvimento humano.

Os meios para alcançar o resultado (causas) estão descritos no formato 6M: Matéria-prima (quais são os insumos necessários para que o resultado seja alcançado?), Máquinas (quais são os equipamentos necessários?), Mente-de-obra (quem busca este resultado?), Método (qual é o procedimento utilizado pela organização para alcançar o resultado?), Medida (quais são os instrumentos de

medição que indicam se o resultado foi alcançado?) e Meio Ambiente (em que local ocorrerá a busca pela excelência?).

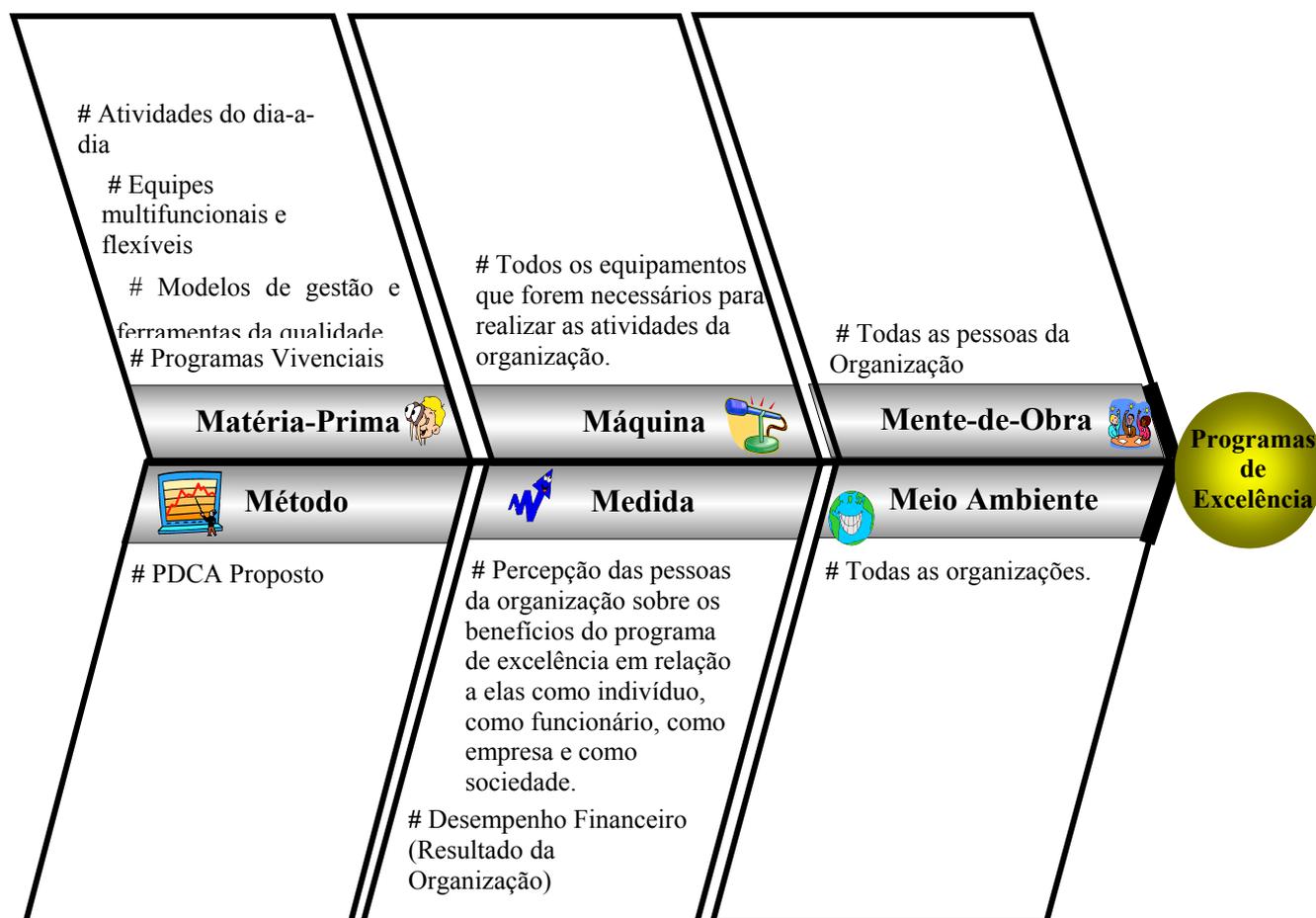


Figura 5: *Modelo Proposto*

No *modelo proposto* o que proporciona a evolução para a busca da excelência são as vivências. Estas se dão por meio de programas internos, equipes multifuncionais, experiências, implantação de modelos de gestão, utilização de ferramentas da qualidade e atividades do dia-a-dia. O método PDCA proposto, desenvolvido neste trabalho (Figura 6), é utilizado como procedimento para a tomada de decisões, no qual estão contemplados princípios que são alicerces para implantação de programas de excelência. Esses alicerces estão embasados no processo de evolução individual.

O efeito do programa de excelência é medido por meio de duas perspectivas: primeiro, pela percepção de todas as pessoas da organização sobre os benefícios do programa de excelência em relação a elas como indivíduo, como funcionário de

uma organização, como organização e como membro da sociedade, e segundo, por meio do resultado financeiro.

O *modelo proposto* para implantação de programas de excelência empresarial está alicerçado na evolução humana. O desenvolvimento humano dentro das organizações como sendo de suma importância para os resultados da organização. Segundo Mayor (2001) esse ensinamento que propicia e promove o aperfeiçoamento do ser humano, com todas as implicações inerentes a sua conceituação, não é transmitido por lições e palestras, mas pela experiência estruturada. O comportamento se modifica principalmente com experiência e realimentação do meio, não apenas com boas idéias.

O PDCA proposto (Figura 6) demonstra como a organização pode se orientar para realizar o programa de excelência. Para a prática do PDCA, especificamente na fase aprender a fazer, ou seja, aprender a aprender são utilizados programas vivenciais, modelos de gestão e ferramentas da qualidade, além das atividades do dia-a-dia da organização, na concepção de vivências, onde as pessoas possam se perceber, perceber o outro e perceber o mundo.

Procollins e Porras (apud GEUS, 1998) verificaram que as empresas mais admiradas combinavam sensibilidade ao meio ambiente com um forte senso de identidade. Pessoas sensíveis ao meio ambiente são pessoas dispostas a aprender. Para Geus (1998, p.10) “o aprendizado começa com a percepção”. Fazendo analogia com o pensamento de Bohm, citado na revisão bibliográfica, como novas percepções criam novas ações, o modelo proposto é para proporcionar ambiência para o aprendizado. Este meio poderá proporcionar a percepção do Eu com o Todo.

Guenther (1997) afirma que as pessoas só aprendem aquilo que tenha alguma relação direta com elas próprias e suas vidas. É necessária a vivência de experiências de situações reais e relevantes. As experiências precisam ser vividas, afim de que as percepções possam ser feitas, diferenciadas e incorporadas. No entanto, é necessário que haja, nas organizações, mais vida concreta e ativa, mais experiências, mais percepções, que são em si mesmas a garantia de cada vez mais e melhores aprendizagens.

A proposta para organizações que buscam a excelência é criar cenários, onde as pessoas possam desenvolver as quatro aprendizagens fundamentais segundo Delors (1999): aprender a conhecer, aprender a conviver, aprender a fazer e aprender a ser.

No quadro 2 tem-se uma correlação entre os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI e os autores citados na referência bibliográfica.

Quadro 2: Comparação entre os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI e os vários autores citados na revisão bibliográfica

| Quatro Pilares da Educação para o Século XXI | Aprender a Ser | Aprender a Conviver | Aprender a Fazer | Aprender a Conhecer |
|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| PDCA | Educar e metas | Métodos e preparar | Executar e observar | Sintetizar e estruturar |
| Maslow | Auto-estima | Social | Necessidades básicas | Segurança |
| Ciclo da Qualidade Pessoal de Castro | Dom Quixote | Ulisses | Sancho Pança | Penélope |
| Kolb | Conceituação abstrata | Experimentação ativa | Experiência concreta | Observações e reflexões |
| Swieringa e Wierdsma | Princípios básicos | Regras | Comportamento organizacional | <i>Insights</i> |
| Arie de Geus | Consciência de sua identidade | Sensibilidade ao meio ambiente | Conservadorismo nas finanças | Tolerância a novas idéias |
| Cinco disciplinas de Senge | Visão compartilhada | Aprendizado em equipe | Visão sistêmica | Modelo mental e domínio pessoal |

O PDCA proposto (Figura 6) os Quatro Pilares da Educação para o Século XXI são colocados sobrepostos ao Ciclo PDCA de controle de processo. O método PDCA proposto é um ciclo de aperfeiçoamento que guarda uma correlação com os quatro aprenderes da educação. Na Figura 6, estão relacionadas cada etapa do método PDCA proposto e seu significado. Seus elementos irão facilitar, direcionar e ajudar na tomada de decisões e ações, nas situações da vida diária da organização:



Figura 6: PDCA Proposto

O primeiro quadrante é o superior direito, correspondente à conciliação dos ideais com o ambiente externo. Essa é a fase Planejamento, na qual procura-se elaborar imagens nítidas do que se pretende realizar. O planejamento consiste em duas etapas: a primeira indica onde queremos chegar (META) e a segunda como vamos chegar (MÉTODO).

A **META** deve ser clara, quantificável e realista gerando um desafio que estimule o crescimento das pessoas. Badaracco e Ellsworth (apud SENGE, 1999, p.302) comentam: “os praticantes (da liderança politíqueira) acreditam que as pessoas são motivadas pelo interesse pessoal e pela busca do poder e da riqueza”. Para Senge (1999, p.302) acima do interesse próprio as pessoas querem realmente fazer parte de alguma coisa maior que elas mesmas. Elas querem contribuir para a criação de algo importante para a sociedade e para o mundo. E valorizam fazê-lo junto com os outros.

As pessoas realmente maduras são as que desenvolvem e mantêm valores profundos, comprometendo-se com metas maiores que elas próprias, sendo abertas,

exercitando o livre-arbítrio e buscando continuamente uma imagem precisa da realidade. Além disso, elas têm capacidade de postergar suas gratificações, o que faz com que aspirem a objetivos que outras pessoas descartariam, mesmo considerando o impacto de suas escolhas para as próximas gerações. Sobre as aspirações individuais Bennis (apud CRAINER, 1999, p.20) declara:

Se ser romântico é acreditar em possibilidades e ser otimista, então sou um deles. Creio que cada pessoa precisa fazer uma contribuição verdadeira durante a sua existência, e o trabalho é um dos principais veículos para alcançar isso. Estou cada vez mais convencido de que líderes individuais podem criar uma comunidade humana que resultará, em longo prazo, em melhores organizações.

Geus (1997) afirma que o dinheiro não é considerado um motivador positivo em uma empresa viva. O essencial é a confiança mútua, a preocupação com o outro. Senge (1999) acredita que com a prática das mais altas virtudes da vida, o sucesso econômico será alcançado em longo prazo.

A organização precisa realmente partilhar a visão, onde as pessoas tenham a mesma imagem e assumam o comprometimento de mantê-la, não só individualmente, mas em conjunto. O sentimento total de interligação, conectado por uma aspiração comum, motiva as pessoas a compartilharem a responsabilidade pelo todo, e não apenas pela sua parte. A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem.

O **MÉTODO**, embasado em princípios e valores, é a descrição detalhada de uma estratégia para o atingimento da meta. Uma das formas mais poderosas para transmitir credibilidade às pessoas é dar exemplos por meio de um processo visível e coerente. Atitudes sempre falam mais alto do que palavras. A organização não deve ser vista por divisões e setores isolados. Todos são responsáveis para que o resultado (META) seja alcançado.

Um programa de excelência é construído ao longo dos anos. Um programa de excelência empresarial não se implanta da noite para o dia: ele é um processo de aprendizagem. Depende da compreensão das pessoas e de sua assimilação. Essa assimilação não é privilégio de poucos, mas a organização tem como responsabilidade o desenvolvimento de todas as pessoas.

Bennis (apud CRAINER, 1999, p.20) descreve o caminho para exercer a liderança:

O novo líder é um sonhador pragmático, uma pessoa com uma visão original mas realista. Ironicamente, o líder tem condições de realizar o seu sonho apenas se os outros estiverem livres para fazerem um trabalho excepcional. O líder é uma pessoa que recruta os demais, tornando a visão tão palpável e sedutora que muitos a reconhecem como sua e aderem com entusiasmo. Ele precisa inventar um estilo de liderança que se adapte ao grupo. Os modelos usuais, em especial o de comando e controle, simplesmente nunca funcionam. Os líderes dos grupos devem agir de forma decisiva, porém nunca arbitrariamente. Precisam tomar decisões sem limitar a autonomia dos demais participantes. Criar e manter uma atmosfera em que todos possam contribuir para o ato criativo é o desafio do líder.

Um dos maiores desafios, hoje em dia, para as organizações é despertar para o fato de que todas as pessoas são importantes para o alcance da meta. É uma tarefa árdua porque, muito naturalmente, os seres humanos têm tendência a sobrevalorizar as suas qualidades e as dos grupos a que pertencem, e não percebem o processo como um todo.

Existe uma necessidade grande de competências para lidar com a aprendizagem em equipe nas organizações. As equipes estão se tornando a principal unidade de aprendizagem nas organizações. Isso acontece porque hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe. Se as equipes aprendem, elas tornam-se como um exemplo para a aprendizagem em toda a organização. Os feitos da equipe podem definir o tom e estabelecer um padrão para a aprendizagem conjunta de toda a organização.

Senge (1999) classifica em três dimensões críticas a aprendizagem dentro das organizações:

- a primeira dimensão é pensar reflexivamente sobre assuntos complexos. As equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes do que uma mente;
- a segunda é desenvolver a confiança operacional, ou seja, cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações destes; e
- a terceira é que existe o papel dos membros da equipe em outras equipes, pois uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

No caminho para a busca da meta todas as pessoas precisam entender o propósito da organização. Compreender qual é o papel de cada pessoa para que a empresa tenha sucesso e os princípios que a empresa assumiu com as partes interessadas. Partes interessadas são grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos da organização. Exemplo de partes interessadas são: clientes, empregados, sociedade, fornecedores, acionista, governo, entre outros.

Bennis (apud CRAINER, 1999, p.19) descreve o aprendizado em equipe como:

O sucesso começa com pessoas esplêndidas. Grandes grupos não existem sem grandes líderes, mas desmentem a noção, muito em voga de que instituições bem-sucedidas representam a sombra prolongada de um grande homem ou de uma grande mulher. Não está claro de que a vida tenha sido alguma vez tão simples a ponto de que os indivíduos, agindo sozinhos, terem solucionado os problemas mais importantes.

Um espaço pode ser criado, onde se assume especificamente que, para as pessoas obterem êxito no que fazem, elas precisam do apoio de outras pessoas. O trabalho de uma equipe é sinérgico, onde a soma de um mais um resulta em um número maior que dois.

Uma das práticas importantes para a formação de equipes é reorganizar grupos de aperfeiçoamento contínuo na empresa que permitam que esta desenvolva o negócio de forma menos onerosa e mais rápida, deixando a criatividade de seus funcionários livres. Assim sendo, é fundamental estimular a formação de equipes flexíveis e de funcionalidade alternada, ou seja, cada indivíduo na sua percepção sugere formas distintas de realização do trabalho ou solução de problemas.

Bennis (apud CRAINER, 1999, p.20) descreve o clima nas organizações da seguinte forma:

A maioria das organizações é entediante e a vida no trabalho é rotineira. Não há como escapar disto. Portanto, esses grupos poderiam ser uma inspiração. Um grande grupo é mais do que um conjunto de cabeças de primeira grandeza. É um milagre. Eu possuo o otimismo sem justificativas. Se olharmos as possibilidades que se apresentam, podemos todos nos aperfeiçoar.

O segundo quadrante é o inferior direito, que corresponde à conciliação entre o ambiente externo e o mundo real. Essa é a fase da Implementação, isto é, fazer com que o planejado se torne realidade, atuando de modo real sobre o ambiente da organização. A implementação começa na comunicação do que deve ser realizado e com a estruturação dos recursos necessários para a execução.

A fase **PREPARAR** significa envolver as pessoas na arte da descoberta progressiva do outro e da cooperação social.

Em relação à descoberta progressiva do outro a organização tem como um dos objetivos transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana e sensibilizar as pessoas a tomar consciência das semelhanças e da interdependência entre todos os seres humanos. Só então poderão, verdadeiramente, pôr-se no lugar dos outros e compreender as suas reações.

Uma grande parte do sucesso de qualquer trabalho gerencial é conseguida desenvolvendo boas habilidades interpessoais ou habilidades para lidar com pessoas. Conhecimento puramente técnico leva as pessoas até um certo ponto. Além desse ponto, habilidades interpessoais tornam-se decisivas.

Robbins (1998) cita em seu livro um estudo realizado pela FORTUNE 500, junto a 191 altos executivos. Este estudo procurou respostas para a pergunta: Por que os gerentes fracassam? De acordo com esses executivos, a maior razão para o fracasso deve-se às fracas habilidades interpessoais.

As pessoas ou a organização precisam estar atentas às relações com as partes interessadas.

No relacionamento entre as pessoas da organização um fator importante é o desenvolvimento do diálogo, a exposição das idéias ao invés da imposição dessas. As capacidades em refletir e pensar conjuntamente precisam ser estimuladas pelos líderes; não se pode simplesmente impô-las aos outros.

A relação empresa-comunidade proporciona benefícios recíprocos de aprendizagem. As visitas à comunidade, ou vice-versa, mostram formas novas para enfrentar um problema. Com isto, a empresa traz para sua equipe técnica, reflexões sobre sua forma de trabalhar os projetos. Na verdade, tudo se constitui em um processo de aprendizado global contínuo. Além disso, quando o compromisso é assumido por todas as partes envolvidas, o empenho para ver o resultado será mútuo. É como se todos estivessem em um mesmo time. Portanto, a torcida é para que o mundo seja mais justo e para que os seres humanos compreendam sua missão no planeta como sociedade, empresa e ser único.

É de suma importância que os relacionamentos com as outras partes interessadas não citadas seja de parceria, onde todos ganham, buscando sempre a produtividade e a qualidade. Fica claro que a cadeia de relacionamento apenas aumenta de proporção. Passa do indivíduo para a organização e da organização

para a sociedade. A eficácia da comunicação é extremamente importante para que os princípios da organização sejam atendidos nessa rede de relacionamentos.

Na fase **EXECUTAR** as pessoas da organização colocam em prática os conhecimentos adquiridos. Nessa prática um dos fatores fundamentais é a capacidade de comunicar, de trabalhar com os outros, de gerir e resolver conflitos, de compreender que os sentimentos humanos são delimitados por seus modelos mentais, por sua vivência. Assim, é importante exercitar a arte da tolerância, do pensar antes de reagir, de entender como as pressões influenciam, enfim, praticar naturalmente a compaixão e a empatia. Bennis (apud CRAINER, 1999, p.20) denomina de sabedoria emocional a habilidade de aceitar as pessoas como são; capacidade de lidar com os assuntos em função do presente; disposição de tratar a todos, até os mais íntimos, com cortesia; habilidade de confiar nos outros mesmo quando isto parece arriscado; e aptidão para atuar mesmo sem a aprovação e o reconhecimento constantes.

A arte da compreensão estará influenciando a vida das pessoas quando elas passarem a aceitar os outros e o mundo como eles são, compreendendo que o ser humano é limitado e que ele faz o melhor que pode no seu grau de evolução. Senge (1999, p.198) acredita que “não somos vítimas nem culpados, apenas seres humanos controlados por forças que ainda não aprendemos a perceber”. Einstein (apud SENGE, 1999, p.198) expressou o desafio da vida quando disse:

(o ser humano) experimenta a si mesmo, seus pensamentos e sentimentos, como algo separado do resto – uma espécie de ilusão de *ótica* de nossa consciência. Essa ilusão é uma espécie de prisão para nós, restringindo-nos aos nossos desejos pessoais e à nossa afeição a algumas pessoas mais próximas. A nossa tarefa deve ser de nos libertar dessa prisão, ampliando nosso ciclo de compaixão, a fim de abraçar todas as criaturas vivas e a natureza em toda a sua beleza.

Como a implementação exige que os resultados sejam conforme ao planejado, o controle sobre a execução é feito levando em consideração as emoções das pessoas, disponibilizando pessoas certas, no local certo e na hora certa. Dessa forma, elas têm consciência que não basta fazer, mas é preciso saber o que se está fazendo. O trabalho deixa de ser uma tarefa mecânica e passa a fazer sentido para a vida delas.

Senge (1999, p.100) afirma que organizações também entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois elas são incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo.

As empresas que desejam mudar precisam dar mais responsabilidades aos níveis hierárquicos inferiores. O que se necessita é mais coesão ao invés de hierarquia.

Um dos desafios para alcançar o equilíbrio entre as mudanças e a continuidade é permitir que as pessoas tenham total controle sobre seu trabalho. Equipes auto-administradas, nas quais pessoas operem praticamente sem chefia. Os gerentes delegando à sua equipe responsabilidades no lugar de poder. Onde a hierarquia é empregada nos casos em que é necessária mais autonomia do que a pessoa possui. As pessoas devem aprender a lidar com a temporalidade. Elas têm que aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade.

Segundo Drucker (2001, p.78) a mudança e a continuidade são pólos e não opostos. Quanto mais uma instituição for organizada para ser líder de mudança, mais ela precisará estabelecer continuidade interna e externa e maior será a necessidade de equilibrar mudanças rápidas e continuidade.

As hierarquias autoritárias rígidas comprometem a aprendizagem. Não desenvolve a espontaneidade, deixando de estimular o espírito, o entusiasmo e o conhecimento das pessoas em todos os níveis da organização e sua receptividade a condições dinâmicas.

O terceiro quadrante é o inferior esquerdo, que corresponde à confirmação do hiato existente entre a realidade atual e a meta. Essa é a fase da verificação, isto é, de desenvolver uma compreensão clara e distinta das coisas como elas realmente são.

A fase **OBSERVAR** é verificar se as ações realizadas alcançaram a meta. Esta fase exige que olhemos para os fatos com um certo distanciamento, evitando tomar partido e fazer juízos apressados. Um dos métodos mais abrangentes é considerar de modo livre, mas organizado e com imparcialidade, os vários aspectos da situação, incluindo sentimentos, emoções e intuições para, ao final, realizar uma síntese dos vários enfoques.

Na observação dos resultados é importante a percepção do quanto a organização se encontra longe do ideal e ter humildade suficiente para assumir as limitações e aceitar a verdade. Enfim, desenvolver a habilidade de enxergar ao invés de ocultar a realidade atual.

Segundo Senge (1999) a verdade significa ver a realidade cada vez mais como ela é, limpar as lentes da percepção, acordar das distorções da realidade imposta

por nós mesmos. Uma das maneiras de descobrir as formas pelas quais as pessoas se limitam a ver a realidade é desafiar continuamente as teorias sobre os motivos pelos quais as coisas são como são.

A vida sempre, de alguma forma ou cenário, mostra a verdade para as pessoas, por mais que a pessoa seja resistente. O desafio é compreender a dualidade do ruim e bom, ilusório e realidade e permanente e transitório. Soert Maugham (apud SENGE, 1999, p.180) disse: “Só os medíocres estão sempre no seu melhor.”

As pessoas possuem hábitos de se protegerem do constrangimento e da ameaça que decorrem da exposição dos seus pensamentos e sentimentos. Desta forma, bloqueiam o fluxo de energia que poderia cooperar em prol de uma visão comum. Esses hábitos bloqueiam as pessoas quando essas fingem que não tem problema, que tudo está bem e que podem conversar sobre qualquer coisa.

Quando o hábito de não querer ver a realidade é bem-sucedido em impedir o sofrimento imediato, ele também impede as pessoas de aprenderem como encontrar as causas do sofrimento.

A fase **SÍNTESE** está baseada no prazer de compreender, de conhecer, de descobrir o que foi desenvolvido na organização.

O fracasso é simplesmente uma limitação, um indício do hiato existente entre o ideal e a realidade atual. É uma oportunidade de aprendizagem. Esta visão leva as pessoas da organização a apreciar cada vez mais, as alegrias do conhecimento e da investigação individual.

Ter a crise como uma oportunidade de criação. Concepção de um novo ser, concepção de uma nova sistemática, concepção de uma nova organização, concepção de uma nova sociedade, concepção de um novo mundo. O desfecho de conflito em uma crise faz com que nasça o novo. Portanto, é de suma importância as pessoas, as organizações e a sociedade não ignorarem o conflito, mas criar, intensificar e diversificar o desejo de aprender e favorecer ou reforçar a decisão de aprender. O caminho do desejo do saber à decisão de aprender é tortuoso, pois as pessoas terão que aprender a essência da arte do aprender a desaprender.

Para Guenther (1997) se a ação ou série de ações realizadas alcançarem a meta, não é necessária uma reorganização ou uma mudança nas percepções individuais ou grupais e, como consequência, não houve aprendizagem. Se, porém, os resultados não alcançaram a meta, a situação é reexaminada, e o conflito é

verificado, o que resulta em nova percepção do problema, portanto, em aprendizagem.

Novas oportunidades de mercado e descobertas de falhas internas e externas, ao invés de retroceder ou amedrontar a organização, podem ser transformadas em novos objetivos e motivação. Senge (1999, p.253) declara que:

Existem duas fontes fundamentais de energia que podem motivar as organizações: medo e aspiração. O poder do medo está por trás das visões negativas. O poder da aspiração impulsiona as visões positivas. Enquanto o medo pode produzir mudanças extraordinárias em curto período de tempo, a aspiração perdura como uma fonte contínua de aprendizado e crescimento.

Aprender para conhecer supõe, antes de qualquer coisa, aprender a aprender e aprender a desaprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento. O aumento dos saberes sob os seus diversos aspectos, leva a compreender melhor o ambiente, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real, elevando significativamente a capacidade de discernir.

Nessa fase um dos desafios do ser humano é questionar suas próprias verdades, compreender suas limitações, expressar seus sentimentos com liberdade, indagar sobre a linha de raciocínio dos outros membros da organização, expondo suas idéias de forma que encoraje as outras pessoas a indagarem sobre elas.

O quarto quadrante é o superior esquerdo no qual ocorre a associação entre o mundo interior (das pessoas ou organizações) e os ideais. Essa é a fase da atuação corretiva, na qual a organização vai procurar modificar sua própria estrutura de modo a aumentar suas possibilidades de sucesso em suas interações com o meio, estimulando o desenvolvimento humano para a arte de ser gentil, compreensível e amável, enfim despertando para a sabedoria e para o amor pelos direitos humanos.

A fase **ESTRUTURAR** significa conhecer as causas principais e determinar a causa fundamental de um problema (para tratá-la, visando sua solução definitiva, evitando a sua reincidência). Nessa fase, uma das ferramentas importantes é a formação de equipes para a resolução dos problemas, onde todas as pessoas envolvidas possam contribuir para a identificação das causas. Assim sendo, pretende-se que cada pessoa aprenda a compreender o mundo que o rodeia, para desenvolver as suas capacidades profissionais, para comunicar.

Uma organização que procura a causa dos problemas é um somatório de pessoas que procuram as causas dos problemas em suas vidas. Se a pessoa não consegue perceber a relação de causa e efeito dentro da sua própria vida ela terá

dificuldades de perceber a relação sistêmica de causa e efeito na organização. Perceber a relação sistêmica de causa e efeito significa organizar de forma coerente as causas dos problemas e a forma que eles podem ser solucionados de maneira duradoura. Esta percepção sistêmica acarreta uma reestruturação no pensamento, nas ações, nos hábitos, no caráter e no destino das pessoas ou da organização.

As Leis da quinta disciplina (pensamento sistêmico) para Senge (1999) são:

1. *Os problemas de hoje vêm das “soluções” de ontem* : As pessoas intrigam-se com as causas de seus problemas quando, na verdade, deveriam recordar as soluções que deram para outros problemas no passado. Soluções que transferem os problemas de uma parte do sistema para outra freqüentemente não são detectadas pois, os que “resolveram” o primeiro problema não são os mesmos que herdaram o novo.

2. *Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta*: este fenômeno chama-se “*feedback de compensação*”, isto é, as intervenções bem intencionadas provocam resposta do sistema que eliminam os benefícios da intervenção. Quanto mais se esforça para resolver o problema, maior parece ser o esforço necessário para solucioná-lo. Quando os esforços iniciais das pessoas não geram resultados duradouros, “empurra-se mais forte”, acreditando-se que o esforço pode superar todos os obstáculos, sem ter a percepção do quanto se está contribuindo para o aparecimento desses mesmos obstáculos.

3. *O comportamento melhora antes de piorar*: O *feedback de compensação* envolve uma “defasagem”, um lapso de tempo entre o benefício em curto prazo e o prejuízo de longo prazo. Em sistemas humanos complexos, sempre há várias alternativas para melhorar as coisas em curto prazo. Porém, o *feedback de compensação* pode voltar depois para assombrá-lo. Uma solução sempre parece maravilhosa quando cura os primeiros sintomas. As coisas podem melhorar ou talvez até o problema seja resolvido. Talvez somente daqui a dois, três ou quatro anos ele volte ou surjam novos, ainda piores.

4. *A saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro*: Insistir cada vez mais na busca de soluções familiares, deixando que os problemas básicos persistam ou se acentuem, é um indício claro de que o pensamento não-sistêmico está sendo adotado. Afinal, se as soluções fossem fáceis de enxergar ou óbvia a todas as pessoas, já teria sido encontrada.

5. *A cura pode ser pior do que a doença:* Quase sempre, a solução fácil ou familiar não é apenas ineficaz, mas perigosa, pode criar dependência. Em longo prazo, a consequência mais perigosa da utilização de soluções não-sistêmicas é a crescente necessidade de doses cada vez maiores da solução. As estruturas de “transferência de responsabilidade” mostra que qualquer solução em longo prazo deve, segundo Meadows, “fortalecer a habilidade do sistema em arcar com as próprias responsabilidades”.

6. *Mais rápido significa mais devagar:* Todos os sistemas naturais possuem seu próprio ritmo ideal de crescimento. Lewis Thomas disse: “Quando você está lidando com um sistema social complexo, por exemplo, um centro urbano ou um rato de laboratório, e observa características que o desagradam e que deseja corrigir, não basta se envolver na situação e começar a consertar os erros acreditando que está ajudando. Essa é uma das principais frustrações do século.” A verdadeira consequência da perspectiva sistêmica não é a inatividade, mas um novo tipo de atitude baseada em uma nova forma de pensar. O pensamento sistêmico é mais desafiador e, ao mesmo tempo, mais promissor do que os mecanismos usuais de lidar com os problemas.

7. *Causas e efeitos não estão próximos no tempo e no espaço:* Efeitos são os sintomas óbvios que indicam a existência de problemas. Causa é a interação do sistema subjacente, e a maior responsável pela geração dos sintomas e que, quando identificada, pode gerar mudança, resultando em melhorias duradouras. A origem de nossas dificuldades não está nos problemas recalcitrantes, nem nos adversários cruéis - mas em nós mesmos. Existe uma diferença fundamental entre a natureza da realidade nos sistemas complexos e a forma predominante de como pensamos a respeito desta realidade. O primeiro passo para corrigir esta desigualdade é abandonar a idéia de que causa e efeito estão próximos em tempo e no espaço.

8. *Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados- mas, freqüentemente as áreas de mais alavancagem são as menos óbvias:* O pensamento sistêmico mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atue no lugar certo. Os pensadores sistêmicos referem-se a esse princípio como “alavancagem”. Em geral, a solução de um problema difícil é uma questão de descobrir onde está a maior alavancagem, uma mudança que – com o mínimo de esforço- resultaria em melhoria

duradoura e significativa. O problema é que as mudanças de alta alavancagem não são óbvias para a maioria dos envolvidos no sistema. Não estão próximas do tempo e do espaço dos sintomas óbvios do problema.

9. *Você pode assobiar e chupar cana – mas não ao mesmo tempo:* Os dilemas são subprodutos do pensamento estático. Opções rígidas do tipo “esse ou aquele” existem porque pensamos no que é possível em um determinado momento. No mês seguinte, talvez tenhamos que escolher uma ou outra, todavia a alavancagem consiste em perceber como ambas podem ser melhoradas ao longo do tempo.

10. *Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes:* Os sistemas vivos possuem integridade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre com as organizações; para compreender as questões gerenciais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema. As pessoas percebem o problema claramente, mas nenhuma percebe como as políticas de seus departamentos interagem com as dos outros. O princípio fundamental, chamado “princípio dos limites do sistema”, é que as interações que devem ser examinadas são as mais importantes para o problema em questão, independentemente dos limites organizacionais. Um problema complicado no qual não se consegue identificar os pontos de alavancagem, pois ela está nas interações, que não podem ser identificadas quando se analisa apenas uma parte do todo.

11. *Não existem culpados:* A tendência das pessoas ou organizações é culpar as circunstâncias externas pelos seus problemas. “Alguém” lá fora, fez isso ou aquilo a nós. O pensamento sistêmico mostra às pessoas que não existe “lá fora”, que elas são a causa de seus problemas, pois fazem parte de um único sistema. A cura está no relacionamento com o seu inimigo.

A alavancagem está em perceber quais são os hábitos defensivos de cada pessoa para não ver a realidade e descobrir o próprio papel na sua criação e manutenção, ao invés de ficar apontando os comportamentos dos outros como sendo a causa do problema. Se as pessoas buscarem as causas dos problemas somente nos outros e não conseguirem identificá-las dentro de si mesma, seus esforços para melhoria apenas aumentarão os hábitos defensivos para não ver a verdadeira causa.

Muitas pessoas e organizações definem a aprendizagem, como sendo uma simples resolução de problemas e, portanto, se concentra na disposição que é a

identificação e eliminação de erros no ambiente externo. Fazer disposição é importante; porém para que o aprendizado possa ter continuidade, as pessoas devem também olhar para o interior. Elas necessitam refletir de forma crítica sobre suas próprias atitudes.

Para as pessoas encontrarem o verdadeiro caminho para a solução dos problemas é necessária uma atitude humilde e paciente. Precisam reconhecer que, por mais experientes e graduados que sejam, o conhecimento e a experiência são finitos e imperfeitos. Esta postura perante a vida já faz com que as causas se tornem mais claras.

A forma de pensar e de interagir das pessoas e das organizações diz como elas vivem ou funcionam. A mudança dos pensamentos modifica políticas e práticas profundamente enraizadas. A mudança da forma de interação desenvolve os ideais compartilhados.

A fase **EDUCAR** significa criar meios para que as pessoas possam se perceber como aprendizes diante da vida. Através dos programas e ações, a organização pode contribuir para que as pessoas desenvolvam a capacidade de serem autônomas, solidárias e competentes. Pessoas autônomas são aquelas que olham o futuro sem medo, que tem um projeto de vida e caminha em sua direção de maneira autodeterminada, tomando decisões baseadas em valores, que conferem sentido à sua vida e encaminham no rumo de sua auto-realização. Pessoas solidárias no sentido de serem capazes de atuar como parte da solução, e não como parte do problema, na busca de soluções e no enfrentamento de problemas reais na empresa, na comunidade e até mesmo na vida social mais ampla, agindo sempre como fonte de iniciativa (ação), liberdade (opção) e compromisso (responsabilidade). Pessoas competentes, capazes de desenvolver através de uma sólida educação para a vida, as competências pessoais, sociais, produtivas e cognitivas necessárias para se viver na sociedade inteiramente nova, que vai se delineando neste limiar de um novo século e de um novo milênio.

Educar seria a transformação das organizações tradicionais, que exigem sistemas gerenciais controladores, para organizações que investem na melhoria da qualidade do pensamento, na capacidade de reflexão e aprendizagem em equipe, na habilidade de desenvolver ideais compartilhados e na compreensão de questões empresariais complexas.

Essa fase não significa forçar o crescimento das pessoas, mas sim, eliminar os fatores que o limitam. Para isso é importante desenvolver o princípio total da pessoa (espírito, corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade). Preparar o ser humano para elaborar pensamentos autônomos e críticos e para formular os seus próprios juízos de valor, de modo a poder decidir, por si mesmo, como agir nas diferentes circunstâncias da vida. Fornecer-lhes constantemente forças e referências intelectuais que lhes permitam conhecer o mundo que as rodeia e comportar-se nele como pessoas responsáveis e justas. Conferir às pessoas a liberdade de pensamento, discernimento, sentimento e imaginação de que necessitam para desenvolver os seus talentos e permanecerem tanto quanto possível, donos do seu próprio destino.

Criar espaços para as pessoas criativas usarem o hiato entre a meta e a realidade atual para gerar energia para a mudança. Estas pessoas percebem que um erro é um evento cujo benefício ainda não se transformou em vantagens. As estratégias criadas para ocultar a realidade (o sentimento de defensividade, resguardar-se dos problemas, proteger alguém ou a si mesmo) podem ser utilizadas para restabelecer um clima de aprendizado.

A criação de programas que estimulem o autoconhecimento é de suma importância para que as pessoas possam viver em um estado de aprendizagem contínua e compartilhem atitudes. Programas que despertem que a visão pessoal e a visão da organização são um chamado e não apenas uma boa idéia. Que desenvolvam a percepção da realidade atual como uma aliada, não como uma inimiga. Onde as forças contra as mudanças, são percebidas e trabalhadas em vez de resistirem a elas. Despertem que a aprendizagem que modifica as formas de pensamentos é altamente desafiadora, desorientadora e pode ser assustadora ao se confrontar com as crenças e valores pré-estabelecidos.

Nas organizações e na vida a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá. Aprender com vivências é ser um eterno aprendiz. Quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância. É aprender enquanto se vive.

Kazuo Inamori, fundador e presidente da Kyocera, (apud SENGE, 1999, p.167) acredita que:

...para aproveitar o potencial das pessoas será preciso entender a mente subconsciente, a força de vontade e as ações do coração ... o desejo sincero de servir ao mundo.

Ele ensina aos funcionários da Kyocera olharem para dentro de si em sua busca contínua da “perfeição”, guiados pelo lema da empresa, “Respeite o Céu e Ame as Pessoas”. Ele acredita que sua tarefa como gerente começa em “proporcionar bem-estar material e espiritual aos meus funcionários”.

As pessoas precisam se *sentir gente*. Precisam se sentir amadas e compreendidas. Todas as pessoas se perceberem como complemento das outras, independente da organização, cidade, estado ou país que se encontram. O relacionamento sistêmico de causa e efeito não possui fronteiras territoriais. Todos somos seres humanos responsáveis pela natureza sagrada da vida de tantas pessoas. Uma atitude fundamental é proporcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível.

6 AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Após a criação do *modelo proposto* que derivou do modelo empírico, fez-se a avaliação do *modelo proposto*. O método de avaliação do *modelo proposto* está descrito na figura 5 no campo intitulado **medida**. No campo medida além da pesquisa de percepção (Apêndice B), a avaliação do *modelo proposto*, também, é feita por meio do resultado financeiro da organização, antes e depois da implantação do Programa de Excelência SAE.

6.1.1 Caminhos para realizar a análise da pesquisa de percepção

Após o preenchimento dos formulários, foi feita uma análise da dissertação de cada funcionário. Os resultados da análise foram divididos em quatro categorias: aprender a conhecer, aprender a conviver, aprender a fazer e a aprender a ser. Os formulários encontram-se no Apêndice B.

A análise foi realizada, fazendo-se, também, uma correlação entre colaboradores envolvidos ou não em metodologias participativas e colaboradores que participam das Equipes de Planejamento Estratégico (Equipe Estratégico/Tático) e Operacional.

A Equipe de Planejamento Estratégico foi considerada diferenciada, pois gere, com a Diretoria, a Organização. Reúne-se uma vez por semana e toma decisões estratégicas. Nesse sentido, o estratégico não se separa do tático. Essa equipe contém 25 participantes, que representam 16% da Organização. Dentre os 43 colaboradores, que compõem a amostra, 16 participam da Equipe de Planejamento Estratégico e 27, da Operacional.

Em relação às metodologias participativas – equipes que se reúnem para realizar melhorias para a empresa – a amostra apresenta 29 pessoas envolvidas em metodologias participativas e 14 que não participam. A porcentagem de envolvimento em metodologias participativas em 2001 é de 82% da Organização, o que corrobora o alto índice de colaboradores envolvidos em metodologia participativa na amostra. Todos os colaboradores (100%) participam de, pelo menos, 3 programas internos (ArrumAção, InterAção e Integração).

A tabela 2 explica a separação da amostra.

Tabela 2: Definição da amostra

| | Amostra | Equipe Estratégico/Tático | Equipe Operacional | Envolvidos em Metodologia Participativa | Não Envolvidos em Metodologia Participativa |
|--------------------------------|------------|---------------------------|--------------------|---|---|
| Número de Colaboradores | 43 | 16 | 27 | 29 | 14 |
| % da amostra | 27% | 37% | 63% | 67% | 33% |

6.1.2 Resultados relacionados com a pesquisa qualitativa

6.1.2.1 Resultado relativo ao aprender a conhecer

Para melhor compreensão da análise dos resultados, abaixo estão relacionadas dez respostas aleatórias sobre a percepção dos colaboradores da SAE sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a eles como ser humano. A pergunta esclarecida na entrevista foi: *O que mudou na sua vida?* Todos os 43 formulários se encontram no Apêndice B.

“Particularmente enriqueci muito, porque veio de encontro com a minha preocupação, pois meio ambiente é vida, este encontro foi de muita precisão, foi um alimento em mim, que certamente está germinando e continuará.”

“Despertou o meu “eu” para mudanças positivas de atitudes, visão, percepção do que realmente acontece ao meu redor e de como me situar neste contexto buscando a melhoria.”

“Estou realizando um trabalho que visa o bem estar da nossa comunidade e de toda a humanidade.”

“Aprendi que como empresa, “eu como ser humano” tenho que planejar e colocar metas na minha vida pessoal, minha casa e a estrutura, meus filhos, minha secretária, meu marido são minha equipe.”

“Crescimento profissional, experiências de vida, melhoramento na qualidade de vida.”

“Reconhecimento e valorização pessoal, principalmente quando sonhamos, lutamos e conquistamos nossos objetivos. Aumento da auto-estima.”

“Pessoalmente, tudo que foi desenvolvido durante a implantação dos critérios, e agora, na manutenção, agregou muito valor a minha vida, ao meu jeito de ver as coisas, de me relacionar com os colegas, além de possibilitar a superação de desafios e atingimento de metas.”

“Luta por objetivos fixados. Reconhecimento pessoal, satisfação, busca de alegria.”

“Conhecimento pessoal, a importância de compartilhar, de fazer bem, de estar sempre buscando o melhor para mim e meu próximo.”

“Estou valorizando mais a minha pessoa e as outras pessoas da sociedade.”

A tabela 3 mostra o resultado relacionado a expressões de concordância relativas à percepção do colaborador, como PESSOA, o que corresponde ao aprender a conhecer.

Tabela 3: Análise da entrevista relacionada ao aprender a conhecer

| Aprender a Conhecer (EU) | Equipe Estratégico/Tático | Equipe Operacional | Envolvidos em Metodologia Participativa | Não Envolvidos em Metodologia Participativa | Total |
|---|----------------------------------|---------------------------|--|--|--------------|
| Crescimento pessoal | 13 | 15 | 21 | 7 | 28 |
| Crescimento profissional | 6 | 1 | 6 | 1 | 7 |
| Mais valorização do meio ambiente (Água, Lixo, Vida) | 1 | 5 | 1 | 5 | 6 |
| Crescimento da empresa | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| Busca da melhoria contínua | 1 | 3 | 4 | 0 | 4 |
| Reconhecimento e valorização pessoal | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| União fazendo a força e conquistando o impossível (importância de compartilhar) | 1 | 2 | 3 | 0 | 3 |
| Satisfação nas conquistas | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Melhoramento da qualidade de vida | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 |
| Senso de responsabilidade pelo crescimento da equipe | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Visão mais ampla sobre saneamento | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Empresa incentiva melhoria contínua | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Luta por objetivos | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Busca da alegria | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Satisfação de trabalhar | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Reconhecimento de que qualidade é importante | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Responsabilidade muito grande | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |

Em relação ao aprender a conhecer, 66% perceberam o crescimento pessoal, após a implantação do Programa de Excelência SAE. 74% estão envolvidos em metodologias participativas e 26% não participam.

A categoria *Mais valorização do meio ambiente (Água, Lixo, Vida)* foi percebida por colaboradores da Equipe Operacional, que não estavam envolvidos com metodologias participativas. Esses colaboradores percebem o meio ambiente no eu, enquanto a Equipe de Planejamento Estratégico percebe-o na sociedade; o eu não está inserido. O questionamento feito aos colaboradores da Equipe Operacional, em relação ao aprender a conhecer, foi *O que mudou em sua vida, após a implantação do programa de Excelência SAE? O aprendizado da importância de se cuidar do meio ambiente* foi relevante para a Equipe Operacional.

Quatro colaboradores perceberam a categoria *Crescimento da Empresa*; duas pessoas, além dessa categoria, perceberam a de *Crescimento Pessoal ou Profissional*. As duas pessoas que não perceberam o eu são da Equipe Operacional, e não estão envolvidas em metodologias participativas.

Com a análise das categorias *Crescimento Pessoal e Crescimento na Empresa* conclui-se que as metodologias participativas (experiências) são de suma importância para a percepção do eu e, conseqüentemente, do outro. Somente os programas vivenciais não alcançam o objetivo do aprendizado.

6.1.2.2 Resultado relativo ao aprender a conviver

Para melhor compreensão da análise dos resultados, abaixo estão relacionadas dez respostas aleatórias sobre a percepção dos colaboradores da SAE sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a eles como funcionário (equipe). Todos os 43 formulários se encontram no Apêndice B.

“Como funcionário, particularmente tenho certeza que nunca uma implantação foi tão bem aceita como esta, pois o funcionalismo foi pego talvez num momento de mudanças em melhorar seu próprio desempenho, daí o maior êxito do programa, que fez com todos, ser mais equipe.”

“Como funcionário (equipe) vejo o Programa de Excelência como verdadeiro responsável por despertar a qualidade do funcionário, pois a qualidade está dentro de cada um de nós funcionário.”

“Trouxe o fortalecimento das equipes e a união de todos, em uma só equipe, a “Equipe SAE”. Despertou a importância de cada um a responsabilidade e também que “um” pode fazer a diferença.”

“Pessoas comprometidas e unidas num só objetivo e com a responsabilidade de estar servindo a nossa comunidade e com a busca da excelência profissional.”

“Permitiu a melhoria no relacionamento interpessoal, através da busca de libertação do apego a coisas não essenciais que tornam a vida mais difícil e “azedada”. Possibilitando o questionamento: O que posso fazer a fim de contribuir para a realização de um trabalho melhor?”

“Não há colaboração com o fim de unir as diversas áreas. Há individualismo dos funcionários mais antigos que não aceitam modificações.”

“Aprendi a trabalhar em equipe, foi muito motivador e prazeroso ver o resultado de um trabalho em equipe.”

“O PNQS conseguiu mostrar a todos nós o quanto temos condições de crescer e trabalhar em conjunto e a competência que as pessoas possuem.”

“Valorização do trabalho em equipe, destacando, igualmente, todos os colaboradores, independente do cargo/função que ocupam na Autarquia.”

A tabela 4 mostra as expressões de concordância relativas à percepção do colaborador, como FUNCIONÁRIO, o que corresponde ao aprender a conviver.

Tabela 4: Análise da entrevista relacionada ao aprender a conviver.

| Aprender a Conviver (OUTRO) | Equipe Estratégico / Tático | Equipe Operacional | Envolvidos em Metodologia Participativa | Não Envolvidos em Metodologia Participativa | Total |
|---|------------------------------------|---------------------------|--|--|--------------|
| União da equipe para atingir o objetivo | 9 | 10 | 13 | 6 | 19 |
| Melhorando a convivência/companheirismo | 1 | 8 | 3 | 6 | 9 |
| Fortalecimento do senso de trabalho em equipe | 6 | 3 | 9 | 0 | 9 |
| Compartilhamento de experiência/compartilhar um ideal | 3 | 3 | 4 | 2 | 6 |
| Orgulho em fazer parte/Satisfação de trabalhar na SAE | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 |
| Mais organização | 0 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| Melhorias para os funcionários | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| Senso de responsabilidade | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| Tratamento igualitário entre os colaboradores, independente da função | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Clima organizacional | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Existem grupos internos | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Investimento em treinamento | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Mais valorizado e mais forte para novas conquistas | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Novas tecnologias | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Nunca uma implantação foi tão bem aceita como esta | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |

Na fase aprender a conviver, existem graus diferentes de percepção da convivência como: *unir para atingir um objetivo, fortalecimento do senso de trabalho em equipe, companheirismo/melhorando a convivência e compartilhamento de experiência/compartilhar um ideal*. Essas categorias representam a convivência em graus de percepções diferentes. A maioria percebeu o senso de trabalho em equipe. 89% da categoria *Melhorando a convivência/companheirismo* foi percepção da Equipe Operacional, enquanto que 67% da categoria *Fortalecimento do senso de trabalho em equipe* foi percepção da Equipe Estratégico/Tático.

Na categoria *existem grupos internos*, foram expressas as seguintes percepções: falta união da Equipe SAE e conflitos entre funcionários que trabalham há muitos anos na Empresa com aqueles que entraram recentemente. Uma oportunidade de melhoria é criar um cenário, onde toda a Empresa possa trabalhar em equipe, para que as pessoas possam se perceber como parte integrante do todo.

Como os pilares aprender a conhecer e aprender a conviver são pólos que necessitam entrar em equilíbrio, as pessoas precisam perceber-se no todo para permanecerem com os outros, em convivência saudável.

O *Programa SuperAção* “Amor-Exigente”, recém implantado, trabalha com o compartilhar experiências, possibilitando uma maior integração e cooperação entre os colaboradores.

6.1.2.3 Resultado relativo ao aprender a fazer

Para melhor compreensão da análise dos resultados, abaixo estão relacionadas dez respostas aleatórias sobre a percepção dos colaboradores da SAE sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a eles como empresa. Todos os 43 formulários se encontram no Apêndice B.

“Orgulho, orgulho de trabalhar com uma equipe integrada 24 horas; satisfação de ser bem reconhecida entre as demais empresas (independente do setor) de nossa cidade e as restantes que conhecem os serviços prestados pela SAE e oferecer a comunidade serviços de alta qualidade.”

“Honrada e satisfeita com o reconhecimento público , através do Prêmio da qualidade, por um trabalho sério a serviço da vida.”

“Os clientes percebem que a empresa está em um nível bem mais avançado do que várias outras empresas de saneamento do país.”

“Segurança da água tratada, medo da privatização.”

“Bem reconhecida pelo programas de televisão, rádio. Tem muita gente que ainda não conhece o que a SAE faz. Tratamento excelente, água melhor do Brasil.”

“Melhora no atendimento aos clientes, valorizando-o mais, aumento de responsabilidades, maior agilidade na execução dos serviços.”

“Mudou bastante, mais elogios, mais orgulho de ter uma boa empresa na cidade e principalmente mais cobranças.”

“Vejo minha empresa como a melhor e mais reconhecida mundialmente falando. Uma empresa que oferece para toda uma população, o melhor produto do mundo, água (vida).”

“Treinando bem os funcionários, levando um atendimento de forma bem atenciosa, e no desenrolar de um trabalho deixando sempre os usuários mais satisfeitos.”

“A empresa só ganhou com esta busca constante do aperfeiçoamento contínuo, pois há um ano atrás somente o escopo da ISO 9002 estava padronizado, hoje o quadro é outro, praticamente toda a empresa está padronizada, existindo instruções de trabalho e sistemática em todos os setores, além de manter em atividade os sub-comitês do PNQS, desenvolvendo projetos e melhorias em prol dos colaboradores. Mantendo sempre vivo o nosso lema: A SAE a serviço da Vida.”

A tabela 5 mostra as expressões de concordância relativas à percepção do colaborador, como EMPRESA, o que corresponde ao aprender a fazer.

Tabela 5: Análise da entrevista relacionada ao aprender a fazer

| Aprender a Fazer (EMPRESA) | Equipe Estratégico / Tático | Equipe Operacional | Envolvidos em Metodologia Participativa | Não Envolvidos em Metodologia Participativa | Total |
|---|------------------------------------|---------------------------|--|--|--------------|
| Aperfeiçoamento contínuo | 10 | 10 | 13 | 7 | 20 |
| Reconhecimento do público em relação à qualidade | 5 | 11 | 10 | 6 | 16 |
| Satisfação profissional/Orgulho de Trabalhar na SAE | 3 | 6 | 6 | 3 | 9 |
| Responsabilidade perante a comunidade | 3 | 6 | 6 | 3 | 9 |
| Segurança da água tratada/Credibilidade no serviço | 0 | 4 | 3 | 1 | 4 |
| Estabelecimento de uma base sólida para novas conquistas | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Medo da privatização | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Imprescindível a participação de todos na busca da qualidade | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Estímulo para novas conquistas | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Tornou possível a melhoria através da busca do conhecimento | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Há muitas pessoas que ainda não conhecem a qualidade da empresa | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |

Na categoria aprender a fazer, 30% das percepções foram relacionadas à *melhoria contínua da empresa*, 24% na categoria *Reconhecimento do público em relação à qualidade*, 14% na *Satisfação profissional/Orgulho de Trabalhar na SAE* e 14% na *Responsabilidade perante a comunidade*. Esse índice de responsabilidade é interessante; para a Empresa que manifesta ter qualidade, a responsabilidade é muito maior perante a comunidade, do que a de uma que não o faz. Os próprios funcionários percebem que não pode haver falhas relacionadas aos serviços prestados.

Analisando as categorias há *muitas pessoas que ainda não conhecem a qualidade da empresa e Medo da privatização*, vislumbra-se uma oportunidade de aperfeiçoamento: a SAE pode criar cenários para fazer com que a comunidade a perceba como uma empresa que busca a excelência. Se a comunidade perceber que saneamento é saúde e que a SAE tem como compromisso a busca do aperfeiçoamento contínuo, da satisfação dos clientes, dos colaboradores e parceiros, utilizando e preservando o meio ambiente, assegurar-lhe-á a continuidade como autarquia municipal, sem risco de privatização.

6.1.2.4 Resultado relativo ao aprender a ser

Para melhor compreensão da análise dos resultados, abaixo estão relacionadas dez respostas aleatórias sobre a percepção dos colaboradores da SAE sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a eles como sociedade. Todos os 43 formulários se encontram no Apêndice B.

“Como sociedade é importante saber que existe um Programa de Excelência que se preocupa com: a qualidade do produto (água e esgoto tratado), o atendimento aos clientes e fornecedores, e de seus colaboradores. É graças a tudo isso que hoje a SAE é considerada referência nacional em produtos e serviços de saneamento, e prova disso são as visitas, de várias localidades, a nossa empresa.”

“Sabe é complicado responder esta pergunta, uma vez que faço parte da equipe e estou diretamente ligado com os problemas e soluções da empresa. Seria mais fácil falar de uma COPASA, um DEMAÉ. Mas me sinto orgulhoso de ser um cidadão de Ituiutaba e de saber que aqui temos uma empresa de saneamento com qualidade,

que leva saúde e bem-estar de cada cidadão a sério, buscando sempre o melhor para todos com responsabilidade, como cidadão, dou meus parabéns a toda esta equipe e que ela seja sempre uma “EXCELENCIA” em qualidade e também de vida.”

“Satisfação de morar em Ituiutaba e ter uma empresa como a SAE tratando de água, esgotos e agora o lixo.”

“Terá de se fazer muito ainda com relação à sociedade, pois a abrangência de pessoas é maior, a conscientização virá com o tempo, mas o alcance foi muito bom nas diferentes classes sociais.”

“A necessidade de se fazer algo para que a SAE continue como empresa pública, ou seja, que ela continue a ser da comunidade.”

“A imagem da empresa foi valorizada perante a comunidade. Foi mostrado um novo paradigma da empresa pública (confiança, profissionalismo, respeito com o dinheiro público).”

“Para a sociedade o Prêmio representa a garantia do excelente trabalho que a equipe SAE vem desenvolvendo, em prol de um patrimônio que é de todos, da saúde e do bem-estar da comunidade, além da melhoria dos produtos e serviços prestados. A referência que a empresa se tornou está servindo de luz para o caminho de outras empresas de saneamento do Brasil e projetando a cidade de Ituiutaba a nível nacional.”

“É gratificante saber que você faz parte de um grupo (a SAE), vitorioso, bem sucedido, respeitado por todos, inclusive em âmbito nacional e ter consciência que você tem uma parcela de contribuição para esse resultado, isto traz satisfação pessoal e motivação.”

“Garantia de receber produtos /serviços de alta qualidade, atendimento diferenciado, oferece oportunidade para a comunidade sugerir/opinar para o crescimento da empresa.”

“Sinto cada vez mais um intenso orgulho e cada vez maior a responsabilidade de manter a SAE como órgão que sempre serviu de exemplo para outras empresas do ramo. Isto porque temos a responsabilidade de resguardar a qualidade de vida para a atual e para as futuras gerações.”

A tabela 6 mostra as expressões de concordância relativas à percepção do colaborador, como SOCIEDADE, o que corresponde ao aprender a ser.

Tabela 6: Análise da entrevista relacionada ao aprender a ser

| Aprender a Ser (SOCIEDADE) | Equipe Estratégico/Tático | Equipe Operacional | Envolvidos em Metodologia Participativa | Não Envolvidos em Metodologia Participativa | Total |
|--|----------------------------------|---------------------------|--|--|--------------|
| Sociedade confia nos serviços prestados pela SAE | 8 | 13 | 16 | 5 | 21 |
| A SAE é motivo de orgulho para a sociedade | 6 | 7 | 10 | 3 | 13 |
| Empresa preocupada com o meio ambiente, com a vida | 4 | 7 | 9 | 2 | 11 |
| A referência da SAE está servindo de luz para outras empresas e projetando a cidade de Ituiutaba | 5 | 2 | 6 | 1 | 7 |
| Melhoria na Qualidade de vida | 3 | 3 | 5 | 1 | 6 |
| Nova idéia de empresa pública (confiança, profissionalismo, respeito com o dinheiro público) | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| Aumento da cobrança das responsabilidades | 0 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Há, ainda, muito que se fazer em relação à sociedade, pois a abrangência da educação é grande | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| Prazer em trabalhar na SAE | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 |
| Oferece oportunidade para a sociedade opinar sobre o crescimento da SAE | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Necessidade de se fazer algo para que a SAE continue como empresa pública | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |

Na categoria aprender a ser, 30% das percepções foi de que a *sociedade confia nos serviços prestados pela SAE*; 18%, *a SAE é motivo de orgulho para a sociedade*; 15% *a Empresa se preocupa com o meio ambiente, com a vida*; e 10%, *a referência da SAE está servindo de luz para outras empresas e projetando a cidade de Ituiutaba*. Essa última categoria representa a visão da SAE: “Ser referência, como

Autarquia Municipal, em produtos e serviços de saneamento ambiental, até o ano 2005, compartilhando experiências e atitudes a serviço da vida!”

A partir das categorias *há, ainda, muito que fazer em relação à sociedade, pois a abrangência da educação é grande e Necessidade de se fazer algo para que a SAE continue como empresa pública*, detecta-se uma oportunidade de aperfeiçoamento: a SAE pode criar cenários para educar a comunidade, em relação à utilização e preservação do meio ambiente.

Como os pilares aprender a fazer e aprender a ser são pólos que precisam entrar em equilíbrio, a educação da comunidade pode esclarecer, também, a responsabilidade da SAE, como autarquia municipal, de oferecer serviços e produtos de saneamento, visando à saúde, ao bem-estar e à preservação do meio ambiente.

Os programas vivenciais são cenários que proporcionam às pessoas a percepção da Empresa (aprender a fazer) e da Sociedade (aprender a ser). 100% das pessoas da Organização participam dos três programas abaixo:

- *Programa ArrumAção* -- Envolve todas as pessoas da organização por 1 dia ;
- *Programa InterAção* -- Envolve quarenta pessoas da organização por 2 dias;
- *Programa IntegrAção* – Envolve 14 pessoas da organização por 1 dia.

Após a análise dos quatro aprenderes, ficou perceptível que o envolvimento das pessoas em metodologia participativa é de suma importância para o aprendizado. Percebe-se que somente esses programas não bastam, como cenários para a percepção do eu (aprender a conhecer) e do outro (aprender a conviver).

6.3.2.1 Resultado financeiro

Nas figuras 7 e 8, respectivamente, estão demonstrados o resultado financeiro e o índice de inadimplência.

RESULTADOS SAE

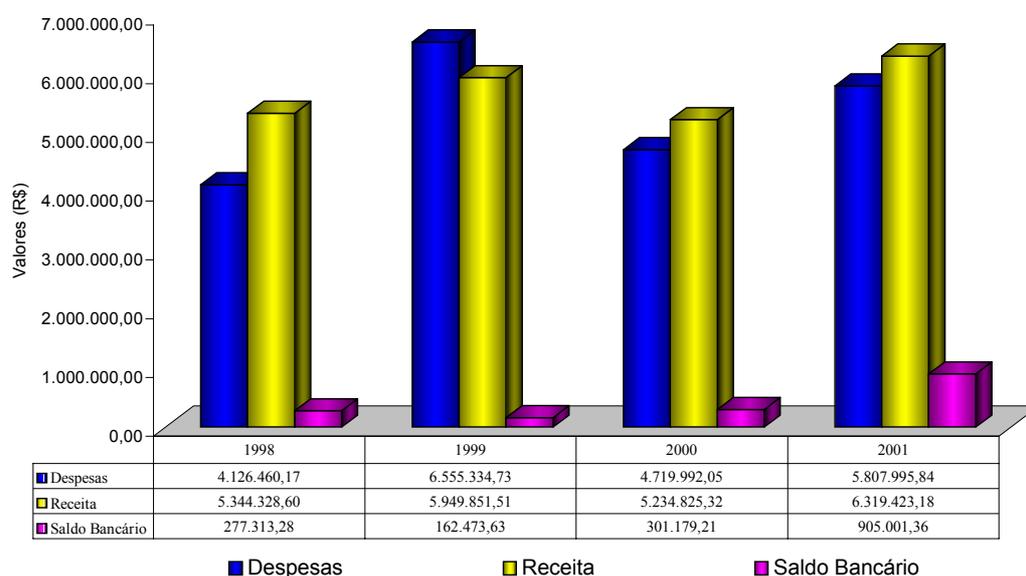


Figura 7: Resultado Financeiro da SAE

Fonte: Área do Programa de Excelência SAE

O resultado financeiro, no final do exercício 2001, foi positivo; na ordem de novecentos mil reais, apesar de a diferença de investimentos de 2000 para 2001 ter sido superior a um milhão. Além disso, a inadimplência diminuiu 65% em 2001, demonstrando que as ações de recuperação financeira, iniciadas pela Organização, parecem estar no rumo certo. Na figura 8, estão demonstrados os resultados da inadimplência até o período da SAE:

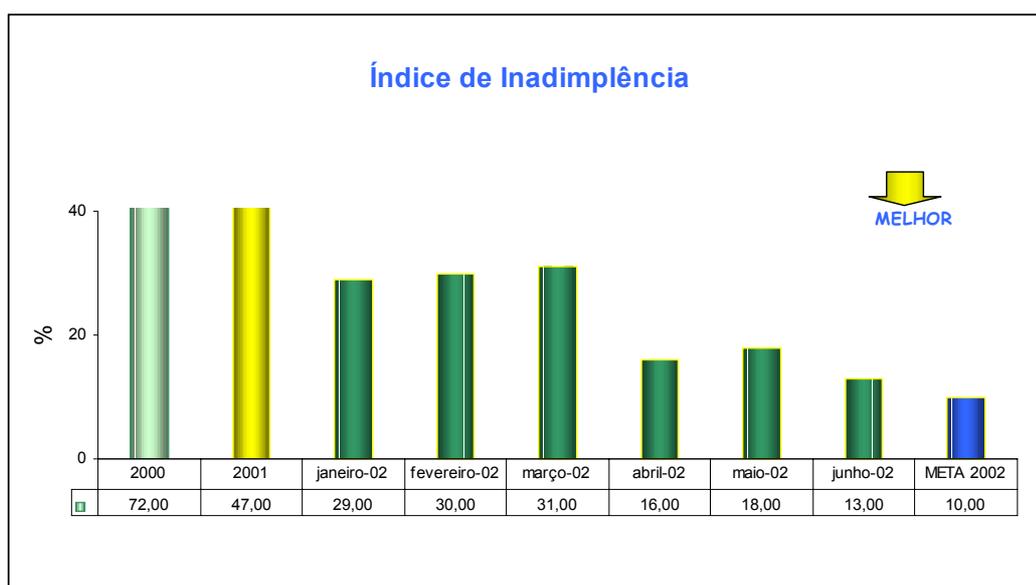


Figura 8: Resultado da Inadimplência da SAE

Fonte: Área do Programa de Excelência SAE

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Conclusões

Foi possível propor um modelo de orientação para implantação de um programa de excelência empresarial, sob a ótica da aprendizagem organizacional. O modelo proposto foi representativo para a Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba. Esta representatividade se deu pelo fato do modelo proposto ter sido mediado por vivências coletivas, em espaçostempos³ vividos, espaçostempos simbólicos, emergentes de uma empresa consciente de sua própria identidade. Por possuir identidade própria, nela em diferentes áreas, nas áreas, entre as áreas, nas fronteiras, nas brechas é que a própria empresa se expande.

A organização desse processo de múltiplas vivências tem como alicerce o cerne da principal executiva da empresa, que possibilita uma política de valorização do ser humano, onde “saber (con)viver ultrapassa qualquer entendimento”. Realça-se ainda que tais meios de aprendizado, decorrem das condições sócio-político-culturais concretas deste dado momento histórico. Por isso a empresa é humanizante e emancipadora de potencial de aprendizagem.

Antes de se implantar o Programa de Excelência SAE a situação da Autarquia era a seguinte: existia uma ameaça de privatização da empresa; administração altamente visionária; falta de objetivos e metas; deficiência de planejamento estratégico; ausência de integração entre as áreas da empresa; acomodação; excesso de pessoal na atividade meio; deficiência da estrutura operacional; individualismo; burocracia interna; falta de incentivo, apoio, motivação e valorização dos colaboradores; falta de conhecimento da empresa como um todo.

As pesquisas qualitativas culminaram com um modelo de avaliação que permitiu a identificação da percepção dos colaboradores, em relação aos quatro aprenderes, demonstrando que houve mudança na percepção de cada colaborador, em relação ao cenário citado acima, após a implantação do Programa de Excelência SAE. Apenas a situação que não se encontra nas responsabilidades e autoridades da Autarquia, como ameaça de privatização da empresa, ainda persiste.

³ A expressão espaçostempos foi intencionalmente escrita dessa forma, com o objetivo de explicitar a metodologia proposta (pesquisa-ação).

Com base no modelo de avaliação construído, foi possível identificar que existem diferenças de percepção de colaborador para colaborador e oportunidades de melhoria da percepção. Quanto mais as pessoas se envolvem em metodologias participativas, maior é a possibilidade de melhorar a percepção. Muitas pessoas da Organização ainda não perceberam o crescimento humano como condicionante para a melhoria contínua. Este estudo evidenciou a importância das organizações criarem cenários para a percepção, pois os responsáveis pela implantação de programas de excelência empresarial não têm como despertar, conscientizar, estimular ou sensibilizar as pessoas da organização, porque essa atitude parte do desejo de cada indivíduo. Cada um tem o poder de decidir sobre o que fazer e o que não fazer.

Entretanto, se o ideário do modelo proposto fosse alcançado, ou seja, se todas as pessoas da Organização percebessem, integralmente, os alicerces dos quatro aprenderes, não existiria motivo para a implantação de programas de excelência empresarial, pois ter-se-ia alcançado a “perfeição” e não haveria razão para a melhoria contínua. Sabe-se, contudo, que a perfeição é uma utopia.

Há, entretanto, evidenciado, neste trabalho, que o desenvolvimento do ser humano a partir da aprendizagem organizacional é uma importante variável para levar ao melhor desempenho financeiro da organização, como é o caso da Autarquia na qual a pesquisa foi realizada.

A Superintendência de Água e Esgoto de Ituiutaba tornou-se mediadora do aprendizado: entendeu que as situações de aprendizado precisam ser as mesmas para todos; teve a diversidade como ferramenta que faz com que os projetos ganhem maior dimensão; aproveitou a heterogeneidade na criação, fazendo com que as pessoas, com suas diferentes percepções, pudessem se ajudar, avançando para uma produtividade, cada vez maior, e realizando projetos coletivos. Busca continuamente o aprender a viver, onde democraticamente, a autoridade não é exercida pela força e desigualdade, mas pela delegação responsável onde todos estão irmanados no objetivo maior da organização – *Estar a serviço da vida*. Enfim, resgatou a dimensão humana como um fator que merece melhores considerações, buscando compreender o Ser Humano em toda a sua multidimensionalidade e não apenas como um recurso de produção.

Praticar os quatro aprenderes é ser um eterno aprendiz. Não existe o pronto e acabado, tudo encontra-se em construção. E assim, segue-se a evolução do viver.

Quanto mais se aprende mais se conscientiza do estado da ignorância. Essa é a dinâmica da vida. Tudo depende da escolha, o ser humano e também as organizações encontram-se sempre no estado de aprendizado, com oportunidade de se tornarem melhores ou regredirem.

Para a pesquisadora, o significado desse trabalho ultrapassa a prática científica, pois foi uma evolução de vida. Percorrendo em diferentes saberes, entre áreas, nas áreas, nas fronteiras, internalizou a compreensão da complexidade do viver, que hora obriga a flexibilidade, a dialogicidade, dialiticidade, a pluralidade, a diversidade, considerando o erro como relativo e criativo, constitutivo da essência humana. As fronteiras fazem parte também da aprendizagem, tornando-se como elemento de análise, lendo a realidade, construindo um novo universo conceitual, aceitando o desafio de confrontar e transformar os modelos mentais. E o quanto é importante, além disso, observar a brevidade da vida no momento de adotar atitudes para o alcance da meta pessoal e organizacional, lembrando-se de cultivar a felicidade do dia-a-dia. E ainda, a compreensão de que todo conhecimento humano assenta-se na experiência, na vivência, e destina-se a favorecer a vida.

7.2 Recomendações para futuros trabalhos

As recomendações gerais visam à continuidade da pesquisa, aqui, apresentada, o aprimoramento e a aplicação do método. Este trabalho não esgota o tema abordado. Sugere-se, desta forma, que outros estudos sejam realizados, a fim de se completar os resultados obtidos. A seguir, algumas sugestões para trabalhos futuros:

- aplicar o *modelo proposto* em outras empresas de saneamento;
- generalizar o método, aqui, proposto por meio da aplicação em outras empresas;
- analisar os resultados obtidos em diferentes empresas, onde for aplicado o modelo.

8 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de duas voltas. HSM Management 17/ ano 3, nov/dez. 1999.

BENNIS, Warren. Repensando a Liderança. Revista Executive Excellence. N. 1, 1999.

BROOMFIELD, John. Análise detalhada das diferenças mais importantes da nova ISO 9001:2000. Disponível em:< www.qsp.com.br/analisedetalhada.htm >. Acesso em: 8 mar. 2002.

CASTRO, D. M. VIDA: uma nova visão do ciclo da qualidade. Revista Controle da Qualidade no 21. Fev/1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. O aprendizado da Gestão. Banas Qualidade, Ano X, dezembro 2000.

CRAINER, Stuart. Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionam a administração e o mundo dos negócios; trd. Roberto Galmam. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DELORS, Jacques (Org.). Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 3 ed. São Paulo: Cortez, Brasília: Mec, UNESCO, 1999. p.77-88.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, FLEURY, Maria Tereza Leme, Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GEUS, Arie de. The Living Company. Harvard Bussiness Review. March-April, 1997.

GEUS, Arie de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. trd. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOLDRATT, Eliyahu;COX, Jeff. A meta. 2.ed. São Paulo: IMAM,1986.

GUENTHER, Zenita Cunha. Educando o ser humano: uma abordagem da psicologia humanista. Campinas, SP. Mercado de Letras, Lavras, MG: Universidade Federal de Lavras, 1997.

ISHIKAWA, K. Introduction to Quality Control, 3A Corporation. Tokyo, 1989.

JURAN, J.M., Juran na Liderança pela Qualidade – Um Guia para Executivos. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1990.

JURAN, Joseph M. Qualidade no Século XXI. HSM Management. São Paulo, ano 3, julho-agosto 1997.

MATTOS, José Fernando César, STOFFEL, Hipácio Rafael. Manual de Avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento. Comitê Nacional da Qualidade ABES. Minas Gerais, 2001.

MAYOR, Julio Olalla. Aprender a ser. HSM Management. São Paulo, maio-junho 2001.

MC GEE, James V., PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 1991.

PIRES, Márcio de Souza. Gestão estratégica da qualidade. Apostila do programa de pós-graduação em engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Fev/2000.

PALOMINOS, Roberto. Nem a caso, nem milagre: a gestão do compromisso. São Paulo: Editora Gente, 1997.

PAAS, Leslie Christine. A Integração da Abordagem Colaborativa à Tecnologia Internet para Aprendizagem Individual e Organizacional no PPGE. 1999. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTO, Adalgisa da Rosa. Aprendizagem Organizacional num Processo de Consolidação do Treinamento e Desenvolvimento de Competências. 2001. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE. Programa de Apoio aos Municípios. Curso: Iniciação ao Desenvolvimento Sustentável / Fundação Estadual do meio Ambiente. Belo Horizonte: FEAM, Belo Horizonte, 2001. 352p.

ROBBINS, S.P. Fundamentos de comportamento organizacional. México: Prentice Hall, 1998.

SENGE, A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem. trd. OP Traduções. 5 ed. São Paulo: Círculo do Livro, 1999.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia M. de; EVANGELISTA, Olinda. Política Educacional: o que você precisa saber sobre. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 140p.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat, metodologia da pesquisa e elaboração da Dissertação. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 2001.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. Refletindo a pesquisa participante. São Paulo: Cortez, 1986.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1992.

THURLER, Mônica Gather. Inovar no interior da escola. trd. Jeni Wolff. Porto Alegre: Artemed Editora, 2001.

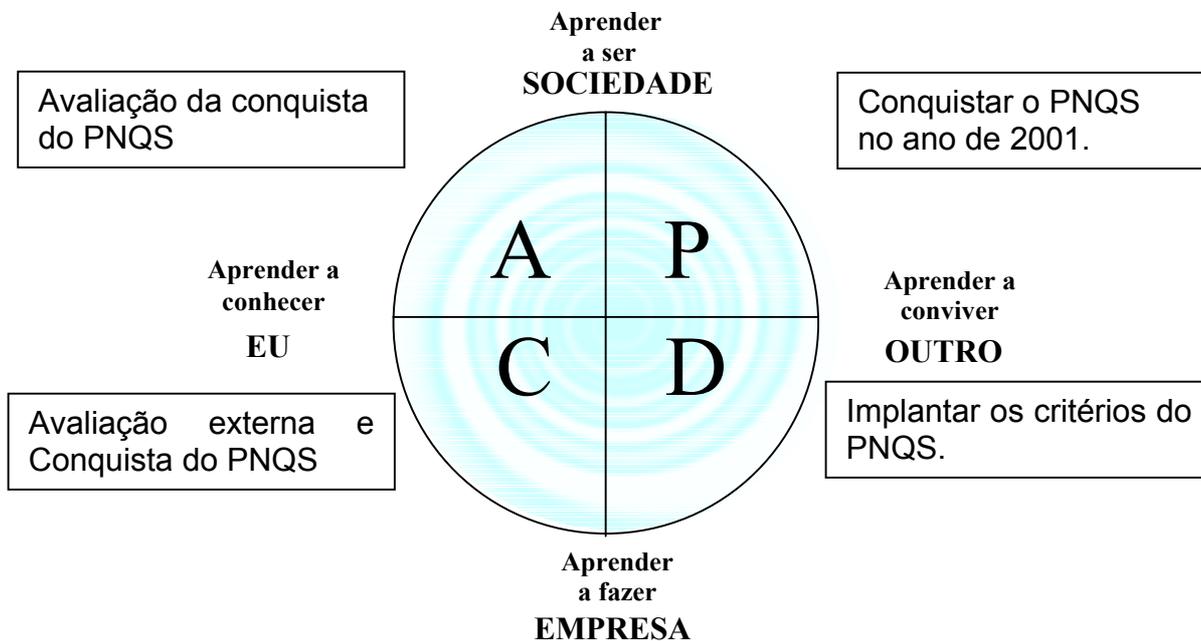
TOLOVI, José Jr. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v.34, n.6, p.6-11. Nov/ Dez.1994.

WERKEMA, Maria Cristina C. As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

2. você como funcionário (equipe)

3. você como empresa

4. você como sociedade

APÊNDICE B – Resposta dos Colaboradores sobre a entrevista para verificar a percepção de cada colaborador sobre a implantação do Programa de Excelência SAE.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Como ser humano eu tive um crescimento pessoal e profissional muito grande, pois participei ativamente da implantação e conquista do PNQS. meu objetivo agora é continuar sempre participando do crescimento e conquistas da empresa, com muita entrega e dedicação.

2. você como funcionário (equipe)

É ótimo que existam funcionários na equipe SAE que não acreditam em qualidade, mas a grande parte que acredita nos colaboradores, fortalecem bastante a empresa, contribuindo assim para que as equipes se aperfeiçoem e superem todos os obstáculos, mantendo sempre produtos e serviços com altíssima qualidade.

3. você como empresa

A empresa só ganhou com esta busca constante do aperfeiçoamento contínuo, pois a um ano atrás somente o escopo da ISO-9002 estava padronizado, hoje o quadro é outro, praticamente toda a empresa está padronizada, existindo instruções de trabalho sistemáticas em todos os setores, além de manter em atividade os subcomitês do PNQS, desenvolvendo projetos e melhorias em prol dos colaboradores e comunidade, mantendo sempre

4. você como sociedade

A SAE hoje já é uma referência não só para o município e sim para o Brasil, haja vista o grande número de visitantes que recebemos de outras cidades e estados interessados em nosso modelo de gestão.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Estou tendo uma melhor visão das coisas que geram ao meu redor e com isso percebi que também tenho que crescer.
Sei que como ser humano não sou perfeito, mas sempre procurei dar o melhor de mim e agora procuro aprender melhor coisas que pensava estar fazendo certo e não estava, melhores coisas e como ser humano eu só tenho a acrescentar uma coisinha ao programa... o meu "obrigado".

2. você como funcionário (equipe)

Me preocupo muito com a empresa e com seus funcionários, chego cedo ao trabalho sempre na esperança de poder ajudar alguém e me sinto extremamente bem com isso, procuro ser gentil com todos, tenho a minha consciência tranquila porque sei de todas as minhas responsabilidades, melhorar a minha pessoa, sim, faço isso todos os dias.

3. você como empresa

Sei que sou muito realista e sincero, sempre fui, gosto de apontar os problemas, mas ao mesmo tempo procuro indicar soluções.

4. você como sociedade

Sabe é complicado responder a esta pergunta, uma vez que faço parte da equipe e estou diretamente ligado com os problemas e soluções da empresa.

Seria mais fácil falar de uma cidade, um domo.
Mas me sinto orgulhoso de ser um cidadão de Ubatuba e de saber que aqui temos uma empresa de renomeamento com qualidade, que leva a saúde e o bem-estar de cada cidadão à sério, buscando sempre o

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano: *esta muda natureza felici*
2. você como funcionário (equipe) *esta mudando parai
bom para nós*
3. você como empresa *mudança na empresa
melhorar no tecnologico*
4. você como sociedade *mudança na empresa
levar a mais a qualidade e de bo*

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Despertou o meu "eu" para mudanças positivas de atitudes, visão, percepção do que realmente acontece ao meu redor e de como me situar nesse contexto buscando a melhoria

2. você como funcionário (equipe)

Trouxe o fortalecimento das equipes e a união de todos em uma só equipe. a "Equipe SAE" Despertou a importância de cada um, a responsabilidade e também que "um" pode fazer a diferença.

3. você como empresa

Crescimento, amadurecimento, consciência da responsabilidade com a comunidade e a vida. Organização e dinamismo.

4. você como sociedade

Respeito, confiança e solidariedade. A comunidade vestindo a camisa e as pessoas integradas aos programas, às atitudes e na busca de soluções, comprometidas e a serviço da vida.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Estou realizando um trabalho que visa o bem estar da nossa comunidade e de toda humanidade.

2. você como funcionário (equipe)

Pessoas comprometidas e unidas num só objetivo, e com a responsabilidade de estar servindo a nossa comunidade, com a busca exatidão profissional.

3. você como empresa

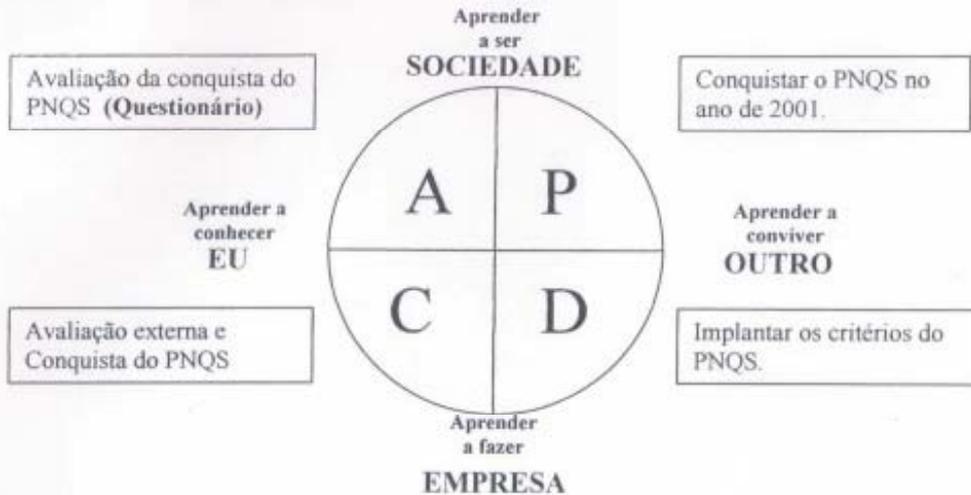
Padronização e agilidade da produção, indicadores de desempenho que permitem tomar decisões com agilidade e segurança, gestão dinâmica.

4. você como sociedade

Seriedade de estar realizando produtos e serviços de qualidade, preservando o nosso meio ambiente, diante das circunstâncias que a humanidade atravessa. É o reconhecimento de Empresa Modelo.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Apreendi que como empresa, "eu ser humano" tenho que planejar e colocar meus na minha vida pessoal, minha casa é a estrutura, meus filhos, minha secretária, meu marido são minha equipe.

2. você como funcionário (equipe)

Senti uma responsabilidade imensa em ter participado desse prêmio, principalmente no que tange em estar passando isso para meus colegas fazendo com que ele merecesse a grandiosidade dessa vitória e que ele era parte integrante desta história.

3. você como empresa

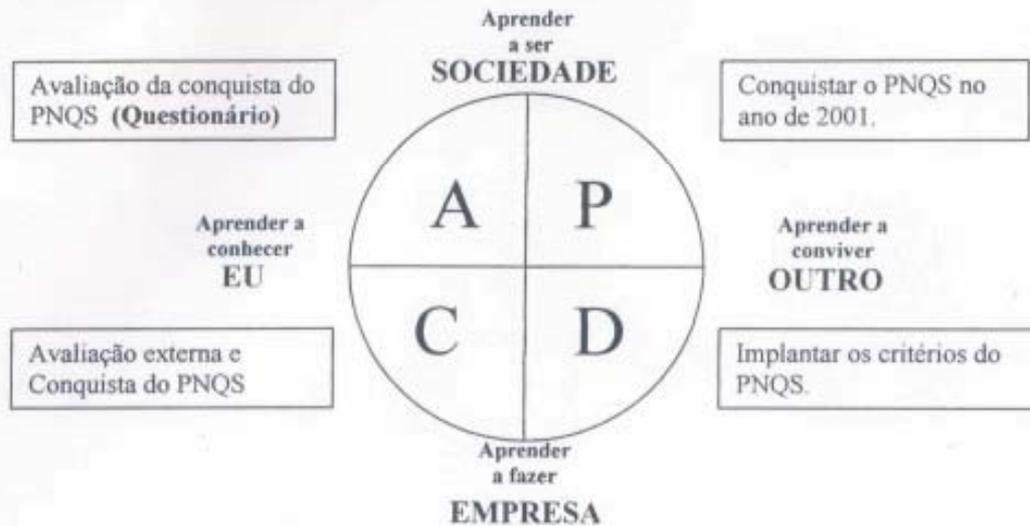
Reconhecimento dos esforços e integridade desta história da boa vontade em ter chegado lá, seria o Check do PDCA

4. você como sociedade

A necessidade de se fazer algo para que a SAE continue como empresa pública, ou seja, que ela continue a ser da sociedade.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

possibilitou a busca do aperfeiçoamento pessoal, através do auto. conhecimento e auto. avaliação.

2. você como funcionário (equipe)

Permitiu a melhoria no relacionamento interpessoal, através da busca de libertação do apego a coisas não essenciais que tornam a vida mais difícil e "dizida". possibilitando o questionamento: "O que posso fazer a fim de contribuir para a realização de um trabalho melhor?"

3. você como empresa

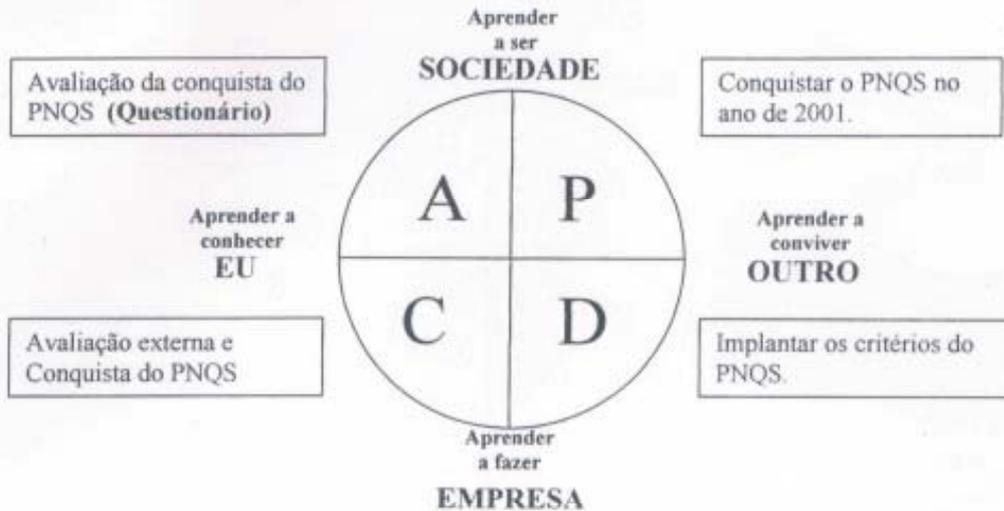
Tornou possível a busca do conhecimento sem preciosismo, sem individualismo ou egoísmo cultivando a interdependência para a busca de novos caminhos.

4. você como sociedade

Permitiu a compreensão do papel da SAE, sua missão e importância.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Para mim foi motivo de crescimento pessoal

2. você como funcionário (equipe)

Aprendi a trabalhar em equipe; foi muito motivante e prazeroso ver o resultado de um trabalho em equipe.

3. você como empresa

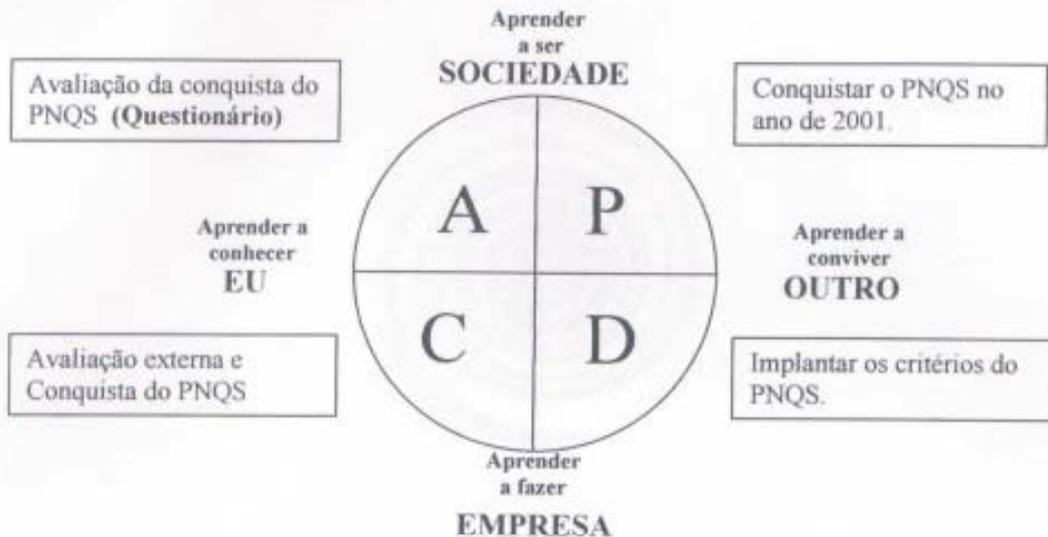
É motivo de orgulho servir a população com qualidade

4. você como sociedade

É motivo de orgulho ter em minha cidade uma empresa preocupada com a qualidade de seus serviços e, principalmente, com a saúde da população.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

É gratificante sentir o crescimento

2. você como funcionário (equipe)

O PNQS consegue mostrar a todos nós o quanto temos condições de crescer e trabalhar em conjunto e a confiança que as pessoas possuem.

3. você como empresa

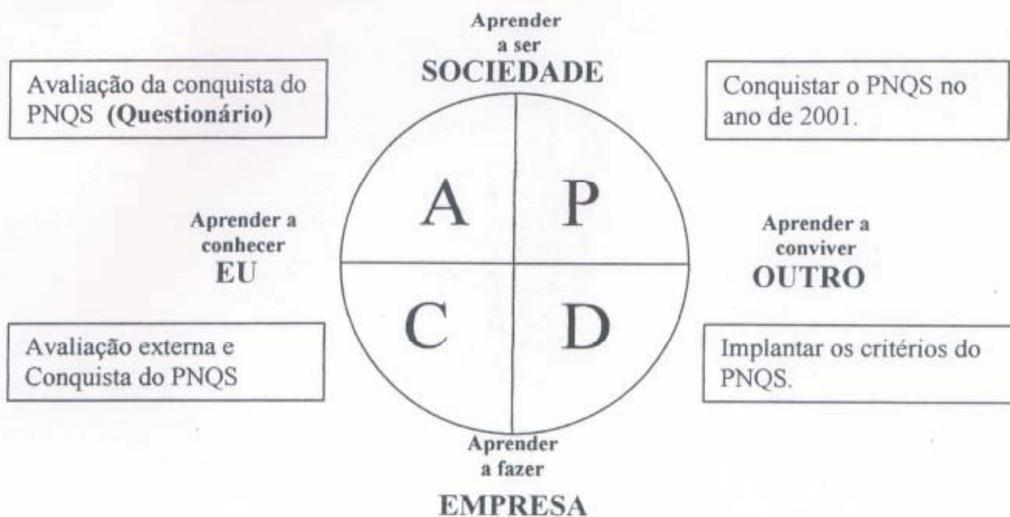
Deixa de ser uma empresa que está junto os outros e passa a ser uma referência.

4. você como sociedade

Tem orgulho da empresa que cuida do bem da cidade e ser bem estruturada e reconhecida pela sua eficiência.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

- = Desenvolvimento profissional, enriquecimento de competência,
- = desenvolvimento do senso de responsabilidade
- = Senso de responsabilidade quanto ao desempenho da equipe

2. você como funcionário (equipe)

- = sentimento de valor (foco parte de um todo)
- = O todo faz parte de mim (o meio a fim não deve ser protegido e resguardado, ao contrário do todo)
- = a interação de todos ajuda de mim e a minha ajuda de todos

3. você como empresa

- = sistematização do conhecimento da empresa (início)
- = Envolvimento dos colaboradores e membros da equipe
- = fortalecimento da instituição pelo aumento da produtividade (nota de "admissão", métodos, técnicas de avaliação)

4. você como sociedade

- = a imagem da empresa foi valorizada perante a comunidade
- = Foi notada um novo paradigma de empresa pública (confiança, profissionalismo, respeito com o dinheiro público)

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

maior união entre as pessoas, satisfação de trabalhar, e que as pessoas estão tendo uma visão que trabalhar com qualidade é muito importante.

2. você como funcionário (equipe)

Reconhecimento do trabalho em equipe, colaboração da equipe, que todos estão caminhando na mesma direção.

3. você como empresa

Estamos sendo referência para outras empresas e isso aumenta a nossa responsabilidade como autarquia.

4. você como sociedade

Que a sociedade tem muito orgulho da SAE, e que tem confiança diante dos serviços prestados pela autarquia.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

O Programa de Excelência SAE estimula e dá ferramentas e o suporte necessários para o nosso crescimento pessoal e profissional. Isto tem se refletido no nosso trabalho do dia-a-dia e percebemos a importância do trabalho com qualidade.

2. você como funcionário (equipe)

A implantação dos critérios do Prêmio foi um grande salto para o aperfeiçoamento do nosso trabalho, um aprendizado. A conquista do prêmio foi o reconhecimento do trabalho bem feito o que estimulou ainda mais a busca da melhoria contínua.

3. você como empresa

O prêmio criou uma nova cultura na empresa. Ficou claro para todos que a sobrevivência da autarquia depende de seu aperfeiçoamento contínuo em todas as áreas, pois o trabalho de cada um é importante. A conquista do prêmio foi um estímulo a mais para todos os colaboradores.

4. você como sociedade

Para a sociedade, o Prêmio representa a garantia do excelente trabalho que a equipe SAE vem desenvolvendo, em prol de um patrimônio que é de todos, da saúde e do bem estar da comunidade, além da melhoria dos produtos e serviços prestados. A referência que a empresa se torna está servindo de luz para o caminho de outras empresas de saneamento do Brasil e projetando a cidade de Itacaré a nível nacional.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Crescimento individual, experiências de vida, melhoramento na qualidade de vida.

2. você como funcionário (equipe)

Com o crescimento do funcionários, a equipe também fica fortalecida.

3. você como empresa

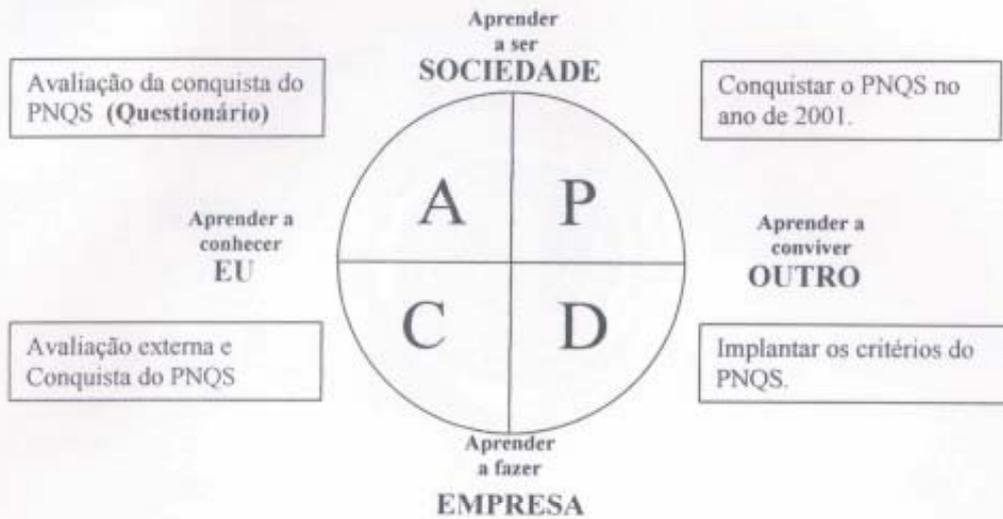
Maior qualidade para a empresa, maior responsabilidade.

4. você como sociedade

Se a empresa tem qualidade, a sociedade é melhor servida, tem mais qualidade de vida, sendo beneficiada.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PESSOAL, PRINCIPALMENTE QUANDO SONHAMOS, LUTAMOS E CONQUISTAMOS Nossos OBJETIVOS. AUMENTO DA AUTO-ESTIMA.

2. você como funcionário (equipe)

VALORIZAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE, DESTACANDO, IGUALMENTE, TODOS OS COLABORADORES, INDEPENDENTE DO CARGO/FUNÇÃO QUE OCUPAM NA AUTARQUIA.

3. você como empresa

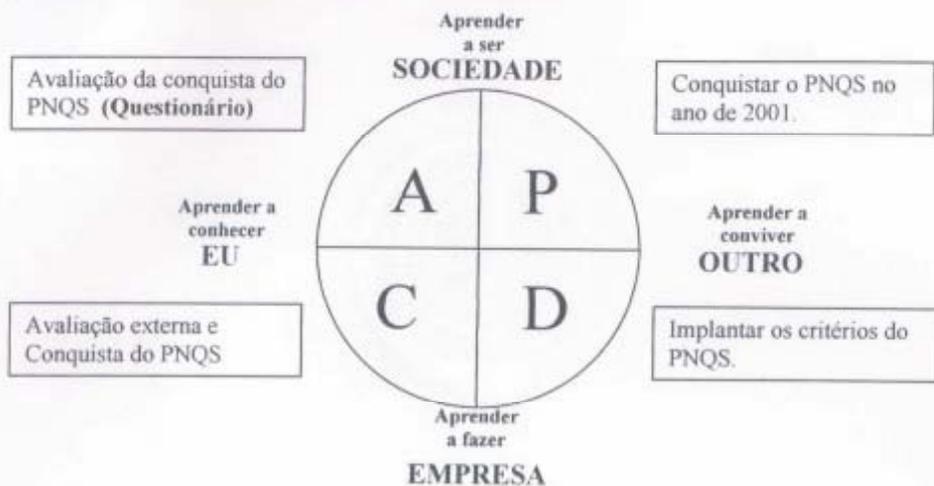
AUMENTO DE RESPONSABILIDADE E NECESSIDADE DE MANUTENÇÃO DO CONCEITO DA EMPRESA, PERANTE A COMUNIDADE.

4. você como sociedade

ORGULHO, CONFIANÇA E TRANQUILIDADE, POIS ACREDITAMOS NA CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO, NO VALOR DOS COLABORADORES E NA QUANTIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS À COMUNIDADE.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Pessoalmente, tudo o que foi desenvolvido durante a implantação dos critérios e agora, na manutenção, agregou muito valor à minha vida, ao meu jeito de ver as coisas, de me relacionar com os colegas, além de possibilitar a superação de desafios e atingimento de metas.

2. você como funcionário (equipe)

A conquista do PNQS representou para mim profissionalmente uma enorme satisfação, onde pude comprovar a importância do trabalho em equipe. Nós conseguimos implantar os critérios em um tempo considerado recorde e em um ambiente harmonioso.

3. você como empresa

A conquista do PNQS representou a confirmação da capacidade da SAE de lidar, somar forças, vencer desafios.

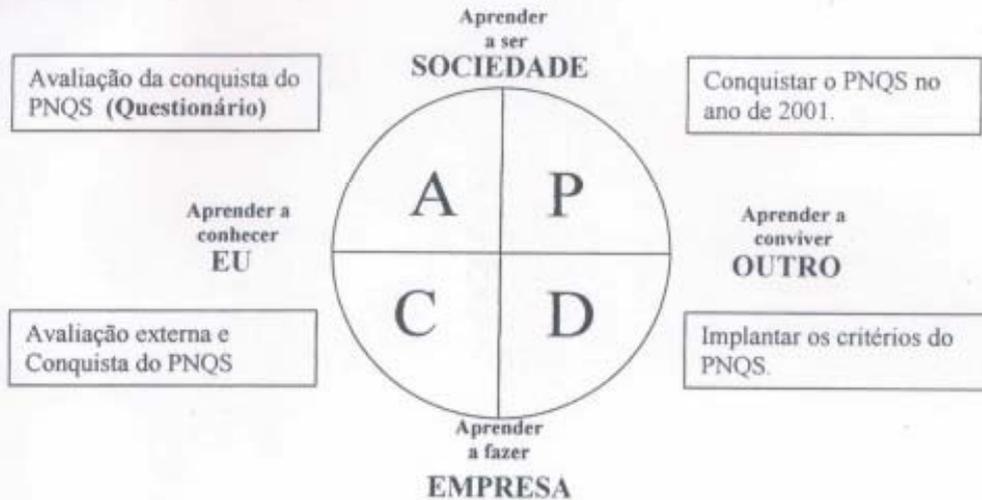
A SAE é muito respeitada na cidade, na região e já é referência para outras empresas.

4. você como sociedade

Representa a possibilidade de compartilhar experiências, conhecimentos. É um prêmio que fortalece o setor de saneamento e proporciona aos cidadãos, de uma maneira geral, mais qualidade de vida e saúde. Esta conquista é uma garantia de segurança porque todos sabem que estamos preocupados em garantir em oferecer água e serviços à altura da expectativa de nossos clientes.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

CONHECIMENTO, DESENVOLVIMENTO INTELECTUAL P/ GERENCIAR PROCESSOS; CAPACITAÇÃO; NOVAS FERRAMENTAS DE TRABALHO P/O GERENCIAMENTO e ALCANCE DE RESULTADOS; VISÃO MAIS AMPLA SOBRE O SANEAMENTO NO BRASIL.

2. você como funcionário (equipe)

RECONHECIMENTO DO TRABALHO, COMPROMISSO SERIEDADE QUE DESEJA; FORTALECIMENTO COMO EMPRESA PÚBLICA; ESTABELECEMENTO DE UMA BASE SÓLIDA PARA NOVAS CONQUISTAS.

3. você como empresa

MOTIVAGAÇÃO, CRESCIMENTO, FORTALECIMENTO e CLIMA ORGANIZACIONAL

4. você como sociedade

SEGURANÇA, SEGURANÇA DO PRODUTO E SERVIÇOS UTILIZADORES (MANTER A QUALIDADE, CUSTO e EMPRESA)

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

A implantação do PÉS-SAE, trouxe para mim, a oportunidade de maior reflexão quanto a maneira de me ver inserida em contexto macro, onde a diversidade de pensamentos e atitudes traduziram em crescimento pessoal e profissional mensuráveis.

2. você como funcionário (equipe)

O programa PÉS-SAE, proporciona a todos que dele fazem parte, a oportunidade de unir conceitos, aprimorar ideias, compartilhar atitudes e mudar comportamento em relação a si próprio e em relação aos outros.

3. você como empresa

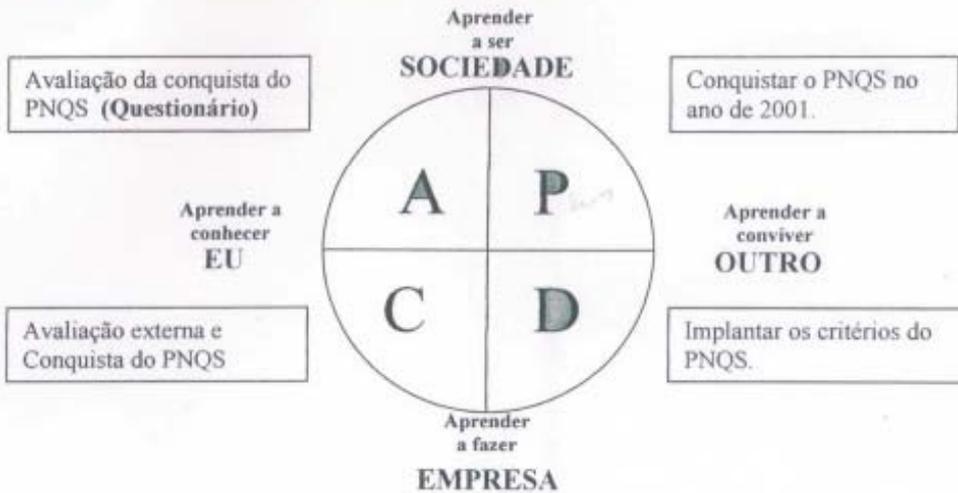
Os benefícios que o programa trouxe, tornaram a empresa forte, coesa e principalmente, firme no rumo por ela traçados. Esta segurança e certeza de propósitos são transmitidos para todos que fazem parte da empresa e todos sentem-se orgulhosos de pertencem a organização.

4. você como sociedade

Os benefícios que a empresa tem proporcionado à comunidade, através de seus projetos e programas, são sentidos pela população que reconhece, oportunamente, o verdadeiro slogan da organização de estar sempre a serviço da vida.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Luta pelos objetivos fixados. Reconhecimento pessoal, satisfação, busca de alegria

2. você como funcionário (equipe)

Não há colaboração com o fim de unir as diversas áreas. Há individualismo dos funcionários mais antigos que não aceitam mudanças

3. você como empresa

Segurança da água tratada com qualidade, medo da privatização

4. você como sociedade

Preocupação com o meio ambiente, supremacia do interesse público. Respeito a vida.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

A busca da qualidade não se destina somente à empresa, mas também para nós, pois somos nós que faremos a qualidade, buscando constantemente melhorias para uma avaliação mútua, colaborador ↔ empresa ↔ comunidade ↔ natureza ↔ mundo.

2. você como funcionário (equipe)

Os pontos fortes que observei são:

- a união entre os colaboradores para atingir um objetivo;
- a disciplina;
- a facilidade de obter informações/dados;
- a participação de todos para a tomada de decisões;
- o investimento em treinamento aos colaboradores.

3. você como empresa

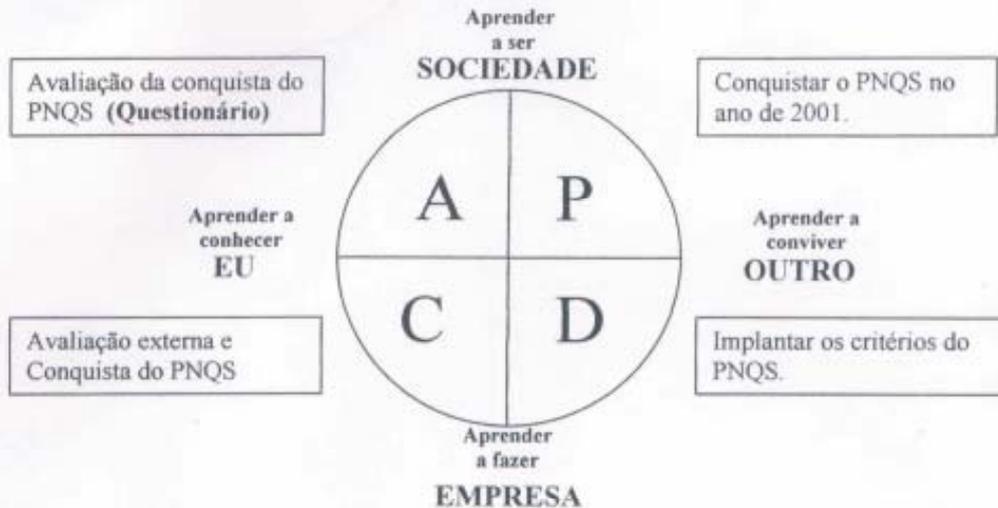
O desejo, o desejo de trabalhar com uma equipe integrada e harmoniosa; satisfação de ser bem reconhecido entre as demais empresas (independente do setor) de nossa cidade e as regiões que consomem os serviços prestados pela SAE e oferecer a comunidade serviços de alta qualidade.

4. você como sociedade

Garantia de receber produtos/serviços de alta qualidade, atendimento diferenciado, oferece oportunidade para a comunidade de se expressar/opinar para o crescimento da empresa.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Com o alcance do prêmio de qualidade da SAE eu vi que muitas coisas que a gente acha quase impossível, com a ajuda de todos isso se torna fácil.

2. você como funcionário (equipe)

A implantação da qualidade em todos os setores trouxe mais organização.

3. você como empresa

Para a SAE o prêmio veio engrandecer ainda mais o conceito que ela tem e por isso todos percebemos mais dela.

4. você como sociedade

Reconhecimento do Trabalho suio.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Conhecimento pessoal, a importância de compartilhar, de fazer bem, de estar sempre buscando o melhor para mim e meu máximo.

2. Você como funcionário (equipe)

Orgulhosa em fazer parte da história desse programa.

3. você como empresa

Honrada e satisfita com o reconhecimento público, através do prêmio da qualidade, por um trabalho sério a serviço da vida.

4. você como sociedade

É um privilégio ter em nossa cidade uma empresa como, a SAE, que se preocupa com a saúde e o meio ambiente. transmite confiança e o produto é de boa qualidade.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Melhorias contínuas alcançando os objetivos

2. você como funcionário (equipe)

É bom trabalhar com pessoas que estejam bem relacionadas com os seus colegas de serviços

3. você como empresa

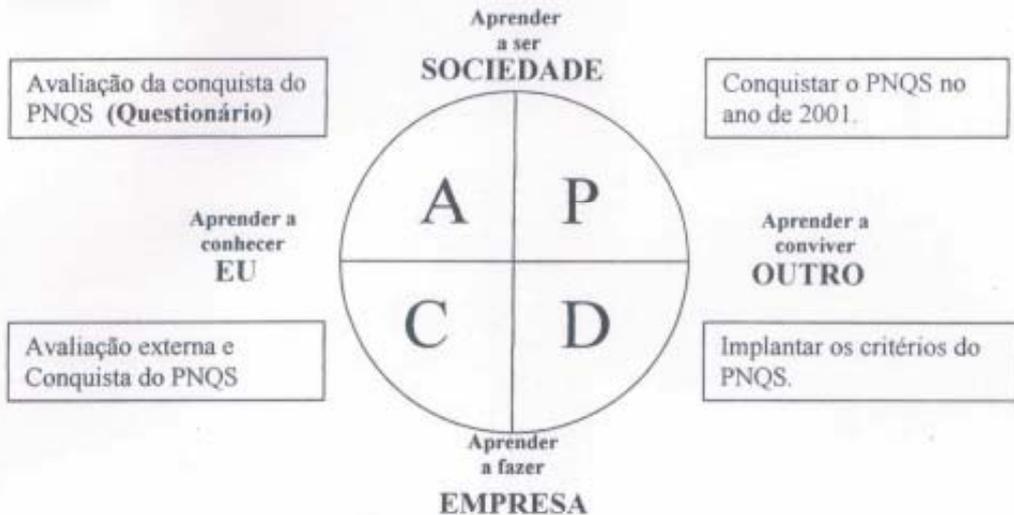
Os clientes percebem que a empresa está em um nível bem mais avançado do que várias outras empresas de saneamento do país

4. você como sociedade

Como usuário fico satisfeito pelo serviço que a empresa me fornece, cliente de que estou usufruindo de um bom produto.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Promoveu a satisfação pessoal e motivação, gerando a auto. confiança.

2. você como funcionário (equipe)

ficou predominante a união e empenho da equipe para atingir o objetivo proposto. Houve o compartilhamento de experiências entre os colaboradores.

3. você como empresa

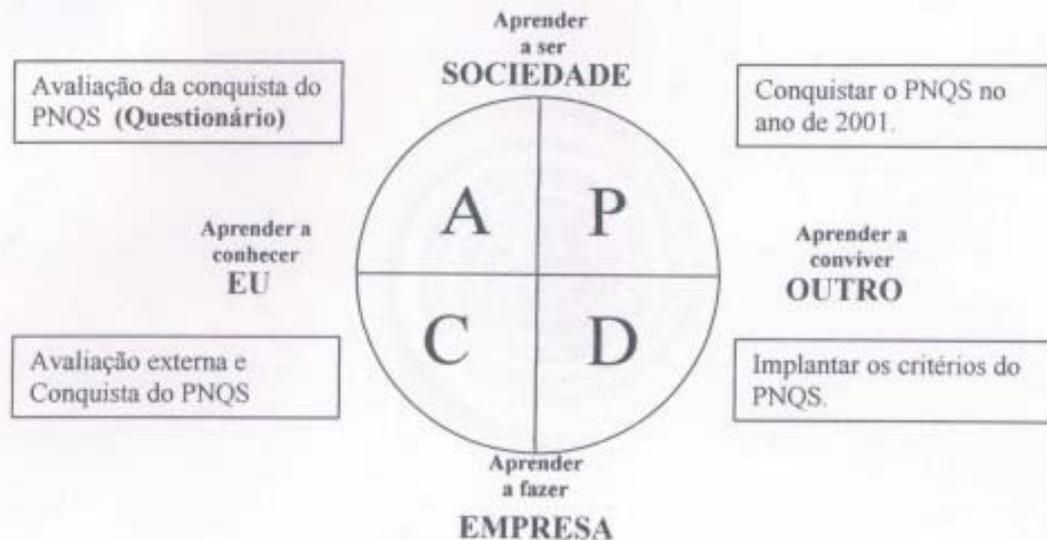
Aumentou a credibilidade nos serviços e produtos oferecidos e a satisfação profissional.

4. você como sociedade

*Confiança nos produtos oferecidos, garantindo ainda mais a saúde e qualidade de vida das pessoas.
Gera o bem-estar da população.
Garantia da preservação do meio ambiente.*

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

O PROGRAMA DE EXCELENCIA SAE ADOTA FERRAMENTAS QUE VISAM A MELHOR EXECUÇÃO DAS TAREFAS, SEJA NO PLANEJAMENTO, NA EXECUÇÃO, NA MELHORIA, E NA MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS. TODOS ESTES PROCEDIMENTOS REPRESENTAM REGRAS FUNDAMENTAIS TANTO PARA O CRESCIMENTO INDIVIDUAL QUANTO PARA O INSTITUCIONAL.

2. você como funcionário (equipe)

A IMPLANTAÇÃO DESTE SISTEMA PUNTA-SE NA BUSCA DO APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO, NA MELHORIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E NO PRINCÍPIO DO TRABALHO EM EQUIPE.

AINDA QUE O NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E ENVOLVIMENTO ESPONTÂNEO DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS NÃO TENHA SIDO O IDEAL, É INEGÁVEL A CONQUISTA DO FORTALECIMENTO DO SENSO DE TRABALHO EM EQUIPE POR VÁRIOS COLABORADORES.

3. você como empresa

COMO EMPRESA É INDISCUTIVEL A SOLIDEZ E O FORTALECIMENTO ALCANÇADOS COM A CONSECUÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO-9002 E DO PNQS, FRUTOS DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE E DO PROGRAMA DE EXCELENCIA SAE.

4. você como sociedade

SINTO CADA VEZ MAIS INTENSO O ORGULHO E CADA VEZ MAIOR A RESPONSABILIDADE DE MANTER A SAE COMO ÓRGÃO QUE SEMPRE SERVIU DE EXEMPLO PARA OUTRAS EMPRESAS DO RAMO.

ISSO PORQUE TEMOS A RESPONSABILIDADE DE RESGUARDAR A QUALIDADE DE VIDA PARA A ATUAL E PARA FUTURAS GERAÇÕES.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Quando fizermos humildade e respeito e admitirmos nossos próprios erros, certamente faremos uma grande mudança como ser humano

2. você como funcionário (equipe)

melhorou muito, com mais participação das pessoas, e isso deixa elas com maior responsabilidade. E isso só tem a melhorar tanto para o funcionário como para a equipe

3. você como empresa

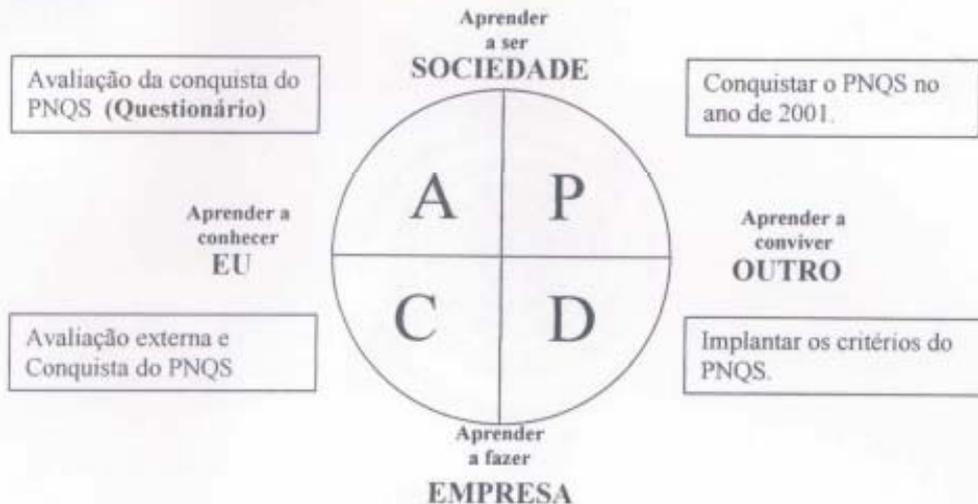
A sociedade espera muito da gente, muitas coisas não estamos capacitados a escrever a sociedade. Teremos de qualificar melhor

4. você como sociedade

Foi muito bom para a sociedade ter uma empresa com responsabilidade com que faz sempre buscando segurança e qualidade de vida a sociedade.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Aprendizado e fortalecimento como ser humano.

2. você como funcionário (equipe)

Oportunidade de expor ideias e conhecimentos, fazendo com que a equipe se torne mais forte e mais unida, adquirindo experiências.

3. você como empresa

Maior qualidade para a empresa e maior reconhecimento de um modo geral.

4. você como sociedade

Qualidade de vida melhor.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Crescimento pessoal, satisfação nas conquistas

2. você como funcionário (equipe)

- *Busca de aperfeiçoamento (cursos relativos a área)*
- *Comprometimento*
- *Satisfação em trabalhar na empresa*

3. você como empresa

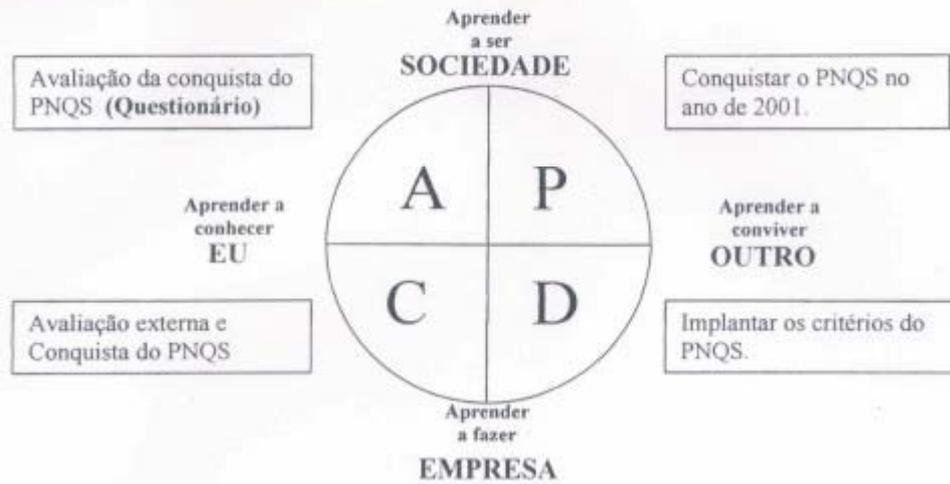
- *Satisfação na qualidade do produto oferecido.*
- *Reconhecimento do trabalho bem feito.*
- *Obrigância de manter o trabalho com qualidade.*

4. você como sociedade

*Satisfação no produto de qualidade (Água).
A preocupação da SAE com o meio ambiente.*

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano: Melhorar na segurança, veículos e equipamentos. Chefe disposto a ouvir. Abertura dos chefes para converse e explicação, entregando as decisões eram feitas pelo próprio operador.

2. você como funcionário (equipe)

- Melhorou a convivência
- Trabalho em equipe

3. você como empresa - Bem reconhecida pelos professores de televisão, rádio.

- Tem muita gente que ainda não conhece o que a SAE fez
- Tratamento excelente, água melhor do Brasil.

4. você como sociedade

- Satisfação de morar em Itumbeta e ter uma empresa como a SAE tratando da água, do esgoto e jogando o lixo.

Autógrafo a Silvana a transcrever o texto: B. V. L. A. G. M. S. M. Q. U. I. R. A.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano: Aprendi a cuidar do meu ambiente.
- Hoje quando se pede algo a SAE a resposta vem com agilidade.
- Preocupação com os funcionários em relação a segurança do trabalho
- Aumentar o autotratamento.
2. você como funcionário (equipe) Companheirismo no trabalho, trabalho em equipe uns ajudando aos outros
3. você como empresa A SAE é reconhecida pela qualidade
Aumentar a responsabilidade
Rápido atendimento
4. você como sociedade Satisfação de morar em Itumbete que tem a SAE cuidando do meu ambiente e trabalhar na empresa a 13 anos.

Autorizo a Sábena transcrever o texto: José Brito de Lima

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

A valorizar a super importância da água e da preservação ambiental, que passa a ser maior quando se pensa a nível irreversível.

2. você como funcionário (equipe)

União da área em que eu estou, mas falta ainda uma união o todo.

3. você como empresa

Melhora no atendimento aos clientes valorizado e mais, aumento de responsabilidades, maior agilidade na execução dos serviços.

4. você como sociedade

Com toda certeza a sociedade passa a ter mais confiança, mas também aumenta os cobranças.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Mudou muito, principalmente, a forma de agir de pensar, e também de trabalhar.

2. você como funcionário (equipe)

Compreendimentos, com novos equipamentos, o Comprometimento, o Mesmo ideal, fazer bem feito, com mais rapidez e garantia.

3. você como empresa

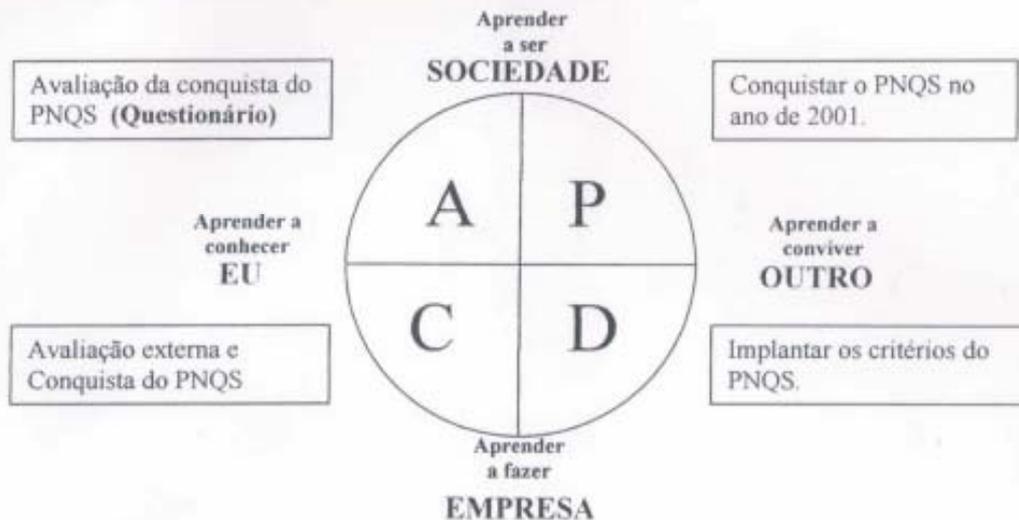
Mudou bastante, mais elogios, mais orgulho, de ter uma boa empresa e principalmente ^{na cidade} suas cabeças.

4. você como sociedade

Mais Qualidade, confiança, orgulho de um trabalho bem feito na prestação de serviço.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Eu como ser humano e funcionário da SAE mudei muito antes eu não sabia quanto custaria água hoje sei

2. você como funcionário (equipe)

A convivência com os colegas de trabalho melhorou bastante

3. você como empresa

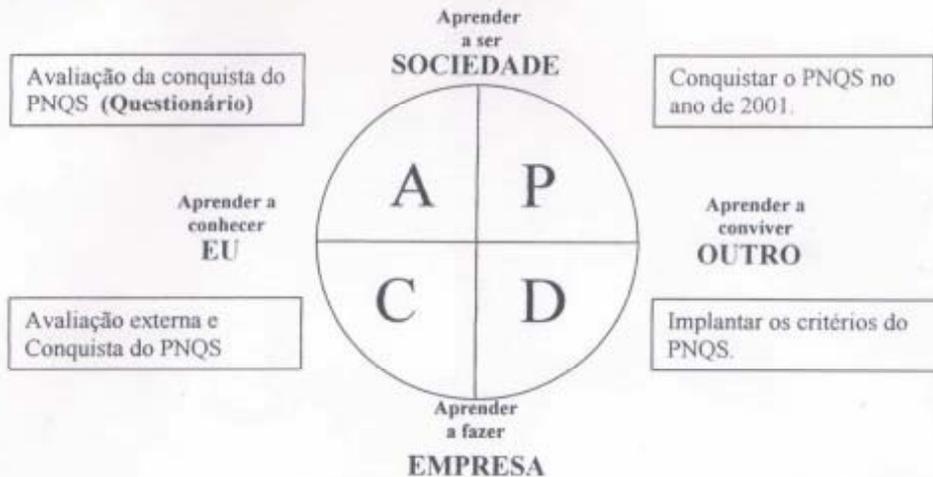
melhoria na tecnologia

4. você como sociedade

A sociedade perguntar quais são os produtos usados para a água ficar tão limpa

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Reconheço que o programa de Excelência SAE veio acrescentar "MUITO" ao que já era bom, para que nossa empresa pudesse aperfeiçoar e poder atender as expectativas de seus clientes com muito mais eficiência.

2. você como funcionário (equipe)

Como funcionário, eu e toda equipe SAE nos sentimos honrados e com uma responsabilidade enorme em se tratando de prestarmos serviços da melhor qualidade.

3. você como empresa

Vejo a minha empresa como a melhor e mais reconhecida mundialmente falando, uma empresa que oferece para toda uma população, o melhor produto do mundo, água (vida)

4. você como sociedade

Sentiu o maior prazer de vestir o uniforme da SAE e poder mostrar para a sociedade que trabalho numa empresa como essa, que produz "Qualidade"

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Vero Lembra a importancia e a necessidade de se procurar fazer sempre o melhor, dona-mos o melhor de nos em quaisquer atividades da vida, essa busca nos traza frutos positivos e crescimento pessoal.

2. você como funcionário (equipe)

Como funcionario pode perceber que num trabalho em equipe pode-se contribuir muito para com a empresa e os colegas e em contrapartida pode-se aprender muito tambem.

3. você como empresa

Como empresa vejo que e imprescindivel a participação de todos nas atividades da empresa e tambem o interesse em crescer junto com ela, a reciprocidade traz beneficios a ambos, buscam e produzem com qualidade e coisa seria.

4. você como sociedade

E' gratificante saber que voce faz parte de um grupo (a SAE), vitorioso, bem sucedido, respeitado por todos, inclusive em ambito nacional e ter consciencia que voce e uma parcela de contribuição para esse resultado, isso traz satisfação pessoal e motivação.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Usando e tomando água com bastante segurança, não fazendo mal a saúde da população, e usuários.

2. você como funcionário (equipe)

Sempre fui e serei bem atenta para desenvolver bem o meu trabalho, e também dos colaboradores que formamos uma ótima equipe. fazendo o necessário, e parte parte que nos podem nos envolver.

3. você como empresa

Tratando bem os funcionários levando um Atendimento de forma bem atenciosa, e no desenvolver de um trabalho deixando sempre os usuários mais satisfeitos.

4. você como sociedade

prezando e tento explicar, como se deve usar a água, não deixando se prejudicar, para que podemos ter sempre.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

praticou cada vez melhorou e aprendi a ser mais amigo

2. você como funcionário (equipe)

Tenta cada dia aprender ser melhor no que fazer por amigos e aprender coisas novas.

3. você como empresa

Base mudança há cinco anos tem tudo melhorado da SAE com melhoramento do tratamento.

4. você como sociedade

Se vejo um produto de boa qualidade no mercado é valente.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano: *Estou valorizando mais, a minha pessoa e as outras pessoas da sociedade.*
2. você como funcionário (equipe) *NÃO participei muito na implantação do PNAS, mas foi uma grande conquista e todos nós, porque estou mais valorizado e mais forte e conquistando novas conquistas.*
3. você como empresa *As pessoas na sociedade, estão valorizando mais a SAE, porque estão cientes da importância da SAE com a sociedade, que é de fornecer produtos e serviços com mais qualidade.*
4. você como sociedade *Fei muito bem para família, porque eles acreditam no água que estamos bebendo e na prestação de serviços.*

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção

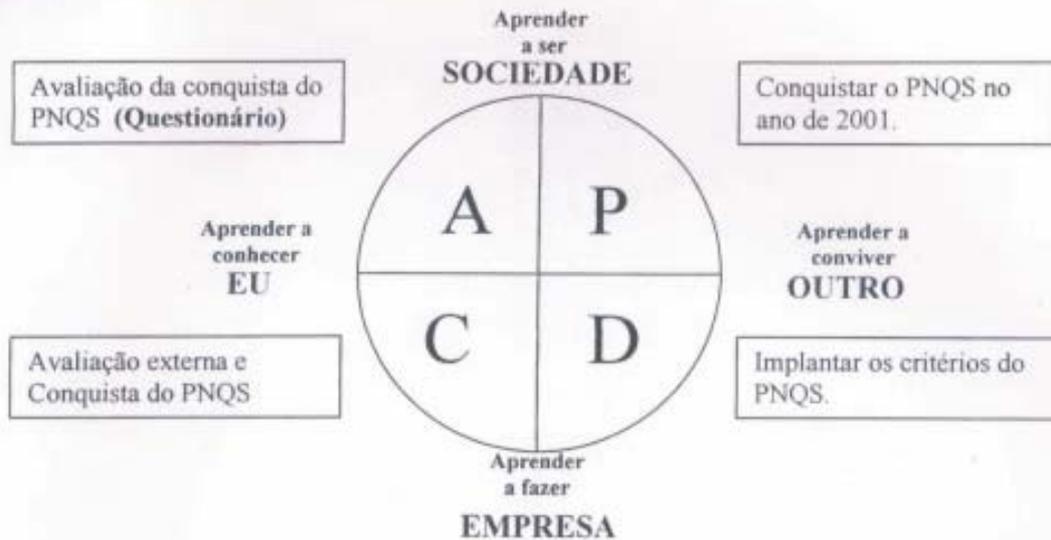


Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano: *tendo umir comunidade melhor para nossos familiares e população em geral.*
2. você como funcionário (equipe) *ter como oferecer serviços e comunicações aos nossos usuários.*
3. você como empresa *após qualidade e comunicações e serviços, atidos com carinho e dedicação.*
4. você como sociedade *postar os serviços e qualter com muitas qualificações sobre usuários e funcionários.*

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Sinto-me mais seguro, mas com uma responsabilidade muito grande.

2. você como funcionário (equipe)

Melhor relacionamento entre os setores e colaboradores, principalmente quando as equipes falam a mesma língua.

3. você como empresa

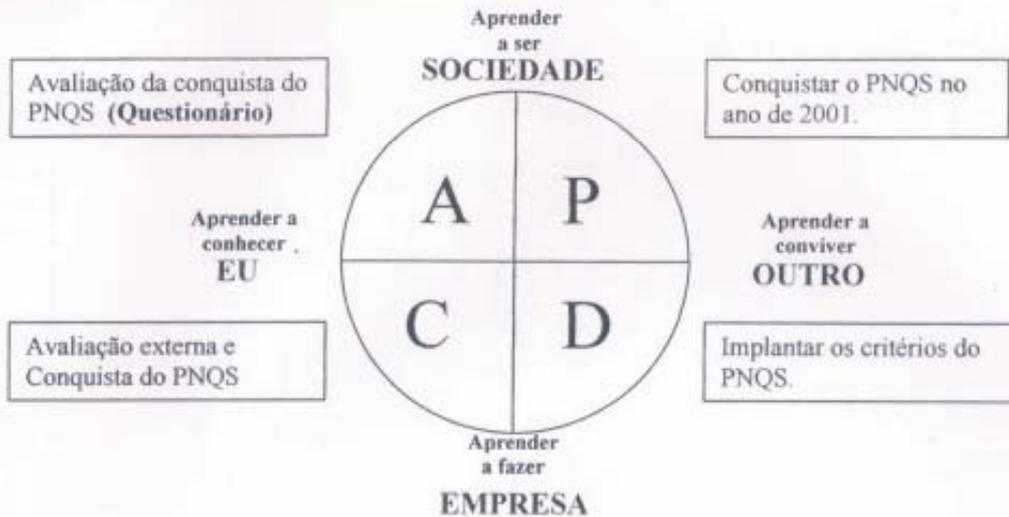
Melhora a imagem perante toda a sociedade

4. você como sociedade

Vejo que a empresa tem um grande potencial, pois trabalha com pessoal capacitado e organizado garantindo a qualidade dos serviços e produtos.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

eu 1. você como ser humano:
certo que melhoraram muito e que mudaram

eu 2. você como funcionário (equipe)
certo que narra a equipe está boa mais que pode ficar melhor

3. você como empresa
eu como empresa que estou muito bem estamos de parabéns

eu 4. você como sociedade
estamos de parabéns por ter sociedade bem servida com água de boa qualidade

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano: Particularmente surpreso muito, porque veio de encontro com minhas preocupações, pois meu ambiente e vida, este encontro foi de muita precisão, foi um alimento em mim, que certamente está germinando e continuará.

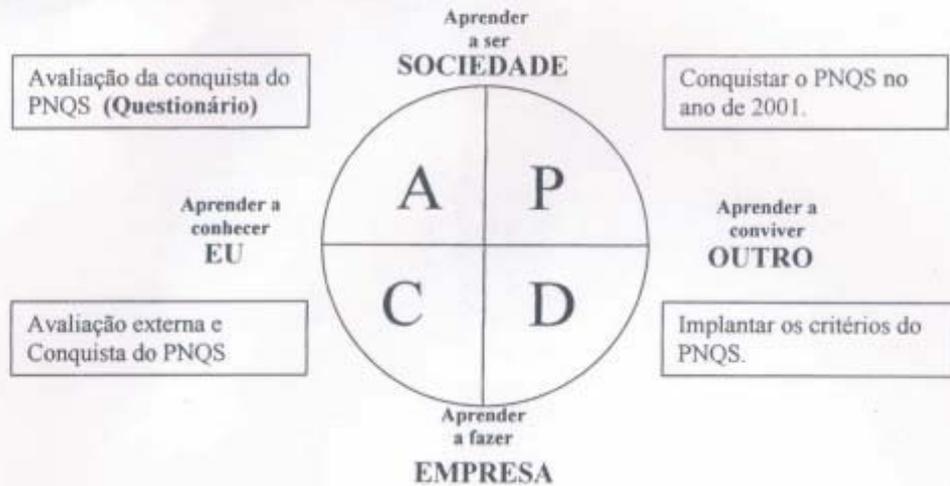
2. você como funcionário (equipe)
Como funcionário, particularmente tenho a certeza que nunca uma implantação foi tão bem aceita como esta, pois o funcionalismo foi pego, tocou num momento de mudanças em melhorar seu próprio desempenho. Foi o maior êxito do programa, que fez com todos, ser mais equipe.

3. você como empresa
Certamente se vê que o pessoal melhorou e muito, pois se nota maior consciência de limpeza e reciclagem. Mas o programa tem que continuar, isto é claro, pois é o caminho certo. É de parabenizar o trabalho realizado na empresa, pois poucos conseguiram este prêmio, nas condições municipais, onde a verba tem que sair ou partir do município.

4. você como sociedade
Vê-se que se fazer muito ainda com relação a sociedade, pois a abrangência de pessoas é maior, a conscientização vem com o tempo, mas o alcance foi muito bom, nos diferentes classes sociais.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Como ser humano, houve grande mudança de comportamentos e atitudes. Mesmo porque depois do prêmio PNQS, não poderia ser como antes. Tive mudanças em todos os aspectos.

2. você como funcionário (equipe)

Tanto passar para os colegas a importância que tem este maravilhoso prêmio, o prêmio em si significa a diferença em relação às outras empresas, isto temos que demonstrar constantemente no dia-a-dia.

3. você como empresa

Eu em particular, tenho a concepção que muitos casos poderão mudar, estas mudanças sempre irão pra melhor.

4. você como sociedade

As vezes é mais difícil passar para sociedade o valor enorme que representa em nossa sociedade este prêmio. Mas com o tempo a sociedade como um todo compreenderá o grande valor da diferença, o respeito pelo trabalho que está sendo realizado.

Questionário

Dissertação de Engenharia de Produção



Qual a sua percepção sobre os benefícios da implantação do Programa de Excelência SAE em relação a:

1. você como ser humano:

Como ser humano percebo o Programa de Excelência SAE como um dos pilares responsáveis pela organização e pelo sucesso da gestão da empresa; proporcionando grande crescimento profissional, junto com o crescimento da empresa.

2. você como funcionário (equipe)

Como funcionário (equipe) vejo o Programa de Excelência como verdadeiro responsável por despertar a qualidade do funcionário pois a qualidade está dentro de cada um de nós funcionários.

3. você como empresa

Como empresa percebo o Programa de Excelência como verdadeiro apoio para o desenvolvimento das atitudes, Capacitação e qualidade de vida dos colaboradores.

4. você como sociedade

Como sociedade é importante saber que existe um Programa de Excelência que preocupa com; a qualidade do produto (água e esgoto tratado); do atendimento aos clientes e fornecedores, e de seus colaboradores. É graças a tudo isso que hoje a SAE é considerada referência Nacional em produtos e serviços de saneamento, prova disto são as visitas de várias localidades a nossa empresa.

ANEXOS

ANEXO A: Relatório dos passos realizados para implantação dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.

O Planejamento Estratégico da SAE estrutura as grandes linhas de atuação da Autarquia, definindo ações e a perspectiva que o Principal Executivo e a Alta Administração têm sobre a razão de ser da organização.

Esta perspectiva está corporificada através da Visão, Missão, Política e Objetivos da Qualidade e de atuação no Meio Ambiente.

Esses princípios são divulgados e disseminados tanto na Autarquia quanto junto à sociedade, em participações em eventos diversos, utilizando-se dos seguintes meios:

- ◆ Exposição de quadros por todas as áreas da Autarquia com a explicitação da Visão, da Missão, da Política e dos Objetivos da Qualidade e de atuação no Meio Ambiente;
- ◆ Distribuição do livro de bolso **Unidos pela Qualidade**, a todos os Colaboradores e visitantes da Autarquia;
- ◆ Reunião **Comunicação** com o Principal Executivo duas vezes por semana, envolvendo todos os Colaboradores, visando a melhoria da comunicação e das ações internas;
- ◆ Programa de **Integração** envolvendo Colaboradores em visitas às unidades da Autarquia e empresas regionais.
- ◆ Disposição mensal dos principais resultados da Autarquia através do sistema de Gestão à Vista.
- ◆ Participação efetiva da empresa nos programas da comunidade:

Amigos do Ribeirão São Lourenço, Ituiutaba Recicla, Conselho Comunitário de Segurança Preventiva e Exposição Agropecuária de Ituiutaba.



Da esquerda para direita: Wallace (Colaborador - Comercial), Cristina Garvil (Principal Executivo), Maísa, Andréia, Carlos Humberto e Cartier (Estagiários conhecendo os princípios da Autarquia) e Walter (Colaborador - Comercial) Junho/01



Reunião **Comunicação**

Julho/01



Divulgação dos princípios da SAE para os visitantes da COPASA.

Mai/01



Participação e divulgação dos princípios na Exposição Agropecuária de Ituiutaba.

Setembro/00

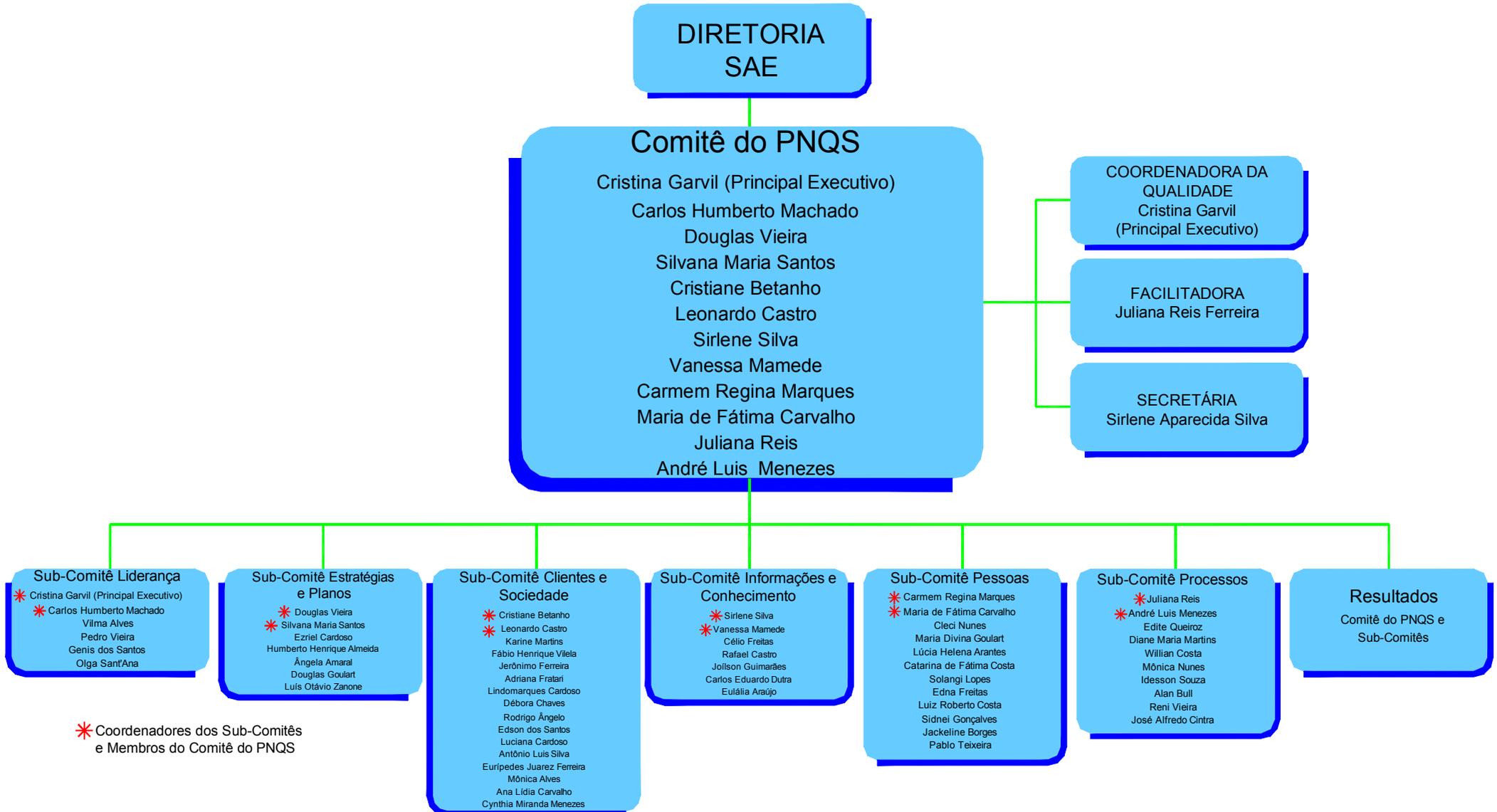
O Principal Executivo coordena um comitê de gestão constituído pela Alta Administração, que se reúne mensalmente, tendo como principais funções:

- ◆ Estimular e trabalhar a adoção de práticas gerenciais;
- ◆ Analisar criticamente o progresso do Plano de Melhoria do Sistema Gerencial e do Plano de Ação Anual;
- ◆ Tomar ações gerenciais corretivas e/ou preventivas;
- ◆ Acompanhar os resultados dos indicadores de desempenho institucional citados no item Informações e Conhecimento.

As ferramentas utilizadas para o gerenciamento do Plano de Melhoria do Sistema Gerencial, Plano de Ação Anual e dos Indicadores de Desempenho são: Relatório Três Gerações, 5W2H, gráficos e tabelas.

Na condução do Processo de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial, o Principal Executivo optou pelo sistema de gestão participativa, criando os sub-comitês, compostos voluntariamente, que se reúnem mensalmente. Nestas reuniões, os coordenadores dos processos apresentam os resultados alcançados no mês e são decididas as ações de melhoria. O principal executivo definiu o seguinte organograma do Programa de Excelência SAE:

Organograma do Sistema de Aperfeiçoamento Gerencial da SAE: Programa de Excelência SAE



* Coordenadores dos Sub-Comitês e Membros do Comitê do PNQS

Considerando a relevância do Sistema de Aperfeiçoamento Gerencial foi planejado um conjunto de ações para capacitação dos coordenadores e facilitadores envolvidos diretamente no processo. Tais treinamentos estão contemplados na Matriz Anual de Capacitação da Autarquia.



Treinamento Competitividade Gerenciada - Porto Alegre – Maio/01 (da esquerda para direita) Sirlene (Secretária do Comitê do PNQS), Cristina Garvil (Principal Executivo - Coordenadora do Comitê), Cármem (Membro do Comitê), Juliana (Facilitadora do Comitê) e Douglas (Membro do Comitê).



Treinamento Critérios de Excelência Ministrado pela Consultora Hoperações para os Coordenadores e Facilitadores do Programa de Excelência SAE.

Orientados pelos Lema e pelos Princípios da SAE, o Principal Executivo, a Alta Administração e a Equipe do Meio Ambiente estabelecem as prioridades para a minimização dos impactos ambientais. Este gerenciamento é realizado por meio de matrizes onde são identificados os aspectos ambientais com seus respectivos impactos e examinados a magnitude, frequência/probabilidade e importância. É estabelecido plano de melhoria para os impactos negativos significativos.



Lema da SAE

**Um por todos,
todos por um.**

Nós a serviço da Vida!!!

SAE
Ituiutaba-MG



Princípios da SAE

- ✓ Estabelecer ações de saneamento comprometidas com o uso e o equilíbrio do meio ambiente, garantindo uma vida melhor para a atual e as futuras gerações.
- ✓ Buscar comunicação em um clima de trabalho prazeroso, com base na ética, na justiça, no respeito e na dignidade humana.
- ✓ Somar forças e envolver a sociedade com o compromisso de estar a serviço da vida.

SAE
Ituiutaba-MG

Originado de uma análise crítica em relação aos ambientes interno e externo, o Planejamento Estratégico da Autarquia foi elaborado pela Alta Administração com a participação efetiva do Principal Executivo.

O Planejamento Estratégico definiu, entre outros aspectos a Visão, a Missão e a Política da Qualidade da Autarquia.

Foram estabelecidas quatro Diretrizes Estratégicas, considerando-se os resultados da Análise Crítica:

1ª Diretriz: Alcançar e manter o Índice de Satisfação do Cliente em, no mínimo, 90%, até 31/12/2002.

2ª Diretriz: Alcançar e Manter o Índice de Satisfação dos Colaboradores em, no mínimo, 90%, até 31/12/2002.

3ª Diretriz: Alcançar e Manter a relação entre Receita e Despesa em 1,20, até 31/12/2002.

4ª Diretriz: Implantar Modelo de Gestão Ambiental, até 31/12/2002.



Visão da SAE

"Ser referência, como Autarquia Municipal, em produtos e serviços de saneamento ambiental até o ano 2005, compartilhando experiências e atitudes a Serviço da Vida!"

SAE
Ituiutaba-MG



Política da SAE

"O compromisso da SAE é a busca do aperfeiçoamento contínuo, da satisfação dos clientes, dos colaboradores e parceiros, utilizando e preservando o meio ambiente"

SAE
Ituiutaba-MG



Missão da SAE

Oferecer serviços e produtos de saneamento, visando à saúde, ao bem-estar e ao meio ambiente.

SAE
Ituiutaba-MG

O Planejamento Estratégico é atualizado anualmente, sendo utilizado como pré-requisito para a definição do Plano de Ação Anual. O Plano de Ação 2002 contém, como princípio, o Plano de Melhoria do Sistema Gerencial da SAE.

Definido o Planejamento Estratégico, iniciou-se um processo de mensuração dos principais indicadores de desempenho, o que possibilitou a definição das metas a serem alcançadas. Simultaneamente, a SAE definiu uma sistemática para conhecimento e acompanhamento semestral das práticas gerenciais adotadas por empresas congêneres, bem como, os seus principais resultados.

A tabela ao lado representa a tabulação da pesquisa de Benchmark.



COPASA - Iturama visitada pelo Principal Executivo (Cristina Garvil) e a Técnica Química – Supervisora da ERPAI (Edite Queiroz)

| Tabela de Benchmark | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------|-------------------------------|---|------------------------------|-------------------|--|
| Nº | Indicadores de Desempenho | SAMAE Ibiporã/PR | SANEPAR Paranaíba/PR | COPASA Patos de Minas/MG | CESAN São Gabriel da Palha/ES | CESAN Pancas/ES | CESAN Afonso Cláudio/ES | CESAN Venda Nova do Imigrante/ES | CESAN Mantem- polis/ES | CESAN Muqui/ES | CESAN Sta. Maria de Jetibá/ES |
| Indicadores de Desempenho relativos aos Clientes e ao Mercado | | | | | | | | | | | |
| 1 | Nº de reclamações/ligações | 1,16 | 0,74 | 4,3 | | | | | | | |
| 2 | Índice de Satisfação dos Clientes | 91% | 99,10% | | 74,00% | | | 70,80% | 71,20% | | |
| Indicadores Financeiros | | | | | | | | | | | |
| 3 | Índice de Horas extras trabalhadas | 3,68% | 3,75% | 1,96% | | | | | | | |
| 4 | Indicador de Desempenho Financeiro | 134,19% | 149,23% | 124,59% | | | 159,80% | 181,80% | | | 182,35% |
| 5 | Tarifa Média praticada | R\$0,62/m ³ | R\$1,22/m ³ | R\$0,84/m ³ | | | | | | | |
| 6 | Despesa total com os serviços por m ³ faturado | R\$0,46/m ³ | R\$1,04/m ³ | R\$0,68/m ³ | | | | | | | |
| Indicadores de Desempenho relativos às Pessoas | | | | | | | | | | | |
| 7 | Nº de Acidentes por Colaborador | 0 | 0 | 0,33 | | 0 | 0 | 0,91 | 0 | | 0 |
| 8 | Índice de Frequência de acidentes | 0 | 0 | 14,97 | | | | | | | |
| 9 | Coefficiente gravidade de acidentes | 0 | 0 | 119,74 | | | | | | | |
| 10 | % de participação em metodologias participativas | 82,27% | 100% | 21,57% | | | | | | | |
| 11 | Absenteísmo | 1,32% | 0,09% | 0,90% | | | 0 | 0 | 0 | | |
| 12 | Rotatividade (Turnover) | 2,84% | | 0,16% | | | | | | | |
| 13 | Nº de sugestões implantadas | 0,68% | | 0,27% | | | | | | | |
| 14 | Índice de Satisfação dos Colaboradores | 80% | 89,78% | 75,17% | 74,80% | 76,40% | 68,81% | 63,84% | 74,10% | 64,44% | 52,30% |
| 15 | Hora / capacitação / pessoa / ano | 18,65 hs | 45 hs | | | | | | | | |
| Indicadores de Desempenho relativos aos Fornecedores e Parceiros | | | | | | | | | | | |
| 16 | Índice de atraso nas entregas dos fornecedores | 1,17% | 30% | | | | 5,00% | | | | |
| 17 | Índice de insumos recebidos fora de especificação | 0 | 0 | 0 | | | 5,88% | | | 0 | 0 |
| Indicadores de Desempenho relativos aos produtos e serviços | | | | | | | | | | | |
| 18 | IQAD | 99,92% | 100% | 99,09 | | | | | | | 100,00% |
| 19 | Tempo médio de ligação de água | 52,15 hs. | 4,54 | | 16,4 hs | 13,9 | | 67,52 hs | 5,0 hs | 19,0 hs | |
| 20 | Tempo médio de ligação de esgoto | 125,26 hs | 4,54 | | | | | | | | |
| 21 | Índice de Atendimento de água | 100% | 99,82% | 97,80% | | | | | | | |
| 22 | Índice de Atendimento de esgoto | 96,28% | 59,82% | 96,28% | | | | | | | |
| Indicadores de Desempenho relativos ao Meio Ambiente | | | | | | | | | | | |
| 23 | Redução dos impactos ambientais | 100% | 36,84% | | | | | | | | |
| 24 | Índice de tratamento de esgoto | 100% | 100% | | | | | | | | |
| 25 | Índice de eficiência de ETE | 90,15% | 87,27% | | | | | | | | |
| Indicadores de Desempenho relativos aos Processos de Apoio e Organizacionais | | | | | | | | | | | |
| 26 | Índice de perdas no faturamento | 22,07% | 11,79% | 19,09% | | 22,70% | 20,87% | 26,53% | 25,10% | 31,22% | 14,87% |
| 27 | Índice de perdas na distribuição | 33,04% | 22,68% | 25,04% | 31,80% | 28,70% | 28,21% | 30,10% | 34,10% | | 18,24% |
| 28 | Tempo médio de atendimento aos serviços de campo | 6,23 hs. | 3,4 | | | | | | | | |
| 29 | Colaboradores próprios/mil ligações | 3,13 | | 1,69 | | | | | | | |
| 30 | Índice de Hidrometração | 100% | 100% | 99,60% | | | | | | | |

Após a elaboração do Plano de Ação, o grupo do Planejamento Estratégico, juntamente com a Alta Administração, realizou o desdobramento do mesmo para todas as áreas da Autarquia. Posteriormente, cada área envolvida elaborou seu Plano de Ação Setorial, considerando os prazos e recursos necessários para o cumprimento das metas.

O sub-comitê Estratégias e Planos, juntamente com os coordenadores das áreas, acompanha o andamento das ações. Conforme programação preestabelecida, o Principal Executivo e a Alta Administração reúnem-se mensalmente para verificar a realização do estabelecido no Plano de Ação Anual e definir ações. Para o estabelecimento dos Planos de Melhoria e/ou Ações Corretivas, a SAE utiliza as ferramentas da Qualidade **Relatório Três Gerações** e **5W2H**.



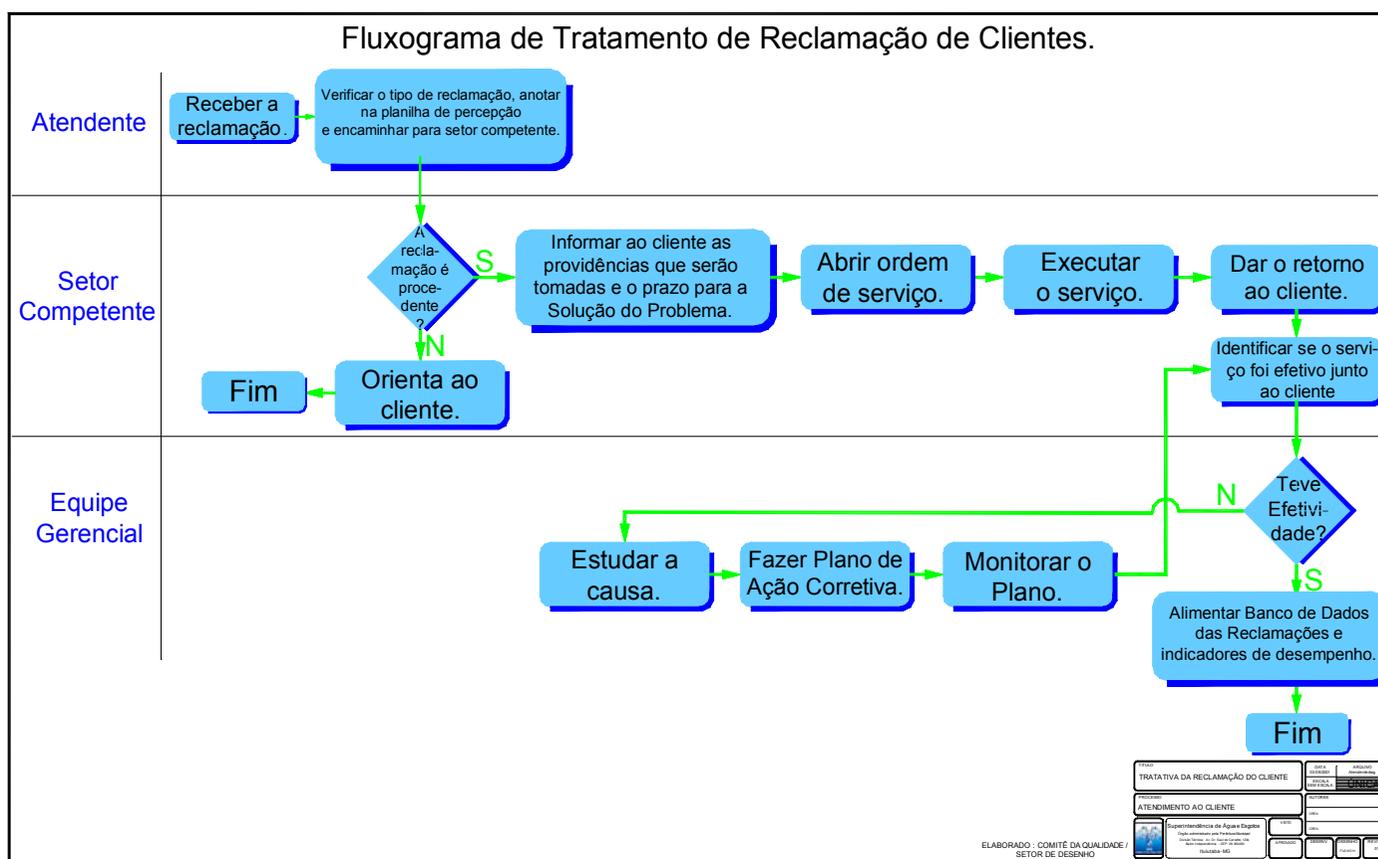
Reunião para elaboração do Planejamento estratégico, do Plano de Ação Anual e desdobramento das ações para as áreas responsáveis



Reunião mensal da Alta Administração para análise dos indicadores e do Plano de Ação Anual

Todas as solicitações e reclamações dos Clientes de todas as categorias são monitoradas através do atendimento individual instituído pela Autarquia. A SAE disponibiliza ao usuário quatro canais diretos de comunicação: atendimento personalizado, serviço gratuito de ligação (0800), *web site* e o plantão 24 horas. As solicitações de serviços feitas pelos Clientes geram Ordens de Serviço internas, encaminhadas às áreas competentes, sendo assumido perante o cliente um prazo para o atendimento. As reclamações são identificadas e triadas em formulário específico e os clientes são informados, por telefone e/ou pessoalmente, a respeito das providências a serem tomadas pela SAE.

O fluxograma abaixo demonstra o sistema de tratamento reclamações dos clientes da Autarquia.



A SAE adota a metodologia de pós-marketing, que avalia a percepção do Cliente após o atendimento de suas demandas.

Tanto para as solicitações e reclamações dos clientes quanto para o procedimento adotado no pós-marketing, as informações captadas são mensalmente transformadas em gráficos de controle. O sub-comitê Clientes e Sociedade analisa as causas das reclamações e se reúne com a Diretoria para propor ações de melhoria, utilizando a ferramenta **5W2H**.

Para que os clientes possam se manifestar a respeito dos serviços prestados pela Autarquia, a SAE disponibiliza uma caixa de sugestões, tanto no local de atendimento quanto em ações participativas na comunidade. Essas sugestões são analisadas mensalmente pelo sub-comitê Clientes e Sociedade e, caso o cliente tenha se identificado, recebe retorno via telefone ou carta.

Anualmente, a SAE realiza uma pesquisa de satisfação, que abrange todos os clientes, avaliando a percepção quanto a seus produtos e serviços. A primeira pesquisa foi instituída em Outubro de 2000 e seus resultados foram essenciais para ações de melhoria da instituição, utilizando a ferramenta **5W2H**.

A SAE desenvolve também pesquisa junto a comunidade através de eventos abertos, tais como a EXPOPEC (Exposição Agropecuária de Ituiutaba), PELC (Programa Escola Lazer e Cultura), atividades esportivas e outros eventos oportunos. As sugestões/reclamações são tratadas pelo sub-comitê Clientes e Sociedade e, caso o cliente tenha se identificado, recebe retorno via telefone ou carta.



Caixa de Sugestões onde os clientes fazem suas reclamações e/ou sugestões



Colaboradora Karine (Comercial) realizando pesquisa em jogos comunitários

A Administração da SAE atua em consonância com a municipalidade, atendendo às necessidades da comunidade. Existe o reconhecimento pelo Poder Concedente em relação ao padrão de qualidade alcançado pela SAE: Índice zero de não-conformidade e nenhuma observação dentro dos requisitos da Norma ISO 9002:94 na última auditoria realizada pelo Órgão Certificador BVQI, em maio de 2001.

A SAE recebe mensalmente visitantes de outras empresas de saneamento, membros da comunidade, escolas e outras entidades.



Visitas dos Colaboradores do Departamento Municipal de Água e Esgoto de Uberlândia à SAE de Ituiutaba.



Supervisor da ETA (Carlos Humberto) realizando palestras nas escolas de Ituiutaba.



Visitas dos estudantes das escolas de Ituiutaba à SAE.

O Principal Executivo participa pessoalmente e incentiva a participação dos Colaboradores em eventos educacionais, esportivos, lazer e em obras assistenciais.

Esta atitude visa incentivar o voluntariado, despertando a chama do amor e da solidariedade em cada Colaborador, lembrando sempre a frase forte da SAE:

"Um por todos, todos por um. A SAE a Serviço da Vida!!!".

Esta frase é dita frente a desafios, nas comemorações e no brinde feito a cada etapa cumprida com méritos.

A empresa está presente na comunidade, através de ações ligadas a educação ambiental e participações em projetos sociais e culturais:



Sensibilização dos colaboradores para o Programa Ituiutaba Recicla.



Principal Executivo (lateral direita) e Colaboradora Olga distribuindo brindes da SAE para os participantes do Projeto Social Gente não é Sucata



Grito dado na Reunião de Comunicação.



Treinamento SEBRAE sobre cooperativismo no galpão da Autarquia



Colaboradores da SAE prestigiando os Colaboradores Sidnei, Mônica e Olga que participaram do evento.



Brinde comemorativo no término da Auditoria ISO 9002 no pátio da Autarquia

- ◆ **SAE na Escola:** palestras e demonstrações das atividades da Autarquia para a melhoria da saúde pública e na preservação ambiental.
- ◆ **Programa Ituiutaba Recicla:** envolvimento dos Colaboradores da Autarquia e de suas famílias no esforço de promover a coleta seletiva em seus bairros, para a melhoria do meio ambiente.
- ◆ **Gente não é Sucata:** integração dos colaboradores da SAE no resgate dos valores do ser humano e da cidadania através da arte.
- ◆ **Conselho de Segurança Preventiva de Ituiutaba:** envolvimento dos Colaboradores na sensibilização da comunidade, garantindo a melhoria da segurança da população, como também a proteção do meio ambiente.
- ◆ **Amigos do Ribeirão São Lourenço:** envolvimento dos Colaboradores com a comunidade na recuperação da Bacia Hidrográfica, com o plantio de mudas de árvores nas margens dos rios e preservação dos mananciais, melhorando a qualidade e a quantidade de água.



Programa Ituiutaba Recicla apresentado no evento **Lixo e Cidadania** (Belo Horizonte-MG, maio/01). Colaboradores: Carlos Humberto e Alan Bull.



Teatro apresentado nas escolas. Escrito pela Colaboradora Olga Dionísia - Comunicação.



Ituiutaba Recicla na escola. Treinamento ministrado pela Colaboradora Juliana Reis.



Reunião **Amigos do Ribeirão São Lourenço** com a participação do Principal Executivo e o Diretor Adjunto da Autarquia.



Plantio de Mudas com a participação dos Colaboradores Genis Cassiano e Alan Bull.



Educação Ambiental para Colaboradores e comunidade (Colaborador Allan Bull)

Os Indicadores de Desempenho da SAE estão intimamente relacionados às dimensões da Qualidade e estão alinhados com a Missão da Autarquia, que é “Oferecer serviços e produtos de saneamento, visando à saúde, ao bem-estar e ao meio ambiente”, e com a Política da Qualidade, que se traduz no “aperfeiçoamento contínuo, na satisfação dos clientes, dos colaboradores e parceiros, utilizando e preservando o meio ambiente”.

Qualidade

- ✓ IQAD (Índice de Qualidade da Água Distribuída);
- ✓ Índice de insumos recebidos fora de especificação;
- ✓ Índice de eficiência da ERPAI (Estação de Recuperação e Preservação Ambiental de Ituiutaba)
– Tratamento de esgoto;
- ✓ N^o de reclamações por ligações de água e esgotos;
- ✓ Índice de satisfação dos Clientes.

Custos

- ✓ Índice de Perdas na Distribuição;
- ✓ Colaboradores próprios por 1000 ligações de água e esgotos;
- ✓ Índice de Perdas no Faturamento;
- ✓ Despesa total com os serviços por m³ faturado;
- ✓ Tarifa média praticada;
- ✓ Índice de Horas extras trabalhadas;
- ✓ Indicador de Desempenho Financeiro;
- ✓ Índice de Inadimplência.

Entrega/disponibilidade/atendimento

- ✓ Índice de atraso nas entregas dos fornecedores;
- ✓ Tempo médio de atendimento aos serviços de campo;
- ✓ Índice de atendimento de esgoto;
- ✓ Índice de atendimento de água;
- ✓ Índice de hidrometração;
- ✓ Tempo médio de ligação de esgoto;
- ✓ Tempo médio de ligação de água.

Moral

- ✓ Índice de satisfação dos Colaboradores;
- ✓ N^o de sugestões implantadas;
- ✓ Hora / capacitação / pessoa / ano;
- ✓ % de participação em metodologias participativas;
- ✓ Rotatividade (Turn-over);
- ✓ Absenteísmo.

Segurança

- ✓ Índice de frequência de acidentes;
- ✓ N^o de acidentes/Colaborador;
- ✓ Coeficiente de gravidade de acidentes.

Ambiente/Impacto Ambiental

- ✓ Redução de impactos ambientais.
- ✓ Índice de Tratamento de Esgoto.

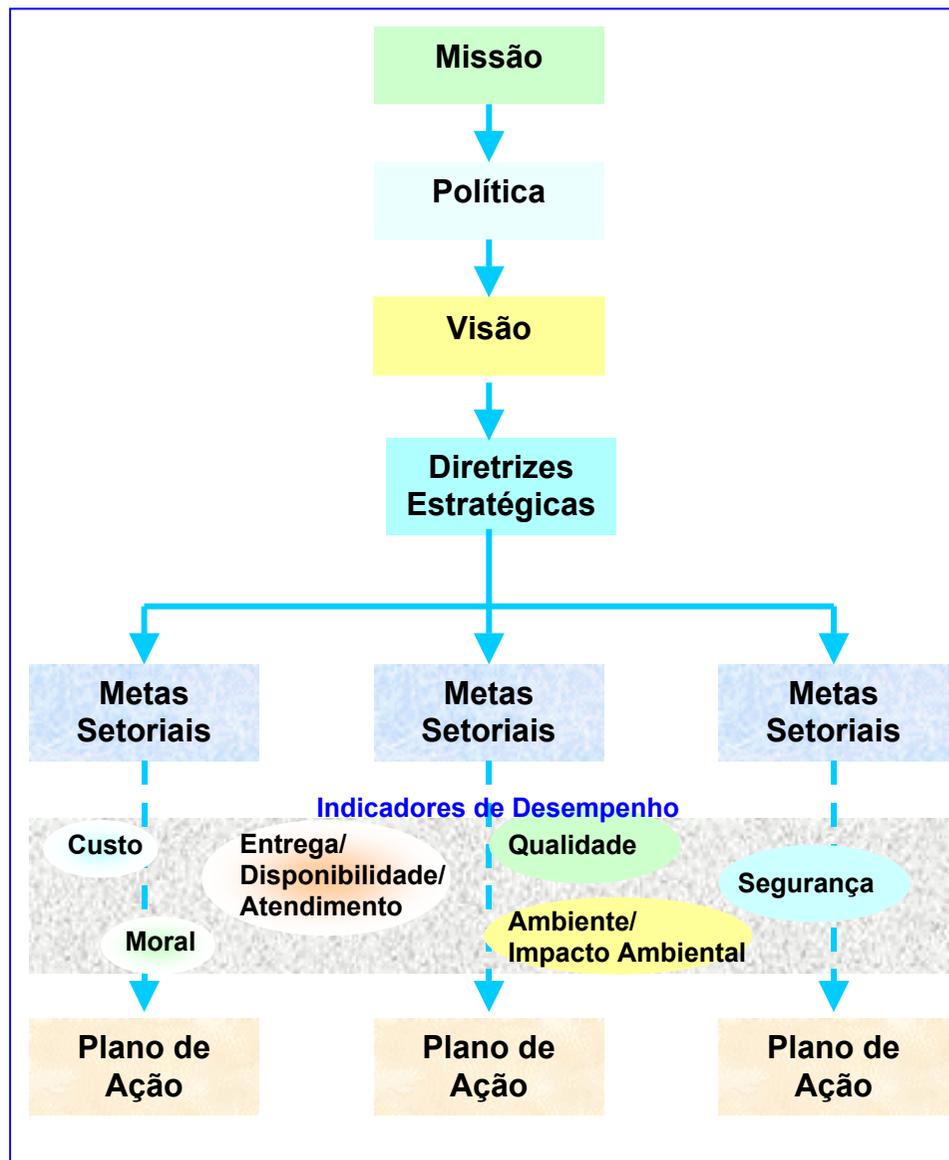
Os Indicadores de Desempenho da SAE possibilitam o acompanhamento do Plano de Ação Anual, bem como o monitoramento constante das metas estabelecidas, e são base para a Política de Excelência da SAE.

Os Indicadores de Desempenho da SAE foram selecionados a partir do desdobramento das Diretrizes Estratégicas, conforme figura ao lado. A cada ano, estes indicadores são revisados em função das novas necessidades estratégicas da Autarquia.

Para gerenciar o desempenho dos Indicadores, foram estabelecidas metas baseadas em dados históricos e posteriormente, captadas informações comparativas junto a empresas do Setor de Saneamento.

Os dados de *benchmark* são captados semestralmente, via Internet nas *home pages* de empresas congêneres, contatos telefônicos, literaturas, Banco de Dados da ABES (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental) e nos Diagnósticos dos Serviços de Água e Esgotos, como o divulgado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS).

No compromisso do aperfeiçoamento contínuo de seus processos/produtos e serviços, os Indicadores de Desempenho da SAE são atualizados mensalmente, através da coleta de dados nas áreas, em formulários específicos (tabelas) e, em seguida, lançados no Banco de Dados da organização, para possibilitar o acompanhamento.



Metodologia de Desdobramento das Diretrizes

Os responsáveis pelo gerenciamento dos indicadores realizam mensalmente análise crítica do desempenho dos processos, produtos ou serviços, através de gráficos e/ou tabelas.

Na primeira quinzena de cada mês, as análises críticas são formalizadas pelos Gerentes e Coordenadores dos processos em reuniões realizadas juntamente com o Principal Executivo e o Comitê do PNQS, tomando-se ações gerenciais.

Os resultados estratégicos são disponibilizados mensalmente aos Colaboradores e Clientes, através de gráficos e/ou tabelas expostos na área administrativa (gestão à vista). Os indicadores setoriais são atualizados mensalmente e expostos nas respectivas áreas.

Informações relevantes para o desempenho da organização e campanhas promocionais são transmitidas aos Colaboradores nas reuniões **Comunicação**, duas vezes por semana, pela área de Comunicação.



Colaborador da ETA (Célio) realizando a atualização dos gráficos.



Colaboradora (Cristiane) esclarecendo os indicadores ao cliente

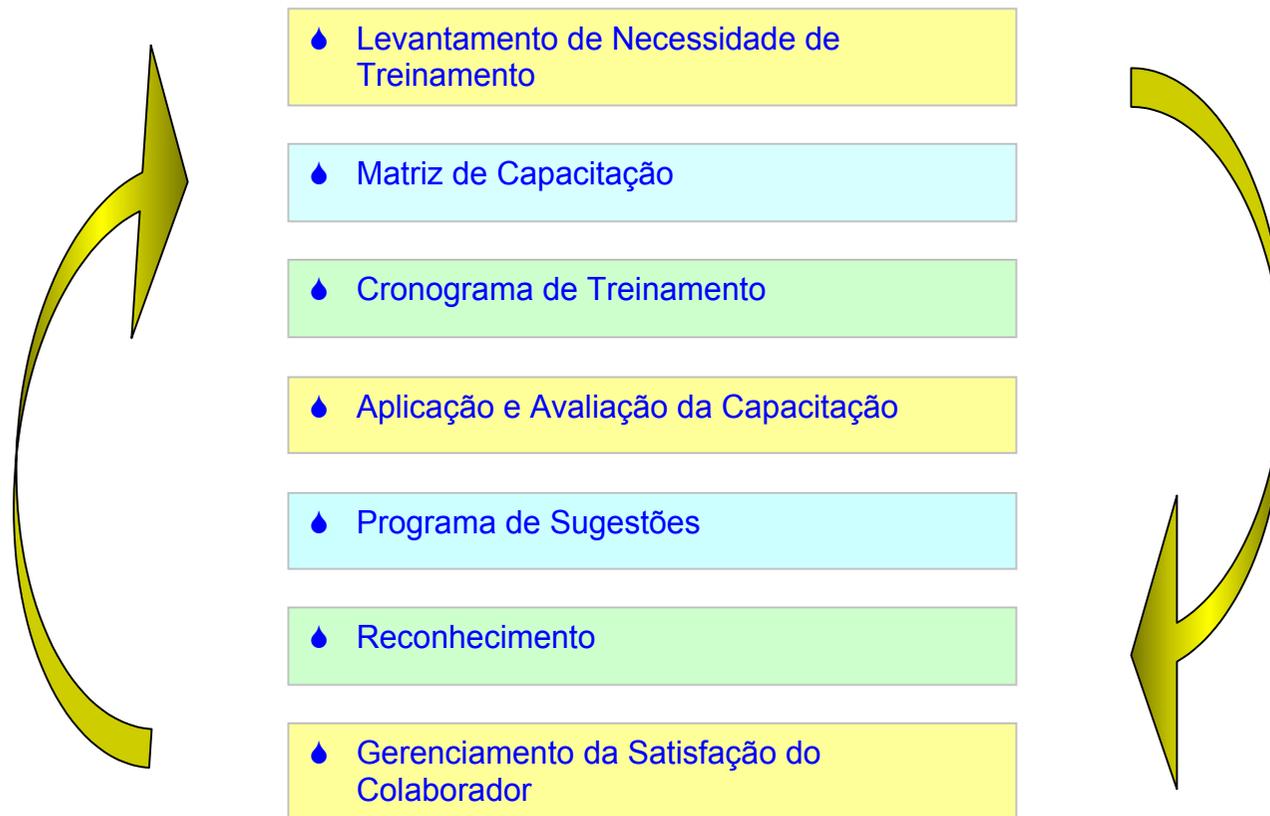


Reunião Comunicação na Área Técnica



Reunião Comunicação na Área Administrativa

As pessoas são o fator principal do sucesso da organização. Elas são o grande diferencial nos resultados da Autarquia. A Política da SAE busca a satisfação das pessoas e a melhoria contínua, despertando e motivando as pessoas para adquirirem conhecimentos e transformá-los em capacidade produtiva. A SAE adota três segmentos nesta prática: descobrir, utilizar e desenvolver capacidades. Desta forma, a área de Desenvolvimento Humano, juntamente com o sub-comitê Pessoas, busca implementar ações voltadas para o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores. Estas ações são planejadas e desenvolvidas através de uma seqüência de práticas, como a seguir:



O planejamento anual das ações de treinamento é baseado nas Diretrizes Estratégicas definidas no Plano de Ação Anual, através de reuniões setoriais com a participação da força de trabalho e de acordo com as necessidades operacionais, técnicas e pessoais.

É utilizado um formulário de levantamento das necessidades de treinamento, onde são registradas as carências de capacitação manifestadas pelos Colaboradores e suas respectivas lideranças. A Matriz de Capacitação e o respectivo Cronograma de Treinamento Anual são os resultados do Levantamento das Necessidades de Treinamento de cada Colaborador.



Programa **IntegrAção**



Colaboradora Cármem treinando a Alta Administração em Levantamento de Necessidades de Treinamento



Colaboradora Cristiane treinando Equipe Comercial e Administrativa em Satisfação do Cliente e da Sociedade



Colaboradores e suas famílias sendo treinados em como separar o lixo (Programa Ituiutaba Recicla)



Workshop da Tigre sobre utilização de tubulação de PVC para rede de esgoto



Treinamento no Local de Trabalho sobre Segurança no Trabalho

Os Colaboradores atuam diretamente nas ações de melhoria dos processos através da participação em programas internos:

- Seis sub-comitês do PNQS (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos) e do Comitê do PNQS;
- Equipes: Social e Meio Ambiente;
- Grupos: Planejamento Estratégico e Operação, Manutenção e Expansão;
- Grupo de Auditores Internos da ISO 9002;
- Comissão de Progressão Horizontal;
- Programa de Sugestões;
- Programa **IntegrAção**;
- Visitas Técnicas de *benchmarking*;
- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- Reunião **ComunicAção**.



Alta Administração e Grupo de Auditores na Auditoria de Manutenção da ISO 9002 realizada pelo BVQI



Colaboradores em reunião do Comitê do PNQS



Principal Executivo (Cristina Garvil) no lançamento da Equipe Social



Principal Executivo (Cristina Garvil) no lançamento da Equipe do Meio Ambiente



Grupo de Planejamento Estratégico



Grupo de estudos de Operação, Manutenção e Expansão em reunião

A SAE reconhece o desempenho dos Colaboradores, destacando-os através de cartões de agradecimento, premiação anual pelo desempenho destacado e pelo tempo de serviço, acréscimo salarial bianual através do Programa de Avaliação de Desempenho, carta de agradecimento e um dia de folga do trabalho para cada sugestão dada e implantada.

A SAE incentiva a participação no Programa de Recuperação de Dependentes Químicos, integrando vários Colaboradores e familiares ao grupo **Amor Exigente**. Doze colaboradores foram favorecidos com a aquisição de sua casa própria através do **Projeto Residencial Águas Claras**.

A SAE realiza anualmente uma pesquisa de satisfação dos Colaboradores através de questionário por escrito. Outro método de pesquisa de satisfação adotado pela Autarquia é o registro via gravação (fitas cassetes) das percepções dos Colaboradores no **Programa Integração**.

Os resultados das pesquisas e os planos de ação e de melhoria propostos pelo sub-comitê Pessoas são apresentados ao Principal Executivo da Autarquia para análise e tomada de decisões. A divulgação dos resultados e planos é realizada nas reuniões **Comunicação**.



Troféu entregue aos Colaboradores (exemplo):
" Maria de Fátima Bárbara de Carvalho, Parabéns pelos 27 anos dedicados e pelo desempenho destacado a Serviço da Vida! Homenagem da Equipe SAE-29-06-01 "



Residencial Águas Claras (da esquerda para a direita) Cristina Garvil (Principal Executivo), Eurípedes Juarez (Colaborador), Pedro Vieira (Diretor Adjunto) e Públio Chaves (Prefeito de Ituiutaba)



Homenagem e entrega de troféu aos Colaboradores pelo desempenho destacado

A SAE incorporou em seu modo de gerenciamento a Gestão por Processos.

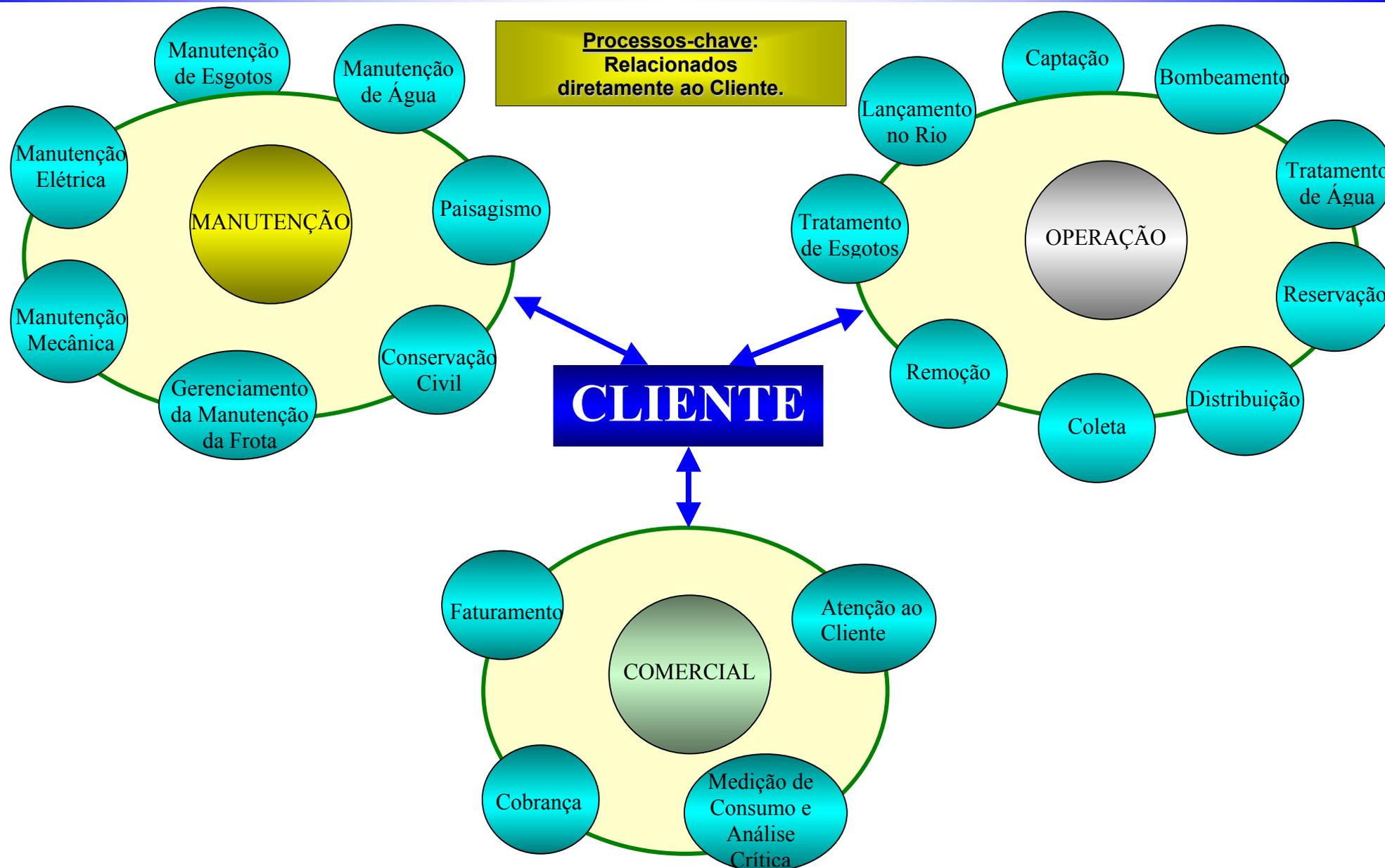
Visando o fortalecimento dos processos-chave e de apoio, e agilidade na tomada de decisões, todos os esforços foram concentrados nos produtos e serviços e, por conseguinte, na busca da satisfação dos Clientes.

Onde antes prevaleciam as atividades, passaram a prevalecer os Processos. Essa transformação possibilitou a introdução do conceito de visão sistêmica da organização e a compreensão do relacionamento causa/efeito. Esta compreensão irá criar as pré-condições para que cada Colaborador da Autarquia possa assumir suas próprias responsabilidades, criando as bases para o gerenciamento participativo, com delegação de autoridade, focado em resultados.

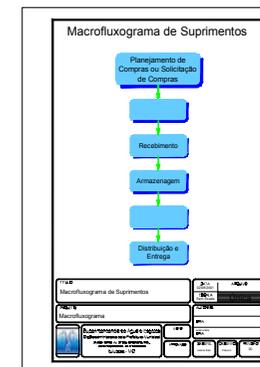
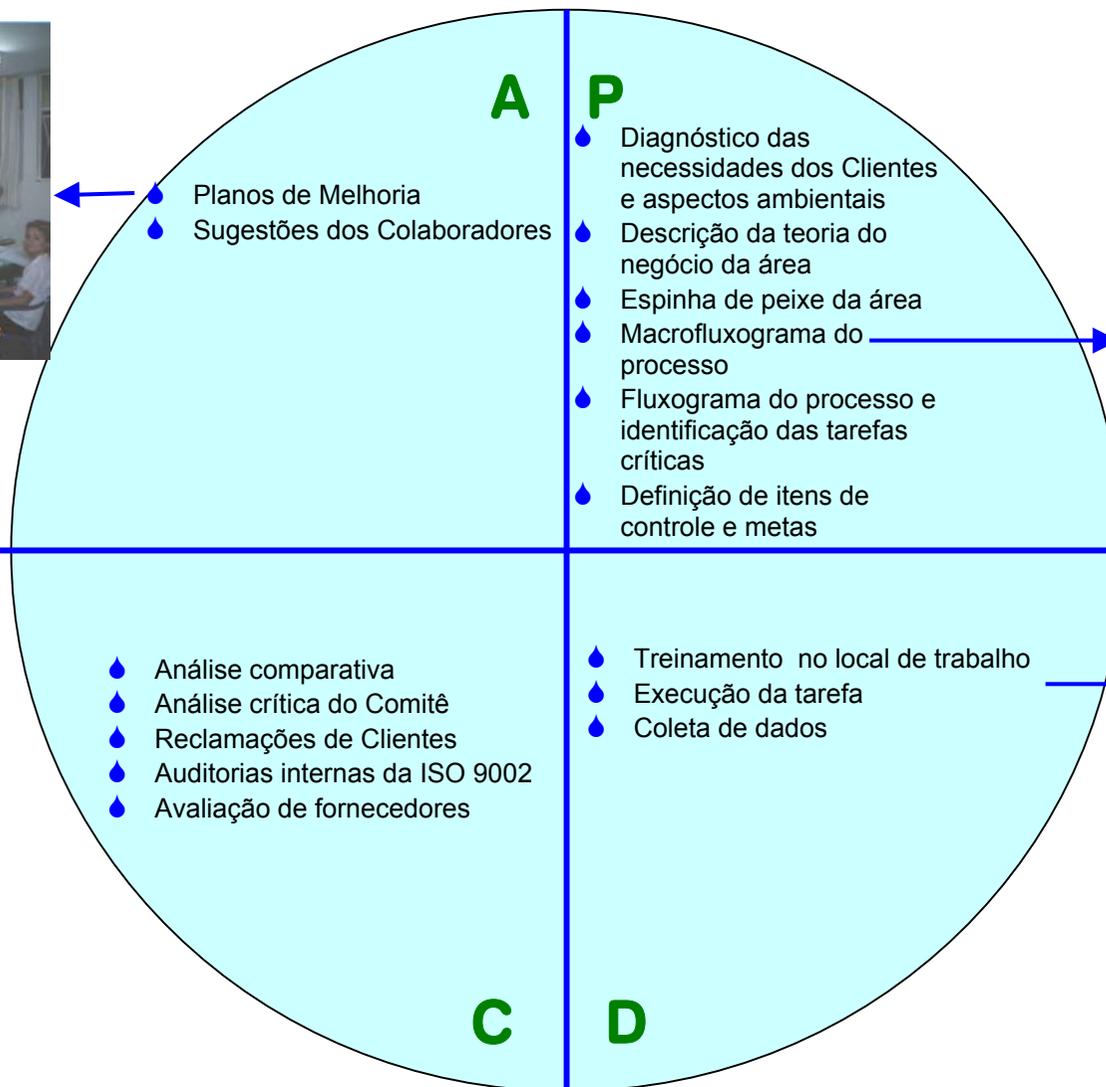
Os processos estão baseados na produtividade e na melhoria contínua dos serviços e produtos de saneamento, visando à saúde, ao bem-estar e ao meio ambiente.

A metodologia utilizada para o gerenciamento da qualidade dos produtos e processos da SAE está baseada no Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia (GRTD). Esta metodologia envolve os Colaboradores dos respectivos processos, redundando na padronização e controle dos mesmos.





O Ciclo PDCA é utilizado para identificar, planejar, controlar e melhorar os processos:



Para a **padronização das atividades críticas** dos processos-chave e de apoio, a SAE utiliza a ferramenta Instrução de Trabalho (Modelo ISO 9002), já aplicada no processo de tratamento de água. Estas instruções são revisadas de acordo com a evolução dos processos, contando com a participação dos colaboradores que atuam nos mesmos.

Como inovação, a SAE está elaborando instruções de trabalho em forma de vídeo. Em função dos serviços executados na área de expansão e manutenção de redes de água e esgotos terem características dinâmicas, esta nova metodologia facilita sua descrição. As Instruções em vídeo e escritas contêm informações sobre Segurança do Trabalho e cuidados com o Meio ambiente.

As Instruções de Trabalho, antes de serem colocadas em prática, são verificadas por todos os Colaboradores que estão envolvidos no referido processo e aplicado o treinamento no local de trabalho, conforme contemplado na Matriz de Capacitação.

Todas as equipes são treinadas com a filmagem e estes filmes ficam disponíveis na sala de treinamento.

Todos os Colaboradores novos são treinados e a cada modificação dos processos, as pessoas envolvidas participam da revisão e do treinamento.




Sistema de Avaliação de Desempenho de Fornecedores:

A SAE comunica os requisitos de desempenho esperados dos fornecedores através do Edital de Licitação, onde são definidas as condições para fornecimento de materiais e serviços.

Desde o primeiro contato com o fornecedor potencial, é preenchido um formulário de Avaliação de Desempenho de Fornecedores, onde são avaliados quesitos referentes a qualidade do produto, atendimento e entrega.

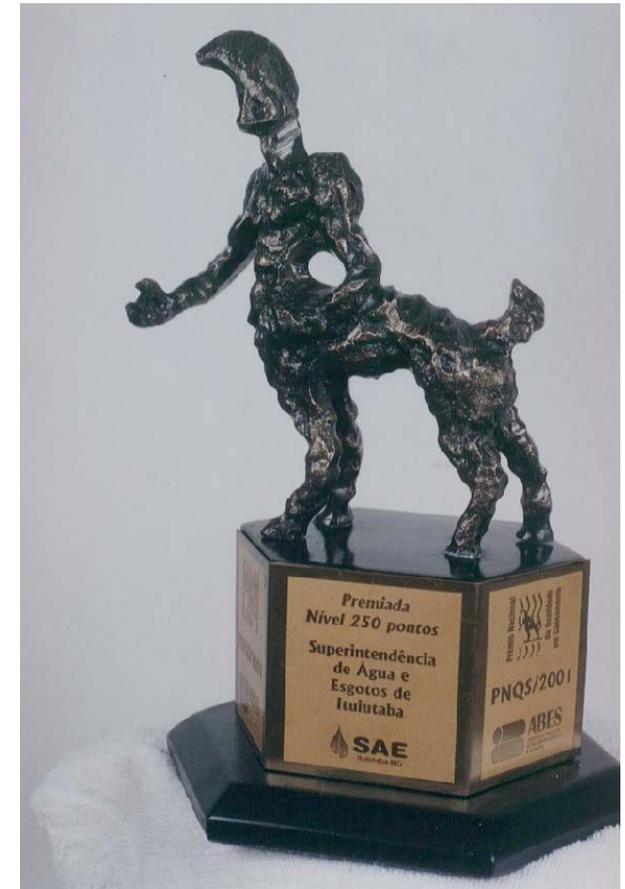
O resultado desta avaliação são apresentados aos fornecedores por meio de correspondência onde a SAE divulga os seus princípios e objetivos na busca de uma parceria que visa a melhoria contínua de ambas as partes.

O acompanhamento do desempenho dos fornecedores é feito mensalmente através dos indicadores Índice de Atraso na Entrega e Índice de Insumos Recebidos fora de Especificação.

Quando são diagnosticados problemas com os fornecedores, ações ou medidas relacionadas ao processo são tomadas pela Diretoria e Equipe de Suprimentos, sob orientação jurídica.

Quíron – figura da mitologia grega. Quíron era um centauro filho de Crono (Saturno) e da ninfa Filira, que foi adotado pelo deus Apolo. Quíron representa a união do instinto animal e da razão Apolínea. Configura, principalmente, a natureza da cura que a pessoa pode oferecer aos outros.

Segundo a mitologia grega, Quíron é considerado o primeiro cientista, médico e professor a ocupar o mundo dos mortais, simbolizando a expansão da consciência. Como professor, médico e sanitarista dos deuses e dos mortais, procura estabelecer a importância de uma consciência ecológica, preocupação com a saúde pública, com a identificação dos fatores que poderiam causar doenças e como curá-las.





Na 5ª edição do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), realizado no ano de 2001, pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), entre os dezesseis sistemas de água e esgotos vencedores, a Superintendência de Água e Esgotos de Ituiutaba (SAE), foi a única Autarquia Municipal a ser reconhecida com o mais importante prêmio do Setor de Saneamento da América Latina.

A solenidade de premiação foi no dia 26 de novembro de 2001, em São Paulo e contou com as presenças do Prefeito de Ituiutaba, Públio Chaves e da Primeira-Dama, Marilene Chaves.

Cassilda Teixeira Carvalho, Coordenadora do Comitê Nacional de Qualidade ABES, disse: “Nós sabemos das dificuldades dos municípios brasileiros e queremos parabenizar a SAE de Ituiutaba por este enorme esforço empreendido e por ter se destacado entre as melhores empresas de saneamento do Brasil.”