

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ- UNIVALI

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E
CULTURA- PROPPEC

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E JURÍDICAS

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS - PMGPP

**AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES DA
COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE COM A POLÍTICA DE
SANEAMENTO BÁSICO**

ADRIANA FALCÃO LOTH

Itajaí/SC, 2010

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ- UNIVALI
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E
CULTURA- PROPPEC
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E JURÍDICAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS - PMGPP

**AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES DA
COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE COM A POLÍTICA DE
SANEAMENTO BÁSICO**

ADRIANA FALCÃO LOTH

Dissertação apresentada à Banca Examinadora no Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, sob a orientação do Prof. Dr. Flávio Ramos, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Itajaí/SC, 2010

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ- UNIVALI
Centro de Educação Superior de Ciências Jurídicas, Políticas e Sociais
Programa de Mestrado Profissionalizante em Gestão de Políticas Públicas

FOLHA DE APROVAÇÃO

Área de concentração: Gestão de Políticas Públicas: instituições, cultura e sustentabilidade.

Linha de pesquisa: Dinâmicas Institucionais das Políticas Públicas

Mestranda: Adriana Falcão Loth

Orientador: Prof. Dr. Flávio Ramos

Título: **Avaliação do Comprometimento dos Trabalhadores da Companhia Águas de Joinville com a Política de Saneamento Básico**

Aprovação pela banca examinadora em: _____.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Flávio Ramos
Orientador (UNIVALI)

Profa. Dra. Adriana Marques Rossetto
(UNIVALI)

Prof. Dr. Prof. Ivann Carlos Lago
(Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS)

Itajaí/SC
2010

Este trabalho é dedicado
aos meus grandes amores
Eliseu e Eduardo
e aos meus pais,
Carmem e Claucídio.

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela vida, saúde e oportunidades. Por todos os sonhos que estou realizando. Pela pessoa que me tornei;

Aos meus pais, Claucídio e Carmem, mesmo com poucos recursos, pelo incentivo aos estudos, concebendo estes como a maior herança que alguém pode receber;

Ao Eliseu, meu amor, companheiro, batalhador, incentivador, a quem amo e sinto muito orgulho de caminhar ao lado; quem encarou o meu mestrado como um projeto da nossa família e me apoiou em todos os sentidos.

Ao Eduardo, filho querido, que desde bebê me acompanhou no trabalho e nos estudos na fase da amamentação, que veio comigo nesta aventura rumo aos estudos, me mostrou que um filho não é motivo para parar ou acomodar, ao contrário, é um incentivo a continuar. Você é a luz da minha vida, um grande presente que Deus me deu;

Ao professor Flávio, pelo exemplo, pela paciência e pela forma brilhante como soube conduzir nossas aulas e as orientações desta dissertação, bem como pela sensibilidade que teve em buscar descobrir comigo um assunto pertinente à área e com o qual eu pessoalmente me sinto identificada. Em seu nome, agradeço também a todos os docentes e discentes deste curso de mestrado. Neste curso aprendi grandes lições, tudo valeu muito à pena;

À Direção da Companhia Águas de Joinville, por acolher minhas idéias e me conceder espaço propício para a aplicação desta pesquisa. Por acreditar nas pesquisas como forma de diagnóstico da realidade e possibilidades de melhorias e crescimento. Como trabalhadora da Companhia Águas de Joinville, posso afirmar que ter passado por este curso de Mestrado me tornou uma profissional melhor, mais situada no contexto onde atuo e visualizando exatamente de que forma posso contribuir no desenvolvimento das pessoas que fazem parte da construção do saneamento básico em Joinville.

Aos colegas de trabalho, pela concessão das entrevistas, fornecimento de informações, resposta ao questionário enviado e todas as outras formas de incentivo para a realização da pesquisa.

Ao Governo do Estado de Santa Catarina, pela concessão da bolsa FUMDES (Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior no Estado de Santa Catarina), a qual representou um grande suporte na viabilização dos meus estudos.

A todos que, de alguma forma me incentivaram e me auxiliaram nesta caminhada!

“O melhor tempo que gastamos
é aquele que investimos nas pessoas”.

(Fernando Pessoa)

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar o grau de comprometimento dos trabalhadores da Companhia Águas de Joinville com a Política de Saneamento Básico no município de Joinville/SC. Ou seja, avaliar como estes trabalhadores compreendem e o quanto são comprometidos com a missão, visão e valores institucionais, os quais visam atingir as metas quantitativas e qualitativas no que tange aos serviços prestados em saneamento básico pela organização. A metodologia utilizada foi de análise quantitativa e ao mesmo tempo qualitativa, com aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO (Medeiros, 2003). A aplicação da EBACO foi complementada com uma questão aberta, discutida pelos participantes, especificamente relacionada ao comprometimento com a Política de Saneamento Básico. A amostragem pesquisada envolveu 20% do corpo de profissionais que atuavam na Companhia Águas de Joinville. Houve também entrevistas com técnicos da área do saneamento, sobre os atuais números e perspectivas futuras em relação ao assunto no município pesquisado. Os resultados apontaram que, em sua maioria, os profissionais demonstraram alto grau de comprometimento com a Política de Saneamento Básico, tanto os que atuavam nas áreas fim (ex.: operacional), quanto aqueles que atuavam em áreas meio (ex.: administrativa). Os comentários dos participantes da pesquisa refletiram um ambiente de cooperação para atingimento das metas em Saneamento Básico e reforçaram ainda mais as bibliografias que defendem que o comportamento, a qualificação e principalmente o comprometimento das pessoas que atuam nos serviços refletem consideravelmente na qualidade dos serviços prestados. A relevância do assunto é considerável, pois o desenvolvimento do saneamento básico é um dos caminhos para a saúde e melhoria da qualidade de vida da população.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Saneamento Básico, Comprometimento.

ABSTRACT

The main objective of this study was to evaluate the degree of involvement of employees of Joinville Water Company with the Basic Sanitation Policy in the municipality of Joinville, Santa Catarina. It assesses how much they understand and are committed to the mission, vision, and institutional values aimed at achieving the quantitative and qualitative goals for the basic sanitation services provided by the organization. The methodology used was both quantitative and qualitative, applying the Scale of Bases of Organizational Commitment - EBACO (Medeiros, 2003). The application of EBACO was complemented by an open question, which was discussed by the participants, relating specifically to commitment to the Sanitation Policy. The sample studied involved 20% of the body of professionals working in the Joinville Water Company. Interviews were also carried out with experts in the field of sanitation, in relation to the current figures and future forecasts related to the topic in the city studied. The results showed that the majority of the professionals, both those working in end areas (e.g. operational), and those working in medium areas (e.g., administrative), showed a high degree of commitment to the Sanitation Policy. The comments of those who took part in the survey reflected an environment of cooperation for achieving the targets in Sanitation, and further strengthened the bibliographies that argue that the conduct, qualifications and especially the commitment of people who work in the services are closely linked to the quality of services provided. The relevance of this issue is significant, because the development of basic sanitation is one of the pathways to health and improved quality of life for the population.

Keywords: People Management, Basic Sanitation, Commitment.

Lista de Siglas

ABDIB – Associação Brasileira de Infra-Estrutura e Indústrias de Base
AGMs – Avaliações Gerenciais Mensais
AMAE – Agência Municipal de Regulação dos Serviços de Água e Esgoto
ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BSC – Balanced Scorecard
CAGECE – Companhia de Água e Esgoto do Ceará
CASAN – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CCQ – Círculos de Controle da Qualidade
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
CORSAN – Companhia Riograndense de Saneamento
DRSAI – Doenças Relacionadas a um Saneamento Ambiental Inadequado
EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
EOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional
EPIs – Equipamentos de Proteção Individual
ETA – Estação de Tratamento de Água
ETE – Estação de Tratamento de Esgoto

EPGE – Escola de Pós-Graduação em Economia
FDC – Fundação Dom Cabral
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
FUNASA – Fundação Nacional de Saúde
GESPÚBLICA – Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
IBRE – Instituto Brasileiro de Economia
MCE – Movimento Catarinense de Excelência
MEG – Modelo de Excelência da Gestão
MS – Ministério da Saúde
OCQ – Organizational Commitment Questionare
ONG – Organização Não-Governamental
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento
PAEX – Parceiros para Excelência
PCE – Prêmio Catarinense de Excelência
PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PIB – Produto Interno Bruto
PLANASA – Plano Nacional de Saneamento
PMSG – Plano de Melhoria do Sistema Gerencial
PNQS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPA – Plano Plurianual
PPR – Programa de Participação nos Resultados
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PROSSANEAR – Programa de Abastecimento de Água e Saneamento para População de Baixa Renda da Zona Urbana.
PSI – Pesquisa de Satisfação Interna
RA – Relatório de Avaliação
SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná
SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes
TCE – Tribunal de Contas do Estado
TI – Tecnologia da Informação
TMV - Tipos Motivacionais de Valores
VRTs – Vestimentas Regulamentares de Trabalho

Lista de Quadros

Quadro 1 – Composição do Capital Social.....	36
Quadro 2 – Evolução dos Indicadores (Posição em 31/12/08).....	36
Quadro 3 – Processos principais da Companhia.....	37
Quadro 4 – Processos de apoio da Companhia.....	37
Quadro 5 – Colaboradores por formação.....	38
Quadro 6 – Necessidades e expectativa da força de trabalho.....	38
Quadro 7 – Necessidades identificadas dos clientes.....	40
Quadro 8 – Necessidades e expectativas da Sociedade.....	40
Quadro 9 – Principais impactos negativos potenciais.....	40
Quadro 10 – Aspectos legais para atender as partes interessadas.....	42
Quadro 11 – Histórico da busca da qualidade.....	43
Quadro 12 – Alguns programas e benefícios oferecidos aos empregados..	51
Quadro 13 – Exemplos de melhorias nos últimos 3 anos.....	54
Quadro 14 – Definição das Bases de Comprometimento.....	75
Quadro 15 – Orientação para interpretação da Base: Afetiva.....	78
Quadro 16 – Orientação para interpretação da Base: Obrigação em permanecer.....	80
Quadro 17 – Orientação para interpretação da Base: Obrigação pelo desempenho.....	82
Quadro 18 – Orientação para interpretação da Base: Afiliativa.....	83
Quadro 19 – Orientação para interpretação da Base: Falta de recompensas e oportunidades.....	85
Quadro 20 – Orientação para interpretação da Base: Linha consistente de atividade.....	86
Quadro 21 – Orientação para interpretação da Base: Escassez de alternativas.....	88

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapeamento do perfil – Companhia Águas de Joinville.....	43
Figura 2 – Organograma – Companhia Águas de Joinville.....	44
Figura 3 – Identificação de Necessidade de Capacitação.....	47
Figura 4 – Objetivos estratégicos para a Política de Gestão de Pessoas.....	49
Figura 5 – Planos de ação provindos da Pesquisa de Satisfação Interna.....	54

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Interpretação da Base: Afetiva.....	79
Gráfico 2 – Interpretação da Base: Obrigação em permanecer.....	81
Gráfico 3 – Interpretação da Base: Obrigação pelo desempenho.....	82
Gráfico 4 – Interpretação da Base: Afiliativa.....	84
Gráfico 5 – Interpretação da Base: Falta de recompensas e oportunidades.....	85
Gráfico 6 – Interpretação da Base: Linha consistente de atividade.....	87
Gráfico 7 – Interpretação da Base: Escassez de Alternativas.....	88

SUMÁRIO

1. Introdução	16
2. Políticas Públicas e Saneamento	21
2.1. Os números da triste realidade do esgotamento sanitário no Brasil	21
2.1.1. Principais consequências da falta de esgotamento sanitário	24
2.2. Políticas Públicas de Saneamento Básico	25
3. Companhia Águas de Joinville	28
3.1. Contextualização histórica.....	28
3.2. Empresa Mista: entre o público e o privado	32
3.3. Instituição, Propósitos e Estrutura.....	34
3.4. Produtos e Processos	37
3.5. Força de Trabalho	38
3.6. Clientes e Mercado	39
3.7. Relacionamento com a Sociedade.....	40
3.8. Desafios Estratégicos.....	41
3.9. Normatização	42
3.10. A busca pela Qualidade nos Serviços.....	42
3.11. Pessoas.....	44
4. Comprometimento Organizacional	55
4.1. Vínculos do Indivíduo com a Instituição e com o Trabalho.....	55
4.2. O Comprometimento no Trabalho e as formas de mensurá-lo.....	61
4.3. Existe receita para desenvolver Comprometimento no Trabalho?	69

5. Resultados da Pesquisa.....	74
5.1. Metodologia	74
5.2. Apresentação, discussão e análise dos resultados	77
5.2.1. Interpretação das questões fechadas - EBACO	77
5.2.2. Interpretação da questão aberta – Saneamento Básico.....	89
5.2.3. Entrevistas com Técnicos da área de Expansão da Companhia Águas de Joinville.....	92
6. Considerações finais	97
7. Referências	102
8. Anexos	107
Anexo I – Autorização da Companhia Águas de Joinville para realização da pesquisa	107
Anexo II – Formulário entregue aos participantes da pesquisa.....	109
Anexo III – Respostas obtidas com a questão aberta, por categoria	113

1. Introdução

A política de saneamento básico é, sem dúvida, uma das prioridades nacionais. Diversas pesquisas apontam que são conseqüências desta outras tantas políticas, sendo a principal delas a política de saúde. As gestões públicas passam a contemplar, portanto, aspectos centrais em políticas de saneamento básico elegendo-as como estratégicas e prioritárias.

Freitas (2003) relaciona os problemas ambientais com a saúde coletiva e as pesquisas em ciências sociais. Segundo ele, principalmente a partir do século XX, como resultado da desordenada industrialização e urbanização, houve grande impacto nas condições sanitárias e de saúde, problemas estes resultantes de processos políticos e sociais. Com uma visão sistêmica, o autor aponta as questões ambientais como o grande foco dos problemas e soluções da humanidade e destaca a necessidade de todas outras áreas do conhecimento voltarem suas atenções e pesquisas para as soluções ambientais, dentre elas o saneamento básico de qualidade.

O debate envolvendo o comprometimento das pessoas em serviços de saneamento também nos remete a olhar para a história política, pois esta discussão ganha importância a partir da reforma da gestão pública no Brasil, na década de 1990, momento em que diversos serviços sob a responsabilidade exclusiva do Estado passaram a ser realizados por funcionários terceirizados, ou suas funções passaram a poder ser terceirizadas para organizações privadas. O Estado brasileiro, na primeira

gestão do Governo Fernando Henrique Cardoso (1994-1998) passou por amplas reformas que buscaram estabelecer novos paradigmas administrativos (ABRUCIO, 2007).

A justificativa para tais mudanças apontava a necessidade de o Estado buscar mais eficiência administrativa, a partir do que se convencionou chamar de “gerencialismo público”. Como consequência desse processo, de acordo com Souza (2007, p.78), “a eficiência passou a ser vista como principal objetivo de qualquer política pública aliada à importância do fator credibilidade e à delegação das políticas públicas para instituições com ‘independência’ política”.

Para Paula (2005), a cultura do empreendedorismo é o que dá sustentação a este movimento gerencialista no setor público, buscando garantir a eficiência e competitividade máximas. O movimento foi fruto do capitalismo flexível provindo das últimas décadas, com origem na Inglaterra e nos Estados Unidos, se espalhando na Europa e América Latina e no Brasil, ganhando força após 1990.

A reforma gerencial do Estado teve seu foco em duas grandes dimensões: a dimensão cultural – buscando transformar a cultura burocrática vigente na época em uma cultura gerencial; a dimensão gestão – uma forma de trazer idéias e práticas que deram certo no setor privado, para o setor público, de forma adaptada, utilizando um filtro crítico. Podemos citar como exemplos destas práticas a reengenharia organizacional e os programas de qualidade total.

Nogueira (2004) afirma que a reforma do Estado brasileiro foi concebida para promover um incremento significativo do desempenho estatal mediante a introdução de formas inovadoras de gestão e de iniciativas destinadas a quebrar as ‘amarras do modelo burocrático’, a descentralizar os controles gerenciais, a flexibilizar normas, estruturas e procedimentos. Para ele, a reforma era vendida como a única saída para o Estado frente às adequações exigidas pela economia globalizada.

O mesmo autor defende a necessidade de inaugurarmos um novo ciclo de construção e democratização do Estado. Para ele, a questão do Estado não se resume a questões de custo, mas sim ao “*revigoremento das possibilidades de que, entre os cidadãos, estabeleçam-se relações superiores de reciprocidade que não só garantam direitos adquiridos e reconhecidos como também propiciem novas oportunidades de justiça social, de participação política, de representação e de democracia*” (Nogueira, 2004).

Novas institucionalidades, portanto, emergem no Brasil a partir das reformas administrativas impulsionadas desde a última década do século passado. Como se trata de fenômeno recente há poucas pesquisas empíricas contemplando o desenho de políticas públicas a partir de modelos de privatização, municipalização ou terceirização de serviços básicos (SOUZA, 2007).

A Constituição de 1988, por sua vez, proporcionou as condições para que os constituintes alterassem diversas questões relacionadas à administração pública. A descentralização, por exemplo, após duas décadas de centralismo decisório, possibilitou inovações no campo da gestão pública, valorizando particularidades locais. Esses novos desenhos institucionais, com políticas públicas organizadas de forma descentralizada, valorizam a autonomia dos governos locais (ABRUCIO, 2007, ARRETCHE e MARQUES, 2007).

Esses novos desenhos institucionais, com políticas públicas organizadas de forma descentralizada, valorizam a autonomia dos governos locais.

A Companhia Águas de Joinville é uma sociedade de economia mista que atua como concessionária do serviço público de abastecimento de água e esgotamento sanitário na cidade de Joinville no Estado de Santa Catarina

e que emerge neste contexto. Sua missão vai além da coleta, tratamento e distribuição de água, necessita principalmente sanar o déficit que o município possui com a coleta e tratamento dos esgotos. Porém, para que se consiga atingir todas as metas fixadas, não bastam apenas verbas e recursos para este fim. Existe um fator preponderante em todas as áreas, que leva a atingir ou não os objetivos: as pessoas. E quando nos referimos à qualidade dos serviços prestados, em grande parte nos referimos às pessoas que fazem parte destes.

Sendo assim, o comportamento, a qualificação e principalmente o comprometimento das pessoas que atuam nos serviços reflete consideravelmente na qualidade dos serviços prestados. É grande a relevância do assunto, pois o desenvolvimento do saneamento básico é o caminho para a melhoria da qualidade de vida da população.

A década de 1990, no Brasil, contemplou instigante debate envolvendo o desenho do Estado e as reformas administrativas englobando a estrutura burocrática brasileira. A ideologia (neo)liberal conhecia seu apogeu. Não foi por acaso que as reformas administrativas que contemplaram organizações públicas e a busca por flexibilidade nos modelos de gestão foram associadas a esse movimento de escala global. O discurso liberal afirmava que o Estado era perdulário e ineficaz. A esquerda reagia e acusava os reformadores de seguirem os ditames do neoliberalismo, mas estava em consonância com a necessidade de mudança do Estado; o caminho a seguir é que marcava a distinção.

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar o nível de comprometimento dos trabalhadores da Companhia Águas de Joinville com a Política de Saneamento Básico no município de Joinville/SC pois, por se tratar de um serviço público, o grau de responsabilidade perante a Sociedade é significativo. Ou seja, avaliar como estes trabalhadores compreendem e o quanto são comprometidos com a missão, visão e valores institucionais, os quais visam atingir as metas no que tange ao saneamento básico em Joinville. Buscou-se, com os objetivos específicos, conhecer a real situação

do Saneamento Básico em Joinville e quais são as metas para o futuro, além de oferecer à Companhia Águas de Joinville condições de aferir o comprometimento de seu corpo profissional, tendo assim condições de suprir possíveis lacunas e *gaps* que poderiam estar presentes na relação organização x trabalhadores e que, por conseqüência, repercutindo nos resultados da política de Saneamento Básico no município.

A metodologia utilizada foi de análise quantitativa e ao mesmo tempo qualitativa, com aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, proposta por Medeiros (2003) e citada em Siqueira (2008). A aplicação da EBACO foi complementada com uma questão aberta, percorrida pelos participantes, especificamente relacionada ao comprometimento com a Política de Saneamento Básico.

2. Políticas Públicas e Saneamento

2.1. Os números da triste realidade do esgotamento sanitário no Brasil

A Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a organização não-governamental (ONG) Trata Brasil, promoveu a pesquisa "Trata Brasil: Saneamento e Saúde", cujos resultados apontaram o esgoto sanitário como o serviço público de pior qualidade no Brasil e também o que possui a menor taxa de acesso, o menor crescimento de acesso e a pior qualidade percebida entre coleta de lixo, luz e serviço geral de água. (FEDERAÇÃO NACIONAL DOS ENGENHEIROS, 2007).

Apesar dos programas de universalização criados pelo governo, infelizmente o Brasil ainda registra dados alarmantes quanto à prestação de serviços públicos de saneamento básico. De acordo com os resultados do levantamento feito pela Associação Brasileira da Infra-Estrutura e Indústrias de Base (Abdib), 95 milhões de cidadãos não possuem um sistema de esgoto adequado (PEREIRA, 2007).

De acordo com entrevista publicada no Jornal Folha de São Paulo (citada em AGÊNCIA BRASIL, 2008), o secretário nacional de Saneamento Ambiental do Ministério das Cidades, Leodegar Tiscoski, afirmou que a estimativa para a universalização do acesso ao saneamento no Brasil seria de um investimento de cerca de R\$ 180 bilhões. O Secretário referiu que já foram investidos R\$ 12 bilhões pelo governo nos últimos cinco anos e que até 2011 a previsão é de que R\$ 40 bilhões sejam liberados para os ajustes

necessários na área, em concordância com o Plano de Aceleração do Crescimento – PAC (Agência Brasil, 2008).

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a partir de uma pesquisa produzida para o Programa de Modernização do Setor Sanitário, pelo Ministério das Cidades, foi possível concluir que, caso as ações governamentais neste segmento se mantenham como estão dificilmente o Brasil conseguirá atingir a meta de reduzir pela metade o número de pessoas sem rede de esgoto até 2015, o que significaria dar acesso a 84,88 % da população ao sistema de coleta e tratamento de esgoto, de modo a cumprir o previsto no sétimo dos Objetivos do Milênio. Nesse caso, a probabilidade de êxito é de apenas 30% (FERNANDES, 2008).

Para Marcelo Neri (2007), do Centro de Políticas Sociais do IBRE e da EPGE, o problema do saneamento básico no Brasil já deveria ter sido resolvido no século passado, entretanto, o quadro dramático do setor não só perdura até os dias atuais como ainda deverá atingir o próximo século, ou seja, a universalização do acesso ao esgoto tratado só deverá ocorrer dentro de 115 anos, por volta do ano de 2122.

Entre os anos de 1994 e 2005, o Brasil gastou uma média de 0,09% do PIB com saneamento básico, enquanto que os investimentos na saúde ficaram em 1,76% do PIB. O índice mais alto de investimento em saneamento foi em 2001 (0,23%), ano em que foram utilizados recursos do Fundo da Pobreza para as ações no saneamento (NERI, 2007).

Conforme a Federação Nacional dos Engenheiros (2007), o processo de evolução da infra-estrutura de acesso ao esgotamento sanitário no Brasil tem sido muito lento, com crescimento de aproximadamente 1% ao ano nos últimos anos. Além disso, informam que apenas 20% do esgoto recolhido no país passa por algum tipo de tratamento.

A pesquisa “Trata Brasil: saneamento e saúde”, desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas e pela ONG Trata Brasil, identificou as seguintes características relacionadas às variações do índice de acesso ao esgotamento sanitário à população: a faixa etária, a escolaridade, o tamanho da cidade, as favelas, os estados, e as regiões metropolitanas (NERI, 2007).

Os números mostraram que a população mais velha apresentou maior acesso ao tratamento de esgoto, tendo seu pico, de 51,87%, entre os que possuem idades no intervalo de 50 a 54 anos. Em relação à educação, o aumento do grau de escolaridade corresponde ao aumento da taxa de acesso ao sistema de esgoto, com variação de 25,57%, dos que não apresentam grau de instrução, para 70,83%, daqueles que possuem 12 anos ou mais de estudo (NERI, 2007).

No que diz respeito às cidades, a pesquisa revelou que nas áreas rurais a taxa de acesso à rede de esgoto é de apenas 2,9%, enquanto que nas áreas metropolitanas o número sobe para 63,05%. Os autores alertam que a universalização do acesso ao esgoto em um país com a extensão territorial do Brasil é inviável e consideram que as economias urbanas das grandes metrópoles têm sido pouco aproveitadas. Nas favelas houve forte crescimento do esgotamento sanitário, um salto de 25,57% para 45,98% (NERI, 2007).

Quanto aos estados, a liderança fica com o estado de São Paulo, com taxa de 84,24% de acesso ao esgotamento sanitário, seguido pelo Distrito Federal e pelo estado de Minas Gerais, com taxas de 79,85% e 73,43%, respectivamente. Santa Catarina ocupa a 19ª posição, com 10,54%, e o pior índice está no Amapá, com 1,42%. (NERI, 2007). Além disso, a maior parte das pessoas sem acesso aos serviços públicos – 60% a 85% - é pobre e 74,7% dos brasileiros cuja renda mensal domiciliar é de até um salário mínimo estão excluídos da coleta adequada de esgoto (PEREIRA, 2007).

A saúde tem sido a principal área atingida, mas a falta de tratamento de esgoto afeta várias outras áreas como o meio ambiente, a educação e a economia.

2.1.1. Principais conseqüências da falta de esgotamento sanitário

As conseqüências desse descaso refletem na saúde da população e são inúmeras e graves como, por exemplo, o aumento de 30% do risco de óbito fetal e o aumento de quase um terço do número de mortes de crianças entre um e seis anos nas casas que não dispõem de tratamento de esgoto.

Dados expostos no projeto Esgoto é Vida (DOSSIÊ DO SANEAMENTO, 2006) indicam que, em decorrência da falta de rede de esgoto, as crianças são as que mais sofrem por problemas de saúde. 65% das internações hospitalares de crianças menores de 10 anos estão diretamente associadas à falta de esgoto. Os custos com o tratamento de doenças são altíssimos e poderiam ser reduzidos com o investimento na área de saneamento. Consta no Projeto que, segundo a Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), para cada R\$ 1,00 (um real) investido no setor de saneamento economiza-se R\$ 4,00 (quatro reais) na área de medicina curativa.

O mesmo projeto ressalta que a triste situação em que se encontram os esgotos no país tem conseqüências diretas na qualidade de vida da população, sobretudo a de baixa renda e que vive nas periferias dos grandes centros. Além disso, muitos programas federais de combate à mortalidade infantil acabam esbarrando na questão do saneamento básico. Ou seja, de acordo com os princípios da intersetorialidade, não podemos pensar saúde e educação sem antes projetarmos e executarmos o mais primordial, a infraestrutura básica de saneamento.

Reani e Segalla (2006) destacam os impactos sofridos pelo meio ambiente, relacionados à questão abordada. Segundo elas, as cidades foram

crescendo sem planejamento e os problemas urbanos foram tomando dimensões inimagináveis. Dentre eles, a ocupação de áreas de risco, encostas, vales, mananciais, etc. Com a eliminação dos dejetos diretamente nos rios, existe a contaminação dos mananciais. O problema é sistêmico, ou seja, o homem polui os rios, que acabam retornando ao próprio homem sob a forma de água potável de má qualidade.

2.2. Políticas Públicas de Saneamento Básico

O ano de 2008 foi eleito pelas Nações Unidas como o Ano Internacional do Saneamento Básico. As preocupações acerca do tema vêm ganhando força há algum tempo também no Brasil, o que, inclusive, culminou com a promulgação da Lei nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007, que estabeleceu as diretrizes nacionais e a política federal de saneamento básico, definindo-o como o conjunto dos serviços, infra-estruturas e instalações operacionais composto por abastecimento de água potável; esgotamento sanitário; limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos; e drenagem e manejo das águas pluviais urbanas. Encontra-se também previsto nessa Lei o caráter universal do acesso aos serviços e a exigência do uso de técnicas de tratamento adequadas aos princípios da saúde pública e da proteção ao meio ambiente, dentre outros dispostos.

Do ponto de vista da área da saúde, inúmeras patologias são resultantes, direta ou indiretamente, de um sistema de saneamento básico falho. Costa (2002) classificou as doenças infecto-parasitárias que têm como determinante o ambiente, chamando-as de “Doenças Relacionadas a um Saneamento Ambiental Inadequado – DRSAI”. Esta classificação inclui quinze grupos de doenças, organizadas em cinco grandes categorias de transmissão: relacionada com a higiene (doenças dos olhos e doenças da pele); pelo contato com a água (esquistossomose e leptospirose); feco-oral (diarréias, febres entéricas e hepatite A); englobando geo-helminthos (helminthíases e teníases) e teníases e por inseto vetor (dengue, febre amarela, leishmanioses, filariose linfática, malária e doença de chagas). Segundo o autor, cada uma destas doenças possui variações e/ou subtipos,

sendo difícil mensurar objetivamente o número de doenças que direta ou indiretamente poderiam ser evitadas com um sistema de saneamento básico adequado e extenso a toda a população.

Andreazzi (2007) também aponta que a organização da sociedade em sua história e forma de reprodução estão diretamente relacionados aos conceitos de saúde e bem estar. Segundo ele, os projetos de saneamento estão gradativamente abandonando a postura sanitária clássica e ganhando uma roupagem de proteção ambiental, visando não somente a saúde humana, mas a conservação do meio ambiente.

Saneamento básico compreendido como um conjunto de ações de abastecimento de água, esgotamento sanitário e coleta de lixo é considerado um direito dos cidadãos e um item imprescindível de qualidade de vida. A necessidade de fornecer água com quantidade e qualidade adequadas e, ao mesmo tempo, recolher e tratar os dejetos humanos, é consequência do processo de urbanização e do adensamento humano. (ANDREAZZI, 2007, p. 212-213)

Podemos observar na citação de Andreazzi (2007) a relação com as idéias defendidas por Freitas (2003), ou seja, se a urbanização e industrialização ocorreram historicamente de forma desordenada, sinalizam um direcionamento nas escolhas políticas e sociais. Da mesma forma, a minimização dos efeitos causados por esta avalanche de progresso precisa ser planejada e executada também no âmbito político e social.

Felizmente, temos observado as gestões públicas investindo de forma consistente na qualidade dos serviços prestados à comunidade no que tange ao saneamento básico, embora muitas vezes a morosidade burocrática acabe fazendo com que as obras extrapolem seus prazos ou nem sequer sejam concluídas.

Lucena (2006) aponta como marco inicial para o saneamento básico no Brasil, o Decreto nº 24.643 de julho de 1934 – o Código das Águas, promulgado pelo governo Vargas, o qual dava ao governo a possibilidade de cobrar tarifas, iniciando-se assim a intervenção estatal no setor.

A mesma autora aponta, dentre outros movimentos governistas, que em 1970 foi lançado o PLANASA – Plano Nacional de Saneamento, pelo presidente Médice, com o título “Década do Saneamento Básico”. Este plano visava até 1980 atingir 80% da população brasileira com os serviços de água, e 50% com serviços de esgoto. Sem obter o sucesso esperado, em 1980 foi lançado o PROSANEAR – Programa de Abastecimento de Água e Saneamento para População de Baixa Renda da Zona Urbana, com objetivos semelhantes aos anteriores, porém voltados às áreas urbanas periféricas.

Segundo Lucena (2006), após a Constituição de 1988 ficaram definidas as competências dos municípios e da União. Então em 1990 foi a vez da Política Nacional de Saneamento Básico, com a elaboração obrigatória do PPA – Plano Plurianual (o qual definia à gestão pública quais eram as estratégias e caminhos a seguir).

Observamos em Oliveira (2005) os mesmos apontamentos feitos por Lucena (2006) em relação à trajetória histórica, porém lembrando que ainda na década de 1990, no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, discutiu-se a possibilidade de privatização dos serviços de saneamento básico no Brasil. Estes processos de privatização possibilitaram agilidade nos serviços prestados, mas por outro lado abriu as portas para os investimentos do capital estrangeiro no setor de saneamento.

Conforme Rodrigues (2008), o Programa de Aceleração do Crescimento - PAC, instituído em janeiro de 2007, do ponto de vista de diversos ângulos é o programa mais efetivo dentre os que foram implantados nos últimos 14 anos. Apesar de possibilitar uma expansão sem antecedentes em saneamento básico, o PAC não é um programa específico para atender apenas esta necessidade da população, ao contrário, envolve toda a gestão, planejamento e estratégia governamental.

3. Companhia Águas de Joinville

3.1. Contextualização Histórica

Em 1841 a Princesa Francisca Carolina, filha de Dom Pedro I, casou-se com o Príncipe de Joinville, François Ferdinand Phellipe, filho do Rei Phellipe II da França. Como era o costume da época, ao noivo foi entregue um dote correspondendo a uma grande importância em dinheiro e uma área de 25 léguas quadradas em terras. A queda do Rei Phellipe II e as dificuldades financeiras que abateram a família real se somaram à intensa corrente migratória que se estabelecia entre a Europa e as Américas, o que culminou na decisão do Príncipe de Joinville em ceder 8 léguas quadradas do dote que recebera, para firmar contrato de colonização com a Companhia Colonizadora de Hamburgo (Prefeitura Municipal de Joinville, 2001).

Assim, em 9 de março de 1851 oficialmente nasceu Joinville, na época denominada Colônia Dona Francisca, em homenagem à Princesa. Naquele dia chegaram os primeiros imigrantes alemães, suíços e noruegueses, a bordo da barca “Colon”, que aportou em São Francisco do Sul (Cunha, 2003).

Cunha (2003) sinaliza que a Colônia Dona Francisca simbolizava para os imigrantes a “terra prometida”, uma fuga das dificuldades enfrentadas na Europa. Porém, quando os mesmos se depararam com a “selva”, um local úmido, sem alimentos ou qualquer infra-estrutura, logo veio o

arrependimento. Porém, nos dias e meses posteriores mais imigrantes europeus foram chegando e aos poucos foram desconstruindo a primeira impressão de horror que tiveram, como bem descreve Cunha (2003), em relatos dos primeiros imigrantes povoadores do município.

Cunha (2003) registra que antes desses “pioneiros” chegarem às terras de Joinville, a região já era habitada. Os vestígios mais antigos - os sambaquis – datam de aproximadamente 5.000 a.C. A história nos conta que por volta dos 1.000 anos d.C. chegaram ao litoral catarinense os primeiros tupis-guaranis.

Na época da colonização do território brasileiro, era muito comum que os imigrantes se estabelecessem próximos aos rios, para que tivessem água em abundância tanto para o uso pessoal quanto para as atividades laborais. Em Joinville não foi diferente, o local determinado para instalação da Colônia Dona Francisca foi próximo da confluência entre os rios Cachoeira e Bucarein. Às margens do rio Mathias se estabeleceu o início da vila, os primeiros moradores, onde atualmente está localizado o centro da cidade(Cunha, 2003).

Neste período as condições de higiene e saúde eram muito precárias e os rios já eram prejudicados com a poluição, conforme ilustram as citações:

Na falta de um cemitério, esses mortos tiveram de ser sepultados em um local improvisado e, pode-se dizer, inadequado, às margens do ribeirão Mathias, no centro da Colônia. (Cunha, 2003)

No ano de 1867, verificou-se na Colônia, uma epidemia, provavelmente, de intoxicação intestinal, apesar do médico constatar sintomas de cólera-morbo. Por não ser ainda a cidade servida de rede de água e a população utilizar-se das águas límpidas do Ribeirão Mathias para beber, cozinhar e lavar a roupa, proibiu-se, terminantemente, pelas posturas da época, a descarga de lixo e detritos no dito ribeirão. Mesmo assim, porém, noticiava a imprensa local, a retirada de um porco e um cachorro morto, já em adiantado estado de decomposição, do interior do referido curso d’água. (Governo do Município de Joinville, 1991)

Assim, nos reportamos à época do início da colonização para entender e refletir sobre a importância de se tratar o saneamento básico

como um assunto diretamente ligado à saúde da população. Segundo informações da Companhia Águas de Joinville (2009), o rio Mathias citado nos trechos acima, foi o primeiro a ser totalmente poluído, pois na ausência de um plano diretor e leis ambientais naquela época, as empresas foram se instalando ao redor do rio e o poluindo cada vez mais. Atualmente ele está “entubado”, e “Mathias” virou nome de um mascote, um boneco em forma de gota que, simbolicamente nas campanhas socioambientais que a Companhia desenvolve, serve para lembrar as pessoas de não repetir os erros do passado.

Igualmente, o rio Cachoeira passa por toda a região central de Joinville (inclusive em frente à Prefeitura Municipal – marco inicial do município) e está totalmente comprometido:

(...) A grande concentração urbano-industrial, a retirada da cobertura vegetal próximo ao seu leito, os cortes de terra e aterros irregulares, bem como a grande influência das marés altas sobre o seu curso, tornam este um dos rios com maiores problemas de degradação ambiental do estado (Governo do Estado de Santa Catarina, 2006).

A história nacional nos mostra que no passado não se deu muita importância ao tratamento dos efluentes, porém apenas ao tratamento da água para consumo. Em Joinville, apesar de estarmos muito aquém no tratamento dos esgotos, o sistema de abastecimento público de água iniciou-se em 1910, pela captação de água do Rio do Engenho, afluente do Rio Cachoeira. Posteriormente, com o crescimento populacional, outras opções de afluentes foram adaptadas ao sistema de abastecimento, com a criação das Estações de Tratamento de Água - ETAS (Companhia Águas de Joinville, 2010).

A administração do saneamento básico até 1973 era de responsabilidade do município, quando neste ano o mesmo concedeu a concessão à CASAN (Companhia Catarinense de Águas e Saneamento) por 30 anos.

Segundo relatos de pessoas que acompanharam o processo de transição, a gestação da Companhia Águas de Joinville foi decorrente da insatisfação da comunidade joinvilense diante dos serviços prestados pela empresa que detinha a concessão dos serviços de coleta e tratamento de água e esgoto para Joinville, bem como a queixa de que os recursos arrecadados em Joinville eram investidos em outras cidades do Estado, pelo caráter estatal da primeira concessionária. Este anseio ganhou corpo e possibilidade jurídica com a proximidade do fim do período de 30 anos de concessão marcado para 2003 (Loth, 2008).

Assim, com o término do período de concessão, o contrato não foi renovado. Neste momento, foi criada a Companhia Águas de Joinville, empresa de capital misto, com a grande maioria das ações em posse da própria prefeitura (Loth, 2008).

Primeiro foi constituída uma agência reguladora, a AMAE (Agência Municipal de Regulação dos Serviços de Água e Esgotos), em 2001, que tem como objetivos regular, fiscalizar e controlar as atividades da concessionária. Após foi constituída a empresa que sucederia a estatal na gestão dos serviços de água e esgoto. Entre 2003 e 2004 houve um período de transição entre a CASAN e o Município – a gestão compartilhada. O município reassumiu os serviços em 2 de agosto de 2005, data histórica em que a Companhia Águas de Joinville começou a atuar na prática (pois documentalmente havia sido criada em 2004). Começou ali a era da Companhia Águas de Joinville, que assumiu uma concessão por 20 anos e com estratégias visando ser referência nacional em saneamento básico (Loth, 2008).

Desde então, a instituição vem crescendo e se desenvolvendo rapidamente. Realizando sucessivos concursos, o número de trabalhadores tem aumentado gradativamente, tendo como meta a substituição dos equipamentos sucateados no abastecimento de água, bem como a expansão da rede de esgotos deficitária (Loth, 2008).

3.2. Empresa mista: entre o público e o privado

A Companhia Águas de Joinville caracteriza-se por ser de economia mista, ou seja, não é pública nem é privada. Seu maior acionista é a Prefeitura Municipal de Joinville, com mais de 99,9% das ações, sendo que os demais acionistas são da iniciativa privada.

Percebe-se que existe ainda uma confusão a respeito do que é ser “mista”, até mesmo por seus próprios empregados. Por ter vínculo público, os seus profissionais são contratados via concurso público – pela transparência do processo. Por ter vínculo privado, os contratos são regidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. No dia a dia de trabalho da Companhia, são constantes os impasses na gestão de pessoas, em função da caracterização da mesma (economia mista). Na empresa de capital misto, todas as compras são feitas por licitação, obedecendo a Lei 8666 de 1993, bem como todas as ações são orientadas e auditadas pelo TCE – Tribunal de Contas do Estado.

Keinert (2000) nos traz uma interessante discussão a respeito da conceituação das formas de propriedade. Ela reporta-se às concepções de *estado* e *sociedade civil*, especialmente às relações entre as esferas *estatal* e *não-estatal*. Sobre a *esfera pública*, a autora aponta estar historicamente localizada no espaço *estatal*, com raízes na própria sociedade. Segundo ela, a superação das dicotomias entre sociedade e Estado é um processo em construção, pois existe uma relação constante entre ambos:

(...) o adjetivo “público” irá marcando uma mudança nestas relações, dando lugar a uma *progressiva diferenciação* entre o *Estado*, a *comunidade* e o *indivíduo*, exigindo a criação de uma nova institucionalidade” que não somente crie a possibilidade de tornar a gestão pública mais permeável às demandas emergentes da sociedade, mas que também retire do Estado e dos agentes sociais privilegiados o *monopólio* exclusivo da definição da *agenda social*. (KEINERT, 2000, p.61)

Sendo assim, ela aponta a necessidade de diferenciação, porém de aumento da interação entre Estado, sociedade e indivíduos na administração

pública. Quando pensamos ou discutimos a respeito do conceito de *público*, a primeira idéia que nos surge é o seu oposto, o *privado*, ou seja, a conceituação baseada nas formas de propriedade, o que é apontada como “a primeira grande dicotomia”, e uma dicotomia falsa, pois cada vez mais tem-se encontrado o “público no privado”. Um bom exemplo que ilustra este raciocínio é o fato de que a esfera econômica, mesmo na iniciativa privada, está sujeita ao poder público do Estado. E mesmo a livre concorrência é um bem público, subordinando-se ao capitalismo global, que é uma das formas de organização do Estado. (BOBBIO, 1987 apud KEINERT, 2000, p. 62). Por outro lado, a esfera econômica (o mercado) auxilia na produção do coletivo por meio de suas ações, positiva ou negativamente. Ora, se considerado o espaço público como um valor para dada comunidade, logo a imagem institucional da empresa só tem a ganhar quando a mesma implementa ações voltadas para o social:

Iniciativas como a publicação do *balanço social* por parte das empresas a fim de dar visibilidade à estas ações, ou o expressivo crescimento de iniciativas voltadas à *filantropia empresarial*, são bons exemplos desta nova realidade. (KEINERT, 2000, p.62).

O mesmo autor aponta que outro exemplo interessante de ampliação do conceito de “público” é a questão da preservação ambiental. As empresas – setor privado – têm o compromisso de auxiliar na preservação da natureza, tratando-se esta como um bem público. É evidente que a maioria das empresas apenas adota medidas de redução da poluição em função de medidas do governo e até mesmo punições (multas). Mais uma vez aparece o entrelaçamento do público com o privado.

Paula (2005) se reportando à reforma gerencial do Estado aponta, seguindo as recomendações previstas no Plano Diretor, as atividades estatais foram divididas em dois tipos:

(...) a) as “atividades exclusivas” do Estado: a legislação, **a regulação, a fiscalização**, o fomento e a formulação e políticas públicas que são atividades que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado, composto pela Presidência da República e os Ministérios (Poder Executivo), e que seriam realizadas pelas

secretarias de políticas públicas, pelas agências executivas e pelas **agências reguladoras**; b) as “atividades não-exclusivas” do Estado: os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio. (...) (Paula, 2005, p.38 – grifo nosso)

Neste campo, podemos verificar de que forma se enquadram os serviços prestados pela Companhia, que são realizados sob concessão, porém submetidos à regulação e fiscalização de uma agência reguladora – a AMAE.

Atentando-se ao serviço prestado relacionado aos bens naturais, aqui podemos mostrar a relação entre público e privado no que diz respeito à Companhia Águas de Joinville. Água é um bem público, de toda a população e de responsabilidade do Estado, sendo que a gestão da mesma deve ser descentralizada, conforme lei 9.433/97 (Lei das Águas), em seu artigo VI: *“a gestão dos recursos hídricos deve ser descentralizada e contar com a participação do Poder Público, dos usuários e das comunidades”*.

Sendo assim, apesar da Companhia Águas de Joinville ser caracterizada como economia de capital misto, tanto pelo teor disposto na lei 9.433/97, quanto pelo fato de ser a Prefeitura Municipal a sua maior acionista, em síntese existe o empoderamento da população joinvilense no controle social da gestão do saneamento básico no município.

3.3. Instituição, Propósitos e Estrutura

A Companhia Águas de Joinville tem como missão oferecer soluções sustentáveis em saneamento para a melhoria da qualidade de vida, das condições ambientais e do desenvolvimento sócio-econômico. A visão é ser reconhecida por sua excelência em gestão e qualidade de serviços em saneamento. Os seus valores são: respeito ao ser humano; respeito ao meio ambiente; justiça; ética e transparência; compromisso social e profissionalismo. Os valores da Companhia são também as competências gerais esperadas de todos os profissionais, constantes nos processos de avaliação de desempenho (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A Companhia Águas de Joinville é uma sociedade de economia mista que atua como concessionária do serviço público de abastecimento de água e esgotamento sanitário na cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina. O Município de Joinville detém praticamente a totalidade de seu capital acionário, que é de 237 milhões de reais (Companhia Águas de Joinville, 2009).

O Relatório de Gestão/2009¹ da organização descreve como está distribuída a composição do capital social da empresa:

¹ O Relatório de Gestão/2009 foi elaborado pela Companhia Águas de Joinville e entregue ao Movimento Catarinense pela Excelência, por ocasião da inscrição no PCE – Prêmio Catarinense de Excelência, com o qual a mesma foi agraciada naquele ano. As informações constantes nos itens 3.3 a 3.11 estão fundamentadas neste relatório.

Sócio	Participação Acionária
Prefeitura Municipal de Joinville	99,99%
Minoritários (Pessoas Físicas)	00,01%

Quadro 1: Composição do capital social

A sociedade foi constituída em 2004 com o objetivo de criar as condições necessárias ao processo de municipalização dos serviços. A Companhia assinou contrato de concessão com o município de Joinville em 27 de julho de 2005 por um período de 20 anos (Companhia Águas de Joinville, 2009).

O Contrato de Concessão define o atendimento da empresa ao município de Joinville, que conta com uma população de aproximadamente 500 mil habitantes, para os quais a Companhia procura cumprir sua missão.

A Companhia submete-se à AMAE que tem como objetivo regular, fiscalizar e controlar as atividades da mesma, além de atuar em situações de conflito entre a Concessionária, o Poder Concedente e os clientes, fazendo cumprir as normas estabelecidas no Contrato de Concessão, zelando pelo equilíbrio e harmonia na administração dos sistemas (Companhia Águas de Joinville, 2009).

No quadro 2, pode ser verificada a ampliação dos serviços prestados no município desde o início da concessão (Companhia Águas de Joinville, 2009):

Parâmetro	2005	2007	2008
Produção de água em m ³ mil	54.010	60.750	54.661
Tratamento de esgoto m ³ mil	5.677	5.661	5.676
Ligações de água em unidades	117.328	121.795	124.969
Ligações de esgoto em unidades	10.380	10.738	11.818
Economias de água em unidades	144.468	152.346	169.107
Economias de esgoto em unidades	21.291	23.003	25.522
Volume faturado de água m ³ – mil/ano	24.317	28.058	29.790
Índice de hidrometração %	85,8	99,2	99,6

Quadro 2: Evolução dos Indicadores (Posição em 31/12/08)

3.4. Produtos e Processos

Os serviços prestados pela Companhia Águas de Joinville abrangem as seguintes atividades: gestão integrada, sob regime de concessão, dos sistemas de saneamento básico de água e esgotos sanitários, cujo escopo inclui as atividades de captação, tratamento e distribuição de água, coleta, tratamento e disposição final de esgotos, operação, conservação, manutenção, modernização, ampliação e cobrança direta aos clientes dos serviços, abrangendo a realização de estudos técnicos, serviços, obras e a aquisição de equipamentos e demais atividades necessárias à prestação dos serviços (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A Companhia divide seus processos em principais, de apoio e gerenciais. Os processos principais estão detalhados no quadro 3, enquanto os processos de apoio estão detalhados no quadro 4 (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Processos Principais	Sub-processos / Atividades
Produção de água	Captação, bombeamento, adução, tratamento, reservação de água e distribuição.
Distribuição de água tratada	Recalque, reservação, telemetria, manutenção da distribuição de água.
Coleta de Esgoto	Bombeamento, manutenção da rede coletora e estações de recalque; manutenção preventiva da rede.
Tratamento de esgoto	Tratamento e disposição final.
Comercialização	Medição, cadastro, faturamento, cobrança e prestação de serviços aos clientes.

Quadro 3 – Processos Principais da Companhia

Processos de Apoio	Sub-processos / Atividades
Suprimentos	Licitação e Compra Direta
Transportes e Serviços Gerais	Gestão da frota própria e locada, Gestão de serviços gerais
Recursos Humanos	Educação e treinamento, Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Administração de Pessoal, Benefícios e Segurança do Trabalho
Financeiro e Contabilidade	Contas a Pagar e Contas a Receber / Contabilidade Fiscal e Gerencial
Jurídico	Judicial e Extrajudicial
Tecnologia da Informação	Suporte e Desenvolvimento de Sistemas
Projetos e Obras	Ampliação, Expansão e Melhorias
Comunicação Social	Imprensa e Relações Públicas
Manutenção corretiva	Elétrica, Mecânica, Hidráulica e Civil
Marketing Operacional	Endomarketing, Propaganda e Publicidade

Quadro 4 – Processos de Apoio da Companhia

Os processos gerenciais estão baseados nos 7 critérios de excelência preconizados pelo MEG, os quais são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos (Companhia Águas de Joinville, 2009).

3.5. Força de Trabalho

A Companhia Águas de Joinville conta com 216 pessoas na força de trabalho, sendo um diretor presidente e quatro diretores, 192 colaboradores, 19 estagiários. A formação dos colaboradores diretos e estagiários é apresentada no quadro 5 (Companhia Águas de Joinville, 2009).

FORMAÇÃO	Número de Pessoas
Engenheiros	32
Biólogos	2
Arquitetos	1
Advogados	8
Administradores	9
Economistas	6
Contadores	8
Pedagogos	2
Outros cursos superiores	21
Técnicos	15
Ensino Médio	112
Ensino Fundamental	0
TOTAL	216
PÓS-GRADUAÇÃO*	Numero de Pessoas
Doutores	1
Mestres	6
Especialistas	19
TOTAL	26

Quadro 5 – Colaboradores por formação (mar/09)

*Considerando os funcionários do quadro total (216)

Força de Trabalho	Necessidades e Expectativas	Requisitos
Concursados e Contratados	- Reconhecimento - Remuneração compatível - Possibilidade de crescimento funcional	- Plano de Cargos, Salários e Carreira - CLT - Tratamento igualitário - Salário compatível com o de mercado
Estagiários	- Aquisição de experiência - Remuneração compatível	- Nova lei do estágio - Bolsa compatível com o de mercado

Quadro 6 – Necessidades e expectativas da força de trabalho

O quadro funcional é composto por empregados admitidos através de concursos públicos e regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, cargos comissionados e estagiários.

A empresa disponibiliza os Equipamentos de Proteção Individual – EPIs, bem como Vestimentas Regulamentares de Trabalho – VRTs, necessários nas atividades insalubres, a toda força de trabalho exposta. Desde 2006 existe na Companhia um profissional responsável pela segurança do trabalho. Em 2007 foi instituída a CIPA, que realiza reuniões mensais para levantamento de riscos

e elaboração de Mapa de Risco. Este Mapa está disponível nas diversas áreas. A Companhia conta também com o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. Para os fornecedores, quando pertinente, são disponibilizados manuais de sinalização de obras em vias públicas. Além disso, são concedidos diversos benefícios, conforme necessidades identificadas através de pesquisas realizadas, tais como: vale alimentação, plano de saúde, auxílio creche, plano odontológico, seguro de vida e vale transporte (Companhia Águas de Joinville, 2009).

3.6. Clientes e Mercado

Segundo o Relatório de Gestão/2009 da organização, o mercado atendido está estabelecido em função da região abrangida pelos serviços prestados (água ou água e esgoto). Segundo este critério a Companhia atende o município de Joinville. Em dezembro de 2008 a cobertura total de água tratada no município de Joinville atingiu 99,6 % com um total de ligações de 124.969 ou 169.107 economias de água e 11.818 ligações ou 25.522 economias de esgoto coletado e tratado. Para atender este mercado, os clientes alvos são classificados quanto sua situação de conexão à rede de distribuição da seguinte forma:

- a) **Atuais:** clientes que possuem imóveis cujas ligações de ramais estão conectadas à rede distribuidora de água e a rede coletora de esgoto;
- b) **Factíveis:** clientes que possuem imóveis localizados em logradouros dotados de rede de abastecimento de água, cujos imóveis não se encontram conectados à rede distribuidora de água e coleta de esgoto;
- c) **Potenciais:** clientes que possuem imóveis localizados em logradouros urbanos próximos aos circuitos de distribuição de água e rede coletora de esgoto, que utilizam fontes alternativas de abastecimento.

Em relação à segmentação dos clientes, a mesma é realizada conforme os seguintes critérios: categoria de uso, faixa de renda e faixa de consumo.

As principais necessidades identificadas dos clientes estão relacionadas à qualidade esperada para os serviços oferecidos pela Companhia, conforme quadro 7 (Companhia Águas de Joinville, 2009):

Produto / Serviço	Requisitos dos clientes
ÁGUA TRATADA	Qualidade do produto distribuído
	Regularidade no abastecimento
	Pressão adequada / Preço justo
COLETA E TRATAMENTO DE ESGOTO	Agilidade / Pronto atendimento
	Preço justo
	Eliminação de possível contaminação
SERVIÇOS	Preço justo
	Agilidade / Pronto atendimento
	Qualidade no atendimento
	Qualidade do serviço prestado

Quadro 7 – Necessidades identificadas dos clientes

3.7. Relacionamento com a Sociedade

O Relatório de gestão/2009 explicita que as principais comunidades com as quais a organização se relaciona e suas respectivas necessidades são as seguintes:

Públicos	Necessidades e expectativas
Poder concedente e regulador	Qualidade, disponibilidade, bom relacionamento, comunicação adequada, boa gestão financeira.
Entidades representativas	Qualidade, disponibilidade, Parcerias técnicas,
Fornecedores de insumos e serviços	Remuneração compatível, pagamento no prazo, Know how e parceria
Usuários	Qualidade, disponibilidade, preço justo, atendimento adequado.
Sociedade	Responsabilidade social e ambiental

Quadro 8 – Necessidades e expectativas da sociedade

O mesmo relatório aponta ainda que os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização podem causar, são os seguintes:

Impactos negativos potenciais	
Produtos	Interrupção e fornecimento de água
	Fornecimento de água fora do padrão de qualidade
	Extravasamento de esgoto
	Descarte de esgoto in natura
Processos	Perdas de água
	Transtornos por obras em via pública
	Poluição veicular e de equipamentos móveis
Instalações	Emissão de ruídos

	Emanação de odores
	Consumo de energia

Quadro 9 – Principais impactos negativos potenciais

A Companhia Águas de Joinville, através do seu corpo diretivo e gerencial, interage com os poderes Executivo e Legislativo municipal, o Poder Judiciário, o Ministério Público e o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, atendendo as mais diversas demandas. O relacionamento com os acionistas se dá por meio de reuniões trimestrais com o Conselho de Administração, nas quais a diretoria apresenta os resultados econômico-financeiros, o acompanhamento das ações estratégicas, a avaliação do mercado, o plano de investimentos, o orçamento de custeio e a avaliação de aspectos institucionais. Durante o ano são realizadas também as Assembléias Gerais de Acionistas e as Reuniões com o Conselho Fiscal. Além disso, outra parte interessada significativa é representada pelas outras empresas do setor. Visando uma maior aproximação com estas empresas, a Companhia tem firmado, desde 2006, parcerias estratégicas com as mesmas, especialmente com as julgadas “de referência”. Como exemplo, pode-se citar as parcerias e os termos de cooperação técnica firmados com as empresas: SABESP, CORSAN, CAGECE e SANEPAR (Companhia Águas de Joinville, 2009).

3.8. Desafios Estratégicos

Em relação aos desafios estratégicos, a Companhia Águas de Joinville buscou, logo na sua fundação, a criação de um ambiente profissional propício a consolidação de seu modelo de negócio e preocupado com a incorporação e aperfeiçoamento de suas práticas de gestão. Desta forma, optou estrategicamente por incorporar ao seu modelo de gestão os 08 (oito) critérios de excelência empresarial preconizados pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade e pelo PNQS - Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, com práticas de gestão consolidadas em empresas de Gestão Classe Mundial (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Conforme o Relatório de Gestão/2009, a implantação e a consolidação dos 8 critérios na Companhia Águas de Joinville tem como estratégia principal o

fortalecimento profissional do seu modelo de gestão, beneficiando todas as partes interessadas do seu negócio, e estabelecendo assim políticas e diretrizes de continuidade das boas práticas e da excelência em produtos e serviços oferecidos. As práticas de gestão estão apresentadas, conforme os critérios de excelência, e servem de modelo para o refinamento do próprio sistema de gestão adotado. Ainda, durante o ano de 2007, a empresa iniciou a implementação do BSC - Balanced Scorecard, com o intuito de estruturar o seu modelo de planejamento estratégico e o sistema de indicadores (Companhia Águas de Joinville, 2009).

3.9. Normatização

No quadro abaixo estão descritas as principais normas que a Companhia segue para atender os requisitos legais, em cada área (Companhia Águas de Joinville, 2009):

Setor	Normas Pertinentes
Poder Concedente e regulador	Resoluções da AMAE, Decretos e Portarias municipais, Contrato de Concessão
Cliente	Resoluções da AMAE, normas regulamentares, Decreto 5.440/2005
Meio ambiente	Licenças ambientais para ampliações dos sistemas de distribuição de água e esgotamento sanitário, outorga do departamento de recursos hídricos para utilização do Rio Cubatão e Piraí como fonte de captação de água, CONAMA 357
Força de trabalho	Plano de Cargos e Salários e Carreira, PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, PCMSO - Programa de Controle Médico da Saúde Ocupacional, CLT
Qualidade da água e tratamento do esgoto	Portaria 518/2004 MS, CONAMA 357
Fornecedores	Lei 8.666/93, cadastro de fornecedores

Quadro 10 – Aspectos Legais para atender as partes interessadas

3.10. A Busca pela Qualidade nos Serviços

Desde o início de suas atividades no ano de 2005, motivada especialmente pelo longo período de críticas levantadas pela sociedade local à prestação dos serviços da antiga concessionária, a Companhia tem estabelecido como prioridade a melhoria contínua na gestão de todos os seus processos (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Desta forma, a empresa tem valorizado o planejamento e a revisão de seus procedimentos internos, conforme histórico abaixo (Companhia Águas de Joinville, 2009):

Ano	Ações / Iniciativas
2006	Elaboração e Implantação do Planejamento Orçamentário/Financeiro
	Início da Padronização dos Processos Administrativos
	Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico para Tecnologia da Informação (TI)
2007	Elaboração do Planejamento Estratégico com base no BSC – Balanced Scorecard;
	Realização de Auto-avaliação da Gestão e do Plano de Melhoria do Sistema Gerencial (PMSG) para atendimento dos requisitos do MEG, preconizados pelo PNQS - Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento.
	Definição dos Objetivos Estratégicos, Táticos e Operacionais para 2008/2009.
	Início da participação no Programa PAEX – Parceiros para Excelência da FDC – Fundação Dom Cabral.
2008	Início da AGMs – Avaliações Gerenciais Mensais, com participação de consultor da FDC - Fundação Dom Cabral.
	Participação no PNQS – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – Nível I (vencedora)
	Revisão do Planejamento Estratégico (2009 – 2012)
2009	Adesão ao MCE - Movimento Catarinense de Excelência
	Elaboração do PMSG - Plano de Melhoria do Sistema Gerencial com base no RA – Relatório de Avaliação do PNQS 2008
	Elaboração de Relatório de Gestão, conforme solicitado pelo Poder Concedente.
	Início da Revisão das Normas e Procedimentos, com mudança da gestão funcional pela gestão por processos.
	Envio do PMSG para certificação junto ao GESPÚBLICA - Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
	Participação no PCE – Prêmio Catarinense de Excelência

Quadro 11 – Histórico da busca da qualidade



Figura 1 – Mapeamento do Perfil – Companhia Águas de Joinville

3.11. Pessoas

A estrutura de trabalho é organizada de forma a atender as diretrizes estabelecidas pelo planejamento estratégico institucional, dispendo o organograma de forma a contemplar os processos necessários para que se atinja a missão, visão e valores estabelecidos (Companhia Águas de Joinville, 2009):

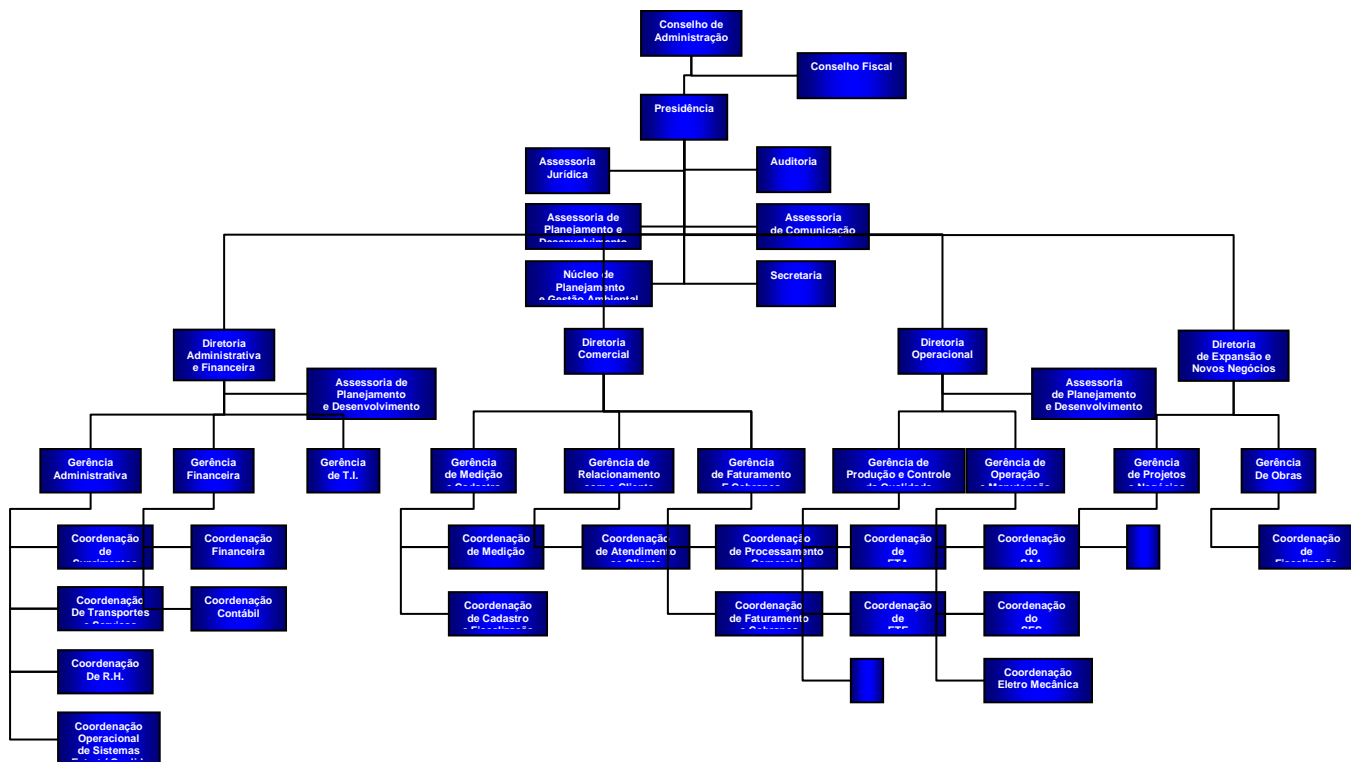


Figura 2 – Organograma – Companhia Águas de Joinville

Abaixo da presidência, existem quatro grandes áreas divididas em diretorias, sendo elas: Expansão, Operacional, Administrativo/Financeira e Comercial. Dentro destas diretorias há gerências, com responsabilidades mais delimitadas; e dentro das gerências existem as coordenações, responsáveis por operacionalizar os processos em todas as áreas.

As divisões da estrutura entre as áreas existem para uma organização do trabalho, porém, os processos não são administrados de forma cartesiana. Há interação entre as áreas e muitos processos coordenados mutuamente. Um

exemplo é o Programa de Educação Ambiental - que atua tanto na comunidade externa quanto interna – o qual tem ligações diretas com a área de Expansão (as comunidades onde se está expandindo a rede de tratamento de esgotos); com a Gestão de Pessoas (relacionando todo o trabalho com o público interno e com familiares); da Gerência de Relacionamento com o Cliente (com o trabalho de orientação à comunidade em geral); dentre outros (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Conforme estabelecido pelo Conselho de Administração e pela própria legislação vigente, a empresa mantém uma estrutura de cargos que somente pode ser admitida através de concursos públicos externos. O Plano de Cargos e Salários aprovado pelo mesmo Conselho estrutura os cargos de forma a possibilitar o desempenho adequado da organização em realizar suas metas e planos, adequando-se as necessidades emergentes. Como refinamento, uma nova estrutura de cargos, carreiras e salários foi implementada², cujo principal objetivo é o de aprimorar a política de ingresso, a evolução funcional, o desenvolvimento e a avaliação de desempenho dos colaboradores, procurando, desta forma, garantir o alto desempenho da organização, bem como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos que estimulem os colaboradores na busca por melhores resultados (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Para que os profissionais atinjam um elevado nível de comprometimento com os resultados e para que sintam-se protagonistas do processo de gestão, a empresa vem implantando diversos projetos, como o PPR (Programa de Participação nos Resultados) e o CCQ (Círculos de Controle da Qualidade), incentivando a equipe a envolver-se ativamente na produção e implementação de idéias para a melhoria contínua na Companhia (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Também faz parte da filosofia de gestão, desde 2006, a criação de comissões que congreguem profissionais de diversas áreas para atingirem

² Tal estrutura foi desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas – FGV em 2007.

objetivos corporativos. Podemos citar como exemplos a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, as comissões de organização das confraternizações, a banca avaliadora da documentação entregue pelos concursados no processo admissional, o Núcleo de Planejamento Estratégico, a comissão de gestão de carreiras (que valida as progressões horizontais e verticais e atende os pedidos de revisão), etc (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Nas Normas e Procedimentos de Gestão de Pessoas estão estabelecidas também as diretrizes para Recrutamento e Seleção. O documento expõe que as vagas em aberto serão preenchidas através de concurso público, salvo aquelas passíveis de serem preenchidas independente de tal formalidade, observados os requisitos da lei, em ambos os casos. O levantamento das necessidades de pessoas é feito durante o processo de elaboração do orçamento, através do plano de posições, na qual as áreas realizam o dimensionamento do quadro para o ano seguinte. Este plano é submetido sempre ao Conselho de Administração para a aprovação (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Em relação à integração dos admitidos, em 2006 foi realizada externamente uma única vez, por empresa prestadora de consultoria, a qual acolheu as primeiras levas de profissionais concursados. Após, como já existia um quadro formado, o processo foi internalizado. Sendo assim, desde 2007, os novos admitidos passam por um processo de integração elaborado e promovido pela equipe da área de Gestão de Pessoas, contemplando palestras e dinâmicas de grupo, a fim de que todos se sintam acolhidos e recebam as informações mais importantes para terem uma visão global da empresa. Nesta ocasião é fornecida uma cartilha chamada “Conhecendo a Águas de Joinville”, que contém um grande resumo de tudo o que é exposto no momento da integração (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Após esta integração inicial, ainda nos primeiros dias de trabalho, os profissionais recebem treinamentos relacionados ao “Sistema de Gestão de Carreiras”, “Planejamento Estratégico” e “5S”. Esta integração e todos os

treinamentos promovidos internamente são avaliados através de uma avaliação de reação.

Segundo o Relatório de Gestão/2009 da organização, a Política de Gestão de Pessoas está aliada a uma estrutura de funções focada nos processos, de forma estratégica. O levantamento das necessidades de treinamento considera dois eixos essenciais: as estratégias da organização e a identificação das necessidades pessoais, através das avaliações de desempenho, estando esta fundamentada no Sistema de Gestão de Carreiras institucional, conforme ilustra a figura 3:

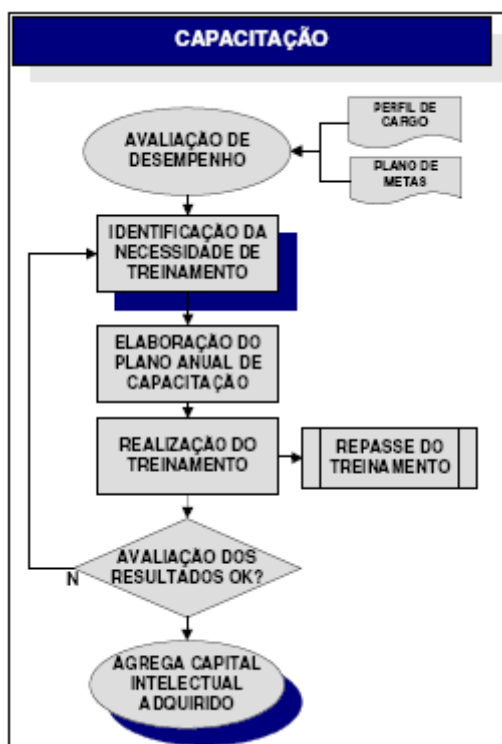


Figura 3 – Identificação de Necessidade de Capacitação

Desde 2008 a empresa dispõe de estrutura de avaliação de desempenho, a qual compõe o Sistema de Gestão de Carreiras, com foco na capacitação e melhoria contínua. Até então os gestores realizavam o levantamento das necessidades de treinamento de sua equipe baseados em oportunidades e demandas que eles próprios identificavam. Este novo sistema proporciona, com critérios claros e transparentes, o crescimento dos

profissionais, fundamentando os aumentos salariais (promoção ou progressão) (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Segundo o mesmo relatório, com o estabelecimento de critérios transparentes e um único método de avaliação comum a toda a força de trabalho, o colaborador pode ter a visão de seu desempenho, recebendo um feedback com pontos positivos e itens a melhorar. Conectados aos itens a melhorar, na avaliação são especificadas as sugestões de treinamentos para suprir a necessidade elencada. Sendo assim, gestores e colaboradores elaboram planos de ação buscando melhorias para seus processos e capacitação dos colaboradores para o exercício de suas atividades. Com este levantamento é elaborado um Plano Anual de Capacitação. O plano é orçado e os recursos aprovados pela Diretoria são provisionados no orçamento anual da Companhia (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Avaliação dos treinamentos: todo treinamento realizado é avaliado, quanto à sua eficácia no atendimento ao propósito de sua realização. Os treinamentos são feitos atrelados às estratégias e sua eficácia garante, diretamente, o apoio à obtenção das mesmas. A ineficácia do treinamento inicia um novo ciclo de reprogramação. Eventualmente, colaboradores internos são convidados para ministrar treinamentos. A empresa incentiva seus colaboradores a realizarem cursos de especialização, mestrado e doutorado, voltados à sua área de atuação, com liberação no horário de trabalho, quando necessário (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Muitos treinamentos, principalmente operacionais, são realizados na própria empresa ou em unidades práticas (como nas obras por exemplo), pois facilitam a assimilação dos colaboradores nas atividades diárias. Nos últimos anos a empresa vem investindo em Programas de Capacitação Gerencial, com treinamentos voltados às competências e habilidades exigidas para o exercício da liderança, sintonizados com os valores da empresa, e os gestores são muito incentivados a participar de simpósios, treinamentos externos e de desenvolvimento, além de cursos de pós-graduação (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A partir deste sistema estruturado para o levantamento de necessidades de treinamento, fica assegurado o planejamento, atendimento às estratégias e o alcance dos resultados esperados dentro de cada processo, conforme apresentado na figura 4, onde se apresenta o objetivo estratégico “Fortalecimento da Gestão de Pessoas” e seu desdobramento nos objetivos táticos, em especial, neste caso, no “Treinar e desenvolver a força de trabalho nas Competências Organizacionais” (Companhia Águas de Joinville, 2009).



Figura 4– Objetivos estratégicos para Políticas de Gestão de Pessoas

Buscando oferecer estímulo para alcançar melhores resultados, a Companhia oferece programas que estimulam o envolvimento das equipes e a motivação de seus colaboradores. No quadro 12 estão descritos alguns dos programas e os benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores (Companhia Águas de Joinville, 2009).

Reconhecimento / Incentivo	Descrição	Ano de implementação	Responsável	Abrangência
Avaliação de Desempenho	A avaliação de desempenho tem como objetivo avaliar o desempenho individual do colaborador, através dos indicadores individuais, que estão contidos na avaliação funcional, além de avaliar o desempenho de equipes através dos resultados dos processos (por intermédio de indicadores operacionais ou estratégicos), estimulando o alcance de metas de alto desempenho e reconhecendo a força de trabalho.	2008	Recursos Humanos	Todos os empregados
Confraternizações	A Companhia também realiza confraternizações com os colaboradores, no Dia do Trabalhador e no final do ano, como forma de reconhecimento pelos serviços prestados.	2006	Recursos Humanos	Todos os empregados
Investimento no capital intelectual	A Companhia incentiva seus colaboradores a realizarem cursos de especialização e pós-graduação, voltados à sua área de atuação, com o objetivo de agregar valor aos negócios da empresa, com liberação no horário de trabalho, quando necessário. A Companhia também oferece cursos de capacitação para os colaboradores nas dependências empresa ou em locais conveniados, para melhorar o desempenho dos profissionais.	2007	Recursos Humanos	Todos os empregados
Consignação	A Companhia possui convênio de consignação para desconto em folha de Pagamento com a Caixa Econômica Federal e Coopercred.	2007	Recursos Humanos	Todos os empregados
Auxílio Alimentação	No momento da admissão, o colaborador opta pelo Vale Alimentação (cartão) ou pelo Vale Refeição (cartão/papel).	2007	Recursos Humanos	Todos os empregados
Plano de Saúde	A empresa subsidia 70% das mensalidades do Plano de Saúde dos colaboradores,	2007	Recursos Humanos	Todos os empregados

	cônjuge e filhos. Além de 70% dos procedimentos médicos e ambulatoriais.			
Vale transporte	A empresa oferece esse benefício, quando necessário. É descontado 6% do salário base ou o valor integral do vale transporte, conforme legislação.	2006	Recursos Humanos	Todos os empregados
Aniversariantes	No final de cada mês, a empresa faz um café para todos os aniversariantes, com participação do presidente e de no mínimo um diretor.	2008	Recursos Humanos	Todos os empregados
Seguro de Vida	A empresa oferece aos colaboradores um seguro de vida para casos de falecimento natural, morte acidental ou invalidez permanente por acidente.	2006	Recursos Humanos	Todos os empregados
Uniforme	O uniforme é oferecido pela empresa no momento da admissão do colaborador. A troca é feita anualmente.	2006	Recursos Humanos	Empregados das áreas operacionais/comerciais.

Quadro 12 – Alguns programas e benefícios oferecidos aos empregados

O resultado da Avaliação de Desempenho ainda será utilizado para mudança de salário, através da Tabela Salarial da Companhia, que permitirá duas possibilidades de progressão, a horizontal (*step*) e a vertical (promoção). Anualmente a empresa realiza pesquisas salariais com empresas de porte na região de sua abrangência e mantém os salários dos colaboradores dentro da média regional. O pagamento é feito em conta corrente, através de depósito bancário, no dia 5 de cada mês. O aumento salarial é concedido anualmente, após Acordo Coletivo e, a cada dois anos, os colaboradores podem receber, individualmente, aumento salarial através das evoluções na carreira providas do processo de avaliação de desempenho (Companhia Águas de Joinville, 2009).

No Relatório de Gestão/2009 fica evidente que a Companhia oferece mecanismos e assegura condições propícias à satisfação, motivação e bem-estar dos mesmos. Os riscos físicos e ambientais, ligados à segurança do trabalho e saúde ocupacional são identificados e tratados pela Companhia através de programas que contam com a participação de colaboradores, dentre eles:

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: tem como objetivo

prevenir e atenuar a ocorrência de acidentes na Companhia Águas de Joinville, observando e relatando condições de riscos no ambiente de trabalho, solicitando medidas para redução dos riscos existentes ou prevenindo ocorrência de acidentes semelhantes e orientando os colaboradores. A Companhia disponibiliza equipamentos de segurança, individual ou coletivo, com certificado de aprovação e treina todos os colaboradores para a utilização segura e eficaz.

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional: tem o objetivo de prevenir, rastrear e diagnosticar, precocemente, os agravos à saúde, relacionados ao trabalho, constatar a existência de casos de doenças profissionais ou danos à saúde dos trabalhadores.

O PCMSO é integrado ao PPRA, onde informações sobre os riscos físicos, químicos e biológicos são extraídas para subsidiar a indicação de exames específicos. Como decorrência deste trabalho, a Companhia vem adequando sua estrutura com medidas ergonômicas, favorecendo melhores condições de trabalho para os colaboradores.

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais: ação preventiva, voltada à preservação da saúde e da integridade física dos colaboradores, expostos aos riscos ambientais. Este programa visa antecipar, reconhecer, avaliar e controlar os riscos ambientais, inerentes ao desenvolvimento de suas atividades. O programa é avaliado sempre que necessário e pelo menos uma vez ao ano verificando sua aplicação, realizando os ajustes necessários, avaliando seu desenvolvimento e estabelecendo novas metas e prioridades.

Ainda, mensalmente, são realizadas Campanhas para promover a Saúde e a Segurança no trabalho. Nestas campanhas são abordados temas focando maior segurança e bem estar no ambiente de trabalho e como fonte de esclarecimentos sobre assuntos diversos. Estes processos são monitorados mensalmente pelos indicadores de Gestão de Pessoas: Acidentes de Trabalho (Taxa de frequência e taxa de gravidade), absenteísmo, rotatividade,

participação em Treinamentos, índice de freqüência de acidentes e coeficiente de gravidade de acidentes (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A Companhia utiliza os seguintes mecanismos para identificar situações que podem influenciar na atuação eficaz de seus colaboradores: auditorias internas, inspeções de segurança, pesquisa de satisfação, reuniões gerenciais, visitas periódicas às unidades operacionais, etc (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A satisfação dos funcionários é mensurada por diversos mecanismos, dentre eles o serviço de psicologia, efetuando avaliações de clima organizacional, visitas constantes nos diversos setores, avaliações nos períodos de experiência, acompanhamento no processo de realização das avaliações de desempenho, entrevistas de desligamento, etc. Estes canais têm sido muito utilizados pelos profissionais que atuam na Companhia, e diversas melhorias foram conseqüência de sugestões da equipe de trabalho. Desde 2007 a Companhia usufrui da PSI – Pesquisa de Satisfação Interna, realizada anualmente. A pesquisa considera os seguintes eixos (os quais se subdividem em diversas questões): ser ouvido, expectativa de retorno, atendimento às necessidades pessoais, canais de comunicação, autonomia, segurança interna, vínculo, planejamento, solução de problemas, tomada de decisão, trabalho em equipe, mudanças, gestão de pessoas e um campo aberto para observações e sugestões (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A PSI tem sido uma ferramenta fundamental para pró-atividade da gestão, provocando a busca de projetos específicos para suprir as expectativas levantadas, como ilustra a figura a seguir, que faz um comparativo entre as pesquisas realizadas em abril/08 e em dez/08, do ponto de vista de realização dos planos de ação resultantes das necessidades levantadas na pesquisa. Como resultado deste trabalho, a Companhia já conseguiu implementar diversas melhorias para o permanente bem estar, satisfação e motivação de seus colaboradores, provindas das sugestões emitidas pelos colaboradores (Companhia Águas de Joinville, 2009).

A seguir, a figura 5 ilustra um pouco dos planos de ação providos da PSI e igualmente o quadro 13 aponta algumas melhorias já implementadas a partir do mesmo instrumento (Companhia Águas de Joinville, 2009):



Figura 5 – Planos de Ação providos da Pesquisa de Satisfação Interna

Melhorias decorrentes das práticas relacionadas às pessoas		
Ano	Prática	Melhoria decorrente
2007	Plano anual de treinamentos	Disponibilização de percentual do orçamento para treinamentos. Implantação da avaliação de reação do curso. Multiplicação interna através de workshops e reuniões.
Desde 2007	Pesquisa de Satisfação Interna	Mudança da frequência de realização de anual para semestral. Implantação de planos de ação pontuais.
Desde 2007	Programa de benefícios	Ampliação do Programa de Benefícios com a inclusão de convênio farmácia e plano odontológico, conforme necessidades identificadas.
2007	Criação da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes	Amplo interesse de funcionários na participação da Comissão e na organização da SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho. Em 2007, por sugestão da mesma, realizou-se o levantamento ergonômico na empresa com vistas a corrigir problemas de ordem, basicamente, postural.
2007 - 2009	Desenvolvimento e implantação do Plano de Cargos, Salários e Carreira.	Avaliação de desempenho periódica.
Desde 2008	Programa de ginástica laboral	Avaliação periódica do Programa por parte dos colaboradores com vistas a melhorar o trabalho.

Quadro 13 – Exemplos de melhorias nos últimos 3 anos

4. Comprometimento Organizacional

4.1. Vínculos do Indivíduo com a Instituição e com o Trabalho

Segundo Ferreira (1989), compromisso é o “acordo pelo qual os litigantes sujeitam a arbitragem a decisão num pleito”, ou ainda “dívida que se deve pagar em determinado dia”. Comprometimento, por sua vez, tem a seguinte denotação: “obrigar por compromisso”; “dar como garantia; empenhar”; “expor a perigo, perda, etc”; “assumir responsabilidade grave” (Ferreira, 1989, p.126).

Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 313), por sua vez, etimologicamente atribuem ao termo comprometimento o seguinte significado: *“ação ou ato de comprometer-se, sendo que o próprio ato de comprometer revela a idéia de obrigar por compromisso”*. Para os autores, no relacionamento em que existe comprometimento, este trata-se de uma interação social com base em uma obrigação ou promessas, normalmente solenes entre as partes.

Pela observação do significado das palavras, em geral podemos observar que o termo compromisso assume um significado formal, algo que resultou de um acordo. Comprometimento, por este conceito básico, pode estar relacionado ao cumprimento de um compromisso, mas transcende a formalidade, pois necessariamente é resultado de uma escolha muito importante, pois que está relacionada a assumir responsabilidades e também

na possibilidade de perda, em decorrência desta escolha. Em linhas gerais, no comprometimento está contido o compromisso, implícita ou explicitamente, porém no compromisso não necessariamente está contido o comprometimento.

De posse destes significados iniciais, mas agora buscando entender de que forma o comprometimento acontece nas relações de trabalho, verificaremos também o significado do termo “trabalho”:

Trabalho, como palavra infinitamente pronunciada em nosso cotidiano, revestiu-se de um sentido vago e maleável. Consultando o mesmo dicionário, obtivemos que trabalho significa:

“aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim”; “atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento”; “lida, labuta”. (Ferreira, 1989, p. 503).

Em Albornoz (1976) encontramos um apanhado de que em todas as línguas da cultura europeia o trabalho tem mais de uma significação. O grego tem uma palavra para fabricação e outra para esforço, oposta ao ócio. O latim distingue “laborare”, a ação de “labor”, e “operare”, o verbo que corresponde a “opus”, obra.

Segundo Zanelli (1994) o trabalho, numa perspectiva psicológica é uma categoria central como fonte de auto-estima e também no desenvolvimento do auto-conceito, sendo considerado fundamental para o desenvolvimento do ser humano.

Savtchenko (1987) conceitua trabalho como:

(...)atividade racional do homem, com a qual ele adapta os objetos da natureza, de modo a satisfazer as suas necessidades. No processo de trabalho o homem depende energia física, nervosa e mental e cria os produtos necessários para sua existência. (Savtchenko, 1987, p. 85)

Arendt (1989), filósofa e pensadora política, refere que o trabalho não está necessariamente contido no respectivo ciclo vital da espécie. Segundo ela,

é através do trabalho que o homem cria coisas extraídas da natureza, convertendo o mundo num espaço de objetos partilhados pelo homem. Diferencia, então, labor e trabalho. O primeiro é um processo de transformação da natureza para satisfação das necessidades vitais do ser humano. E o segundo, um processo de transformação da natureza para responder àquilo que é um desejo do ser humano, emprestando-lhe certa permanência e durabilidade histórica.

Relacionando os conceitos de trabalho defendidos por Arendt (1989) aos obtidos sobre comportamento e comprometimento, podemos desenvolver uma analogia. A primeira definição da autora conceitua trabalho em sua forma primeira, buscando atingir as necessidades básicas. Traduzindo para o cotidiano do mundo do trabalho, seria o contrato de trabalho, ou seja, o compromisso. Já o segundo conceito citado pela autora vai além, tratando do investimento afetivo que se confere ao trabalho. Este sim, cabe mais à perspectiva do comprometimento com o trabalho.

Nesse sentido, Codo (1999) aborda o trabalho para além de uma mera necessidade para a sobrevivência, mas como uma atividade humana nobre e muito especial, que se diferencia das demais por ser algo que resulta em um produto que transforma a natureza e permanece no tempo e espaço. Segundo o autor, a existência do trabalho implica em algo estar se transformando, mas não é qualquer tipo de transformação (sujeito → objeto); trabalho, segundo ele, é uma transformação planejada, intencional, proporcionando um resultado que antes não existia concretamente, apenas na mente do trabalhador (sujeito → objeto → significado).

Comparando também as idéias de Codo (1999) com os nossos primeiros conceitos de compromisso e comprometimento, da mesma forma podemos relacionar o conceito de trabalho citado pelo autor com o significado obtido no termo comprometimento. Ou seja, para que alguém possa assumir responsabilidades, riscos, colocar algo em jogo em razão do trabalho, não basta apenas existir um contrato de trabalho formal (o compromisso), é preciso que se tenha um envolvimento afetivo, a medida que o trabalhador tem claro o

significado do seu trabalho, em outras palavras, em que o seu trabalho está lhe transformando e propiciando a transformação do meio onde ele vive.

Chiavenato (2006) reflete que os indivíduos se agrupam formando organizações, para alcançar objetivos comuns. Porém, segundo ele, os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais precisam estar alinhados, e este é o grande impasse das organizações. Segundo o autor, objetivos organizacionais são:

O que a organização pretende alcançar:

Lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente, etc. (Chiavenato, 2006, p.94).

Ao passo que os objetivos pessoais são representados por:

O que as pessoas pretendem alcançar:

Salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego.
Condições adequadas de trabalho.
Crescimento profissional (Chiavenato, 2006, p.94).

Para Chiavenato (2006), quase sempre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais estão se contrapondo, por exemplo, o objetivo do empregado de ter um aumento salarial se contrapõe ao objetivo organizacional de reduzir custos. Este conflito de interesses e objetivos, segundo o autor, é um dos principais desafios nas organizações.

Tamayo (2001) também faz apontamentos no mesmo sentido que Chiavenato (2006). Para Tamayo (2001), devemos considerar primordialmente as variáveis individuais, representadas por “(...) *idade e tempo de casa, sendo que, nos dois casos, medidas maiores associam-se com níveis mais elevados de comprometimento*” (Tamayo, 2001, p.28) e as características no trabalho:

(...) observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. As correlações são menos importantes quando se compara com o grau de autonomia acordado aos empregados. São também correlacionadas positivamente com o comprometimento variáveis tais como interdependência de tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder (...) (Tamayo, 2001, p.28).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) abordam, dentro da abordagem psicológica, as teorias de ligação afetiva que explicam os vínculos constituídos, tais como Teoria da Aprendizagem Social, Psicanálise, Cognitivo-comportamental e Etológica do Apego. A psicologia Social, segundo eles, pode apresentar interessantes explicações a respeito dos vínculos sociais que se estabelecem entre pessoas ou entre pessoas e instituições.

Na abordagem sociológica, a explicação para os vínculos de natureza social parte das interações de troca ou pelas normas de regulação, necessárias no estabelecimento do princípio da reciprocidade (Siqueira e Gomide Júnior, 2004).

Já sob o ponto de vista da filosofia, os vínculos tendem a se estabelecer pautados na necessidade de cooperação social e na forma como as instituições aplicam os princípios de justiça em relação às suas partes envolvidas (Siqueira e Gomide Júnior, 2004).

De qualquer forma, independente da abordagem que se adote, não há de se negar que há diferenças gritantes em relação à forma como diferentes indivíduos e grupos estabelecem seus vínculos, bem como a intensidade dos vínculos. Estas variações podem ser de natureza política, econômica, social, funcional, estrutural ou até mesmo física. O fato é que todas estas abordagens, quando aplicadas no contexto corporativo, acabam convergindo para os seguintes conceitos psicossociais: “Envolvimento com o Trabalho; Satisfação no Trabalho; Comprometimento Organizacional; Percepção de Suporte Organizacional; Percepção de Reciprocidade Organizacional e Percepções de Justiça” (Siqueira e Gomide Júnior, 2004, p.301).

Nas décadas de 60 e 70 teve destaque, como uma grande novidade, a busca da compreensão do ser humano e de sua satisfação no trabalho como fator motivacional para o aumento do índice de produtividade, bem como redutor dos índices de rotatividade e absenteísmo no trabalho. Esta necessidade perdura e o assunto ‘satisfação no trabalho’ ainda é um dos mais

explorados na área do comportamento organizacional. Porém agora o significado que se atribui à satisfação tende a não se apresentar de forma tão cartesiana. Ao menos diversas empresas têm se preocupado com a sustentabilidade e com suas relações com os *stakeholders*, ou seja, com suas partes interessadas, dentre elas os trabalhadores (Siqueira e Gomide Júnior, 2004).

Os mesmos autores bem conceituam 'satisfação no trabalho' da seguinte forma:

(...)um resultado ou uma consequencia (*output*) de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências no trabalho sobre saúde mental, de relação de trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais. Esse conjunto de argumentos para justificar a relevância de satisfação no trabalho não reflete preocupação com a efetividade e a competitividade organizacionais, mas uma concepção social segundo a qual o trabalhador satisfeito com seu trabalho pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade, à sua família e apresentar melhores índices de bem estar físico e mental (...)

(...) é um forte correlato de variáveis integrantes do bem-estar, tais como satisfação geral com a vida, estado de ânimo, otimismo e auto-estima (...)

(...) um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho(...) (Siqueira e Gomide Júnior, 2004, p.303 – grifo nosso).

Como podemos observar, estes conceitos apresentam-se muito mais abrangentes do que apenas a visão cartesiana que voltava a busca de satisfação apenas para a obtenção da maior produtividade. Não sejamos ingênuos em pensar que as empresas não buscam sempre aumentar a produtividade, isto continua acontecendo e faz parte do nosso sistema capitalista. Porém, o que os autores apontam é que objetivos mais sistêmicos estão emergindo no que tange à satisfação no trabalho, ultrapassando as paredes da organização, chegando à família, à qualidade de vida e à qualidade das relações também fora do ambiente de trabalho.

Os autores acima citados, bem como tantas outras autoridades no assunto, indicam com resultados da satisfação no trabalho a maior

produtividade, melhor desempenho, menos faltas e o aumento na vontade de permanecer na empresa, dentre outros.

O envolvimento no trabalho, por sua vez, é resultado de fatores como a adequação da supervisão e o significado que o indivíduo atribui ao trabalho:

Na visão sociológica, seria o processo de socialização do indivíduo que permitiria a ele introjetar ou incorporar os valores e as normas sociais relativas ao trabalho, levando-o a aceitar as regras do sistema organizacional e a pautar sua conduta no trabalho a partir delas (Siqueira e Gomide Júnior, 2004, p.305).

Sob o ponto de vista organizacional, o envolvimento com o trabalho configura-se em um importante aliado na busca da motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, um fator importante na competitividade nos negócios. Por sua vez, no ponto de vista individual, o envolvimento pode auxiliar a alavancar a carreira do indivíduo na organização, passando ele à organização a idéia de que é merecedor de investimentos (Siqueira e Gomide Júnior, 2004).

Neste sentido, Siqueira e Gomide Júnior (2004) elencam quatro principais vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações, ancorados em pressupostos sociais e cognitivistas, a saber: percepção de justiça, percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional e comprometimento organizacional. Na próxima seção, abordaremos com mais profundidade este último, cujo tema é o foco desta pesquisa.

4.2. O Comprometimento no Trabalho e as formas de mensurá-lo

No mundo corporativo muito se fala em planejamento estratégico, visão organizacional, a busca pelo atingimento de metas, etc. Porém limiar entre alcançar ou não os objetivos estratégicos vai para além das questões objetivas: depende do comportamento humano. Sim, pois são as pessoas que precisam tomar a decisão de agir e fazer o planejamento sair do papel. É o nível de

comprometimento da força de trabalho o principal ingrediente que faz qualquer empreendimento se tornar um sucesso ou um fracasso, por melhores que sejam as intenções dos dirigentes ou por melhores que sejam os equipamentos disponibilizados.

Objetivando ‘desvendar’ a subjetividade humana, a busca pelo entendimento sobre o comportamento humano tem sido cada vez mais uma constante também na área organizacional. Porém Siqueira (2008) conta que os estudos sobre o comprometimento no trabalho ganharam força a partir do final da década de 1970, obtendo cada vez mais espaço nas discussões da área do trabalho. Ela comenta que existem inúmeros conceitos sobre comprometimento no trabalho, porém organizou tantos conceitos em cinco grandes “focos” de comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Para cada um deles, ela constrói objetivos e propostas de escalas para mensurá-los.

Segundo Silva (2009), no Brasil os estudos sobre o comprometimento cresceram a partir da década de 90, e um ponto marcante foi a publicação de um artigo na Revista de Administração de Empresas (RAE), de Bastos (2003), contendo um resumo das principais abordagens teóricas sobre o assunto, bem como a fundamentação que as sustentam.

Em Silva (2009), temos que existem no mínimo três conceitos mais utilizados para o termo ‘comprometimento’:

(...) a) aproxima-se dos conceitos de compromisso e envolvimento, descrevendo formas de como os indivíduos se comportam em relação a algo; b) o antônimo de descompromissadamente, sugerindo o grau de atenção, esforço e zelo que o indivíduo dispõe ao realizar alguma coisa, passando o termo *comprometimento* a expressar o estado de lealdade a algo, podendo ser traduzido por frases que sugerem intenção, sentimentos e desejos; e c) relação entre conjuntos de categorias que conduzem a produtos indesejados – comprometer como depreciar ou atrapalhar. De acordo com esta última abordagem, o termo é adotado para descrever dimensões valorativas contrárias, podendo ser utilizado para descrever situações que remetem à idéia tanto de união como de envolvimento que pode atrapalhar as ações do indivíduo. Geralmente, no cotidiano, o termo é associado à idéia de algo que une o indivíduo a alguma coisa (Silva, 2009. p.26). Grifo nosso.

Percebemos que Silva (2009) foi muito feliz em expressar de forma tão clara, três maneiras de se conceituar 'comprometimento'. No intuito do que moveu esta pesquisa, podemos perceber que os três conceitos têm relação com o objeto pesquisado, por este motivo sublinhamos as palavras chaves dos conceitos, que refletem diretamente no que se busca com este trabalho.

Observando os três conceitos, fica evidente que comprometimento é algo muito profundo, que reflete até mesmo em uma entrega, uma união, como sugere Silva(2009) em seu conceito "c". Nos conceitos "a" e "b", da mesma forma, a autora se utiliza de palavras muito fortes, como "compromisso", "envolvimento", "esforço", "zelo", "lealdade". E para chegar a este estágio, sem dúvidas, é preciso existir um querer: "intenção, sentimentos e desejos". Neste sentido, a mesma autora continua, clarificando ainda mais o conceito:

(...) o comprometimento possui caráter disposicional e adverbial. Disposicional, derivado do termo *disposição*, quando o ato de comprometer-se é adotado para descrever uma disposição para a ação; e adverbial porque as ações necessitam apresentar características que permitam descrevê-las como comprometidas ou não, entendendo, dessa forma, que comprometimento demanda que algo lógico seja realizado para que, como qualidade, possa ser percebido (Silva, 2009, p.27).

Neste trecho fica claro que, apesar de o ser humano ser tão subjetivo, o comprometimento pode ser mensurado, pois reflete em ações. Ou seja, enquanto é apenas um pensamento ou idéia, ainda não pode ser chamado de comprometimento. O comprometimento é o pensamento, idéia ou vontade, aliada à ação, ao comportamento de fazer esta vontade se concretizar aos olhos de todos.

Já para Siqueira (2008), as convergências das diversas idéias já relatam acerca do assunto comprometimento no trabalho, resultou que comprometimento é:

- a) uma força que estabiliza e coage;
- b) dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe liberdade, liga a pessoa a um curso de ação). (Meyer e Herscovith, 2001, apud Siqueira, 2008, p. 50)

Mowday, Porter et. al.(1974) são citados em Siqueira (2008), pela obra que enfatiza a afetividade do indivíduo em sua identificação com os objetivos e valores da organização. Esta noção é organizada em três dimensões citadas pelos autores:

- a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;
- b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e
- c) a intenção de se esforçar em prol da organização. (Mowday, Porter e colaboradores, 1974 apud Siqueira, 2008, p. 50).

Siqueira e Gomide Júnior (2004) chegam a afirmar que o comprometimento organizacional configura-se como o mais sólido vínculo que um indivíduo pode estabelecer com uma organização.

Observamos, por esta linha de pensamento, que o comprometimento no trabalho vai muito além de fatores isolados, como a remuneração, por exemplo. O comprometimento com o trabalho perpassa questões afetivas de identificação com a filosofia da empresa e de coerência entre os valores pessoais e os valores organizacionais.

Flauzino (2008) adota postura semelhante ao conceituar comprometimento. Ela destaca, além dos focos (carreira, organização, sindicatos,...) e das bases do comprometimento (afetiva, instrumental, normativa, dentre outras), cinco vertentes de pesquisa, tendo elas como base os enfoques normativo, comportamental, calculativo, afetivo e autoridade no contexto do trabalho.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) abordam três concepções de comprometimento como as mais aceitas e investigadas: normativa, calculativa e afetiva.

Medeiros (2003) fez uma varredura em todas as pesquisas realizadas no Brasil entre 1993 e 2002, através de publicações de nove edições do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. O autor então classificou as principais vertentes

conceituais do Comprometimento Organizacional, a saber: o enfoque afetivo, o enfoque instrumental, o enfoque normativo e os enfoques multidimensionais.

Siqueira (2008) caminha também na mesma linha de pensamento, porém ao invés de denominar estes fatores como ‘enfoques’, ‘vertentes’ ou ‘concepções’, optou por chamá-los de ‘múltiplos conceitos de comprometimento’. Nestes, estão inclusas as três concepções citadas por Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Assim, os múltiplos conceitos de comprometimento citados por Siqueira (2008) são os seguintes: comprometimento de valor, normativo, comprometimento de identificação, calculativo, afetivo, moral, instrumental, e comprometimento de continuação.

Tamayo (2001) estudou a relação do comprometimento individual e os valores (organizacionais e pessoais). Para ele, a relação é significativa, pois os valores pessoais expressam as metas motivacionais do indivíduo. Assim, o seu estudo aferiu as metas motivacionais de valores dos indivíduos, conhecido como os dez Tipos Motivacionais de Valores – TMV:

(...) Estes tipos motivacionais de valores foram deduzidos a partir das exigências básicas do ser humano, a saber, 1) necessidades biológicas do organismo, 2) necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e 3) necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos (...) (Tamayo, 2001, p.28).

Para Tamayo (2001), é altamente significativa a relação entre os valores pessoais, o trabalho e o desempenho organizacional. Segundo ele, repercutem na vida organizacional todas as mudanças de valores sociais pelas quais passam os integrantes da organização:

Tamayo e cols. (1998b) verificaram o impacto dos valores pessoais sobre o comportamento de cidadania e constataram que as prioridades ao nível dos valores de autotranscendência, autopromoção, abertura à mudança e conservação tiveram influência significativa sobre vários fatores de cidadania organizacional. Finalmente, Tamayo (2000) estudou a relação dos valores pessoais com a satisfação no trabalho e constatou que os valores de

autotranscendência influenciam a satisfação com os colegas de trabalho e a prioridade dada aos valores de conservação afetam a satisfação com a chefia e a satisfação com os colegas (...) (Tamayo, 2001, p.30).

Reforçando a importância da relação entre os tipos motivacionais e o comprometimento no trabalho, Tamayo (2001) aborda os três componentes essenciais para o comprometimento organizacional, a saber: “ *a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição em investir esforços em favor da organização e o desejo e a vontade de se manter membro da mesma (...)*” (Tamayo, 2001, p.30).

Na vertente atitudinal/afetiva, Flauzino (2008) aponta noção semelhante à exposta por Siqueira (2008) e Tamayo (2001), identificando a relação entre os objetivos e valores pessoais e organizacionais. Segundo estes autores, caso não exista esta identificação afetiva no âmbito de valores e objetivos, pode ocorrer até mesmo um bom nível de satisfação com o trabalho, porém falso e momentâneo. Ela faz ponte deste assunto com a famosa Pirâmide de Maslow, pois na medida em que as necessidades básicas do indivíduo estiverem satisfeitas (remuneração, segurança, etc), será o momento do auto-questionamento sobre a realização pessoal no trabalho. E é efetivamente nesta fase que pode ocorrer choque entre os valores organizacionais e os valores pessoais, apontando a fragilidade do comprometimento, neste caso.

Em relação à vertente instrumental/calculativa, Flauzino (2008) faz menção à relação fria de custo / benefício em continuar trabalhando na empresa ou sair (recompensas e custos). Na vertente da autoridade no contexto do trabalho estão presentes as análises acerca da relação de poder, autoridade e subordinação entre empregadores e empregados.

Segundo Flauzino (2008), o enfoque normativo, por sua vez, observa o comprometimento da seguinte forma:

(...)conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente como os objetivos e interesses da organização. (Bastos, 1994:51 apud Flauzino, 2008, p. 255).

Sob este enfoque, segundo a autora, existe a tentativa de inculcar por meio de mecanismos internos de pressão, os valores e normas da organização no plano individual dos trabalhadores. A quinta vertente, da consistência cognitiva ou comportamental, considera que a avaliação do comprometimento é realizada pelas empresas somente com o objetivo de melhor controlar dos comportamentos e atitudes dos empregados.

Flauzino (2008), após expor a conceituação das cinco vertentes, afirma que apesar de não existir consenso ou verdade absoluta acerca dos conceitos de comprometimento, a literatura pesquisada por ela aponta grande predomínio da concepção afetiva.

Esta afirmação da autora tem consonância com o uso da escala *Organizational Commitment Questionnaire* - OCQ. Esta escala, também citada amplamente por Siqueira (2008), foi proposta inicialmente por Porter e Smith, em 1970. Depois desta data, outros tantos pesquisadores realizaram estudos utilizando a OCQ. Atualmente, segundo Siqueira (2008), Mowday, Porter e Steers são os autores mais citados a respeito do assunto, os quais construíram uma versão reduzida do instrumento de pesquisa.

Siqueira (2008) afirma que o OCQ é um instrumento de pesquisa válido e fidedigno relacionado ao comprometimento no trabalho. A versão completa (proposta inicialmente por Porter e Smith) é integrada por 15 itens, ao passo que na versão condensada (proposta por Mowday, Porter e Steers) contém apenas 9 itens.

A autora mostra que resultado de mais investigações sobre o assunto, Meyer e Allan desenvolveram na década de 80 um instrumento que veio a substituir o OCQ, porém havia controvérsias quanto à dimensionalidade das medidas. Segundo a autora, eles conceituaram comprometimento utilizando três componentes:

- a) comprometimento como um apego (*affective commitment*), ou afetivo, com a organização;
- b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e
- c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituaram como *normative commitment* e que chamamos de normativo (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539, apud Siqueira, 2008, p.53)

O modelo proposto pelos autores citados gerou um conjunto de três escalas, criticado por tantos outros pesquisadores, principalmente pela sobreposição dos conceitos propostos em cada componente (Siqueira, 2008).

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, desenvolvida por Mirlene Maria Matias Siqueira em 1995, é uma ferramenta unidimensional e permite aferir os sentimentos positivos e negativos que os trabalhadores nutrem em relação à empresa, totalmente com base no enfoque afetivo (Siqueira, 2008).

A mesma pesquisadora desenvolveu também a ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC em 1995, buscando aferir as crenças dos trabalhadores sobre perdas ou custos relacionados ao rompimento das relações de trabalho. Esta escala tem fundamentos na base calculativa. Nesta escala são considerados os conceitos de perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais (Siqueira, 2008).

Em 2000, Siqueira desenvolveu a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo - ECON, a qual considera que o trabalhador comprometido com a organização acaba por assumir posturas, obrigações e deveres morais demonstrando a qualidade deste vínculo com a organização (SIQUEIRA, 2008).

Com o objetivo de preencher a lacuna entre a identificação e a mensuração das bases do comprometimento organizacional, foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO. Este modelo

leva em conta múltiplas bases para aferir o comprometimento organizacional, a saber:

(...) afetiva; obrigação em pertencer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. (Siqueira, 2008, p.61)

Porém, segundo Siqueira (2008), estas múltiplas bases aferidas pela EBACO acabam por ser alvo de críticas pela dificuldade de aferir da mesma forma pessoas de diversos tipos de cultura.

E, por fim, Siqueira (2008) ressalta que em 2003 Bastos e Menezes desenvolveram a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – EICCO, buscando integrar as perspectivas comportamental e atitudinal.

A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) foi construída, desenvolvida, validada e padronizada tomando o elemento 'intenções comportamentais' como um elo que intermedeia a relação entre atitude (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido propriamente dito. (Siqueira, 2008, p.69)

Os fatores utilizados para agrupar os indicadores propostos pela Escala, foram: presença/permanência; defesa da organização; produtividade/qualidade; doação/empenho extra e compartilhar/interferir.

4.3. Existe receita para desenvolver Comprometimento no Trabalho?

A resposta para esta pergunta é o que todos os diretores das empresas gostariam de ouvir. Podemos afirmar isto, principalmente depois dos estudos que realizamos acerca do comprometimento como um fator decisivo na geração de resultados.

Jareta (2010) se reporta a um estudo divulgado recentemente pelo King's College da Universidade de Londres e pelo escritório Speechly Bircham. Este levantamento mostra que no Reino Unido o maior desafio dos gestores de RH é manter o engajamento dos funcionários. Para estes gestores, por ordem

hierárquica, os três principais temas a serem enfrentados são: a) manutenção dos índices de engajamento (68%); b) planejamento sucessório (53%); e c) gerenciamento de crescimento e expansão (45%). Segundo ele, o interesse dos gestores ouvidos pela pesquisa sobre o engajamento dos funcionários aumentou dez pontos percentuais, em relação a 2009, o que reflete que os altos escalões das empresas estão preocupados em entender seus trabalhadores.

O autor, expressando ser esta uma preocupação mundial, foi ao mundo corporativo para entender o que de tão diferente fazem as empresas que conseguem a proeza de atingir níveis altíssimos de comprometimento. O primeiro alerta que ele faz é que nem sempre um pacote único de ações para todos os funcionários pode atingir a necessidade de todos eles. Segundo ele, mesmo na coletividade é necessário olhar com atenção cada indivíduo, suas necessidades e o que ‘move’ cada um:

(...) Na opinião de especialistas no tema e gestores de empresas com alto índice de engajamento, estar atento ao indivíduo – suas queixas, suas necessidades, seus valores – é o caminho mais seguro para fortalecer o vínculo com a organização. Em outras palavras, no lugar de “massificar” a gestão de pessoas, deve-se “personalizá-la” (Jareta, 2010, p.37).

Porém, sabemos que conhecer a fundo cada funcionário e atender suas necessidades, ao mesmo tempo alinhados à estratégia das organizações é tarefa difícilíssima, sem dúvidas. Para auxiliar mais neste entendimento, temos em Jareta (2010) que ainda na mesma pesquisa, os profissionais entrevistados elencaram alguns fatores que auxiliam no processo de engajamento e comprometimento, a saber:

- 1) Uma liderança mais efetiva e staff (91%)
- 2) Desenvolvimento de melhores relações entre staff e gerentes de linha (79%)
- 3) Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento (77%)
- 4) Maior participação dos funcionários na tomada de decisões (66%)
- 5) Mais oportunidades de desenvolvimento de carreira (57%)
- 6) Maior lisura nos procedimentos organizacionais (49%)
- 7) Sistemas justos de recompensa (43%)
- 8) Melhor desenho do trabalho/função (por exemplo, mais autonomia e flexibilidade) (42%) (Jareta, 2010, p.42).

Podemos verificar que grande parte das respostas estão relacionadas ao comportamento das lideranças. De fato, assim como em casa a postura dos pais é fundamental para o desenvolvimento das atitudes dos filhos, na empresa o exemplo de comportamento e as questões éticas que permeiam as decisões dos líderes podem estimular ou desestimular o comprometimento dos trabalhadores.

O estudo do King's College também indica que o caminho que leva ao engajamento passa pelos líderes. De acordo com a pesquisa, 91% dos profissionais responderam que o principal método para melhorar esse item é “liderança e gerenciamento da equipe mais efetiva”. Em segundo lugar, aparece “desenvolver melhores relações com os gestores” (indicado por 79%) e “melhoria nas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento” (76%) (Jareta, 2010, p.43).

Conforme Jareta (2010), apesar de ser o comprometimento algo individual, a cultura da empresa deve estar muito bem definida e quem tem o papel mais importante neste processo são os gestores. São eles que precisam dar exemplo de comportamento ético e manter a transparência, para inspirar seguidores comprometidos também.

Enfim, entendemos que o tema “liderança”, por ser muito amplo e pelo espaço que ocupou nas respostas desta pesquisa, merecia até mesmo um estudo à parte para ser entendido a fundo.

Jareta (2010) aborda também uma pesquisa que a consultoria Gallup realizou sobre o mesmo assunto no Brasil, no final de 2008, e o resultado foi o seguinte:

(...) apenas 22% dos profissionais brasileiros estavam engajados (ou seja, interessados e produtivos), contra 17% desengajados, isto é, aqueles que, segundo a consultoria, “corroem os resultados financeiros de uma organização, enquanto causam dano permanente ao moral dos colegas no processo. Os 61% restantes são os não engajados, correspondentes ao meio termo e que podem ser influenciados pelos dois lados (Jareta, 2010, p.40).

Os profissionais da consultoria Gallup ressaltam que os altos níveis de engajamento repercutem numa alta performance das organizações. Eles atribuem o engajamento a diversos fatores, porém com destaque à maior identificação com a empresa (JARETA, 2010):

O engajamento sempre ocorre dentro de um grupo, é muito importante o que (o funcionário) recebe de influência dos que trabalham ao seu redor. O impacto da transformação acaba tendo um resultado exponencial (Heap apud Jareta, 2010, p.40).

Na prática, promover a identificação entre os valores do funcionário e os valores apregoados pela organização parece ser o principal caminho para abordar o engajamento (Jareta, 2010, p.40).

Observamos que estas colocações estão em total consonância com o que já estudávamos em Siqueira (2008), no que ela chama de 'base afetiva', ou seja, a identificação pessoal do trabalhador com valores, normas e cultura da organização.

Temos em Siqueira (2008) uma linha mais acadêmica e em Jareta (2010) uma investigação corporativa mais prática, porém ambos combinam até mesmo nas palavras em relação a este assunto. A base afetiva citada pela primeira é, sem este nome, muito enfatizada por Jareta (2010):

Em empresas que hoje ostentam alto índice de engajamento, a preocupação em alinhar os valores de cada indivíduo e a procura por clareza na comunicação e nas expectativas de carreira têm se mostrado os principais meios que contribuem para esse ambiente de comprometimento (Jareta, 2010,p.42).

As empresas, em busca de respostas imediatas, cometem muitos erros copiando umas das outras os benefícios que oferecem ao corpo de trabalhadores. É preciso, no entanto, acertar nos benefícios! O que pode ser bom para uma empresa não necessariamente é para a outra, por exemplo:

(...) Em uma empresa em que a maioria da equipe é formada por mulheres, é muito mais valioso não marcar reuniões após as 18h do que conceder benefícios como salão de cabeleireiro. Isso porque a funcionária se sente muito mais engajada quando percebe que seu tempo pessoal, como mãe ou esposa, é respeitado e reconhecido pela organização (Jareta, 2010, p.40).

Do mesmo modo, uma empresa que adota horários flexíveis pode obter melhora de performance com grupos de trabalhadores que se

sentem atendidos em suas questões pessoais (...) (Jareta, 2010, p.41).

Assim, existem sugestões pautadas em pesquisas, porém não existem receitas prontas que respondam à pergunta inicial, subtítulo deste texto. Cada empresa precisa buscar na escuta dos seus trabalhadores, e um a um, respeitando as individualidades, as respostas para a chave do comprometimento organizacional.

5. Resultados da Pesquisa

5.1. Metodologia

Tratou-se de uma pesquisa de análise quantitativa e ao mesmo tempo qualitativa, desenvolvida em duas etapas:

- A) Aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, complementada com uma questão aberta, a qual foi discorrida pelos participantes.
- B) Realização de entrevistas com técnicos da área de Expansão da Companhia, a respeito da trajetória e das metas em saneamento no município de Joinville.

Antes de iniciarmos as atividades de campo, atentou-se para o cuidado em solicitar à Companhia Águas de Joinville a autorização para realização da pesquisa, representada na pessoa de seu Diretor Presidente, Sr. Atanásio Pereira Filho. A solicitação com a devida autorização está disponível no Anexo I.

A primeira etapa da pesquisa (etapa A) envolveu uma amostra de pouco mais de 20% do corpo de profissionais que atuam na Companhia Águas de Joinville (concursados, comissionados e cedidos). Considerando que na aplicação do questionário – novembro/2009 - o número de empregados girava em torno de 190 pessoas, o formulário foi enviado para 80 pessoas via correio

eletrônico, o que significava o dobro da meta de respostas esperadas³. Na ocasião, os participantes foram orientados que não precisavam se identificar e que teriam 10 dias para responder. Das 80 pessoas, 41 respondendo a mensagem com o formulário respondido e 04 pessoas se recusaram a responder a pesquisa: uma por estar em férias, uma por não possuir computador em seu local de trabalho (sinalizou que em casa seu computador não abria anexos) e duas sem nenhuma explicação, apenas responderam informando a negativa.

A escolha dos participantes foi aleatória, através de sorteio, porém considerando o percentual proporcional para todas as diretorias. Assim, buscamos considerar participantes das diversas áreas de forma eqüitativa, de modo a proporcionar às diferentes áreas e níveis hierárquicos, a mesma oportunidade de participação na pesquisa.

Optou-se pela utilização da EBACO por verificar, dentre as ferramentas utilizadas na aferição do comprometimento organizacional, que esta leva em consideração diversas bases para mensurar o resultado esperado, a saber:

Base avaliada	Definição
Obrigação em pertencer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.
Falta de recompensas e	Crença de que o esforço extra em

³ Por experiências anteriores dos pesquisadores, os formulários sempre são enviados para um número de pessoas no mínimo duas vezes maior do que a meta estimada de formulários respondidos, uma vez que, em geral, não são todas as pessoas que têm o hábito de responder questionários para pesquisas.

oportunidade	benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.
--------------	---

Quadro 14 – Definição das Bases de Comprometimento (Siqueira, 2008, p. 63)

A EBACO é uma metodologia de pesquisa desenvolvida por Siqueira (2008) e devidamente testada, que vem sendo aplicada por diversos pesquisadores para avaliar o comprometimento no trabalho. No desenvolvimento da EBACO, Siqueira (2008) chegou a resultados indicados como favoráveis e desfavoráveis, diferentes em cada uma das bases, devido a peculiaridades de conteúdo em cada uma delas. Estes resultados levaram a um cálculo diferente para encontrar os resultados na tabulação da pesquisa, considerando-se as peculiaridades em cada uma das bases. Os quadros expostos no item 5.2.1 mostram os números exatamente como Siqueira (2008) sugere para cada uma das bases, os quais são utilizados como fundamento para interpretação das respostas obtidas com a aplicação do método na Companhia Águas de Joinville.

O formulário contendo questões abertas foi oferecido aos participantes no mesmo ato da aplicação da EBACO, a fim de complementar a pesquisa, com a possibilidade de direcionar os questionamentos para a aferição do comprometimento com a política de saneamento básico, resultado final do trabalho de todos os envolvidos. No Anexo II está disponível o formulário enviado aos participantes.

Depois de aplicada a pesquisa com a amostra sorteada, foram realizados estudos sobre os dados coletados, tabulando os dados da EBACO conforme orientado por Siqueira (2008, p.64), calculando “a média que os respondentes deram para cada indicador ou item da escala”, em seguida multiplicando “a média encontrada pelo peso de cada indicador”, com o objetivo de que o escore obtido em cada base reflita a importância de cada item na definição do fator. Os “pesos” dos quais nos referimos está descrito em Siqueira (2008, p. 64-66).

Assim, uma vez obtidos os resultados de cada indicador (ou questão), eles foram somados conforme orientado por Siqueira (2008), pois na EBACO cada base do comprometimento é composta por quatro indicadores (ou questões). Exemplo: As quatro primeiras questões compõe a “Base Afetiva”, e assim por diante, as quatro segundas, a “Base Obrigação em Permanecer” e assim por diante.

Estes resultados por base foram verificados nas tabelas disponíveis em Siqueira (2008, p. 66-68), para fins de “interpretação do resultado”, com quatro resultados possíveis em cada base, a saber: “Baixo comprometimento”; “Comprometimento abaixo da média”; “Comprometimento acima da média” e “Alto comprometimento”.

Os resultados obtidos com as perguntas abertas foram categorizados de acordo com o teor das respostas. Na seqüência, todos os dados foram interpretados utilizando como referência a bibliografia pesquisada.

A etapa B se caracterizou pela realização de entrevistas com técnicos da área de Expansão da Companhia, a respeito da trajetória e das metas em saneamento no município de Joinville. Foi entrevistado o Sr. Felipe Vieira de Luca, Engenheiro Sanitarista e Ambiental, responsável pela Gerência de Projetos e Novos Negócios; bem como a Sra. Alessandra O. Mendes, Assistente Social, responsável técnica pelo projeto sócio-ambiental da Companhia.

5.2. Apresentação, discussão e análise dos resultados

5.2.1. Interpretação das questões fechadas - EBACO

Conforme explicado na seção anterior, o método da EBACO foi seguido rigorosamente, conforme proposto por Siqueira (2008), chegando a resultados em cada base e interpretados dentro de valores mínimos e máximos para cada interpretação possível.

Um detalhe importante a ser mencionado para a interpretação dos dados é que para algumas ‘bases’, o resultado elevado resulta em uma interpretação favorável ao comprometimento. Ao contrário, em outras ‘bases’, o resultado elevado indica descomprometimento, conforme explicação da autora:

(...) Para interpretar os resultados obtidos, considere que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional. Portanto, nas bases afetiva, afiliativa, obrigação em pertencer e obrigação pelo desempenho é importante um ALTO comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja BAIXO. (Siqueira, 2008, p. 68). Grifo nosso.

Considerando estas duas formas de interpretar os dados, para facilitar a observação e interpretação dos resultados, optou-se por utilizar as cores ‘verde’ e ‘vermelho’, simbolizando ‘comprometimento favorável’ e ‘comprometimento desfavorável’, numa analogia com os semáforos.

Assim, no caso da primeira base, a Afetiva, o resultado final foi 14,10, sendo que o máximo possível seria 18,48. Observando no quadro proposto para esta base, verificamos que o resultado indica ‘comprometimento acima da média’, o que para esta base é muito positivo, por este motivo o resultado está sinalizado na cor verde.

Base: Afetiva		Base: Afetiva	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Pontuação máxima	18,48
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento	Resultado	14,10
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média		
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média		
Maior que 16,55	Alto comprometimento		

Quadro 15: Orientação para interpretação da Base: Afetiva

Podemos observar que as duas torres estão na cor verde: a da esquerda sinalizando o comprometimento desejável e a da direita o comprometimento alcançado. Este resultado é considerado por Siqueira (2008) como muito positivo, senão o primordial. Ele trata do envolvimento afetivo e moral, a congruência de filosofia, valores e objetivos entre o indivíduo e a organização,

aquele que faz com que a pessoa sintam-se bem enquanto trabalha em uma empresa que comunga dos mesmos valores.



Gráfico 1: Interpretação da Base: Afetiva

Poderíamos imaginar em uma empresa que apresentasse um baixo comprometimento nesta base, situações como por exemplo o caso de um não-fumante que fosse avesso aos cigarros trabalhar em uma empresa de tabaco. Neste caso, a incongruência de valores poderia levá-lo até mesmo a desenvolver uma doença psicossomática provinda do tamanho desconforto em trabalhar todos os dias.

Recordando nossa discussão com bases em Siqueira (2008), Flauzino (2008), Tamayo (2001), Chiavenato (2006), entre outros, ousaríamos dizer que a grande tendência em se falando de comprometimento organizacional é a congruência dos valores pessoais com os valores organizacionais. Esta discussão cabe por ocasião da 'base afetiva', uma vez que os valores estão diretamente ligados aos afetos, à satisfação das necessidades pessoais, à histórias individuais, a significações, a relacionamentos interpessoais e a perspectivas futuras.

Este resultado pode nos apontar saúde nas relações afetivas no trabalho, ou seja, a amizade no trabalho. Se as pessoas estão vinculadas afetivamente ao trabalho, isto significa que elas têm algum tipo de ganho em relação ao prazer de trabalhar, assim como quando uma pessoa tem um vínculo afetivo com um familiar, sente prazer em estar com aquela pessoa.

A próxima base a ser interpretada é a “obrigação em permanecer”, na qual o resultado foi 10,67 e está em vermelho no quadro a seguir.

Base: Obrigação em permanecer		Base: Obrigação em permanecer	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Máximo	19,44
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento	Resultado	10,67
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média		
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média		
Maior que 18,75	Alto comprometimento		

Quadro 16: Orientação para interpretação da Base: Obrigação em permanecer

Conforme orientado por Siqueira (2008), este resultado não é favorável, pois para esta base se esperava um alto comprometimento. Este comprometimento reflete a forma como o poder é exercido na organização. A autora nos mostra que este tipo de comprometimento é obtido através da coerção, remuneração e pressão normativa.

Como podemos observar no gráfico a seguir, o resultado obtido nesta base está praticamente na metade do seu potencial, o que pode indicar um sentimento do público pesquisado sobre a existência de um poder normativo atuando de forma negativa ou excessiva na organização:

Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização. (Siqueira, 2008, p.63)

Empregados com (...) comportamento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados. (Silva, 2009, p.34)

Assim, a interpretação destas respostas também pode ser analisada pela busca de mais flexibilidade com normas no trabalho ou até mesmo mais flexibilidade em relação à postura dos gestores em relação aos seus liderados. Esta hipótese é fundamentada principalmente em Jareta (2010), em todas as colocações acerca dos impactos do comportamento das lideranças em relação ao comprometimento das equipes.

Da mesma forma, Tamayo (2001) quando faz menção aos valores relacionados ao comprometimento organizacional, enfatiza o papel das lideranças neste processo. Analisando a base 'obrigação em permanecer', ousamos apontar necessidades desta organização pesquisada em rever a postura de seus líderes, a proximidade que os mesmos têm com suas equipes, bem como o tipo de comunicação e vínculo existente entre líderes e liderados.



Gráfico 2: Interpretação da Base: Obrigação em permanecer

‘Obrigação pelo desempenho’, por sua vez, também é uma base em que se espera um comprometimento alto, e foi o que aconteceu, sinalizado em verde no quadro a seguir:

Base: Obrigação pelo desempenho		Base: Obrigação pelo desempenho	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Máximo	17,82
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento	Resultado	17,06
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média		
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média		
Maior que 13,34	Alto comprometimento		

Quadro 17: Orientação para interpretação da Base: Obrigação pelo desempenho

Como podemos observar no gráfico abaixo, este resultado foi o mais alto, praticamente igual ao máximo possível de ser alcançado:



Gráfico 3: Interpretação da Base: Obrigação pelo desempenho

Este resultado representa fortemente a forma como os participantes se percebem dentro da instituição. Eles avaliam os trabalhos que realizam como primordiais para o atingimento das metas, e têm alto nível de auto-exigência, compreendendo o excelente desempenho como uma obrigação e não algo apenas desejável.

A base ‘obrigação pelo desempenho’, segundo Siqueira(2008), mostra que as pessoas percebem o seu bom desempenho como uma obrigação e não um favor. No questionário aplicado, as perguntas que exemplificam este item são as seguintes: “eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa” e “o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis”, ou ainda “o empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas”.

Observamos, com este resultado, que os respondentes da pesquisa deixaram clara a visão de que o bom desempenho é a obrigação de qualquer profissional que foi contratado para desempenhar determinada função. Esta base serve de âncora para a discussão a respeito da discrepância destes resultados com o ranço existente em relação ao servidores públicos. Os empregados da Companhia Águas de Joinville não se caracterizam juridicamente como servidores públicos, porém trabalham em prol de uma importante política pública – o saneamento básico, com um bem público – a água – e com recursos públicos – a contribuição dos cidadãos. No entanto, percebemos nitidamente nesta base que na empresa não impera a concepção de funcionário público que não se empenha e que apenas cumpre seu horário de trabalho.

Na base ‘afiliativa’, outra vez encontramos um resultado desfavorável (13,93), representado em vermelho no quadro abaixo:

Base: Afiliativa		Base: Afiliativa	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Máximo	17,88
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento	Resultado	13,93
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média		
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média		
Maior que 17,88	Alto comprometimento		

Quadro 18: Orientação para interpretação da Base: Afiliativa

Para esta base se espera um alto comprometimento, o que não aconteceu. Dentro dos parâmetros desenvolvidos por Siqueira (2008) o resultado classifica-se como baixo comprometimento. No gráfico observamos

em verde o resultado esperado (favorável) e em vermelho o resultado obtido (desfavorável).



Gráfico 4: Interpretação da Base: Afiliativa

A base 'afiliativa' refere-se à identificação ou envolvimento baseado em um desejo de afiliação. O resultado obtido pode representar até certo ponto a não-vontade do indivíduo em permanecer àquele grupo, em pensar/sentir que aquele grupo não tem atributos suficientes para o representar. É como se as pessoas 'se colocassem de fora' sob algum ponto de vista ou algum momento. Esta base pode ser comprovada quando acontece algum evento que as pessoas não querem participar, como as confraternizações ou jogos institucionais. É como se dissessem: eu não me identifico com este grupo.

A diferença entre o resultado esperado nesta base não foi tão expressiva, porém nos faz refletir sobre situações que podem estar acontecendo na organização que impessam as pessoas de identificar-se. Ao mesmo tempo, esta informação parece se contrapor com os dados positivos da 'base afetiva', que por sua vez reflete na identificação afetiva com a organização. Podemos arriscar que as pessoas podem estar se identificando

afetivamente com a política de saneamento básico, com as pessoas da organização, porém que existe algo na estrutura da empresa que faz com que elas não se reconheçam completamente como integrantes do grupo.

Na base 'falta de recompensas e oportunidades', o ideal é que o comprometimento seja baixo, o que realmente aconteceu:

Base: Falta de recompensas e oportunidades		Base: Falta de recompensas e oportunidades	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Máximo	18,54
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento	Resultado	7,96
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média		
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média		
Maior que 13,20	Alto comprometimento		

Quadro 19: Orientação para interpretação da Base: Falta de recompensas e oportunidades

Observamos no gráfico abaixo que o resultado alto é indesejável (sinal vermelho) e que o resultado obtido é desejável é muito positivo (sinal verde).



Gráfico 5: Interpretação da Base: Falta de recompensas e oportunidades

Este resultado demonstra que o ‘permanecer’ na instituição não é um envolvimento calculativo, que não se dá apenas pelas recompensas. Ele demonstra que os participantes reconhecem as recompensas, porém não atribuem a elas o principal fator motivador do seu comprometimento.

Como verificamos no Relatório de Gestão da Companhia Águas de Joinville/2009, a organização tem uma boa política de salários e benefícios, a ponto de nos possibilitar afirmarmos que a escala de necessidades básicas dos trabalhadores está suprida. Porém, as respostas na base ‘falta de recompensas e oportunidades’ nos mostra que não é apenas por este motivo que as pessoas permanecem na instituição. Isso quer dizer que, via de regra, se outra empresa oferecer um salário maior a um trabalhador da Companhia Águas de Joinville, isto não é razão suficiente para ele abandonar a empresa.

Não estamos aqui excluindo a responsabilidade desta e de todas as outras empresas de fornecerem salários e benefícios justos, ao contrário, estamos afirmando que não são apenas cifras que mantêm uma pessoa trabalhando por muito tempo em uma organização.

Na base ‘linha consistente de atividade’, seguindo as orientações da autora citada, da mesma forma chegamos ao sinal verde, significando comprometimento abaixo da média.

Base: Linha consistente de atividade		Base: Linha consistente de atividade	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Máximo	15,78
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento	Resultado	11,38
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média		
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média		
Maior que 15,63	Alto comprometimento		

Quadro 20: Orientação para interpretação da Base: Linha consistente de atividade

Para esta base o resultado é positivo, como podemos observar no gráfico a seguir, pois o máximo possível está em vermelho (indesejável) e o resultado obtido mais baixo está representado em verde (desejável).



Gráfico 6: Interpretação da Base: Linha consistente de atividade

Conforme a autora do método, a base 'linha consistente de atividade' refere-se a:

Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização (Siqueira, 2008, p.63).

O resultado baixo, ou seja, favorável (verde), significa que as pessoas em geral não procuram manter comportamentos apenas para garantirem seus empregos, e sim por outras razões. Este resultado, assim, demonstra uma visão mais sistêmica da organização por parte dos participantes da pesquisa.

Podemos aqui ousar fazer mais uma relação com a 'base afetiva', pois se as pessoas não mantêm atitudes ou regras apenas para se manterem na organização, este comportamento pode estar relacionado aos valores pessoais destes trabalhadores. Por isso o resultado da 'base linha consistente de atividade' é muito positivo. Trata-se da diferença entre fazer certo porque alguém está olhando ou fazer certo porque acredita-se que seja certo. Assim, os resultados desta base perpassam não somente a discussão acerca dos valores destes trabalhadores, mas também da relação entre moral e ética.

Na base 'escassez de alternativas', o resultado foi muito parecido ao da última analisada. Como podemos verificar, o resultado foi favorável (sinal verde):

Base: Escassez de alternativas		Base: Escassez de alternativas	
<i>Resultado encontrado</i>	<i>Interpretação do resultado</i>	Máximo	17,88
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento	Resultado	8,97
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média		
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média		
Maior que 17,85	Alto comprometimento		

Quadro 21: Orientação para interpretação da Base: Escassez de alternativas

Observando o gráfico a seguir, percebemos que o valor obtido com as respostas chega a ser menos da metade do indesejável (sinal vermelho), o que para a empresa é muito positivo.



Gráfico 7: Interpretação da Base: Escassez de alternativas

‘Escassez de alternativas’ é uma base que se fundamenta na “crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização” (Siqueira, 2008, p.63). O número obtido nesta base revela que grande parte dos profissionais que atuam na Companhia Águas de Joinville não o fazem por falta de alternativas no mercado, e sim por escolha própria. Para a instituição este resultado é muito favorável, pois mesmo com a existência de opções de emprego no mercado, estes profissionais decidem em continuar na Companhia.

Os resultados obtidos nesta última base estão em total consonância com os resultados da base ‘falta de recompensas e oportunidades’. Ou seja, existe uma razão para estes trabalhadores estarem na organização. Em primeiro lugar, eles optaram e se inscreveram no concurso público, após foram aprovados e chamados a trabalhar. Nenhum deles ingressou por acaso, todos assinaram sua opção. Da mesma forma, torna-se evidente na interpretação dos resultados, que a opção em permanecer fica marcada por uma decisão pessoal e não por falta de ‘oportunidades’ ou ‘alternativas’ do mercado de trabalho.

5.2.2. Interpretação da questão aberta – Saneamento Básico

A questão aberta a que nos referimos foi incorporada ao formulário da EBACO, contendo o seguinte texto: “29. Existe alguma relação entre o trabalho que realizo no dia-a-dia e a política de saneamento básico? ()SIM ()NÃO. EXPLIQUE SUA RESPOSTA: ”.

Das 41 pessoas que responderam o formulário da pesquisa, 39 delas responderam também a esta última questão. As 39 respostas foram classificadas em três categorias: Resposta “Não”; Resposta “Sim” (pelo setor que atua na empresa) e Resposta “Sim” (visão mais sistêmica). Todas as respostas estão disponíveis no Anexo II – Respostas obtidas com a questão aberta, por categoria.

No primeiro caso da classificação, foram apenas dois dos 39 participantes que optaram pela resposta “Não”, e as justificativas foram as seguintes:

NÃO. Na atividade que realizo não está diretamente ligada na política de saneamento básico.
NÃO. Porque trabalho no Financeiro.

Pelo teor das duas respostas, podemos verificar que eles atribuíram a resposta negativa ao fato de trabalharem em um setor mais administrativo ou por sentirem que o seu trabalho não influencia diretamente na política de saneamento básico. Foram apenas duas respostas, porém apesar de pequeno este número merece atenção.

Como vimos, as metas de expansão em saneamento da Companhia Águas de Joinville são muito audaciosas e precisam do engajamento de todos para que efetivamente sejam implementadas. Ora, se as pessoas sequer percebem que seus trabalhos têm relação como o saneamento básico, de que forma podem perceber-se como protagonistas no atingimento das metas de expansão do esgoto?

No mesmo sentido, a segunda categoria, intitulada ‘Resposta “Sim” (pelo setor que atua na empresa’, apesar de apresentar uma resposta positiva, também atribui esta especificamente ao fato de que os respondentes trabalham em áreas mais operacionais ou com cargos mais voltados à área do saneamento básico. No total foram 9 pessoas que responderam desta forma, e podemos citar algumas respostas como exemplo do que estamos relatando:

SIM. Trabalho no setor que é responsável pelos projetos das novas redes de esgoto e de água, além de fiscalizarmos e medirmos as obras.

SIM. Trabalho na área de expansão, já fiscalizei obras de saneamento, desenvolvi projetos e constantemente estamos expandindo o sistema água / esgoto, através de fiscalização dos serviços, análise e desenvolvimento de projetos.

SIM. Sim, pois trabalho no operacional.

Na prática, é muito positivo saber que estas pessoas se percebem como fundamentais para a política de saneamento básico, porém verifica-se que as respostas são muito restritas e não expressam uma visão mais abrangente do papel nesta política pública. Se estes motivos, na opinião dos respondentes, são os quais justificam que o trabalho realizado está alinhado com a política de saneamento básico, o que diriam se trabalhassem em uma área menos operacional? E o que os mesmos respondentes pensam a respeito dos colegas que trabalham nas áreas de suporte - ou áreas meio?

O Relatório de Gestão da Companhia Águas de Joinville/2009 descreve minuciosamente como está constituída a instituição, bem como a importância de cada processo ou de cada uma das áreas para o planejamento estratégico. Então a pergunta que fica no ar é: será que todos os trabalhadores da empresa têm conhecimento das atribuições de cada área e da importância do papel de cada uma delas para o atingimento das metas em saneamento básico?

O restante dos respondentes se incluem na última categoria, que refere-se às respostas “Sim”, porém que expressam uma visão mais sistêmica do trabalho realizado em geral na organização e sua vinculação com a política de saneamento básico. Algumas das respostas podem melhor ilustrar esta afirmação:

SIM. As pessoas precisam entender que para termos qualidade de vida, o saneamento básico é fundamental. E ele está diretamente ligado às ações do governo e nossas próprias atitudes.

SIM. Na minha visão o trabalho de cada um dos empregados da Companhia possui uma relação com a política de saneamento básico, porque todas as ações, serviços e obras relacionadas com o abastecimento de água e esgotamento sanitário visam melhorar as condições de saúde da população e, por conseguinte, viabilizam o controle de doenças da população.

SIM. Fazemos parte na construção de soluções que influenciarão numa melhoria na qualidade de vida de muitas pessoas, e o saneamento básico é um dos pilares.

SIM. A relação é direta, na ampliação da cobertura de esgotamento sanitário, melhorias no abastecimento de água, otimização da coleta e tratamento de esgoto, tratamento e abastecimento de água, que em última análise visam atender as necessidades sanitárias e ambientais do cidadão e contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de vida no município.

Esta grande quantidade de respostas nesta última categoria acaba por premiar nossa interpretação com uma pitada de otimismo. Apesar de algumas respostas destoantes nas categorias anteriores, esta última vem afirmar, em quantidade e qualidade, que na amostra pesquisada a maioria das pessoas demonstra um sentimento de entrega pessoal à política de saneamento, de forma abrangente, e não somente por atuar neste ou naquele setor da empresa.

Como muito estudamos em autores como Jareta (2010), Silva (2009), Tamayo (2001) e Siqueira (2008), um dos principais vínculos que o profissional pode estabelecer com uma instituição é o afetivo, quando os valores, filosofias e objetivos pessoais estão alinhados com os da empresa.

Nas respostas elencadas nesta última categoria isso fica muito evidente, através da forma empolgante em que os respondentes expressam o seu orgulho em ter a oportunidade de participar da construção da história do saneamento básico em Joinville. Como vimos no referencial teórico, além deste sentimento obviamente gerar melhores resultados para a empresa, resulta também em mais qualidade de vida no trabalho e na vontade em permanecer na instituição, independente dos benefícios e/ou oportunidades que existam no mercado. Podemos, neste sentido, relacionar as respostas obtidas com a pergunta aberta às demais respostas verificadas com a aplicação da EBACO, como exemplo podemos observar que esta mesma verificação é totalmente transparente nas bases “escassez de alternativas” e “falta de recompensas e oportunidades” expostas anteriormente.

5.2.3. Entrevistas com técnicos da área de Expansão da Companhia Águas de Joinville

A etapa B se caracterizou pela realização de entrevistas com técnicos da área de Expansão da Companhia, a respeito da trajetória e das metas em saneamento no município de Joinville. Foi entrevistado o Sr. Felipe Vieira de

Luca, Engenheiro Sanitarista e Ambiental, responsável pela Gerência de Projetos e Novos Negócios; bem como a Sra. Alessandra O. Mendes, Assistente Social, responsável técnica pelo projeto sócio-ambiental da Companhia. Apresentaremos aqui um resumo das entrevistas concedidas por estes profissionais.

Em Joinville/SC, conforme entrevista realizada com o Eng^o Felipe Vieira de Luca⁴(2010) atualmente 100% da população recebe água tratada, porém apenas cerca de 16,6% do esgoto é tratado. Este número chega a ser ridículo, se comparado com a estrutura do município, sendo o maior do Estado de Santa Catarina, com aproximadamente 500 mil habitantes e também o maior pólo industrial do Estado. O dado exemplifica plenamente a discussão apresentada pelos autores: industrialização e crescimento desordenados versus saneamento básico deficiente.

Luca (2009) comenta que em sua opinião o PLANASA está para a água assim como o PAC está para o esgoto. Ele expõe que, em se falando de saneamento básico, estes foram os dois maiores programas lançados e com efetividade na aplicação. Segundo ele, com o PLANASA os resultados obtidos em tratamento e distribuição de água foram muito significativos, porém a coleta, tratamento e devolução do esgoto à natureza é tarefa de custo elevado, muito maior do que o processo de tratamento da água. Além disso, principalmente antes da década de 90, poucas pessoas tinham consciência ecológica e entendiam a importância de se devolver aos mananciais o esgoto tratado. Sendo assim, do ponto de vista eleitoreiro, sempre foi mais interessante investir em água. Porém, segundo ele, com o PAC veio um grande incentivo ao crescimento das redes de esgoto.

As metas de expansão da rede de coleta e tratamento de esgoto da Companhia Águas de Joinville são arrojadas e urgentes, na opinião de Luca

⁴ Felipe Vieira de Luca é Engenheiro Sanitarista, Gerente de Projetos da Diretoria de Expansão na Companhia Águas de Joinville, responsável por orquestrar toda a equipe que desenvolve os novos projetos de expansão da rede de saneamento básico em Joinville.

(2009), que relata o panorama dos contratos já firmados e com recursos garantidos para a expansão do tratamento de esgoto em Joinville/SC:

1) Contrato de Empréstimo entre a Prefeitura Municipal de Joinville e a Caixa Econômica Federal, através do Programa Prósaneamento, com investimento total de R\$ 17.000.000,00, para execução da rede de coleta e tratamento de esgoto no bairro Jardim Paraíso.

2) Contrato de Empréstimo entre a Prefeitura Municipal de Joinville e a Caixa Econômica Federal, por meio do Programa Saneamento para Todos, com investimento total de R\$ 30.000.000,00, para execução da rede de coleta e tratamento de esgotos nos bairros: Vila Cubatão, Jardim Sofia, Morro do Meio, Paranaquimirim (primeira etapa) e Pirabeiraba Centro.

3) Contrato de Empréstimo entre o Município com o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, projeto Viva Cidade, para execução da rede de coleta e tratamento de esgoto no bairro Vila Nova, com investimento de R\$ 17.000.000,00.

4) Contrato de Empréstimo entre a Prefeitura Municipal de Joinville e a Caixa Econômica Federal, com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, investimento total de R\$ 39.000.000,00, a serem aplicados na implantação das redes de coleta e tratamento de esgoto nos bairros: Morro do Amaral, Espinheiros, Paranaquimirim (segunda etapa), Bacias 4.1, 4.2, 5, 6.1 e 6.2.

5) Para as bacias denominadas 3.1 e 3.2 do Rio Cachoeira, a Companhia Águas de Joinville também já possui financiamento, inclusive para modernização da ETE Jarivatuba, no valor de R\$ 12.000.000,00. (Luca, 2009)

Segundo Luca (2009), a Companhia Águas de Joinville tem verba em caixa, devido aos financiamentos já liberados, porém a morosidade atualmente está na burocracia dos diversos órgãos, instituições e entidades que são parceiros. A maioria dos projetos está pronta e a meta fixada no planejamento estratégico institucional é a cobertura de 52,9 das redes de esgoto até 2012.

Mendes⁵ (2010) explica que para a liberação das verbas do PAC para o esgotamento sanitário, um dos pré requisitos é a existência de um projeto socioambiental com as comunidades envolvidas, visando a participação das comunidades, fomentando ações sócio educativas que garantam a efetividade dos Sistemas de Esgotamento Sanitário – SES a serem implantados e sobretudo, ações que sensibilizem, informem e promovam mudanças de

5 Alessandra Oechsler Mendes é Assistente Social, responsável pelo Projeto de Trabalho Técnico Sócio-Ambiental na Companhia Águas de Joinville (parte integrante de todos os projetos de esgotamento sanitário e pré-requisito para a liberação de verbas para esta finalidade).

atitudes na população em relação à vida e ao meio ambiente. Na Companhia Águas de Joinville ela é a Responsável Técnica Social que tem por missão coordenar estas atividades.

A mesma profissional nos informa que para dar conta das metas em expansão do saneamento básico em Joinville existe um cronograma de trabalhos que está norteando todas as atividades dos profissionais. Neste sentido, ela nos presta algumas informações sobre o status das obras de expansão em andamento. Ela expõe que o início do assentamento da rede coletora no Morro do Amaral se deu em fevereiro 2008, e o término em julho de 2009. Para finalização total da obra é necessário apenas a construção de Estações Elevatórias e a base da Estação de Tratamento de Esgoto compacta e portátil, a qual já foi adquirida. A profissional elencou algumas das atividades socioambientais desenvolvidas neste bairro em paralelo à construção da rede de esgotos:

Ações socioambientais desenvolvidas no Morro do Amaral:

- Abordagem domiciliar para informar sobre o início das obras e sensibilizar os moradores sobre a importância e os benefícios do esgotamento sanitário, bem como, solicitando a colaboração dos mesmos no período das obras (transtornos)
- Reuniões comunitárias para apresentar e discutir com a comunidade o PSES.
- Reunião com lideranças comunitárias para definir atividades
- Reunião com CRAS, Postos de Saúde, Fundema e Fundação Cultural para viabilizar projetos socioambientais e culturais para o bairro e serem parceiros nas ações da Companhia.
- Realização da oficina de papel reciclado na Escola em parceria com o Projeto da Univille
- Palestras sobre água, esgoto e consumo consciente para alunos da Escola local
- Parceiro no evento “Univille na Comunidade” realizado na escola a toda comunidade
- Dia da Ação Ambiental – realizado em 15/05/2009
- Projeto de Cerâmica desenvolvido com um grupo de 30 pessoas da comunidade:
 - * Palestra sobre água, esgoto e consumo consciente para crianças do projeto
 - * Palestra sobre Saneamento para adultos e adolescentes
 - * Visita à ETA Cubatão, Estação da Memória e Copaville

Próximas ações socioambientais:

- Palestras/oficinas sobre o “Bom uso da rede” de esgoto
- Curso de capacitação e abordagem domiciliar em todas as casas sobre como realizar corretamente a ligação da casa a rede de esgoto
- Semana socioambiental (Mendes, 2010).

Segundo Mendes (2010), no bairro Vila Nova o início do assentamento da rede coletora de esgoto foi em maio/2010, local em que já aconteceram reuniões com as lideranças locais, reuniões comunitárias e abordagens domiciliares com os moradores da região, para tratar sobre o tema 'saneamento básico'.

No bairro Espinheiros, segundo Mendes (2010), o início do assentamento da rede coletora na área da Porta do Mar aconteceu em maio de 2010 com término em julho de 2010. O início do assentamento da rede coletora no restante do bairro acontecerá em agosto de 2010. As obras do canteiro de obras iniciaram em junho do mesmo ano. Neste local também já aconteceram as mesmas ações socioambientais paralelas às obras, conforme explanado anteriormente e ainda mais capacitações com professores das escolas e Agentes Comunitários de Saúde - ACS, com oficinas de arte-educação.

Da mesma forma, em relação aos trabalhos no bairro Saguçu, Mendes (2010) informa que o início do assentamento da rede coletora ocorreu em julho de 2010, juntamente com as reuniões com lideranças locais, reuniões comunitárias e abordagens domiciliares.

6. Considerações finais

Voltando a olhar os objetivos da pesquisa, podemos concluir que conseguimos sim, mensurar o nível de comprometimento dos trabalhadores da Companhia Águas de Joinville com a política de saneamento básico, conforme resultados apontados através da metodologia utilizada. Mas que comprometimento é este? Os números são positivos ou negativos? E o que é preciso fazer daqui para frente?

A ciência é assim: uma resposta gera muitas outras perguntas. Felizmente a busca por novas respostas após novas perguntas é o que move o mundo e o que faz com que busquemos constantemente a melhoria em todos os sentidos. Para uma organização que, segundo seus profissionais, tem metas tão audaciosas, que busca substancialmente a melhoria/expansão de toda a rede de saneamento básico em Joinville, é preciso começar olhando para 'dentro de casa'.

Nas questões fechadas, propostas pela EBACO, verificamos que algumas delas expressam comprometimento favorável, saudável, e algumas delas podem indicar a necessidade de mudanças na organização.

No caso da base Afetiva, o resultado 'comprometimento acima da média' está totalmente congruente com as respostas obtidas na terceira categoria de respostas à questão aberta. Os resultados apontam que, em geral as pessoas

estão engajadas com a causa 'saneamento básico' por identificarem nesta a satisfação de seus próprios desejos pessoais e identificação com valores institucionais (ex.: respeito ao meio ambiente).

A resposta obtida na base Afetiva se mistura com respostas obtidas também com a pergunta aberta e nas entrevistas realizadas. Há indicativos de que as pessoas, em geral, estão afetivamente envolvidas com a política de saneamento básico. Isso ocorre, conforme estudamos, por uma identificação de valores pessoais com os valores organizacionais. O ramo de atuação por si só já propicia este tipo de identificação, pois trata do respeito ao meio ambiente, uma questão de valor pessoal e ao mesmo tempo o foco de expansão da Companhia.

Na base 'Obrigação pelo desempenho', o resultado também é muito favorável, o que expressa que os profissionais entendem ter como obrigação desempenhar um trabalho de qualidade, e não somente por uma questão de troca de favores. Este tipo de comprometimento também demonstra uma visão sistêmica e mais abrangente do compromisso público. Da mesma forma, nas bases 'falta de recompensas e oportunidades' e 'escassez de alternativas', o resultado também foi muito favorável, expressando que a permanência das pessoas na empresa não se reflete na falta de alternativas no mercado, e sim por outros motivos. Os resultados expressaram de forma muito positiva que o 'permanecer' na instituição não é um envolvimento calculativo, que não se dá apenas em virtude das recompensas. Por sua vez, a decisão em sair da organização, segundo os resultados destas duas bases, não se dá somente pelo oferecimento de uma remuneração maior, e sim por uma soma de outros fatores.

Na base 'linha consistente de atividade', da mesma forma chegamos ao sinal verde, demonstrando que as pessoas em geral não procuram manter comportamentos apenas para garantirem seus empregos, e sim por outras razões, como por exemplo afetivas (vide base afetiva).

Como verificamos, nas citações anteriores os números são muito positivos. Não por acaso, deixamos por último os resultados desfavoráveis, a fim de deixar à instituição uma reflexão acerca do que precisa ser alterado, cumprindo assim também mais um dos objetivos propostos pela pesquisa.

Na interpretação da base 'obrigação em permanecer', o sinal vermelho pode solicitar à instituição principalmente que repense a forma como as lideranças expressam o poder diante dos seus subordinados. Este resultado pode ser uma forma de apelo por mais flexibilidade no dia-a-dia ou até mesmo por mais qualidade na comunicação ou vinculação das hierarquias com a força de trabalho. Deixamos como sugestão que a empresa refine mais a pesquisa especificamente na relação líderes x liderados, pois pode estar havendo falhas ou distanciamento na comunicação ou problemas de relacionamento/vinculação.

O sinal vermelho na base afiliativa, por sua vez, pode demonstrar que as pessoas não estão se identificando com o grupo, ou que não se sentem bem representadas. Este resultado pode indicar que a instituição precisa procurar conhecer mais as pessoas que a integram, buscando alinhar os fatores que contribuem para que as mesmas se sintam mais à vontade no ambiente corporativo. É preciso ouvir mais as pessoas, em pesquisas de clima organizacional ou no 'olho a olho' para entender quais são as razões que fazem com que elas não consigam entrar com os dois pés no pátio da empresa. Queremos dizer que o resultado obtido nesta base pode estar identificando que um grupo de pessoas não se sente totalmente a vontade pertencendo a esta empresa.

Alcançamos nossos objetivos específicos também, pois conseguimos, através das entrevistas que realizamos e também com a análise do Relatório de Gestão da Companhia Águas de Joinville/2009, nos inteirar da real situação do Saneamento Básico em Joinville e também das metas de expansão do esgotamento sanitário no município.

Sentimos que as informações obtidas com a EBACO, com a pergunta aberta e com as entrevistas, estão totalmente alinhadas. As pessoas demonstram em sua maioria o tipo de comprometimento afetivo, relacionado à identificação de valores pessoais com os valores organizacionais.

Vimos que a situação de Joinville é muito deficitária em esgotamento sanitário, o que reflete na verificação de congruência com as informações obtidas em nossas leituras a respeito do assunto: o histórico brasileiro de crescimento desordenado e saneamento básico deficitário. Ou seja, Joinville, a cidade maior e mais industrializada do Estado, vergonhosamente deficitária em saneamento básico.

No centro da cidade, o mesmo rio que acolheu os imigrantes, agora é um cartão postal às avessas, bem em frente à prefeitura, evidenciando o contraponto entre os belos carros, edificações e pessoas ilustres que ali se encontram, com o esgoto a céu aberto que denuncia um desleixo histórico pelas obras de esgotamento sanitário. Acompanhamos, em nossas leituras, que desde o início da colonização o município foi esculpido para progredir e industrializar-se, utilizando os bons dotes que os imigrantes europeus traziam consigo. Mas a que preço?

Porém, a maneira com que os entrevistados passaram as informações, demonstra claramente que a vergonha por uma falta de cobertura da rede de esgotos se transforma em forças e motivação para trabalhar. É evidente o orgulho que estas pessoas sentem em estar ajudando a construir a história do saneamento em Joinville. Por este motivo, obtivemos respostas apontando que não é por falta de oportunidades que as pessoas estão trabalhando nesta Companhia, mas sim, além dos benefícios financeiros, por uma razão afetiva, por uma questão de valores, por uma questão de crença no futuro que estão construindo.

Desta forma, aquele velho estigma que paira no inconsciente coletivo, de que o funcionário público, por ser concursado é acomodado, moroso e tem má-vontade, não condiz com a realidade de grande parte dos trabalhadores da

Companhia Águas de Joinville, os quais demonstram preocupações com a qualidade dos serviços prestados e com o atingimento de metas de expansão das redes de esgotamento sanitário em Joinville.

À Companhia Águas de Joinville restam algumas sugestões de melhorias, principalmente no desenvolvimento das suas lideranças e no desenvolvimento de formas alternativas de escuta aos seus trabalhadores. Sugere-se também que sejam pensadas formas de desenvolvimento de uma visão mais sistêmica de algumas pessoas que ainda se vêem dentro ou fora da política de saneamento apenas dependendo do setor ou diretoria que atuam diretamente. É preciso ficar nítido a todos, que todas estas pessoas, bem como os empregados terceirizados (vigilância, limpeza, ...) contribuem igualmente para este processo de construção da política de saneamento básico.

Sabemos que este processo de ampliação de uma visão reducionista não é projeto para curto prazo, pois é resultado de toda uma geração e uma questão de cultura. Mas existem maneiras com as quais a organização pode inserir mais sua força de trabalho em discussões estratégicas, independente do cargo ou nível hierárquico, provocando questionamentos e ampliando o campo de visão destas pessoas.

Se algumas pessoas, apesar de trabalharem em uma Companhia de Saneamento Básico, ainda identificam (ou não) a relação de seu trabalho com a política de saneamento básico apenas em detrimento do setor que atuam, isto é um sinal de alerta, que indica a necessidade de ações institucionais de integração e até mesmo um trabalho de cultivo da autoestima profissional destas pessoas.

Acreditamos pois, que somente pessoas que têm condições de acesso a informações mais amplas sobre o contexto de trabalho onde estão inseridas, conseguem identificar quais são os seus papéis no todo, de que forma estão auxiliando na construção da política de saneamento básico e, por consequência, empoderam-se neste grande grupo que busca objetivos comuns e grandiosos.

7. Referências

ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

ABRUCIO, Fernando L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. In: **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa. Rio de Janeiro: RAP, 2007, p. 67-86.

ANDREAZZI, Marco Antonio Ratzsch; BARCELLOS, Christovam; HACON, Sandra. **Velhos indicadores para novos problemas: a relação entre saneamento e saúde**. Revista Panam Salud Publica, 2007.

ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo. Condicionamentos locais da descentralização das políticas de saúde. In: HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo. **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007. p. 173-204.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.

AGÊNCIA BRASIL. **Tratamento de esgoto ainda é obstáculo para saneamento no país**. Folha On-line.19/08/2008. Disponível em: . Acesso em: 29/08/2008

BRASIL. Governo do Estado do Ceará. Secretaria das Cidades. **Companhia de Água e Esgoto do Ceará - CAGECE**. Disponível em: <http://www.cagece.com.br> . Acesso em 30 de agosto de 2008.

BRASIL. Governo do Estado do Paraná. **Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR**. Disponível em: <http://www.sanepar.com.br>. Acesso em 30 de agosto de 2008.

BRASIL. Governo do Estado de Santa Catarina. **Companhia Catarinense de água e esgoto - CASAN**. Disponível em: <http://www.casan.com.br>. Acesso em 30 de agosto de 2008.

BRASIL. Lei nº11.445, de 05 de janeiro de 2007. Estabelece diretrizes nacionais para o saneamento básico. Presidência da República. Casa Civil. **Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11445.htm . Acesso em 29 de agosto de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CODO, Vanderley. **Educação: Carinho e Trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE. **Relatório de Gestão 2009**. Joinville/SC, 2009.

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE. **A Água**. Disponível em <http://www.aguasdejoinville.com.br/agua>. Acesso em 22/07/2010.

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE. **Conhecendo a Águas de Joinville**. Disponível em <http://www.aguasdejoinville.com.br>. Acesso em 22/07/2010.

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE. **Resolução 001/2008 do Conselho de Administração**, março/2008.

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE. **Portaria 069/2008** da Presidência, março/2008.

COSTA, André Monteiro (org). **Classificação de doenças relacionadas a um saneamento ambiental inadequado (DRSAI) e os sistemas de informações em saúde no Brasil: possibilidades e limitações de análise epidemiológica em saúde ambiental**. XXVIII Congresso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental. Cancun, México, 27 a 31 de outubro, 2002.

CUNHA, Dilney. **Suíços em Joinville: o duplo desterro**. Joinville: Letradágua, 2003.

DOSSIÊ DO SANEAMENTO. Esgoto é Vida. **Projeto de Água e Cidade**: 2006. Disponível em: http://www.esgotoevida.org.br/saude_saneamento.php . Acesso em: 29/08/2008

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS ENGENHEIROS. Notícias: **Esgoto é o pior serviço no Brasil**. 28/11/2007. Disponível em: http://www.fne.org.br/fne/index.php/fne/noticias/esgoto_e_o_pior_servico_no_brasil_diz_estudo . Acesso em 29 de agosto de 2008

FERNANDES, Sarah. **Brasil dificilmente alcançará ODM de esgoto**. Reportagens. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasília, 01/08/2008. Disponível: <http://www.pnud.org.br/saneamento/reportagens/index.php?id01=3004&lay=san> . Acesso em 29/08/2008

FERREIRA, A. B. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1979.

FLAUZINO, Dulce Pires; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **O Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais**. Revista de Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas (RAP/FGV). Rio de Janeiro: mar/abr, 2008.

FREITAS, Carlos Machado de. **Problemas ambientais, saúde coletiva e ciências sociais**. Ciência & Saúde Coletiva. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Água: recurso para a manutenção da vida**. Florianópolis: Projeto gráfico – lex gestão de marca, 2006.

GOVERNO DO MUNICÍPIO DE JOINVILLE. **Acervo Histórico do Rio Cachoeira**: volume I, período 1843/1979. Joinville, Prefeitura Municipal, 1991.

LOTH, Adriana Falcão (org). **Conhecendo a Águas de Joinville (Cartilha)**. Joinville/SC, COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE setembro/2008.

LOTH, Adriana Falcão (org). **Sistema de Gestão de Carreiras (Cartilha)**. Joinville/SC, COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE. novembro/2008.

LUCENA, A. F. **As políticas públicas de saneamento básico no Brasil: reformas institucionais e investimentos governamentais**. Revista Plurais, v. 1, p. 117-130, 2006.

NERI, Marcelo. **Trata Brasil: Saneamento e Saúde**. Conjuntura Econômica. Perspectivas. Instituto Trata Brasil e Fundação Getúlio Vargas. Dezembro de 2007. Disponível em: <http://www.fgv.br/cps/artigos/conjuntura/2007/jc1503.pdf> . Acesso em 29/08/2008

KEINERT, Tânia M. M. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Anna Blume, 2000.

MEDEIROS, Carlos A. F. (e colaboradores). **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

MEDEIROS, Carlos A. F. (e colaboradores). **Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil**. RAC, v. 7, n. 4, Out./dez. 2003: 187-209.

MENDES, Alessandra O. **Entrevista**. Entrevistadora: Adriana Falcão Loth. Joinville: Companhia Águas de Joinville, 02 de agosto/2010.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2004.

LUCA, Felipe Vieira de. **Entrevista**. Entrevistadora: Adriana Falcão Loth. Joinville: Companhia Águas de Joinville, novembro/2009.

OLIVEIRA, Cristiane Fernandes de. **A Gestão dos Serviços de Saneamento Básico no Brasil**. Scripta Nova – Revista Eletrônica de Geografia Y Ciências Sociales. Universidad de Barcelona. Vol. IX, num. 194 (73): agosto, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE DEBATE, vol. 45, nº 01, 36-49, jan./mar. 2005.

PEREIRA, René. 95 milhões de brasileiros não têm coleta adequada de esgoto. **Jornal Estado de São Paulo**. 22/04/2007. Disponível em: http://www.spinclubes.com.br/home/saiba_mais/artigos/95_milhoes_de_brasileiros_nao_tem_coleta_adequada_de_esgoto_doc.doc . Acesso em: 29/08/2008

PINTO, Vitor Carvalho. **A Privatização do Saneamento Básico**. Consultoria Legislativa, outubro/2003. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/conleg/artigos/direito/APrivatizacaodoSaneamentoBasico.pdf> . Acesso em 27 de agosto de 2008

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. **Joinville: cidade em dados 2001/2002**. Joinville, Prefeitura Municipal, 2001. 120p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. **Joinville 150 anos**. Joinville, Letradágua, 2001.

REANI, Regina T.; SEGALLA, Renata. **A Situação do Esgotamento Sanitário na Ocupação Periférica de Baixa Renda em Áreas de Mananciais: Conseqüências Ambientais no Meio Urbano**. III Encontro da ANPPAS 23 a 26 de maio de 2006 Brasília-DF.

SANTA CATARINA (Estado). Prefeitura Municipal de Joinville. **Agência Municipal de Água e Esgoto - AMAE**. Disponível em: <http://www.amae.sc.gov.br> . Acesso em 30 de agosto de 2008.

SANTA CATARINA (Estado). Prefeitura Municipal de Joinville. **Companhia de saneamento básico Águas de Joinville**. Disponível em: <http://www.aguasdejoinville.com.br> . Acesso em: 30 de agosto de 2008.

SAVTHENKO, P. **O que é trabalho? O ABC dos conhecimentos sociais e políticos**. Rio de Janeiro: Edições Progresso, 1987.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org). **Medidas do Comportamento Organizacional; Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, Celina. Estudo da arte da pesquisa em políticas públicas. In: HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo. **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007. p. 65-86.

SOUZA, Cezarina Maria Nobre; FREITAS, Carlos Machado de. **O saneamento da ótica de profissionas de saneamento-saúde-ambiente: promoção da saúde ou prevenção de doenças?** Eng. Sanit. Ambient. Vol. 13 nº 01, jan/mar 2008, 48-53.

TAMAYO, Álvaro (e colaboradores). **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Jan-abr 2001, Vol. 17, nº 01, p. 27-35.

TERNES, Apolinário. **História Econômica de Joinville**. 2. ed, 279 p. Joinville, Meyer, 1986.

ZANELLI, José Carlos. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho: Formação e Atividades Profissionais**. Florianópolis: Paralelo 27, 1994.

8. Anexos

Anexo I – Autorização da Companhia Águas de Joinville para realização da pesquisa



ATO REGIMENTAL Nº 016/PMGPP/2009

A COORDENADORA DO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - PMGPP, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES REGIMENTAIS RESOLVE:

DESIGNAR A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO DO(A) MESTRANDO(A) ADRIANA FALCÃO LOTH SOB O TÍTULO "AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS TRABALHADORES DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE COM A POLÍTICA DE SANEAMENTO BÁSICO".

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO:

- PROF. DR. FLÁVIO RAMOS (UNIVALI) - Presidente e Orientador
- PROF. DR. GUILLERMO ALFREDO JOHNSON (UNIVALI) - Membro
- PROF. DR. MÁRCIO VIEIRA DE SOUZA (UNIVALI) - Membro

- DATA: 06 de Agosto de 2009 - Quinta-feira
- HORÁRIO: 13 horas
- LOCAL: Campus Itajaí - Bloco 16 - Sala 410

REGISTRE-SE. DIVULGUE-SE.

Itajaí (SC), 27 de julho de 2009.


PROFª. ADRIANA MARQUES ROSSETTO, DRª.
Coordenadora do PMGPP

Ciente.

Companhia Águas de Joinville
Antonio Roberto Compiani Nieto
Coordenador de R&D

De acordo

Companhia Águas de Joinville
Fábio Luis de Oliveira
Gerente Administrativo

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - PMGPP
Rua Uruguai, 458 - Bloco 16 - Sala 412 - Cx. Postal 360 - Fone/Fax: (047)3341-7847
CEP: 88302-202 - Itajaí - Santa Catarina
pmgpp@univali.br www.univali.br/pmgpp

Anexo II – Formulário entregue aos participantes da pesquisa



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ- UNIVALI
Centro de Educação Superior de Ciências Jurídicas, Políticas e Sociais
Programa de Mestrado Profissionalizante em Gestão de Políticas Públicas

Mestranda: Adriana Falcão Loth
Orientador: Prof. Dr. Flávio Ramos

QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

Questões	Discordo			Concordo		
	1)Discordo totalmente	2)Discordo muito	3)Discordo pouco	4)Concordo pouco	5)Concordo muito	6)Concordo totalmente
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.						
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.						
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.						
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta						

organização.						
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas aqui.						
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.						
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.						

Questões	Discordo			Concordo		
	1)Discordo totalmente	2)Discordo muito	3)Discordo pouco	4)Concordo pouco	5)Concordo muito	6)Concordo totalmente
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.						
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.						
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta						

organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.						
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.						
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.						
20. Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.						
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.						

Questões	Discordo			Concordo		
	1)Discordo totalmente	2)Discordo muito	3)Discordo pouco	4)Concordo pouco	5)Concordo muito	6)Concordo totalmente
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.						
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.						
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.						
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.						
27. Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.						
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.						
29. Existe alguma relação entre o trabalho que realizo no dia-a-dia e a política de saneamento básico? () SIM () NÃO						

EXPLIQUE SUA RESPOSTA:

Anexo III – Respostas obtidas com a questão aberta, por categoria.

Questão 29: Existe alguma relação entre o trabalho que realizo no dia-a-dia e a política de saneamento básico? ()SIM ()NÃO Explique sua resposta.

Comentário: Resposta “Não”
NÃO. Na atividade que realizo não está diretamente ligada na política de saneamento básico.
NÃO. Porque trabalho no Financeiro.

Comentário: Resposta “Sim” (pelo setor que atua)
SIM. Trabalho no setor que é responsável pelos projetos das novas redes de esgoto e de água, além de fiscalizarmos e medirmos as obras.
SIM. Trabalho na área de expansão, já fiscalizei obras de saneamento, desenvolvi projetos e constantemente estamos expandindo o sistema água / esgoto, através de fiscalização dos serviços, análise e desenvolvimento de projetos.
SIM. Então, basicamente o trabalho que realizo tem relação direta na expansão do saneamento básico municipal, pois parte daqui os projetos que serão executados para ampliação das redes de abastecimento de água e rede coletora e tratamento de esgoto, nesse sentido acho que o trabalho realizado por mim e pela equipe que trabalha junto, tem relação com a política de saneamento básico.
SIM. Minha atividade é diretamente ligada à política de saneamento básico. Afinal realizo o tratamento da água distribuída a grande parte do município. Quantidade, qualidade e racionalização, são fatores inseparáveis ao desempenho de minhas funções.
SIM. Sim, pois trabalho no operacional.
SIM. Respondo pela operação das estações de tratamento de esgoto.
SIM. Porque exerço a função no tratamento de esgoto sanitário da cidade, tanto aplicando o produto adequado quanto fazendo coletas/análises antes de retornar ao rio.
SIM. Faço parte da equipe de pesquisa de vazamento, por isso faço parte.
SIM. As atividades que desempenho estão diretamente relacionadas a Política de Saneamento Básico, desde o controle da qualidade da água produzida e dos esgotos tratados, os processos produtivos (tratamento de água e tratamento de esgotos) que buscam melhoria contínua dos processos e por conseguinte, do produto, com o uso sustentável dos recursos hídricos.

Comentário: Resposta “Sim” (visão mais sistêmica)
SIM. A Política de Saneamento Básico tem relação direta com minha atuação profissional como Técnica Social responsável pelo Projeto de Trabalho Técnico Socioambiental do PAC. Este projeto é desenvolvido concomitantemente às obras de esgotamento sanitário. Nosso objetivo é trabalhar a educação ambiental com a comunidade em relação à importância do saneamento para a qualidade de vida e a preservação do meio ambiente, bem como buscar a participação e mobilização dos mesmos. Com a Política de Saneamento instaura-se um novo momento para a universalização do saneamento no Brasil e com isso, abriu-se um grande leque de investimentos

<p>nesta área e o PAC foi uma alternativa do governo para o financiamento de tais obras.</p> <p>Joinville possui um enorme passivo ambiental em virtude da cobertura da rede de esgoto atingir apenas 14% da população. O grande desafio da nossa Companhia é executar o plano de expansão para ampliação desta rede e alinhar as ações de educação ambiental de forma continuada e transformadora, sensibilizando a comunidade para as problemáticas ambientais.</p>
<p>SIM. Minha missão na Companhia é cuidar de sua imagem institucional, além de desenvolver políticas de comunicação que concretizem o dever constitucional da empresa pública de dar publicidade de seus atos. Neste contexto, não há como dissociar o trabalho que realizo com a política de saneamento básico que, afinal, é a expertise da Companhia.</p>
<p>SIM. As pessoas precisam entender que para termos qualidade de vida, o saneamento básico é fundamental. E ele está diretamente ligado às ações do governo e nossas próprias atitudes.</p>
<p>SIM. Na minha visão o trabalho de cada um dos empregados da Companhia possui uma relação com a política de saneamento básico, porque todas as ações, serviços e obras relacionadas com o abastecimento de água e esgotamento sanitário visam melhorar as condições de saúde da população e, por conseguinte, viabilizam o controle de doenças da população.</p>
<p>SIM. A relação se estabelece a partir do fato de que sou servidor público da Prefeitura – cedido para a Cia. Águas de Joinville -, sempre atuando na área de formulação de políticas públicas, que direta ou indiretamente têm relação com a política de saneamento. De outra parte, também atuo no meio acadêmico ministrando aulas que envolvem aspectos sócio-urbanísticos e que também, direta ou indiretamente têm relação com a política de saneamento. Por conta dessa familiaridade com a cidade e com aspectos relacionados com a gestão pública e a organização do espaço e, por já ter atuado no processo de regulação da atividade do saneamento, que acabou por dar origem à Companhia, é que fui convidado para atuar na assessoria da presidência da empresa. Essas condições é que permitem aliar a minha visão de gestão pública com a visão da empresa, que tem na sua essência, a prestação de um serviço de natureza pública e que também faz com que, frequentemente, seja convidado para atuar em outras frentes de trabalho, que não especificamente relacionadas com a política de saneamento. Vejo que a minha passagem pela Companhia se reveste de um caráter transitório, até mesmo pela condição do cargo que ocupo, devendo cumprir uma missão de auxiliar a administração na tarefa de consolidar o projeto de construção de uma empresa de saneamento básico cuja eficiência se constitua em uma referência para o setor, por isso, não imagino construir uma carreira na empresa. A minha visão profissional pessoal é de continuar atuando em áreas estratégicas da administração pública municipal, onde a experiência acumulada possa ser um diferencial na formulação de políticas ou no gerenciamento de projetos.</p>
<p>SIM. Fazemos parte na construção de soluções que influenciarão numa melhoria na qualidade de vida de muitas pessoas, e o saneamento básico é um dos pilares.</p>
<p>SIM. Controle dos contratos feitos para a implantação e boa continuidade dos trabalhos no saneamento básico.</p>
<p>(Sem resposta)</p>

SIM.
SIM. Tenho uma relação discreta e informal, quando atuo no sentido de buscar melhorar a qualidade de vida do empregado no trabalho. Na busca de alternativas para solucionar ou atenuar conflitos e problemáticas pessoais e/ou do empregado no ambiente de trabalho. O atendimento social ao empregado necessitado, que está passando por alguma dificuldade, pode refletir no desempenho da sua função na Companhia, ou seja, nas ações que de alguma forma contribui para concretizar a política de saneamento básico.
SIM.
SIM. Trabalho na área de compras e tenho a obrigação de comprar os produtos e/ou serviços certos, com os preços mais baixos para garantir o bom andamento dos serviços da Companhia e reduzir seus custos.
SIM. Trabalhamos em uma empresa de saneamento básico, isso só já justificaria a última resposta e todas as outras. O fato de levarmos o saneamento básico a população através de obras de expansão nos realiza profissionalmente e nos cresce como seres humanos. Nosso trabalho melhora significativamente a qualidade de vida das pessoas e do meio em que vivemos. O trabalho diário visa a ampliação da cobertura de esgotamento sanitário e a garantia de um abastecimento de água nas 24 horas do dia, assim a universalização do saneamento básico vai se concretizando.
SIM. A relação é direta, na ampliação da cobertura de esgotamento sanitário, melhorias no abastecimento de água, otimização da coleta e tratamento de esgoto, tratamento e abastecimento de água, que em última análise visam atender as necessidades sanitárias e ambientais do cidadão e contribuem significativamente para a melhoria da qualidade de vida no município.
SIM. Trabalho numa empresa de saneamento básico e numa cidade onde os objetivos são claros no que diz respeito à política de saneamento. A defasagem na cobertura de rede coletora e tratamento de esgoto são inaceitáveis para os padrões atuais. Nosso desafio é levar o saneamento básico a todos, ou seja, a universalização do saneamento.
SIM. Sim, tem relação, pois trabalho em uma empresa prestadora de serviços de saneamento básico, na área de operações, sendo a área responsável pela produção e distribuição de água e coleta e tratamento de esgoto sanitário. De certa forma, todos estamos envolvidos com a política de saneamento básico (apesar desta ainda estar sendo criada em nosso município).
SIM. Acredito que sim, pois minha função é extremamente importante para o real desenvolvimento e a continuação do processo de saneamento básico, visando sempre resultados positivos e também, as melhorias do sistema.
SIM. A qualidade de vida da população está diretamente ligada com a qualidade da água fornecida, para tanto, considero o nosso trabalho como sendo essencial para assegurar a qualidade ideal do produto mais consumido pela população.
SIM. Sim, porque atuo numa área que está totalmente ligada com o saneamento básico da sociedade joinvilense.
SIM. Porque temos que garantir que todos os habitantes da cidade tenham acesso contínuo a água potável dentro dos padrões de qualidade exigíveis pela legislação.
SIM. Mesmo fiscalizando as caixas padrões da empresa, temos que saber e saco haja necessidade, explicar aos clientes Políticas de limpeza de caixas d'água, noções de fossa-filtro, esgoto sanitário e muitas vezes somos

questionados quanto à qualidade da água que abastece a cidade. Sempre que possível, orientamos os clientes para melhor uso da água, etc.
SIM.
SIM. O saneamento básico fundamenta-se na busca pela melhora da qualidade de vida, condições ambientais e desenvolvimento sócio-econômico da população joinvilense. A realização eficiente dos atendimentos a esta demanda parte da iniciativa de um trabalho pró-ativo e positivo, buscando solucionar problemas existentes tanto na unidade abastecida, pontos distribuidores de água, coletores de esgoto, estações de tratamento quanto o cliente interno, referindo-se aos funcionários contratados e terceirizados. A relação existente é intrínseca, refletindo em relatórios e no cotidiano trabalhista.
SIM. A oportunidade de estar em contato com a comunidade me permite ser um agente disseminador da política de saneamento básico, bem como dos valores da Companhia.
SIM. Todos que trabalham na Companhia Águas de Joinville influenciam direta ou indiretamente na política de saneamento básico do município. Este serviço é oferecido pela empresa e portanto, todos que trabalham aqui, influenciam em alguma parte do processo.
SIM. Existe uma relação de total aproximação, uma vez que trabalho em uma empresa que lida diretamente com a política de saneamento básico e com as melhorias que através dela podem ser alcançadas.
SIM. Quando fiz o concurso para a Águas de Joinville minha intenção não era apenas ter um emprego com uma certa estabilidade e um salário razoável com relação ao mercado. Por ter uma formação técnica na área do saneamento vejo o trabalho desenvolvido pela Companhia fundamental para o desenvolvimento do município e para a melhoria da saúde da população. Apesar de trabalhar na área comercial vejo total relação entre meu trabalho diário e a política de saneamento básico que objetiva também o uso racional da água.
SIM.
SIM. Todos que trabalham na organização estão relacionados a política de saneamento básico, pela necessidade de trabalhar em favor da população e obrigação de fornecer água de qualidade e coletar o esgoto na mesma proporção.