

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

MBA em Gestão Empresarial – 2ª Edição

DANILO DA COSTA DUARTE

QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES MÚTUAS DOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO? UM ESTUDO DE CASO DO SEMAE DE  
SÃO LEOPOLDO - RS

São Leopoldo

2007

DANILO DA COSTA DUARTE

QUAIS AS CONTRIBUIÇÕES MÚTUAS DOS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA DA  
GESTÃO? UM ESTUDO DE CASO DO SEMAE DE  
SÃO LEOPOLDO - RS

MONOGRAFIA SUBMETIDA, A TÍTULO DE CONCLUSÃO DO MBA DE GESTÃO  
EMPRESARIAL.

ORIENTADOR: Professor Doutor Gustavo Severo de Borba

São Leopoldo

2007

São Leopoldo, 20 de abril de 2007.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Danilo da Costa Duarte encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do MBA de Gestão Empresarial.

---

Professor Doutor Gustavo Severo de Borba  
Orientador

## RESUMO

O estudo de caso trata das correlações existentes entre os fundamentos da excelência da gestão, estabelecidos por especialistas brasileiros da Fundação Nacional da Qualidade. As correlações são estudadas a partir de uma pesquisa realizada no Serviço Municipal de Água e Esgotos – Semaef de São Leopoldo, através de um questionamento sobre níveis de contribuição mútua dos fundamentos para o desenvolvimento da gestão na organização. Os resultados obtidos com a pesquisa possibilitam aos gestores avaliar o nível de aplicação dos fundamentos da excelência, a partir de práticas de gestão desenvolvidas nos últimos anos no Semaef. A partir da análise das informações obtidas são apresentadas oportunidades para melhoria relacionadas às práticas de gestão desenvolvidas, no sentido de aprimorar os fundamentos com menor nível de aplicação na organização.

**Palavras – chaves:** fundamentos. excelência. práticas. gestão. organização. mapa sistêmico.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1 O MODELO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA – GRTD.....	8
2.1.1 Os objetivos do GRTD em empresas de saneamento.....	9
2.1.2 A estratégia da implantação do modelo GRTD .....	9
2.1.3 Método de gerenciamento.....	10
2.2 A GESTÃO DE CLASSE MUNDIAL.....	10
2.2.1 A importância do modelo de gestão de classe mundial.....	10
2.2.2 Os fundamentos da excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.....	11
<b>3 MÉTODO</b>	
3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	23
3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	24
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>29</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO 1 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA (INSTRUMENTO DE COLETA DADOS).....</b>	<b>34</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O estudo de caso trata do modelo de gestão utilizado pelo Sema de São Leopoldo, focado na aplicação dos fundamentos de excelência da gestão, estabelecidos pelo PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. Inicialmente é apresentado o perfil do Sema e a definição do problema em estudo. Posteriormente são apresentados os objetivos da pesquisa e as justificativas para a escolha do tema em estudo. Também é apresentada a fundamentação teórica, que objetiva esclarecer conceitos importantes para a discussão neste estudo de caso, assim como uma síntese sobre a revisão bibliográfica apresentada. A seguir, é apresentado o método utilizado na pesquisa e a matriz de correlações entre os fundamentos da excelência, que é o instrumento para a coleta de dados. A fase de tabulação, classificação e análise dos dados obtidos na pesquisa apresenta os critérios utilizados para a elaboração do mapa sistêmico dos fundamentos da excelência, segundo a gestão do Sema de São Leopoldo. E, finalmente, são apresentadas as conclusões resultantes das contribuições mútuas dos fundamentos de excelência, possibilitando ao Sema o entendimento sobre a aplicação dos mesmos na sua gestão, assim como a identificação de lacunas e o desenvolvimento de ações de melhoria nas práticas de gestão relacionadas aos fundamentos estudados.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Sema – Serviço Municipal de Água e Esgotos, fundado em 1971, é a autarquia municipal responsável pelo abastecimento de água e coleta e tratamento de esgotos sanitários na cidade de São Leopoldo. Possui cerca de 400 colaboradores e atende, aproximadamente, 201 mil clientes. Em 1999 iniciou um processo de mudança na sua gestão, enfatizando a padronização dos processos e a implantação do modelo de gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia (GRTD). Este modelo permitiu a conscientização dos líderes e colaboradores da organização de que para a melhoria da gestão da autarquia era necessário planejar, padronizar, estabelecer metas, executar o trabalho em conformidade com o planejamento e com os padrões estabelecidos, atingindo às metas, analisando sistematicamente o desempenho, identificando as causas dos problemas e agindo corretivamente para a remoção destas causas. Desde esta época o Sema vem aprimorando este ciclo de melhoria contínua, mesmo sujeito às mudanças administrativas que são ocasionadas pelo sistema político, já que é uma autarquia municipal. A adoção de práticas de gestão alinhadas ao modelo de excelência da gestão permitiu ao Sema o reconhecimento regional e nacional, através da conquista de diversos prêmios importantes, como o Prêmio Qualidade RS (nível 1, em 2003 e nível 2 - troféu bronze, em 2004) e o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (nível 1, em 2004, e nível 2 - troféu prata, em 2006 e em 2007). A melhoria contínua da gestão do Sema é decorrente da aplicação prática dos fundamentos da excelência da gestão, estabelecidos pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. O problema

selecionado para este estudo de caso consiste na avaliação das correlações existentes entre estes fundamentos, através de um mapa sistêmico resultante de uma pesquisa aplicada no Semaec.

A Matriz de Correlação dos Fundamentos de Excelência da Gestão será o instrumento utilizado para a pesquisa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

- Construir e entender o mapa sistêmico dos fundamentos da excelência, aplicados na gestão do Semaec de São Leopoldo, de acordo com o nível de contribuição mútua identificado entre os fundamentos através da pesquisa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar os resultados, a partir da tabulação dos dados obtidos na pesquisa;
- Apresentar as conclusões e recomendações, referentes à aplicação dos fundamentos da excelência da gestão no Semaec.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

As justificativas para a escolha do tema para estudo são as seguintes:

- Relevância

O uso de modelos de excelência da gestão como metodologia para alavancar resultados, tem sido amplamente utilizado por organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, do Rio Grande do Sul e do Brasil, conforme o publicado nos cadernos do Gespública. Estes resultados estão relacionados aos clientes e mercado, à economia e finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos principais do negócio, à sociedade e aos processos de apoio e organizacionais. Nesse contexto, torna-se relevante avaliar como este processo ocorre em uma empresa.

- Viabilidade

A viabilidade do trabalho é facilitada pelo interesse da organização nesse tipo de análise. Além disso, é plenamente viável o desenvolvimento do estudo no Semaec de São Leopoldo, considerando que o autor deste estudo é colaborador desta organização e coordena o processo de melhoria da gestão desde 1999. Os colaboradores que responderão à pesquisa possuem entendimento suficiente sobre o tema em estudo.

- Interesse do Semaec

Existe grande interesse dos líderes e colaboradores do Semaec em entender profundamente os fundamentos da excelência e suas implicações, já que são estes os instrumentos de avaliação interna e externa da gestão da autarquia.

- Interesse das Organizações que estão a caminho da excelência

A partir desta pesquisa, cada organização que adota o modelo de excelência da gestão terá disponível uma nova ferramenta de análise da aplicação dos fundamentos de excelência na sua gestão, a partir de um método de construção de um mapa sistêmico.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica visa esclarecer questões importantes que entrarão em discussão neste estudo de caso. Alguns autores estão sendo utilizados como suportes teóricos para definir os principais conceitos que serão abordados e correlacionados.

Os conceitos relativos ao modelo GRTD – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia estão fundamentados nas obras do autor Vicente Falconi Campos e, mais especificamente, relacionando este tema diretamente no setor de saneamento, são aproveitadas as abordagens de Mário Augusto Baggio.

Os conceitos relacionados ao modelo de excelência da gestão, tratando dos fundamentos de excelência são utilizados da publicação anual que apresenta os critérios da excelência da gestão da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ.

Além desses autores, outros foram abordados a fim de agregar conceitos, informações e posicionamentos, possibilitando o questionamento e a análise dos temas.

### **2.1 - O MODELO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A DIA – GRTD**

Campos (1998) apud Baggio (2000) afirmam que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações está relacionada diretamente ao valor dos mesmos na visão dos clientes, sendo que este valor pode aumentar à medida que o produto/serviço passa a possuir um número maior de características que são apreciadas pelo cliente. Quando o produto/serviço agrega valor aos clientes internos e/ou externos pode-se concluir que o processo que o gera está apresentando resultados positivos. A técnica de agregação de valor ao produto/serviço depende do mercado, ou seja, depende das necessidades das pessoas.

Fixando-se metas para os produtos e serviços, e, por conseguinte para os processos, e havendo o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia nestes processos, no sentido de buscar o atendimento a estas metas, garante-se competitividade à organização.

De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da NBR ISO 9001:2000, para operar com sucesso uma organização, é necessário implementar e manter um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em

consideração as necessidades de todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, sociedade, fornecedores e acionistas / proprietários ou seus representantes).

### **2.1.1 Os Objetivos do GRTD em Empresas de Saneamento**

O objetivo do GRTD é possibilitar à organização o alcance dos seguintes resultados, conforme Baggio (2001):

- Mudar a cultura de gerenciamento por atividades para gerenciamento por processos;
- Gerenciar os processos através do estabelecimento de metas;
- Moldar toda a organização na busca de resultados;
- Focar a organização nos processos críticos com vistas à satisfação da necessidade das pessoas, estejam elas na condição de consumidores, empregados, sociedade, fornecedores ou acionistas / proprietários ou seus representantes.
- Transformar as UGBs (Unidades Gerenciais Básicas) numa “microempresa” em que o gerente da unidade é o seu “Presidente”;
- Sistematizar a delegação de autoridade;
- Garantir a qualidade do produto final;
- Atender às Diretrizes da Alta Administração.

Conforme Deming (1990) toda atividade e toda tarefa constitui parte de um processo. Um fluxograma de qualquer processo dividirá o trabalho em etapas. O conjunto das etapas constitui o processo. As organizações devem começar a montar, tão logo possível, um modelo de gerenciamento que permita orientar a melhora contínua da qualidade. Todos podem participar de uma equipe. Uma equipe pode muito bem ser composta de pessoas de diferentes setores da empresa. Deming (1990) recomenda o início da montagem de uma organização em prol da qualidade. Esta etapa exigirá a participação de especialistas em estatística. Um grupo, uma equipe, deverá ter um objetivo, uma tarefa, uma meta.

### **2.1.2 A Estratégia de Implantação do Modelo GRTD**

*Preconiza-se que a solução de problemas de rotina de alguns processos empresariais é mais rápido e fácil do que a solução de problemas em toda a empresa. A solução para toda a empresa pressupõe encontrarmos uma empresa de prestação de serviços de saneamento básico e ambiental totalmente padronizada, o que não é uma realidade comum no setor de saneamento brasileiro. Baggio (2001).*

Partindo-se desta premissa, o engenheiro Mário Augusto Baggio, sócio-gerente HOperações Consultoria em Saneamento, e o Comitê da Qualidade do SEMAE, organizaram a estratégia de implantação do modelo GRTD em cada um dos processos organizacionais (Operação, Comercialização, Manutenção, Financeiro, Planejamento, etc.), conseguindo introduzir métodos de gerenciamento a partir da base da pirâmide, aonde normalmente os processos gerenciais das empresas de saneamento tardam chegar.

A estratégia de implantação do GRTD está fundamentada no fluxograma apresentado na Figura 1.

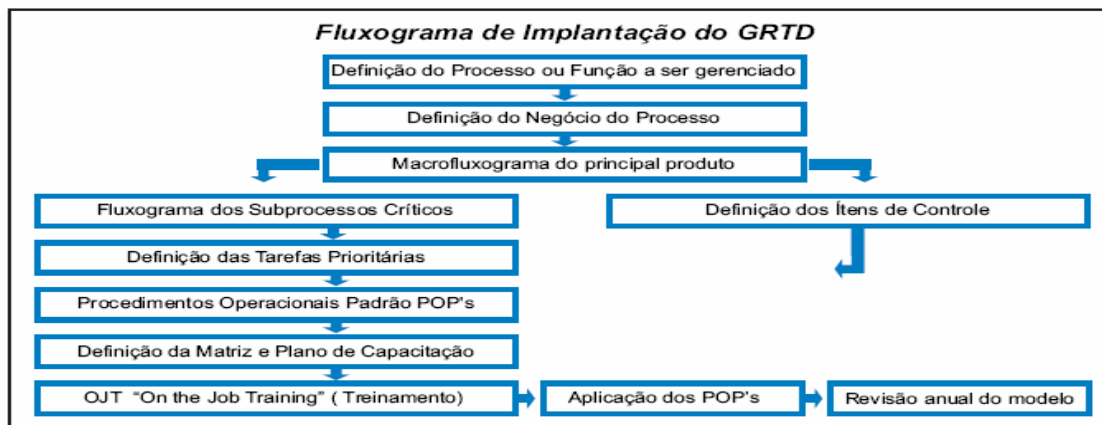


Figura 1 – Fluxograma da estratégia de implantação do GRTD nos processos

Fonte: Relatório de Gestão (RG) do SEMAE, 2004, p. 13.

### 2.1.3 Método de Gerenciamento

Campos (1996) afirma que a implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes está associada ao gerenciamento pelo método PDCA (ciclo de Deming), descrito a seguir:

P - Estabelecimento das Diretrizes para todos os níveis gerenciais;

D – Execução das medidas prioritárias e suficientes;

C – Verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas;

A – Reflexão (análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas deste desvio e recomendações de medidas corretivas (contramedidas)).

*Qualidade é um ciclo sem fim de melhorias contínuas.* Deming (1990).

## 2.2 A GESTÃO DE CLASSE MUNDIAL

### 2.2.1 A Importância do Modelo de Gestão de Classe Mundial

De acordo com a FNQ, a era industrial evoluiu em progressão geométrica nos últimos 100 anos. Atualmente, os sistemas de administração e suas características estão sendo estudados em todo o

mundo. Isto porque a globalização avança e os efeitos da economia e do mercado afetam as atividades das pessoas.

Esses efeitos, por sua vez, produzem a intensificação da concorrência e um fluxo de informações muito rápido. As organizações se previnem contra estas questões protegendo seus mercados e prospectando novos. Isso exige a adequação dos seus sistemas de gestão estratégica e operacional.

*O que se discute hoje não é mais qual o melhor caminho. O que se discute é como sobreviver no mercado globalizado do terceiro milênio.* FNQ (2006).

Segundo Schauff (2006), a organização de classe mundial é aquela com excelência em gestão na promoção de resultados superiores para as suas partes interessadas. Para a obtenção destes resultados é importante a auto-avaliação sistemática para a aprendizagem das pessoas em sistemas de gestão e também para a elaboração de um plano de aperfeiçoamento da gestão, a partir dos critérios de excelência dos sistemas de premiações, a nível regional, setorial ou nacional.

### **2.2.2 Os Fundamentos da Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ**

A excelência é uma situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

De acordo com os Critérios da Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, promovido pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, as práticas de gestão se referem aos processos ou aos conjuntos de atividades executadas regularmente para gerir um sistema ou unidades da organização de acordo com os padrões de trabalho estabelecidos. Os padrões de trabalho são regras que orientam ou estabelecem o funcionamento da prática de gestão.

Os Critérios de Excelência do PNQ, através de seus requisitos, apresentam as técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.

Na década de 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se aumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem sucedidas, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais.

Estas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelos seus líderes e profissionais, em todos os níveis.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica de *Malcolm Baldrige National Quality Award* –

MBNQA, em 1987. A partir de 1991, o modelo de Excelência do PNQ foi desenvolvido e alicerçado naquele mesmo conjunto de fundamentos.

À medida que novos valores de gestão de organizações excelentes são desenvolvidos e identificados, a FNQ atualiza os fundamentos da excelência, através de um sistema de aprendizado contínuo.

Atualmente, os fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ são os seguintes:

- ***Visão Sistêmica***

Conforme a FNQ (2006) o entendimento das relações existentes entre as diversas áreas e processos de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas, com menor grau de complexidade, permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e processos. Porém, a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a análise do desempenho da organização devem considerar o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações. A visão sistêmica inclui a focalização de toda a organização na estratégia, o que significa monitorar e gerenciar o desempenho com base nos resultados do negócio e no atendimento, harmônico e equilibrado, das necessidades de todas as partes interessadas.

De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da NBR ISO 9001:2000, a abordagem sistêmica para a gestão é um dos princípios de gestão de qualidade. Os processos inter-relacionados devem ser identificados, entendidos e gerenciados como um sistema, de forma a contribuir para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

Segundo Magalhães (2007), *a visão sistêmica nada mais é do que perceber o movimento integrado entre o ambiente, nossas decisões e nosso futuro. O mundo, o tempo e a vida são um fluxo ininterrupto de ações que são ao mesmo tempo causa e consequência.* Exercitar a visão sistêmica nos possibilita abrir os canais para decisões adequadas, que são a intuição, a sensibilidade, a emoção e a razão. É do uso equilibrado de cada uma dessas habilidades que podemos eleger atitudes e ações compatíveis com nossos propósitos de vida e carreira.

- ***Aprendizado Organizacional***

A FNQ (2006) define o aprendizado organizacional como a busca e alcance de um novo nível de conhecimento, de por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e

produzindo melhorias e mudanças na organização. O aprendizado organizacional deve ser uma intenção estratégica e estar internalizado na sua cultura, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito busca eliminar a causa de problemas, permite a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada. A organização que avalia periodicamente as suas estratégias e seu sistema de gestão e que implementa melhorias em suas estratégias e processos adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a competitividade.

Segundo a visão de Moggi (2006), *“Quem faz acontecer as mudanças na empresa são os indivíduos que as compõem”*. Partindo-se dessa premissa, assumimos que a organização não aprende, mas desenvolve uma cultura de aprendizagem contínua.

Conforme Kiernan (1998), *Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções*.

Para esse novo processo, tão valioso para o futuro das empresas, é necessário que existam condições propícias para o seu surgimento. Segundo Senge (1998), são necessárias as seguintes disciplinas para o processo de inovação e aprendizagem organizacional:

- Domínio pessoal: Por meio do autoconhecimento o indivíduo tem condição de aprofundar seus objetivos, concentrando esforços e passando conseqüentemente a ver a realidade de forma objetiva.
- Modelos mentais: São idéias e imagens que contribuem para influenciar o indivíduo quanto ao seu modo de ver o mundo e seus atos.
- Visões partilhadas: Dá-se a partir da percepção de um objetivo como concreto e real. Neste ponto o indivíduo passa a querer aprender por iniciativa própria e não mais por obrigação.
- Aprendizagem em grupo: Nesse ponto a aprendizagem dá-se pelo diálogo. A apresentação de idéias, por parte dos membros integrantes, é fundamental para um raciocínio comum.
- Pensamento sistêmico: Esta disciplina contribui para que se faça uma análise do todo e não das partes individualmente.

Garvin (1998) propõe os seguintes caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional ocorre:

- Resolução sistemática de problemas: apoiada na solução de problemas, esta atividade engloba técnicas como diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder as interferências.

- Experimentação: envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos, através do método científico. É movida por oportunidades de expandir horizontes, não por dificuldades correntes.
- Experiências passadas: revisão de sucessos e fracassos, avaliando sistematicamente e gravando lições de forma acessível a todos os membros.
- Circulação de conhecimento: o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização, proporcionando condições para que novas idéias tenham um impacto maior quando forem compartilhadas coletivamente ao invés de serem dirigidas a uns poucos.
- Experiências realizadas por outros: observar e analisar experiências vividas por outras organizações podem constituir um importante meio de aprendizado, como a utilização do *benchmarking*, por exemplo.

O aprendizado é próprio do ser humano. É uma característica predominante já no momento do nascimento e que o acompanha por toda sua existência. Ao penetrar no ambiente de trabalho, essa característica não desaparece. As organizações, para se denominarem organizações de aprendizado ou de aprendizagem, precisam antes de tudo se ater para esse fato.

*A aprendizagem organizacional não resulta apenas do somatório das aprendizagens individuais. É uma realização coletiva que decorre de conceitos e experiências compartilhadas, levando as organizações a ajustarem suas rotinas e comportamentos.* – Chris Argyris (2001) apud Guaragna (2007).

- **Proatividade**

A FNQ (2006) define proatividade como a capacidade da organização de se antecipar às mudanças de cenários e às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas.

A organização executa melhor as suas atividades quando o faz de forma planejada, documentando os seus procedimentos e treinando os executantes nesses padrões. A atuação proativa caracteriza-se pela prevenção de problemas e pela eliminação ou minimização dos impactos potenciais de suas atividades e produtos na sociedade e nos ecossistemas. Desta forma, a organização obtém melhorias na qualidade, redução de custos e aumento da produtividade. A proatividade possibilita à organização antecipar o atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas. É um elemento importante para obter a satisfação do cliente e promover a sua fidelidade, pela capacidade de surpreendê-lo de forma favorável.

De acordo com Vieira (2006), proatividade significa agilidade em apresentar soluções diante de problemas e isso se traduz num comportamento não reativo na busca da definição do problema e da melhor alternativa. Proatividade é antecipar-se. A proatividade está associada à organização, percepção, intuição, satisfação pessoal e profissional, superação das expectativas, foco no trabalho, dinamismo, inovação e eficácia. Basicamente, a pessoa proativa tem iniciativa própria, determinação, obstinação, antecipa situações e

possíveis soluções, busca continuamente aprender com a vivência diária e com a troca de experiências com outras pessoas, inova, enfim, agrega valor à empresa.

- **Inovação**

De acordo com a FNQ (2006), consiste na implementação de novas idéias geradoras de um diferencial competitivo. Para estar sempre na vanguarda de sua área de atuação, a organização precisa gerar continuamente idéias originais e incorporá-las a seus processos e produtos, visando conquistar novos clientes e criar mercados. Cultivar essa maneira de pensar deve ser uma filosofia da organização. Nesse aspecto, o papel da Direção é fundamental para manter um ambiente propício à criatividade, gerar idéias e implantar as novas soluções encontradas.

Nicolisky (2001), presidente da Sociedade Brasileira Pró-Inovação Tecnológica, em artigo publicado na revista ComCiência, explica que a inovação destina-se a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a sua parcela de mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os ciclos de vida dos produtos continuam diminuindo e a vantagem competitiva numa geração da vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica. As empresas que competem em setores de rápida inovação tecnológica devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores, e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços. Mesmo para empresas de setores com ciclos de vida relativamente longos, a melhoria contínua dos processos e produtos é fundamental para o sucesso a longo prazo.

Na visão de Tigre (2006), as inovações com caráter sistêmico, como as redes, aumentam seu valor à medida que mais usuários as adotam, em um processo conhecido como *feedback* positivo. A flexibilidade organizacional e a capacidade cognitiva para absorver novos conhecimentos constituem elementos críticos para a difusão de novas tecnologias. Segundo Tigre, *avaliar as vantagens e desvantagens de se vincular a uma rede implica identificar os núcleos virtuosos, formados por nós em que a agregação de valor é relativamente maior, e os núcleos competitivos em que a competição por preço é mais acirrada*. Ter essa capacidade não é tarefa fácil e é essencial para a formulação de estratégias competitivas consistentes. Segundo o autor, como a economia do conhecimento depende de padrões que assegurem a compatibilidade de diferentes subsistemas, o entendimento das implicações das decisões técnicas quanto à liberdade futura (não aprisionamento a um padrão) constitui um elemento essencial da gestão da inovação.

Conforme Guaragna (2007), para aprender a mudar os membros da organização precisam ser capazes de entender os pressupostos, referências e padrões que regem a atividade atual e de desafiá-los

periodicamente. Desse modo, a organização ajusta as operações internas para atender os requisitos de mudanças estratégicas e do ambiente e evita ficar presa ao passado. A revisão periódica da teoria do negócio e sua validação à luz das mudanças no ambiente presente é uma exigência para que as organizações não venham a desaparecer.

- ***Liderança e Constância de Propósitos***

Este fundamento é definido, conforme a FNQ (2006), pelo comprometimento dos líderes com os valores e princípios da organização; capacidade de construir e implementar estratégias e um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro. A participação pessoal, ativa e continuada da Direção cria clareza e unidade de propósito na organização. No exercício da liderança, a Direção serve de exemplo para todos. Por meio de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise, estimula as pessoas a buscarem a excelência. Seu papel inclui a criação de um ambiente apropriado à autonomia, melhoria, inovação, proatividade e aprendizado organizacional. A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado e com habilidade para motivar e engajar as equipes. Como apoio ao exercício pessoal da liderança, a organização precisa desenvolver um sistema capaz de manter o engajamento das pessoas em suas causas. Critérios e procedimentos devem ser definidos para orientar a tomada de decisão e a comunicação em todos os níveis da organização. A ação da Direção e dos demais líderes deve conduzir ao equilíbrio e à harmonia no relacionamento com todas as partes interessadas, de forma a conseguir o comprometimento e o consentimento geral para concretizar a visão da organização.

De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da NBR ISO 9001:2000, o princípio da Liderança é atendido quando os líderes estabelecem uma unidade de propósito e o rumo da organização. Esta norma recomenda que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Conforme Boog (2007), os líderes dão direção e ritmo aos rumos que as equipes devem seguir. Líderes propõem metas e estimulam as pessoas. O papel de liderança é criar um amplo espaço de desenvolvimento e treinamento, assegurando que as pessoas tenham o domínio de procedimentos e técnicas, bem como as possibilidades de crescimento nas esferas pessoal e profissional. O líder deve inspirar sua equipe para os temas da qualidade e clientes, buscando motivação, entusiasmo, envolvimento e comprometimento. Esta é uma tarefa indelegável das lideranças, pois são as pessoas que fazem a qualidade acontecer e os clientes se encantarem.

Hunter (2006) define liderança da seguinte maneira: A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Shinyashiki (2007) entende que o líder é aquele que "serve" aos seus subordinados, ele está sempre apto a ouvir e auxiliar na busca pela suas metas. Ele tem a vontade de proporcionar a todos a realização de seus sonhos e, desta forma, alcançar sinergia para conquistar um objetivo comum à organização.

- ***Visão de Futuro***

A FNQ (2006) entende que a visão de futuro é a compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado no curto e no longo prazo, permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização. A organização com visão de futuro planeja e aprende estrategicamente, obtendo êxito nas suas atividades. O planejamento deve estar voltado para o sucesso no longo prazo e para os resultados no presente, sem comprometer o futuro em função de ganhos no curto prazo. Ter visão de futuro é antecipar-se às novas tendências de mercado, aos novos cenários, às novas necessidades e expectativas dos clientes, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade. É essencial ao sucesso de uma organização.

De acordo com Bianchi (2006), a visão de futuro pressupõe a constância de propósitos. Agir persistentemente, de forma contínua, para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado. Essa visão de futuro indica o rumo para a organização. A constância de propósitos a mantém nesse rumo.

Conforme a *UBM - Unternehmensberatung München GmbH* (2007), a Visão de Futuro é um enunciado. É uma composição de como se deseja que a empresa atue no futuro próximo, desconsideradas as condições e limitações externas e internas que a corporação está sofrendo atualmente. Este modelo deve então analisar os principais fatores críticos para o sucesso empresarial, descrevendo em detalhe a situação futura que a companhia gostaria de estar, de forma a gerar uma percepção de desafio que estimule e motive comandantes e comandados (profissionais, parceiros e fornecedores), em seus diversos níveis, para o desenvolvimento dos esforços necessários à obtenção dos objetivos fixados. Em outras palavras, fazer um exercício coletivo de desejos, aspirações e conquistas, mesmo inatingíveis neste momento, a fim de construir o futuro da empresa. Cada organização tem fatores e valores que compõem sua personalidade empresarial. Certos fatores são fundamentais, necessários para a análise de qualquer corporação. Existem também fatores que são específicos de determinadas empresas, quer pelas suas características de atuação ou pelos serviços que

prestam. A compreensão destes fatores é que ajudarão a definir a Visão de Futuro. Todo este compêndio de afirmações e desejos deverá ser considerado como o padrão de conduta para os diretores na condução de suas áreas de negócio, na proposição e fechamento de projetos, na contratação de profissionais, na relação com parceiros e entidades. Assim como a estratégia de negócios, a concepção da visão também deverá ser revisada ao longo do tempo.

- ***Foco no Cliente e no Mercado***

Definido pela FNQ (2006) como o conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando criar valor de forma sustentada ao cliente e promover maior competitividade nos mercados.

A qualidade é intrínseca ao produto, e o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas percepções. Assim, a organização deve estar atenta a todas as características e atributos do produto, pois são eles que adicionam valor aos clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à organização. A organização com foco no cliente busca conhecer suas necessidades atuais e antecipar-se às suas expectativas, assim como a dos clientes e mercados potenciais. Quando essas necessidades estão claras, é possível desenvolver e oferecer produtos diferenciados que irão satisfazer os clientes dos mercados atuais ou, mesmo, atingir novos segmentos. Organizações focadas no cliente também buscam identificar as características e atributos que diferenciam seu produto daquele oferecido pela concorrência. O foco no mercado mantém a organização atenta às mudanças que ocorrem à sua volta, principalmente quanto aos concorrentes e à movimentação dos clientes em relação a novas demandas e necessidades. A promoção da satisfação do cliente, a conquista de sua fidelidade e a diferenciação em relação à concorrência são, portanto, fatores fundamentais para aumentar a competitividade da organização, configurando-se como uma questão estratégica.

De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da NBR ISO 9001:2000, as organizações dependem de seus clientes e, portanto, convêm que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Segundo Silva, as organizações vitoriosas concluíram que o melhor caminho para se manter um relacionamento adequado com o cliente é tratando-o como se ele fosse único. Ele afirma que o cliente deve estar situado no topo da pirâmide da organização, sendo que os hábitos e costumes dos clientes são os referenciais para as ações e tudo é feito para estreitar as relações da organização com o cliente.

### ***Responsabilidade Social***

A FNQ (2006) define este fundamento como a atuação baseada em relacionamento ético e transparente com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade,

preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética nos negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados a seus produtos, processos e instalações. Esta superação significa proatividade e decorre da necessidade de antecipar expectativas da sociedade. A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades e expectativas que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas. Trata-se do exercício da consciência moral e cívica da organização, advinda da ampla compreensão de seu papel no desenvolvimento da sociedade. A construção de um relacionamento baseado em respeito e confiança mútuos pressupõe comportamento ético e transparência. Esse princípio se aplica a todos os aspectos do relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, sindicatos ou outras partes interessadas. É particularmente aplicável no que diz respeito às pessoas da força de trabalho, que devem ser conscientizadas da importância do tema. O respeito à individualidade, ao sentimento coletivo e à liberdade de associação, assim como a adoção de políticas não-discriminatórias e de proteção das minorias, são regras básicas. A organização de excelência busca o desenvolvimento sustentável, identifica os impactos na sociedade que possam decorrer de suas instalações, processos e produtos, e executa ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ciclo de vida das instalações e produtos. Adicionalmente, busca preservar os ecossistemas, conservar os recursos não-renováveis e racionalizar o uso dos recursos renováveis. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária, a promoção da cultura, do esporte e do lazer e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial. A responsabilidade social potencializa a credibilidade e o reconhecimento público, aumentando o valor da organização.

De acordo com Chinem (2002), o consumidor de hoje faz questão de dar preferência para a empresa que respeite seus funcionários, que não polua o ambiente, que diminua a injustiça social e que trate de seus produtos e serviços com todo o respeito. Caso contrário ele não respeitará o que está a seu alcance.

Conforme o Instituto Ethos (2007), responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre ação e discurso.

A prática demonstra que um programa de responsabilidade social só traz resultados positivos para a sociedade, e para a empresa, se for realizado de forma autêntica. É necessário que a empresa tenha a cultura da responsabilidade social incorporada ao seu pensamento. Desenvolver programas sociais apenas para divulgar a empresa, ou como forma compensatória, não traz resultados positivos sustentáveis ao longo do tempo. Porém, nas empresas que incorporarem os princípios e os aplicarem corretamente, podem ser sentidos resultados como valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação e longevidade.

- ***Gestão Baseada em Fatos***

A FNQ (2006) entende que é a tomada de decisões com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados. A tomada de decisão, em todos os níveis da organização, deve apoiar-se na análise de fatos e dados dos ambientes interno e externo, a qual deve abranger todos os aspectos importantes para a organização, ou seja: clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos, sociedade e comunidade. Para que o processo de tomada de decisões seja eficaz e para que a introdução de melhorias e inovações seja mais rápida, a organização deve dispor de sistemas estruturados de informação adequados ao seu negócio e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas. Dispondo de informações íntegras e atualizadas, os gestores podem qualificar suas decisões no dia-a-dia, assim como aquelas relacionadas à estratégia, aumentando a probabilidade de êxito quanto ao alcance de seus objetivos.

De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da NBR ISO 9001:2000, as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Muller (2007) entende que a gestão baseada em fatos deve ser pautada de acordo com a realidade e não em suposições, possibilitando a qualificação do processo decisório e a redução dos riscos e incertezas. O fato é algo real que pode ser comparado, medido, analisado e discutido para que se possa definir o que fazer.

Para Drucker (1998), *a melhor forma de obter informações relevantes, genuínas e significativas sobre o negócio é ir pessoalmente para o mercado. Não importa se os relatórios estejam bons; nada supera uma observação pessoal.*

- ***Valorização das Pessoas***

Este fundamento, conforme a FNQ (2006), consiste na compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas. O sucesso das pessoas depende cada vez mais das oportunidades que lhes são oferecidas para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Neste contexto, a promoção da participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho e de sua qualidade de vida é fundamental para que desenvolvam seu pleno potencial e contribuam para os resultados da organização. Pessoas com habilidades e competências distintas formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas. A valorização das pessoas leva em conta a diversidade das necessidades, que, uma vez identificadas e utilizadas na definição de estratégias, planos e práticas de gestão organizacionais, promovem o desenvolvimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho, a atração e retenção de talentos humanos, bem como um clima organizacional participativo e agradável, que permite o alcance do alto desempenho da organização e o crescimento das pessoas.

Para Bitencourt (2004), a gestão de competências é um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (auto-desenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio. Essa abordagem social e mais humana da realidade empresarial pode parecer utópica, mas a sociedade do conhecimento tem produzido um interessante paradoxo: para se tornarem mais competitivas, as empresas precisam se tornar mais humanas.

De acordo com Junior (2007), hoje o conhecimento é mais valorizado até que o próprio indivíduo. A criação acima do criador. O homem é visto como recipiente de conhecimento, memória e criatividade, não mais exatamente como pessoa. Se seguirmos assim, a inteligência artificial pode plenamente substituir as pessoas. A análise de competências antes ou após a admissão é tarefa fundamental na gestão de pessoas. É preciso identificar competências, contratá-las, mantê-las, ampliá-las, otimizá-las e reciclá-las, além de remunerá-la adequadamente, de modo a gerar um ambiente propício para a criatividade e a inovação.

- ***Abordagem por Processos***

A FNQ (2006) define este fundamento como a compreensão e gerenciamento da organização por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas. A organização é um sistema; ou seja, funciona como um conjunto de processos. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear os processos da organização, conhecer os seus clientes e suas necessidades e expectativas. A satisfação do cliente é alcançada pela tradução de suas necessidades e expectativas em requisitos para os produtos e seu desdobramento para cada processo na cadeia de valor. Isto permite planejar melhor as atividades, pela definição adequada de responsabilidades; usar os recursos de modo mais eficiente; realizar a prevenção e solução de problemas; e eliminar atividades redundantes, o que aumenta a produtividade. Quando o domínio dos processos é pleno, há previsibilidade dos resultados, o que serve de base para a implementação de inovações e melhorias.

De acordo com a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, através da publicação da NBR ISO 9001:2000, um resultado desejado é alcançado mais eficiente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Conforme Boog (2007), para encantar clientes é preciso ter processos bem definidos, claros, eficazes. Quando isto não ocorre é comum a procura de culpados, quando ocorrem erros. Entretanto, isso não melhora os processos. O que importa é que todos saibam o que fazer para assegurar os resultados esperados. Quando há um forte sentido de equipe isto é tremendamente potencializado.

- ***Orientação para Resultados***

Conforme a FNQ (2006) e entidades que compõem a Rede Nacional de Gestão Rumo à Excelência, tais como Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP, Comitê Nacional da Qualidade – CNQA da ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental, Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, este fundamento é o compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização. Para atender às necessidades das partes interessadas e concretizar a visão de futuro, são formuladas estratégias e estabelecidas metas e planos de ação, que devem ser eficazmente comunicados a todas as partes interessadas. O consentimento e o comprometimento de todos quanto aos objetivos da organização contribuem para implementar as estratégias. A gestão do desempenho de pessoas e equipes e a análise do desempenho da organização são instrumentos que permitem à organização monitorar o cumprimento das estratégias e o grau de alinhamento com os objetivos traçados. A organização que age desta forma enfatiza o acompanhamento dos resultados em

relação às metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

De acordo com pesquisa aplicada em organizações vencedoras do PNQ, descrita na obra de Guaragna (2007), é difícil separar os resultados que decorrem do aprendizado dos resultados organizacionais como um todo. Entretanto, como os resultados organizacionais têm melhorado sob o enfoque das partes interessadas e os reconhecimentos recebidos atestam esses resultados, estas organizações atribuem que há contribuição do aprendizado para esses resultados.

### **Síntese sobre a Revisão Bibliográfica**

A partir da análise dos fundamentos de excelência abordados anteriormente, percebemos que existe uma convergência significativa dos enfoques. A FNQ, através da sua publicação anual dos Critérios de Excelência, consegue articular o conceito dos diferentes autores citados, na forma de um guia utilizado pelas organizações como instrumento de avaliação do desempenho da sua gestão. Isto fortalece a idéia de que os fundamentos de excelência devem estudados pelas organizações visando à melhoria contínua da gestão, foco deste estudo de caso.

## **3 MÉTODO**

Conforme Yin (2003), o método a ser utilizado na pesquisa é do tipo Estudo de Caso, caracterizando-se assim por focalizar acontecimentos contemporâneos, não exigindo o controle sobre eventos comportamentais.

### **3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

A Unidade de Análise é o Serviço Municipal de Água e Esgotos de São Leopoldo – RS, sendo que os dados foram coletados em conformidade com a Matriz de Correlação dos Fundamentos de Excelência da Gestão (ver Anexo 1). A análise dos dados foi realizada utilizando-se o aplicativo Microsoft Office Excel 2003.

A matriz de correlações entre os fundamentos de excelência (Instrumento de Coleta de Dados) está apresentada com os fundamentos sendo dispostos em linhas e em colunas, sendo correlacionados entre si através do seguinte questionamento:

Com que grau de intensidade o atendimento ao fundamento “A” (indicado na linha da matriz) contribui para o atendimento ao fundamento “B” (indicado na coluna da matriz) no Sema de São Leopoldo?

As respostas foram apresentadas na forma numérica, correspondendo aos seguintes valores:

**0** = nulo; **1**= fraco; **5** = médio; **9** = forte.

A matriz foi o objeto da pesquisa aplicada aos colaboradores do Sema. Foram selecionados 15 (quinze) colaboradores que realizaram treinamentos relativos ao modelo de excelência da gestão, sendo que 9 (nove) deles responderam a pesquisa.

### 3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A aplicação da pesquisa consistiu na coleta das matrizes de correlações preenchidas pelos colaboradores selecionados. Os dados foram tabulados em matrizes resultantes, por fundamento, sendo calculadas as médias e amplitudes das respostas de correlações obtidas.

Os valores médios das correlações (soma dos valores / número de respostas válidas) consideram a existência de contribuição de um fundamento para o atendimento de outro.

Os valores das correlações foram classificados quanto à intensidade de contribuição, após a tabulação dos dados, variando de 0 a 9. Para ser considerada a contribuição, o valor médio obtido na correlação deve ser igual ou superior a 6,75. Este intervalo foi definido por estar compreendido no quartil superior da escala de 0 a 9, Em caso contrário, foi considerado que a correlação não demonstra contribuição do fundamento em análise.

O desvio padrão obtido no conjunto de respostas dos colaboradores define a variabilidade de entendimento em cada uma das correlações. Quando o desvio padrão obtido foi inferior ou igual a 2,07, considerou-se válida a contribuição do fundamento em análise em relação ao outro. Isto devido ao nível de uniformidade ou baixa variabilidade nas respostas obtidas na pesquisa, demonstrando o nível adequado de entendimento dos colaboradores a respeito dos fundamentos e suas correlações. Diante dos resultados de desvio padrão obtidos, o limite de 2,07 foi definido a partir do método de tentativas de construção de um mapa sistêmico de fácil entendimento, ou seja, sem a sobreposição de linhas das principais correlações entre os fundamentos identificadas.

Os níveis de correlações atribuídos pelos colaboradores são somados, por fundamento. Para serem consideradas as respostas do colaborador, relacionadas às contribuições de um determinado fundamento, o valor resultante do somatório destas contribuições deve estar contido no intervalo compreendido pela média mais ou menos o desvio padrão dos valores atribuídos por todos os colaboradores que responderam à pesquisa, considerando as contribuições deste mesmo fundamento.

A seguir apresentamos uma planilha como exemplo, para facilitar o entendimento sobre o exposto acima:

## TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Com que grau de intensidade o atendimento ao fundamento Visão Sistêmica contribui para o atendimento aos fundamentos apresentados na matriz?

C/F	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Soma
C1	5	5	9	9	1	9	9	5	5	5	9	71
C2	9	9	9	5	1	1	5	1	1	5	1	47
C3	9	5	1	9	9	5	9	5	5	9	9	75
C4	9	5	5	9	9	1	5	9	9	9	5	75
C5	9	9	5	5	5	9	5	9	5	5	5	71
C6	5	1	1	1	5	5	5	1	1	5	5	35
C7	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7
C8	9	5	9	9	5	9	9	5	5	9	9	83
C9	9	5	5	9	9	9	5	9	9	9	9	87
méd.	8,00	5,50	5,50	7,00	5,50	6,00	6,50	5,50	5,00	7,00	6,50	média da soma= 61,22
desv.pad.	1,85	2,56	3,34	3,02	3,34	3,55	2,07	3,34	3,02	2,14	2,98	desv. padrão = 26,31

Excluído

\*

\* contribuição identificada

Figura 2 – Tabulação dos Dados da Pesquisa

máx. = 87,53

mín. = 34,91

FE 01: visão sistêmica
FE 02: aprendizado organizacional
FE 03: proatividade
FE 04: inovação
FE 05: liderança e constância de propósitos
FE 06: visão de futuro
FE 07: foco no cliente e no mercado
FE 08: responsabilidade social
FE 09: gestão baseada em fatos
FE 10: valorização das pessoas
FE 11: abordagem por processos
FE 12: orientação para resultados

Figura 3 – Códigos para os fundamentos da excelência

C1: Diego Lang (engenheiro / projetos e custos)
C2: Genésio de Souza (engenheiro / fiscalização de obras)
C3: Jurema Hefler (técnica de tratamento de água)
C4: Danilo Duarte (engenheiro / planejamento e gestão da qualidade)
C5: Everson Roesler (acadêmico administração de empresas / compras)
C6: Luiz Gustavo da Silva (técnico processamento de dados / recursos humanos)
C7: Ricardo Stürmer (administrador de empresas / administração de contratos)
C8: Daiane dos Santos (técnica em gestão empresarial / gestão da qualidade)
C9: Juliana Timm (bióloga / gestão ambiental)

Figura 4 – Códigos para os colaboradores que responderam a pesquisa

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A partir da tabulação dos dados coletados nas pesquisas foi elaborado o Mapa Sistêmico de Contribuições Identificadas dos Fundamentos no Semae, apresentado na Figura 5.

As correlações foram destacadas em cores diferentes para facilitar o entendimento das principais contribuições identificadas.

Observamos no mapa sistêmico que o fundamento Liderança e Constância de Propósitos intensifica diretamente o fundamento Orientação para Resultados e, indiretamente, através da contribuição para o Aprendizado Organizacional, Abordagem por Processos e Valorização das Pessoas (setas verdes), também contribui para a Orientação para Resultados por meio da Gestão Baseada em Fatos (setas azuis) e, através da contribuição para aplicação da Visão de Futuro e do Foco no Cliente e no Mercado (setas pretas). A Liderança e Constância de Propósitos intensifica a Responsabilidade

Social, a Visão Sistêmica reforça o Aprendizado Organizacional e a Valorização das Pessoas contribui para a Inovação e Proatividade (setas em Vermelho). A correlação do Aprendizado Organizacional ao fundamento Liderança e Constância de Propósitos é representada por meio de uma seta tracejada. Isto porque esta correlação apresentou média igual a 7,00 e desvio padrão equivalente a 2,14, não atingindo, por uma pequena diferença, o desvio padrão mínimo estabelecido de 2,07. Embora outras contribuições também não tenham sido identificadas por não terem atendido este limite mínimo, destacamos esta (seta tracejada) por ser a “quase” a alimentar o fundamento Liderança e Constância de Propósitos.

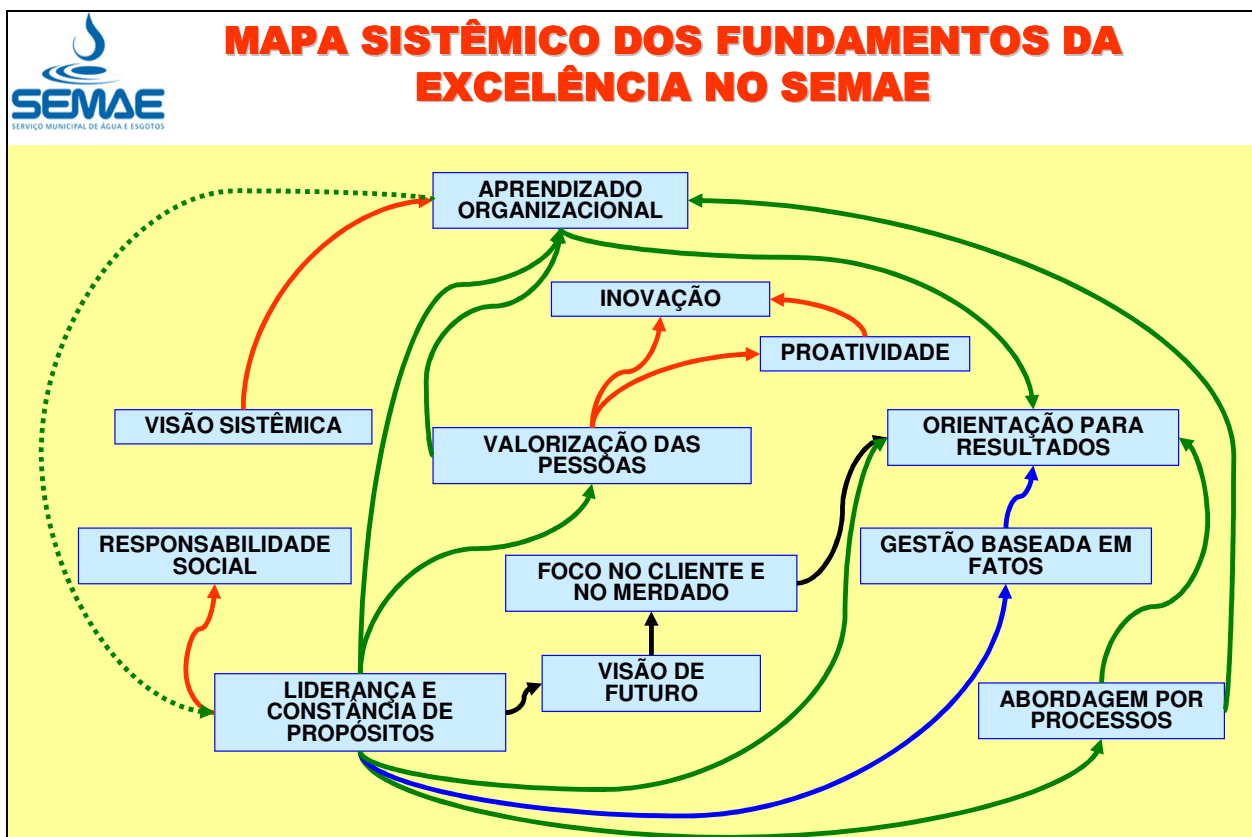


Figura 5 – Mapa Sistêmico dos Fundamentos da Excelência no SemaE de São Leopoldo.

Apresentamos a seguir as evidências que justificam as contribuições mútuas identificadas. Associamos os fundamentos às principais práticas de gestão do SemaE para as cinco contribuições identificadas com média de nível de contribuição mais alta e que apresentam menor desvio padrão.

### **“A Visão Sistêmica contribuindo para o Aprendizado Organizacional”**

(média = 8,00 e desvio padrão = 1,85)

Percebe-se o atendimento ao fundamento Visão Sistêmica no Sema e a partir da formação de equipes de trabalho multidisciplinares, ou seja, grupos formados por colaboradores de diversas áreas da organização. O cumprimento de reuniões sistemáticas de trabalho entre os membros destes grupos, visando atender objetivos específicos, melhora o nível de entendimento das pessoas sobre os processos organizacionais. Nestas reuniões são estabelecidos e controlados padrões de trabalho, planos de ação e metas de indicadores de desempenho. Os padrões de trabalho são aperfeiçoados nestas reuniões a partir da reflexão sobre os problemas ocorridos e resultados obtidos no ciclo de medição anterior. O controle também consiste na elaboração de planos de melhoria através da elaboração de Relatórios das Três Gerações (relatórios de fato, causa e ação), onde são identificadas as causas dos problemas que ocasionam o não cumprimento das metas e planos de ação estabelecidos e definidas ações corretivas.

Neste caso, pode-se concluir que os colaboradores do Sema e, a partir de práticas que promovem a integração e comunicação adquirem um melhor entendimento sobre os processos, ou seja, uma melhor visão sistêmica da organização. Por meio deste entendimento mais apurado dos requisitos, atribuições e necessidades de informações para os processos tornarem-se mais eficientes e eficazes os líderes tomam decisões acertadas, no que se refere à introdução de melhorias nos métodos de trabalho que posteriormente irão proporcionar a obtenção de melhores resultados organizacionais.

### **“A Liderança e Constância de Propósitos contribuindo para a Responsabilidade Social”.**

(média = 8,43 e desvio padrão = 1,51)

O comprometimento da direção do Sema e com a melhoria contínua da gestão, a partir do estímulo ao desenvolvimento de projetos sociais, fortalece o atendimento ao fundamento Responsabilidade Social na autarquia. Diversas ações sociais são promovidas com a participação dos colaboradores desde o ano 2002, visando atender os critérios de excelência e atender as necessidades das comunidades envolvidas com o Sema e. A mobilização das lideranças da organização em alcançar o objetivo de tornar-se modelo em gestão pública de saneamento, tem possibilitado a implantação e aperfeiçoamento de práticas de gestão de cunho social, sem estar vinculadas à sua missão institucional (saneamento), tais como: programas de voluntariado, campanhas de arrecadação e doação de agasalhos, alimentos, materiais escolares, auxílio à creches e instituições filantrópicas, prevenção quanto ao consumo de drogas lícitas e ilícitas, programas de preservação ambiental, racionalização do uso de energia e da água e identificação e eliminação de impactos ambientais gerados nos processos

organizacionais. Além dos projetos sociais, a direção promove ações que visam à valorização da ética e o atendimento aos requisitos legais em toda a organização.

#### **“A Liderança e Constância de Propósitos contribuindo para o Aprendizado Organizacional”.**

(média = 8,43 e desvio padrão = 1,51)

A mobilização da direção do Semaec para a melhoria da gestão, através da intensificação de metodologias de trabalho em equipe, comunicação e integração entre os processos organizacionais resultou no fortalecimento do sistema de liderança em todos os níveis hierárquicos. O desenvolvimento sistemático da análise crítica do desempenho, a nível gerencial e estratégico, com a participação dos gerentes e do Diretor Geral, respectivamente, proporcionou a melhoria das práticas que compõem o sistema de aprendizado organizacional. Os relatórios das avaliações internas e externas (PQRS e PNQS) sobre o atendimento aos critérios de excelência possibilitaram o desenvolvimento de ações de melhoria da gestão, através da implantação de práticas ou mudanças nos métodos de trabalho, tais como: planejamento estratégico, sistema de avaliação de líderes, pesquisa de satisfação dos clientes, pesquisa de clima, sistema de avaliação de fornecedores, programas de voluntariado, sistema de análise crítica, modelo GRTD, identificação e minimização de impactos ambientais, entre outros. A disseminação da cultura da excelência, que é um requisito de avaliação da liderança, apresenta uma relação direta com a promoção do aprendizado organizacional. Isto porque a cultura de excelência disseminada no Semaec está contida a filosofia do aprendizado organizacional.

#### **“A Liderança e Constância de Propósitos contribuindo para a Orientação para Resultados”.**

(média = 9,00 e desvio padrão = 0,00)

A análise sistematizada do desempenho organizacional no Semaec é uma prática de gestão promovida pelos líderes da autarquia em todos os níveis hierárquicos e em todas as unidades gerenciais básicas – UGBs. Nas reuniões de análise crítica os líderes avaliam, juntamente com os colaboradores da equipe, os resultados dos indicadores em relação às metas estabelecidas. As principais lideranças do Semaec compõem o Comitê Gestor. Este comitê se reúne mensalmente para avaliar os resultados dos indicadores estratégicos, respectivos planos de ação e principais práticas de gestão da autarquia que estão alinhadas às estratégias da organização. A contribuição dos líderes para intensificar os esforços dos colaboradores em resultados está evidenciada a partir da realização das análises críticas de desempenho e do comprometimento da direção para a melhoria contínua das práticas de gestão e dos processos organizacionais.

## **“A Gestão Baseada em Fatos contribuindo para a Orientação para Resultados”.**

(média = 9,00 e desvio padrão = 0,00)

O sistema de análise da eficácia das práticas de gestão implementado no Semaec desde 2002 tem servido como uma ferramenta de aprendizagem para a remoção das causas de problemas. As principais práticas de gestão (sistema de avaliação dos líderes, matriz de capacitação dos líderes e colaboradores, pesquisa de clima, pesquisa de satisfação dos clientes, programa 5Ss, programa de auditorias internas e externas, modelo de gerenciamento da rotina (GRTD), planejamento estratégico, entre outras) caracterizam a utilização do modelo de excelência da gestão. Estas práticas são analisadas para a melhoria dos resultados a cada final de ciclo, sendo continuamente aperfeiçoadas, a partir da análise dos fatos e dados, identificados como geradores de problemas ou de benefícios. A partir desta filosofia, também são avaliados o desenvolvimento dos processos e dos planos de ação, como forma de melhorar os resultados e a satisfação das partes interessadas da organização.

## **5 CONCLUSÕES**

Considerando os resultados obtidos na pesquisa, podemos concluir que o fundamento que mais contribui para a aplicação dos demais no Semaec é o Liderança e Constância de Propósitos (sete contribuições). O fundamento que mais é intensificado pelos demais é o Orientação para Resultados (cinco contribuições), seguido do Aprendizado Organizacional (quatro contribuições).

Em síntese podemos afirmar que a gestão do Semaec é focada em resultados e o sistema de liderança, a cultura da excelência e a análise do desempenho são os principais alavancadores do sistema de aprendizado da organização, que possibilita o refinamento das práticas de gestão e a melhoria dos processos organizacionais, gerando a melhoria dos resultados da autarquia (resultados financeiros, relativos aos clientes e mercado, relativos ao produto, aos processos organizacionais, aos fornecedores, relacionados às pessoas da força de trabalho e resultados relativos à sociedade).

Podemos constatar, em síntese, que o fundamento Liderança e Constância de Propósitos é o que sustenta a gestão da organização. Entretanto, não se identificam fundamentos contribuindo para o fortalecimento da Liderança e Constância de Propósitos. A ausência de contribuições para a aplicação deste fundamento representa um risco para o Semaec, considerando que todas as contribuições recebidas pelo fundamento Orientação para Resultados passam antes pelo fundamento Liderança e Constância de Propósitos.

Também se observa que a Valorização das Pessoas, que ocorre a partir do desenvolvimento de práticas de reconhecimento das pessoas, de melhoria da qualidade de vida no trabalho, de capacitação e desenvolvimento das pessoas, entre outras, impulsiona a Inovação e Proatividade, mas estes

fundamentos ainda não reforçam a Orientação para os Resultados do Semaec. Por outro lado, a Valorização das Pessoas é um dos fundamentos que reforça o Aprendizado Organizacional, que é o maior contribuinte para a Orientação para Resultados.

Os fundamentos que não contribuem para a aplicação de nenhum outro são: Responsabilidade Social, Inovação, Proatividade e Orientação para Resultados. Este último pode ser considerado, a partir da análise do mapa sistêmico, como o “fundamento finalístico” da gestão do Semaec.

Qualquer organização deseja possuir bons resultados. Entretanto, sabemos que somente isto não basta, porque os resultados devem ser duradouros. Porém, neste caso, percebemos que a liderança do Semaec promove uma Visão de Futuro e este fundamento fortalece o Foco no Cliente e no Mercado, sendo que este último fundamento, finalmente, contribui para Orientação para Resultados.

Recomendamos que o Semaec busque atender com maior intensidade o atendimento aos fundamentos “aprendizado organizacional”, “visão sistêmica”, “inovação” e “proatividade”, considerando também que estudos já realizados por especialistas em gestão organizacional (conforme FNQ, PGQP e PNQS) confirmam a correlação desses fundamentos com todos os demais.

Finalmente, concluímos que o presente estudo de caso pode abranger outras organizações do setor de saneamento e de outros setores, visando à identificação de semelhanças e diferenças nos mapas sistêmicos dos fundamentos, obtidos em cada organização, de forma a promover a evolução do modelo de excelência da gestão, assim como o próprio instrumento de medição do desempenho da gestão das organizações.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro. 2000. 27 p.

ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: Harvard Business Review. Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 181 p.

BÁGGIO, Mário Augusto. Estratégias de Redução de Perdas em Sistemas de Abastecimento de Água. Curitiba: HOperações Consultoria. 1998. 61 p.

BÁGGIO, Mário Augusto. Manual de Padronização para Implantação do Modelo de gerenciamento da Rotina de Processos de Empresas de Prestação de Serviços de Saneamento Básico. Curitiba: HOperações Consultoria. 2001. 64 p.

BÁGGIO, Mário Augusto. Planejamento e Controle da Qualidade da Operação de Sistemas de Abastecimento de Água: O Enfoque da Operação. Curitiba: HOperações Consultoria. 1995. 445 p.

BIANCHI, Maria de Lourdes Pires. 2006.

Site: [http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/USP\\_e\\_Gespublica.pdf](http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/USP_e_Gespublica.pdf).

BITTENCOURT, Cláudia. A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. 2004.

Site: <http://www.intranetportal.com.br/tendencias/ti3>

BOOG, Gustavo G. Abordagem por Processos. 2007.

Site: <http://www.rumoaosucesso.com.br/foconocliente.htm>

BORBA, Gustavo Severo. Unidade Temática: Capacitação para elaboração do estudo de Caso. MBA em Gestão Empresarial – 2. ed. São Leopoldo: Unisinos. 2006. 25 p.

SCHAUFF, Carlos. Cadernos Gespública - Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – Artigos sobre o Prêmio Nacional da Gestão Pública (Shauff, Carlos) – Ciclo 2006. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1. 2006. 56 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a Dia. 6.ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998. 276 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento pelas Diretrizes. 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996, 331 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC - Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês). 6 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992, 229 p.

CHINEM, Rivaldo. A Empresa Cidadã se Comunica Melhor. 2002.

Site: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/responsabilidadesocial/0122.htm>

DEMING, William Edwards. Qualidade: A revolução da Administração. 1. ed. Rio de Janeiro: Marques Saraiva. 1990. 367 p.

DRUCKER, Peter, F. A profissão de administrador. São Paulo: Pioneira, 1998. 187 p.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência. O estado da arte da gestão para a excelência de desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo. 2006. 60 p.

GARVIN, David A. Aprender a aprender. HSM *Management*. São Paulo: nº 9. 1998. 64 p.

GAZETA DO POVO. 2006.

Site: <http://canais.ondarpc.com.br/gazetadopovo>.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. Desmistificando o Aprendizado Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 360 p.

HUNTER, James C. Como se Tornar um Líder Servidor. Rio de Janeiro: Sextante. 2006. 136 p.

INSTITUTO ETHOS. 2007.

Site: <http://www.ethos.org.br>

JUNIOR, Valter Yoshida. Panorama Atual. 2007.

Site: <http://sites.br.inter.net/jerry>

KAPLAN, Robert S. e NORTON David P. A Estratégia em Ação. *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus. 1997. 345 p.

KIERNAN, Matthew. A Organização que Aprende Rápido. São Paulo: Futura. 1998. 316 p.

MAGALHÃES, Dulce. Empregos.com.br. 2007.

Site: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/planejamento>

MARTINS, Gustavo de Ávila. Unidade Temática: Gestão da Qualidade. MBA em Gestão Empresarial – 2. ed. São Leopoldo: Unisinos. 2006. 59 p.

MOGGI, Jair 2006. A Arte da Administração Ampliada pela Antrosófia.

Site: [http://www.adigo.com.br/artigos/p\\_artigo16.htm](http://www.adigo.com.br/artigos/p_artigo16.htm)

MULLER, Carlos. Organização Contábil. 2007.

Site: <http://www.carlosmuller.com.br/boletim.php>

SEMAE – Serviço Municipal de Água e Esgotos de São Leopoldo. Relatório de Gestão – PQRS- Prêmio Qualidade do Rio Grande do Sul - Nível 2 / 2004 – PGQP. 2004. 66 p.

SHINYASHIKI, Roberto. Clube dos Campeões. 2007.  
Site: [www.shinyashiki.com.br](http://www.shinyashiki.com.br)

SILVA, José Carlos. Instituto de Marketing. 2007.  
Site: [www.institutodemarketing.com.br](http://www.institutodemarketing.com.br)  
Site: [www.rumoaosuccesso.com.br](http://www.rumoaosuccesso.com.br)

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. HSM *Management*. São Paulo nº 9. 1998. 88 p.

NICOLSKY, Roberto. COMCIÊNCIA. Revista. 2001.  
Site: <http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>

TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

UBM - *Unternehmensberatung München GmbH*. 2007.  
Site: <http://www.ubm.com.br/Estabelecendo%20a%20Visao%20de%20Futuro.htm>

USP, Programa Permanente de Qualidade e Produtividade da USP. 2006  
Site: [http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/USP\\_e\\_Gespublica.pdf](http://qualidade.ifsc.usp.br/arquivos/USP_e_Gespublica.pdf) .

VIEIRA, Gisele de Paula. Formação Solidária. 2007.  
Site: <http://www.formacaosolidaria.org.br/categorias-noticias-detalle.asp?ID=2250>

YIN, Robert. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 1. ed. São Paulo: Bookman. 2003.

**Anexo 1 – Matriz de Correlação dos Fundamentos de Excelência (Instrumento de Coleta de Dados).**

<b>FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO</b>	<i>Visão Sistêmica</i>	<i>Aprendizado Organizacional</i>	<i>Proatividade</i>	<i>Inovação</i>	<i>Liderança e Constância de Propósitos</i>	<i>Visão de Futuro</i>	<i>Foco no Cliente e no Mercado</i>	<i>Responsabilidade Social</i>	<i>Gestão Baseada em Fatos</i>	<i>Valorização das Pessoas</i>	<i>Abordagem por Processos</i>	<i>Orientação para Resultados</i>
<i>Visão Sistêmica</i>												
<i>Aprendizado Organizacional</i>												
<i>Proatividade</i>												
<i>Inovação</i>												
<i>Liderança e Constância de Propósitos</i>												
<i>Visão de Futuro</i>												
<i>Foco no Cliente e no Mercado</i>												
<i>Responsabilidade Social</i>												
<i>Gestão Baseada em Fatos</i>												
<i>Valorização das Pessoas</i>												
<i>Abordagem por Processos</i>												
<i>Orientação para Resultados</i>												