

FACULDADE SÃO LUÍS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EMPRESARIAL

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NAS EMPRESAS

Icaro Elias Razuk

São Paulo
2003

FACULDADE SÃO LUÍS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EMPRESARIAL

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NAS EMPRESAS

Monografia apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade São Luís, sob a Orientação da Profa. Ms. Sueli OLIVEIRA PAVIA DE FIGUEIREDO.

São Paulo
2003

RESUMO

Este trabalho se propõe avaliar a importância das políticas institucionais como ferramentas gerenciais inseridas em um contexto empresarial.

Para se chegar ao objetivo da pesquisa utilizou-se de fontes bibliográficas, internet, trabalhos publicados e expostos em congressos e, pesquisa na Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, empresa onde o autor trabalhou ligado à área de controladoria no período compreendido entre os anos de 1995 até o ano de 2000 que foi considerado para este estudo. Durante este período as políticas institucionais foram criadas e elaboradas, implementadas e ajustadas ao cotidiano da empresa.

O trabalho encerra-se com considerações sobre a importância das políticas institucionais tendo como foco principal à política institucional de controladoria, como esta colabora e orienta o corpo gestor e seus respectivos colaboradores rumo ao êxito empresarial.

SUMÁRIO

CAPA

FOLHA DE ROSTO

RESUMO

INTRODUÇÃO.....7

CAPÍTULO I – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....11

1.1 Caracterização do Estudo..... 11

1.2 Coleta de Dados..... 12

1.3 Tratamento dos Dados..... 13

1.4 Limitações do Método..... 13

CAPÍTULO II - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....15

2.1 Saneamento – sua história em São Paulo..... 15

2.2 Criação da Sabesp..... 19

2.3 Saneamento Ambiental – outras companhias..... 19

2.4 Aumento da capacidade de produção..... 20

2.5 A Retomada do Crescimento através de um Novo Modelo de Gestão.... 22

2.6 A Preocupação com o Futuro..... 24

CAPÍTULO III – EMBASAMENTO TEÓRICO	28
3.1 Desenvolvimento Organizacional.....	29
3.1.1 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	30
3.1.1.1 Conceito de Organização.....	31
3.1.1.2 Conceito de Cultura Organizacional.....	33
3.1.1.3 Conceito de Mudança.....	33
3.1.1.4 Conceito de Desenvolvimento.....	34
3.1.2 Fases da Organização.....	35
3.1.3 Críticas as Estruturas Convencionais.....	37
3.1.4 O que é Desenvolvimento Organizacional.....	37
3.1.5 Pressupostos Básicos do DO.....	38
3.1.6 Modelos de DO.....	41
3.2 Estrutura Organizacional.....	42
3.3 Missão Empresarial.....	44
3.3.1 O que é uma Missão?.....	48
3.3.2 A Missão e o Planejamento Empresarial.....	51
3.3.3 Missão: O Caminho do Sucesso.....	52
3.3.4 O papel da Missão na Integração da Organização.....	53
3.3.5 Mercados-Alvo e os Produtos Essenciais.....	54
3.4 Visão Empresarial.....	55
3.4.1 Dos Princípios de Visão Empresarial.....	57
3.4.2 Quando a visão de uma empresa molda e prevê o futuro.....	58
3.4.3 Visão – definição da Palavra.....	58
3.4.4 Visão – significados.....	59

3.5	Objetivos Empresariais.....	61
3.5.1	Objetivos Genéricos e Específicos.....	61
3.6	Política Institucional Empresarial.....	63
3.6.1	Modelo de Manual de Políticas Institucionais.....	65
3.6.1.1	Finalidade da Política Institucional.....	66
3.6.1.2	Conceito de Política Institucional.....	66
3.6.1.3	Proposição, Elaboração e Atualização de Políticas Institucionais.....	68
3.6.1.4	Aprovação e Divulgação.....	70
3.6.1.5	Documentação, Comunicação e Responsabilidade.....	70
3.6.1.6	Interpretação, Cumprimento e Auditoria.....	70

CAPÍTULO IV – A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE

CONTROLADORIA E SUA IMPLEMENTAÇÃO...72

4.1	Manual de Políticas Institucionais – Controladoria.....	72
4.1.1	Finalidade.....	72
4.1.2	Missão.....	73
4.1.3	Processo Orçamentário.....	76
4.1.4	Sistema de Custos.....	78
4.1.5	Ações Imediatas.....	79

CONCLUSÃO.....80

BIBLIOGRAFIA.....85

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como seu principal objetivo discutir e definir o papel de uma Política Institucional dentre as Políticas Institucionais da empresa em questão, para tanto foi tomada como exemplo a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP no período compreendido entre os anos de 1995 a 2000 motivado pelo fato de este ter sido o intervalo de tempo onde ocorreram as grandes mudanças no modelo de gestão da empresa.

Podemos considerar o ano de 1995 como sendo aquele em que tiveram início os trabalhos de análise, elaboração e gradual implantação das políticas institucionais na Sabesp, e 2000 pelo fato de a empresa já ter conseguido assimilar, implantar, realizar alguns dos ajustes necessários e adaptar as políticas ao seu cotidiano.

Acreditamos ser este o intervalo de tempo mais importante para que a empresa procedesse aos ajustes para que as Políticas Institucionais estivessem realmente condizentes com a realidade e o dia a dia da empresa e que as suas revisões, diante das alterações do planejamento estratégico ficassem mais fáceis e menos traumáticas.

Procurou-se também mostrar que para se chegar a políticas que sejam claras e bem definidas, para que haja um bom entendimento de todos os colaboradores da empresa, a alta administração deverá ter muito claro qual é a missão e a visão da empresa projetando-a num contexto de futuro. Esta visão de futuro deverá ser segura tendo a consistência de dirigentes que estão plenamente afinados e

atualizados com o seu negócio dentro de um contexto e perspectivas de um mercado globalizado.

A necessidade da implantação de políticas Institucionais no âmbito de uma empresa normalmente ocorre quando esta resolve promover um desenvolvimento organizacional através de mudanças na sua estrutura organizacional, com isso grandes mudanças são observadas e necessárias para a sua reorganização levando normalmente à criação e extinção de departamentos surgindo com isso a necessidade de uma redefinição nos conceitos mais importantes de suas principais áreas estratégicas visando, dentre outras, facilitar decisões com ações homogêneas no âmbito de toda empresa, estabelecer níveis de autoridade e responsabilidade, balizar processos de descentralização auxiliando nas decisões gerenciais, garantir critérios e princípios para a continuidade da profissionalização da empresa. A melhor forma para isto acreditamos ser a implantação de Políticas Institucionais claras e objetivas, que sejam inspiradas na sua visão, coerentes com a missão e orientadas pelas diretrizes e objetivos estratégicos da empresa.

A escolha do tema “Políticas Institucionais nas Empresas” (*grifo nosso*) se deu pelo fato deste autor ter vivido e participado como funcionário da Sabesp no período escolhido para o enfoque deste trabalho e por se tratar de assunto quase inédito no que se refere à bibliografia especificamente voltada ao tema de Políticas Institucionais. Também, o interesse pessoal pelo tema pesou na escolha, o que motivou a vontade de comprovar que Políticas Institucionais bem elaboradas podem ser de grande valia no desenvolvimento organizacional de uma empresa.

O primeiro capítulo será dedicado ao relato dos Procedimentos Metodológicos utilizados na elaboração deste trabalho.

No segundo capítulo trataremos da Caracterização da Empresa, Companhia de Saneamento Básico do estado de São Paulo – Sabesp, da qual foram extraídas e tomadas como ponto de referencia informações de grande importância para este trabalho. Na Caracterização da Empresa procurou-se, de forma sucinta expor um pouco da história do saneamento em São Paulo, em seguida contar sobre a criação da Sabesp e como sua criação incentivou o surgimento de outros órgãos de controle do saneamento ambiental, falamos também sobre a capacidade de produção da empresa para o abastecimento público, em seguida, o fator de maior importância no contexto deste trabalho que foi a grande reorganização sofrida pela empresa que lhe propiciou uma retomada em seu crescimento através de um novo e moderno modelo de gestão. Finalizando este capítulo falamos um pouco sobre a preocupação com o futuro da empresa e do saneamento básico.

Já o terceiro capítulo trata do Embasamento Teórico para se chegar às políticas institucionais, definindo Desenvolvimento Organizacional, Estrutura Organizacional, Missão, Visão e Objetivos Empresariais. Também foi acrescido a este capítulo o Modelo que a Sabesp utilizou como Manual de Políticas Institucionais, que serviu como orientador na confecção de todas as outras Políticas Institucionais da Empresa.

Para um estudo mais crítico e detalhado foi escolhida, dentre as várias políticas institucionais da empresa, a Política Institucional de Controladoria que é descrita, abordada e discutida no quarto capítulo.

Para finalizar é apresentada na Conclusão a análise de todo material pesquisado e citado neste trabalho, objetivando uma resposta à principal hipótese que é conhecer e comprovar a eficácia da política institucional como instrumento norteador e orientador no desenvolvimento organizacional da empresa.

CAPÍTULO I – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Levando-se em conta que este trabalho tem como seu principal objetivo, apresentar, discutir e definir o papel que as Políticas Institucionais nas Empresas como ferramentas gerenciais que irão nortear e orientar os gestores tanto na implantação de uma nova Estrutura Organizacional como em seu acompanhamento, e em ambos os casos, na implantação quanto no acompanhamento, tendo como seu foco principal o Desenvolvimento Organizacional buscando assim uma maior eficiência e eficácia da empresa como um todo.

1.1 Caracterização do Estudo

O estudo em questão é caracterizado tomando como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins , e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, pois apesar da abundante bibliografia a respeito de desenvolvimento organizacional, estruturas organizacionais, missão, visão, objetivos empresariais e individuais existe muito pouco ou, por que não dizer, quase nada escrito direta e especificamente ao tema aqui abordado, “Políticas Institucionais nas Empresas” (*grifo nosso*). VERGARA (2000).

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica porque teve, em princípio, uma fundamentação teórico-metodológica com o uso de material acessível ao público em geral.

Para sua realização foram abordadas literaturas que definem a Missão, Visão, Objetivos, Definição de Competências dentro das grandes empresas, foram também utilizadas literatura sobre O&M, Desenvolvimento Organizacional, Estratégias Organizacionais.

1.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações, e trabalhos publicados em congressos.

Além do uso de bibliotecas, meio eletrônico através da Internet, também se utilizou livros e artigos de profissionais, os quais são de meu círculo de conhecimento e que atuam neste ramo de atividade e forneceram subsídios adicionais para elaboração deste estudo.

Procurou-se com esta pesquisa uma maior compreensão dos fatores que fortalecem a estrutura organizacional de empresas que estão sempre receptivas na busca de inovações que visem à maximização tanto de seu lado financeiro quanto de seu lado humano (hoje reconhecido como patrimônio da empresa).

1.3 Tratamento dos Dados

Os dados com os quais trabalhamos foram essencialmente levantados em obras e trabalhos realizados por terceiros que nos permitiram trazer definições, reflexões, argumentações e conclusões desses vários autores. Alguns desses autores estarão citados em bibliografia, porém outros serviram de base e subsídios para um maior aprendizado do autor propiciando uma melhor compreensão na descrição deste trabalho.

Na conclusão procurou-se dar uma interpretação e análise dos dados coletados nas diversas fontes e apresentar uma reflexão do autor sobre o assunto em questão.

1.4 Limitações do Método

Quando do início dos trabalhos já tínhamos conhecimento de algumas limitações para a realização desse estudo. Essas limitações puderam ser vencidas através de pesquisas e leituras das mais variadas fontes que possibilitaram a ampliação do conhecimento sobre o assunto, o que possibilitou o desenvolvimento e finalização desta pesquisa.

A maior limitação encontrada foi a não existência de literatura especificamente dirigida ao assunto, e que tratasse do tema focando-o com mais objetividade.

Por ser um adepto da hipótese de que devemos considerar as limitações como desafios porque somente desta forma temos a possibilidade de um maior

crescimento e desenvolvimento intelectual o que certamente influenciará de forma benéfica em nosso desenvolvimento profissional.

Outro ponto a ser considerado é o desafio de escrever sobre um tema “quase inédito” (*grifo nosso*) o que também contribuiu em muito em nosso desenvolvimento criativo e no aprimoramento profissional e intelectual.

CAPÍTULO II - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA¹

2.1 Saneamento – sua história em São Paulo

Em 1920 o recenseamento já acusava uma população de 580 mil habitantes. Isso exigia pelo menos a execução urgente da segunda etapa da adutora do Cotia-Água Branca.

... Já então São Paulo conhecera as grandes greves de 1917, onde, entre outras reivindicações, exigia -se jornada de trabalho de oito horas e semana inglesa.

Em dezembro daquele ano, ficava proibido o trabalho de crianças menores de 12 anos, fixada uma jornada de 5 horas para adolescentes de 12 a 15 anos e proibido o trabalho noturno para mulheres e menores de 18 anos. Era evidente o surgimento de novas forças na composição social paulistana.

... Era importante a tomada da cidade de São Paulo.

Isto seria, para o Tenentismo, o controle do centro econômico da Primeira República. Estávamos em 1924. Foram 23 dias de combate.

A grande estiagem agravava ainda mais a situação. Nas primeiras horas da manhã do dia 6 de julho, os revoltosos bombardearam a caixa d' água da Luz, a usina de força de Vila Mariana e o edifício da Escola Politécnica. A RAE enviou carta ao Dr. Edgar de Sousa, recém -empossado superintendente da Light, pedindo o restabelecimento da energia elétrica o mais breve possível, pois do funcionamento dos motores dessa usina dependia a regularização dos serviços de água e esgotos e a salubridade do bairro de Vila Mariana.

O Tenentismo também queria modernização da estrutura sócio-econômica e política do País. E não se pode dizer que em 1925 a estrutura de saneamento básico de São Paulo fosse moderna e havia uma crise. A rede de esgotos, embora minúscula, tornava-se extensa para a quantidade de água disponível. O volume para o consumo público reduziu-se de 156 milhões de litros para 70 milhões

¹ Todo o conteúdo do deste capítulo foi extraído de fontes da SABESP, principalmente das publicações da Revista Ligação editada pela Superintendência de Comunicação da Sabesp, intituladas “ÁGUAS DE SÃO PAULO PASSADO & PRESENTE – set/out 2000” e, “ÁGUAS DE SÃO PAULO PRESENTE & FUTURO – nov/dez 2000”.

de litros por dia. O Cotia, nessa época, sofreu uma redução de 90 mil para 32 mil litros/dia.

Apesar da crise, a prefeitura mandou construir a fonte da Praça da Vitória (atual Júlio Mesquita), com seu jorro por dois canos perfurados em repuxo e por finos orifícios na parte superior das tesouras dos crustáceos, obra da paulista Nicotina Vaz. Mas foi ainda em 1925 criada uma Comissão de Obras Novas, decidiu-se pela construção da adutora Rio Claro. O anteprojeto previa a captação da água em Poço Preto, a 86 quilômetros de São Paulo, uma adutora até o vale do Tapanhaú, a partir do qual a canalização teria sua capacidade duplicada.

O crescimento da cidade de São Paulo já era algo previsto e que deveria ser alvo da preocupação, dentre outras, do abastecimento de água e da coleta de efluentes residenciais e industriais.

No ano seguinte, a Comissão resolveu deslocar o ponto de captação para Casa Grande, a 77 quilômetros da Capital, visando aumentar a área da bacia hidrográfica a montante e reduzir a extensão da adutora.

... São Paulo não podia migrar. Já era uma cidade industrial, vira nascer um Centro das Indústrias do Estado em 1928. Havia uma crise geral no país, crise que refletia duramente sobre São Paulo, cuja população naquele fim de década somava 852 mil pessoas, era uma crise que precisava ser superada.

Extinta a Comissão de Saneamento da Capital em 1930, foram finalizadas as obras da adutora Rio Claro, afastando-se a orientação de derivar novas águas de Guarapiranga. Três anos depois, mais um plano: desta vez, elaborado por Arthur Motta, o Plano Geral de Distribuição de Água, que recomendava a ampliação por etapas das adutoras Rio Claro e Santo Amaro. Ainda em 1941, os projetos estariam em execução.

A história de carências da cidade continuava. O reservatório da Moóca, iniciado em 1926, só estaria em funcionamento em 1937, ano em que a população paulistana já havia atingido 1.186.000 habitantes. E não se pode dizer que os técnicos não se preocupassem com a gravidade social do problema do saneamento básico na Capital.

Em 1936 foi criada a Revista DAE, então chamada Boletim da Repartição de Águas e Esgotos. A idéia partira do professor Arthur Motta, diretor da RAE por 30 anos, desde 1906. A publicação vinha contribuir de forma excepcional à tecnologia sanitária no País, com serviços prestados à comunidade técnica, divulgando pesquisas e

dando oportunidade aos novos profissionais de publicarem seus trabalhos.

Foi naquele 1936 que, depois de implantar parques infantis na cidade, Mário de Andrade contribuiu para que se criasse o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, através do qual efetuou o tombamento de monumentos históricos paulistas. Mas esse tombamento não conseguiu salvar muitas das obras de arte no setor de saneamento básico. Veio tarde. 1.378.539 habitantes, era o censo de 1940 .A 10 de janeiro daquele ano tinha sido criada a primeira legislação específica, no Brasil, contra a poluição das águas, o Decreto 10.890. Chegou mesmo a ser constituída uma Comissão de Investigação da Poluição das Águas no Estado de São Paulo. O que não impediu a morte do Tietê.

Em 1942, o diretor da RAE , Plínio Penteado Whitaker, traçara um plano de obras de "reforço do abastecimento, reforma e ampliação das instalações da distribuição dentro da cidade". Pouco se executou. E mesmo que a represa de Guarapiranga tivesse deixado de ter, para o sistema produtor de energia elétrica, a importância primitiva e se programasse, mais do que em 1929, a retirada de 11 metros cúbicos por segundo de água, esse aproveitamento só iria ocorrer na década de 70. Vivia-se sob o Estado Novo. Vivia-se um esforço de industrialização em todo o País: seria criada a siderúrgica de Volta Redonda; o Brasil entraria na Guerra; São Paulo conheceria novo salto econômico.

... Não foram poucas as privações dos paulistanos. Mesmo que em 1954 tivesse sido criado o DAE - Departamento de Águas e Esgotos, em lugar da RAE, autarquia com poder administrativo sobre os municípios de São Paulo, Guarulhos, São Caetano, Santo André e São Bernardo do Campo, submetida à Secretaria de Viação e Obras Públicas. De qualquer forma, o DAE foi uma peça fundamental para o saneamento básico em São Paulo e porque vislumbrava a Região Metropolitana.

A industrialização criou uma necessidade de mão de obra e, como conseqüência houve uma explosão demográfica e com ela o aumento da demanda dos serviços de saneamento básico.

Uma explosão demográfica: com o novo processo de industrialização, São Paulo alcançaria 3,5 milhões de habitantes em 1958. Dois anos antes tinha sido criada a Comissão de Obras Novas para tomar medidas urgentes no reforço do abastecimento de água da Capital, minimizando as necessidades que as estiagens provocavam, mediante a adução de mais dois metros cúbicos por segundo da represa de Guarapiranga, Em seguida iniciou -se o

aproveitamento do Rio Grande (Represa Billings) para atender às cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano.

As condições ambientais eram das mais baixas. E, definitivamente, não era mais possível se pensar em soluções localizadas. Em 1964, ano do golpe militar, o DAEE -Departamento de Águas e Energia Elétrica contratou o consórcio Hibrace para a elaboração de um Plano Diretor. Objetivo: resolver os problemas relacionados com o aproveitamento múltiplo e controle dos recursos hídricos na região até o fim do século. Mais uma vez, os projetos não se coadunaram com a velocidade das modificações urbanas: em 1968, a Capital teria 5.785,007 habitantes.

Foi nesse ano que aconteceu a primeira grande alteração institucional no setor do abastecimento de água na Região Metropolitana de São Paulo: a 7 de fevereiro criou -se a Companhia Metropolitana de Água de São Paulo -Comasp, empresa de economia mista, com o objetivo de captar, tratar e vender água potável no atacado aos 37 municípios da então chamada Grande São Paulo, inclusive ao DAE, E as obras do Sistema Cantareira, iniciadas em 1967 pelo DAE, passaram para a responsabilidade da Comasp.

Havia pressa, A 6 de maio de 1970 era criada a Cia. Metropolitana de Saneamento de São Paulo - Sanesp, com a responsabilidade de interceptar, tratar e proceder à disposição final dos esgotos da Grande São Paulo, Dois dias depois criava-se o Fesb -Fomento Estadual de Saneamento Básico, diante das necessidades de levantar fontes internas e externas de recursos necessários para a execução de vários programas.

E tinha mesmo que haver pressa. O índice de mortalidade infantil chegara ao alarmante número de 81,3 por mil crianças nascidas vivas em 1970. Três anos depois, esse índice tinha crescido: 87 crianças morriam em cada grupo de mil, antes de atingirem o primeiro ano de vida -1973 é o ano de criação da Sabesp.

A necessidade de medidas para o fortalecimento das várias companhias de saneamento básico existentes no estado fez com que o governo tomasse a iniciativa de uni-las em uma só empresa.

2.2 Criação da Sabesp

Através do Decreto na 1.686 de 7 de junho de 1973, O governo instituiu uma comissão para promover estudos e propor medidas referentes à unificação das entidades de saneamento básico estaduais. A comissão formulou os estudos necessários, resultando no relatório que deu origem ao Projeto de Lei nº 133 de 1973. Este projeto foi aprovado pela Assembléia Legislativa, originando a Lei nº 119 de 29 de junho de 1973, autorizando a constituição de uma sociedade de ações denominada Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo -Sabesp.

Metas da Sabesp: planejar, executar e operar serviços de saneamento básico em todo o território do Estado de São Paulo, respeitada a autonomia dos municípios. Assim, a empresa foi resultado da fusão da Comasp e Sanesp, da absorção da totalidade do patrimônio da Saec - Superintendência de Águas e Esgotos da Capital e parte dos patrimônios do Fesb, em 1975, da SBS - Saneamento da Baixada Santista e da Sanevale - Saneamento do Vale do Ribeira.

Resultado imediato: cinco anos depois de sua fundação, a Sabesp podia se orgulhar de ter colaborado para que o índice de mortalidade infantil na Capital tivesse baixado para 70,6 por mil crianças nascidas vivas. Em mais cinco anos, 1983, o índice seria 45,6 por mil. Em 1988, a Sabesp chegou a estimar que caísse para 38,5, mas foi de 37,2; em 1993, aos vinte anos de idade, a Sabesp anotava o índice de 28,4 crianças mortas em cada grupo de mil, antes de atingirem o primeiro ano de vida.

A unificação das companhias de saneamento básico, e o seu conseqüente fortalecimento propiciou o ambiente ideal à criação de empresas que atuassem em saneamento ambiental.

2.3 Saneamento Ambiental – outras companhias

A criação da Sabesp, em 1973 ao mesmo tempo em que era criada a Cetesb - Cia. Estadual de Tecnologia de Saneamento Ambiental, estava na esteira da questão da água sob várias perspectivas no

âmbito do Estado -eletricidade: Eletrobrás; seca: DNOCS - Depto. Nacional de Obras Contra as Secas; saneamento: BNH -Banco Nacional da Habitação; preservação e controle da poluição: Sema - Secretaria Especial do Meio Ambiente.

A administração da água em âmbito nacional fica a cargo da Sema, para disciplinar o uso, e do DNAEE para disciplinar a quantidade. Ao mesmo tempo, cria-se o Programa Nacional de Habitação, que institui o Planasa - Plano Nacional de Saneamento. O Planasa, com recursos provenientes do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e financiamentos externos, tinha um caráter extremamente centralizador, provocando a desativação da maioria dos serviços e empresas municipais de água e esgotos, substituídas por companhias estaduais, mobilizando recursos num montante jamais visto. No entanto, concentrando investimentos nas áreas mais desenvolvidas e priorizando intervenções em abastecimento de água em detrimento dos esgotos sanitários, acabou por criar condições altamente danosas para o meio ambiente.

Aliado a isso, a expansão desordenada do uso do solo urbano multiplicou os problemas nos mananciais, com conseqüências perniciosas pelas quais a Sabesp pagou e continua a pagar caro até hoje. Isto, não obstante a criação do Sistema de Planejamento de Administração Metropolitano já em 1974 e, um ano depois, a legislação para disciplinar o uso do solo para proteção dos mananciais e demais recursos hídricos de interesse da RMSP. As áreas de proteção relativas aos mananciais e demais recursos hídricos de interesse da RMSP seriam delimitadas em 1976.

O crescimento populacional levou a um aumento de consumo de água o que obrigou a Sabesp a planejar e executar programas para o aumento de sua capacidade de produção, visando reduzir sua demanda reprimida e atender seu crescimento vegetativo.

2.4 Aumento da Capacidade de produção

Mesmo com o Sistema Cantareira entrando em operação em 1974 (4,5 mil litros por segundo a época) a Sabesp teria pela frente o sempre renovado círculo vicioso entre demanda e oferta de água, agora já agravado por problemas ambientais.

A falência do modelo desenvolvimentista dos governos militares levou à cessação dos investimentos em saneamento e habitação, mas não em energia. Em função da abertura política na década de 80, assiste-se a mudanças no enfoque político no tratamento da questão ambiental com a instituição de conselhos do meio ambiente, instâncias colegiadas normativas e deliberativas que abrigam a representação da sociedade civil e a consolidação da legislação de controle da poluição.

No processo de debates da Constituição Federal de 1988 e das constituições estaduais de 1989, a questão da água assume nova dimensão, passando-se a incorporar princípios internacionalmente consagrados, como por exemplo, a gestão descentralizada, participativa e integrada, e adoção da bacia hidrográfica como unidade de gestão.

A Constituição paulista preceitua que o Estado instituirá, por lei, sistema integrado de gerenciamento de recursos hídricos, assegurando, entre outros, o princípio de preservação e controle dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos, com prioridade ao abastecimento das populações.

O Plano Estadual de Recursos Hídricos virá a ser definido em 1990, com a Política Estadual de Recursos Hídricos aprovada pela Assembléia Legislativa em 1991. Em 1994 seria instalado o Comitê da Bacia Hidrográfica do Alto Tietê.

Àquela altura, operando na RMSP em 30 dos municípios, além de vender água para mais seis, com 23,8 mil quilômetros de redes e 135 reservatórios a Sabesp enfrentava uma crise sem precedentes: R\$ 643 milhões em dívidas vencidas; R\$ 72 milhões em empréstimos de curto prazo; relações conflituosas com os municípios; imagem pública deteriorada; prejuízos financeiros.

A Sabesp não tinha disponibilidade de água para atender a todos os habitantes da RMSP (quase 17 milhões de pessoas) e impunha a mais de 5 milhões um fornecimento intermitente. A empresa não tinha mesmo capacidade para atender os mais de 40 mil pedidos de novas ligações de água e esgoto.

O ano de 1994 foi de grande importância para a empresa no sentido de que através de medidas corajosas a companhia inicia os trabalhos rumo a adoção de um

novo modelo de gestão que colocasse a empresa em sintonia com a modernidade administrativa, tal qual tantas outras grandes empresas.

2.5 A Retomada do Crescimento através de um novo Modelo de Gestão

O cenário, no final de 1994, evidenciava uma grande tendência: se nada fosse feito, a Sabesp não sobreviveria. O quadro crítico e a ausência de diretrizes que levassem a Sabesp a uma nova realidade fizeram com que um grupo de técnicos buscasse construir um novo modelo de gestão para o saneamento no Estado e, em especial, para a Sabesp.

A estratégia, baseada em conceitos de gestão participativa, contava com duas frentes de discussão que se complementavam: externa, envolvendo entidades do setor saneamento; interna, com a participação ativa de grande parte de seus empregados. Em 1995, novo governo estadual incorporou a estratégia proposta, com metas desafiadoras.

Além da recuperação financeira da empresa, em quatro anos universalizar o atendimento com sistemas de água (ou seja, elevar os índices existentes de 93% para 100%) e ampliar para o 85% o percentual da população atendida com rede coletora de esgotos e para 60% a capacidade de tratamento dos esgotos coletados.

O novo modelo de gestão estabelecia como pilar central de sustentação uma estrutura organizacional ágil e descentralizada, gerida por unidades de negócio regionalizadas com autonomia para administrar seus recursos.

Como objetivo principal, as unidades de negócio, cujo planejamento físico-territorial se dá no âmbito das bacias hidrográficas, deveriam aproximar a esfera de decisão dos clientes da empresa, especialmente as prefeituras municipais. Internamente, o novo modelo de gestão foi complementado com um redesenho organizacional, a definição **de políticas institucionais** e o redesenho dos processos empresariais.

Através dessas medidas e com o apoio de todo corpo funcional da empresa foi possível a recuperação de suas finanças e a implementação de novas e modernas técnicas de gestão.

Em 1998, o novo modelo de gestão já proporcionava à Sabesp contabilizar um lucro líquido superior a R\$500 milhões. A empresa podia sentir-se feliz por ter contribuído para que o índice de mortalidade infantil, naquele período, tivesse baixado de 26,1, em 1994, para 18,64 por mil crianças nascidas vivas, um índice bastante razoável, se comparado aos países mais desenvolvidos.

A Região Metropolitana de São Paulo é uma região de enorme complexidade urbana, social, político-territorial, ambiental, econômica e, especialmente hídrica. A Sabesp é parte dessa complexidade.

Nesse ambiente, as atividades da Sabesp, cujo acionista majoritário é o governo estadual, geram impactos na saúde pública, no meio ambiente, na qualidade de vida, na economia. Por isso, faz parte dessas atividades a conservação ambiental.

A Sabesp está consciente de que sua matéria-prima é a água. Água compreendida de maneira integral: como elemento vital da sociedade e da biodiversidade, e recurso de valor econômico para o desenvolvimento, além de seus valores quanto a aspectos culturais e espirituais. Uma matéria prima que tende a escassear tanto em quantidade quanto em qualidade, tornando-se, portanto, cada vez mais cara. Por isso mesmo, é fundamental o preceito de que não há possibilidade de consumo ilimitado desse recurso natural limitado.

Para responder a essas exigências, a Sabesp assume como **critério institucional a eficiência econômica, a equidade social e a consciência ecológica na definição de suas políticas**, na prestação de serviços e controle da qualidade de seus produtos.

A Sabesp opera os serviços de saneamento de 366 municípios paulistas, fornecendo água a 23 milhões de pessoas. Na RMSP, opera os serviços de 29 do total de municípios, além de vender água para abastecimento público de outras oito cidades. Dos 29 municípios operados pela Sabesp na RMSP, 27 fazem parte de um sistema integrado de abastecimento e dois têm sistemas isolados.

Para atender diretamente a RMSP, Sabesp conta com duas vice-presidências operacionais (Metropolitana de Produção e Metropolitana de Distribuição), organizadas em Unidades de Negócio, e com superintendências de planejamento e apoio.

Conta ainda, indiretamente, com as diretorias Técnica e Meio Ambiente e Gestão de Assuntos Corporativos. Completam a diretoria

da Empresa as vice-presidências do Interior e do Litoral e diretoria Econômico-Financeira.

Após a adoção e implantação deste novo modelo de gestão participativa a Sabesp como uma empresa “plugada” (*grifo nosso*) nos acontecimentos da atualidade tem grande preocupação com o seu futuro.

2.6 A Preocupação com o futuro

A Sabesp ao longo dos anos acumulou grande conhecimento sobre o ecossistema urbano através de informações hidrológicas e da qualidade dos mananciais, dos recursos de água doce disponíveis, das características e da dinâmica urbana, tais como informações cadastrais, mapas, banco de dados, informações sobre a demanda das comunidades por ela atendidas.

Todo este acervo de conhecimento que é fruto de investimentos intelectuais, financeiros, materiais pertencem aos cidadãos que de forma indireta são os verdadeiros proprietários da empresa.

Todo esse conhecimento aliado às novas técnicas gerenciais e às suas políticas institucionais da empresa, contribuem de forma efetiva ao atendimento e alcance das novas missão e visão empresariais que, levarão a Sabesp a trilhar um caminho seguro na universalização do saneamento ambiental respeitando a legislação vigente objetivando o atendimento do interesse de todas as camadas da população.

A Sabesp, além de superar a falta de investimentos para suas obras, teve também que desenvolver e implementar uma política ambiental que tivesse a preocupação com os princípios de conservação dos mananciais, e com as ações para o uso racional da água e a criação de novas alternativas para o reuso da água.

O grande crescimento demográfico da Região Metropolitana de São Paulo aliado às mudanças nos padrões de consumo em virtude da incorporação de novos equipamentos domésticos no cotidiano modernizado da população, vem ocasionando um considerável aumento na demanda de água potável, aliado a isto também devemos considerar a melhoria da qualidade e quantidade disponibilizada à população (atendimento da demanda reprimida) como fator de contribuição para o aumento do consumo.

Considerando estes e outros fatores que possam contribuir para o aumento da demanda, a Sabesp vem adotando uma política que visa ao incentivo do uso racional da água, essa política pressupõe a mudança de hábitos e costumes bem como mudanças culturais com a reeducação e conscientização da população no sentido de que a água é um bem cujos recursos são finitos. Esse programa de educação ambiental que com o decorrer do tempo provocará mudanças comportamentais também é de fundamental importância ao cumprimento de suas metas empresariais.

Conforme texto (parcial) contido na Revista Ligação, Águas de São Paulo Presente & Futuro, que aborda as responsabilidades sobre os mecanismos que regem a qualidade das águas brutas:

...Mesmo sem responsabilidade institucional direta sobre os mecanismos que regem a qualidade das águas brutas a montante das captações de suas ETAs (estações de tratamento de água), a Sabesp busca ter uma política ativa para induzir e dinamizar o setor no sentido de seus interesses, da mesma forma que qualquer indústria de porte procura orientar seus fornecedores. É por isto, portanto, que a Sabesp vem aculturando-se na transição de *usuária de qualidade* para *produtora de qualidade* em relação à água bruta que lhe é fornecida na captação.

Passando de uma posição de *usuária de qualidade* a um papel de *produtora de qualidade*, a Sabesp busca minimizar e/ou evitar a internalização de custos e riscos em seu processo produtivo através das seguintes linhas gerais de ação:

- contribuir fortemente naquilo que lhe é de competência, para sustar os processos de degradação da qualidade dos recursos hídricos;
- contribuir, no que for possível, para proteger os mananciais em bom estado de conservação;
- participar da reabilitação dos mananciais em estado avançado de degradação;
- promover capacitação em planejamento, gestão e operação de mananciais;
- manter segurança na produção de água em nível tecnicamente aceitável;
- promover inovação tecnológica incrementando conhecimento na Organização para emprego nas ações estruturais e não-estruturais;
- comunicar e informar o público para seu envolvimento nas ações;
- ampliar e diversificar a oferta de serviços e produtos da Empresa nos municípios das áreas de mananciais;
- criar condições de sustentabilidade econômica e ecológica dos projetos e das ações da Empresa e aceitação dos mesmos pelas comunidades e o mercado.

Também como parte de uma estratégia de futuro a Sabesp tem grande preocupação com o programa para o reuso da água conforme texto extraído da Revista Ligação Águas de São Paulo Presente e Futuro:

...O reuso planejado de água pode ser feito para fins potáveis e não potáveis, tais como recreacional, recarga do lençol freático, geração de energia, irrigação, reabilitação de corpos d'água e industrial.

O reuso planejado de água faz parte da Estratégia Global para a Administração da Qualidade das Águas proposta pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e pela Organização Mundial de Saúde. Assim, pode-se pretender alcançar, simultaneamente, três

importantes elementos coincidentes com os objetivos estratégicos da Sabesp:

- proteção da saúde pública;
- manutenção da integridade dos ecossistemas;
- uso sustentado da água.

Preocupada em estar sempre caminhando conforme as novas dinâmicas empresariais e mercadológicas no contexto mundial e não somente em seu ramo de atividade, a empresa revê periodicamente seu planejamento estratégico.

CAPÍTULO III - EMBASAMENTO TEÓRICO

Falar da importância em definir e implantar Políticas Institucionais nas Empresas é também procurar identificar os fatores que fortalecem sua estrutura organizacional.

Para tanto, necessário se faz, falar em Desenvolvimento Organizacional, Estrutura Organizacional, Missão da Empresa, Visão da Empresa, Objetivos Empresariais, Definição de Competências para cada uma de suas Áreas e/ou Funções Estratégicas.

Sempre devemos ter em mente que as decisões de natureza estratégicas são decisões de longo prazo, portanto devem ser tomadas pela alta administração. Já as decisões táticas são as de curto prazo ou de prazo imediato que podem ser tomadas pelos gerentes/gestores das respectivas áreas.

Ao desencadeamento de todo esse processo podemos chamar de Planejamento Estratégico que será estabelecido em suas linhas macro pela alta administração considerando o fato de que estes estão mais afinados com o contexto interno e externo de forma mais abrangente sobre como a organização está inserida no mercado. A alta administração deverá estar plenamente ambientada aos acontecimentos sócio-econômicos e políticos de forma globalizada, tendo uma visão não só de seu negócio, mas de todo o contexto à sua volta. Isso dará condições a este grupo de gestores de alto escalão de prever hipóteses com mais segurança que

estarão proporcionando o atingimento das metas propostas dentro dos prazos de seus planos plurianuais (4 a 5 anos).

Para uma atualização constante a organização deverá estar sempre pronta para reformular seu Planejamento Estratégico e suas Políticas Institucionais para que estes estejam sempre voltados principalmente ao atendimento dos desejos de seus mercados (consumidores-alvos). Para tanto é conveniente que planejem e definam suas diretrizes anualmente pois, através dessas atualizações estarão gerando uma constante melhora nos seus processos de uma forma geral.

3.1 Desenvolvimento Organizacional

Para o Desenvolvimento Organizacional e a construção de uma Estrutura Organizacional que atenda às estratégias da empresa é necessário que ela tenha muito claro em todos os seus níveis, através de seus gestores, a sua Missão, Visão e Objetivos de toda a empresa e de cada uma de suas áreas estratégicas, sempre sem perder de vista a Missão e Visão global da empresa.

Para SPECTOR (2002, p.357),

Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é um conjunto de técnicas projetadas para ajudar as organizações a mudar para melhor. Ele utiliza princípios e procedimentos da ciência comportamental que ajudam os funcionários a melhorar seu desempenho e interagir com os seus companheiros de trabalho de forma mais eficiente. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional envolve a organização inteira ou uma parte dela e tem como objetivo resultar em mudanças importantes na forma com que ela opera. Tais mudanças podem envolver uma reorganização na qual departamentos são criados ou eliminados e funções mudam de área para área e de pessoa para pessoa. Uma iniciativa de desenvolvimento organizacional, porém, é muito mais do que uma reorganização; ela normalmente muda a

forma com que as pessoas trabalham, como elas se comunicam e como coordenam seus esforços. Um programa ou iniciativa de desenvolvimento organizacional envolve funcionários em todos os níveis da organização.

3.1.1 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.).

O Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Podemos considerar como precursor deste movimento teórico *Leland Bradford*, autor do livro *“T-Group Theory and laboratory methods”* (Nova York, 1964). Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura de um lado, e o estudo do comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico.

Os diversos modelos de D.O. consideram basicamente quatro variáveis:

- 1) o meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;
- 2) a organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;

- 3) o grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações inter-pessoais, conflitos, etc.; e
- 4) o indivíduo ressaltando as motivações, atitudes necessidades, etc.

Alguns autores salientam essas variáveis básicas de maneira a poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e em variáveis comportamentais, para que uma mudança permita a consecução tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais.

O conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação da organização à mudança. O D.O. parte de conceitos dinâmicos como os apresentados abaixo:

3.1.1.1 Conceito de Organização

Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio. Assim, ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera.

Alguns autores do D.O. adotam uma posição contrária ao conceito tradicional de organização, salientando as diferenças fundamentais existentes entre os Sistemas Mecânicos (típicos do conceito tradicional) e os Sistemas Orgânicos (abordagem do D.O.).

Características básicas dos sistemas mecânicos e dos sistemas orgânicos:

Sistemas Mecânicos (Abordagem Tradicional):

- A ênfase é exclusivamente individual e nos cargos;
- Relacionamento do tipo autoridade e obediência;
- Rígida adesão à delegação e à responsabilidade dividida;
- Divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígidas;
- Tomada de decisões centralizada;
- Controle rigidamente centralizado;
- Solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade;

Sistemas Orgânicos (Abordagem do D.O.)

- A ênfase é nos relacionamentos entre e dentro dos grupos;
- Confiança e crença recíprocas;
- Interdependência e responsabilidade compartilhada;
- Participação e responsabilidade multigrupal;
- A tomada de decisões é descentralizada;
- Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle;
- Solução de conflitos através de negociação ou de solução de problemas;

3.1.1.2 Conceito de Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados. A única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham.

Além da cultura organizacional, os autores do D.O. põem ênfase no clima organizacional, que constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica em cada organização. O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização.

3.1.1.3 Conceito de Mudança

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas

uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

1. As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).
2. As forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

3.1.1.4 Conceito de Desenvolvimento

A tendência natural de toda organização é crescer e desenvolver-se. O desenvolvimento é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. A eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de sobreviver, de adaptar-se, de manter sua estrutura e tornar-se independente da função particular que preenche. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança:

1. Mudança evolucionária: quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do status quo (lenta, suave);
2. Mudança revolucionária: quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do status quo (rápida, intensa, brutal);
3. Desenvolvimento sistemático: os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam, e criticam o modelo de mudança, para recomendar alterações nele, baseados em seu próprio discernimento e compreensão. Assim as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

3.1.2 Fases da Organização

As organizações assumem diferentes formas organizacionais em diferentes ambientes e em diferentes épocas. Mais do que isso, as organizações, durante sua existência, percorrem cinco fases distintas:

Fase Pioneira: é a fase inicial da organização pelos seus fundadores ou empresários. Com os poucos procedimentos estabelecidos, a capacidade de empresa para realizar inovações é bastante elevada.

Fase de Expansão: é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações e aumentando o número de seus participantes. A preocupação básica é o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais.

Fase de Regulamentação: com o crescimento das atividades da organização, esta é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho.

Fase de Burocratização: com o desenvolvimento das operações e de acordo com a sua dimensão, a organização passa a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho.

Fase de Reflexibilização: é uma fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. O Desenvolvimento Organizacional é exatamente um esforço de reflexibilização.

3.1.3 Críticas as estruturas convencionais

Especialistas do D.O. salientam que as estruturas convencionais de organização não têm condições de estimular a atividade inovadora nem de se adaptarem a circunstâncias em mudança. As principais críticas que fazem às estruturas convencionais de organização são as seguintes:

1. O poder da administração frustra e aliena o empregado;
2. A divisão do trabalho e a fragmentação de funções impedem o compromisso emocional do empregado;
3. A autoridade única ou unidade de comando restringe a comunicação do empregado, afetando negativamente o comprometimento deste para com a organização;
4. As funções permanentes, uma vez designadas, tornam-se fixas e imutáveis.

3.1.4 O que é Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

O Desenvolvimento Organizacional visa a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes internos e externos da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização.

O D.O. exige a participação ativa, aberta e não-manipulada de todos os elementos que serão sujeitos ao seu processo e, mais do que tudo, um profundo respeito pela pessoa humana.

3.1.5 Pressupostos Básicos do D.O.

A maioria dos autores especialistas em D.O., embora tenham idéias e abordagens bastante diversificadas, apresentam muitos pontos de concordância, principalmente no que se refere aos pressupostos básicos na fundamentação do D.O.

Vejamos abaixo:

1. A constante e rápida mutação do ambiente: O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas constantes e numa progressão explosiva;
2. A necessidade de contínua adaptação: O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e

reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em constante mudança;

3. A interação entre a organização e o ambiente: As qualidades mais importantes da organização são sua sensibilidade e sua adaptabilidade: sua capacidade de percepção e de mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos;

4. A interação entre indivíduo e organização: Toda organização é um sistema social;

5. Os objetivos individuais e os objetivos organizacionais: É plenamente possível o esforço no sentido de se conseguir que as metas dos indivíduos se integrem com os objetivos da organização;

6. A mudança organizacional deve ser planejada: A mudança planejada é um processo contínuo, que leva anos;

7. A necessidade de participação e comprometimento: A mudança planejada é uma conquista coletiva e não o resultado do esforço de algumas pessoas. O aprendizado de novos comportamentos através de variadas técnicas introduz, além da competência interpessoal (relacionamento humano isento de bloqueios e preconceitos), maior adaptabilidade às mudanças;

8. O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar das organizações dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana: As ciências do comportamento buscam localizar e criar nas

organizações o ambiente de trabalho ótimo, em que cada indivíduo possa dar sua melhor contribuição e, ao mesmo tempo, ter consciência do seu potencial;

9. A variedade de modelos e estratégias de D.O.: Não há uma estratégia ideal nem ótima para o D.O. Existem, isto sim, modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado;

10. O D.O. é uma resposta às mudanças: É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios;

11. Um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade de vida: As meras alterações estruturais (rearranjos no organograma, mudanças na hierarquia etc.) ou funcionais (alterações de rotinas e procedimentos), bem como os métodos científicos que visam melhorar a eficiência organizacional podem desenvolver estratégias de forma paralela às intervenções mais amplas para melhorar o processo de relações entre indivíduos, entre grupos, organização e seu ambiente, etc;

12. As organizações são sistemas abertos: A organização em si consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes, e mudanças em alguns deles podem afetar os outros subsistemas. Da mesma forma, a organização é em si um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.

3.1.6 Modelos de D.O.

O D.O. exige alterações estruturais na organização formal e alterações comportamentais, conjuntamente. Dessa forma, existem modelos de D.O. relacionados com alterações estruturais, comportamentais e, estruturais e comportamentais.

1. Modelos de D.O. relacionados com alterações estruturais: Incidem sobre a situação ou ambiente de trabalho de um indivíduo, ou sobre a estrutura ou tecnologia adotada pela organização. Os principais tipos de alterações estruturais são:

- Mudanças nos métodos de operação;
- Mudanças nos produtos;
- Mudanças na organização;
- Mudanças no ambiente de trabalho.

2. Modelos de D.O. relacionados com alterações comportamentais: A maior parte dos modelos destina-se a encorajar uma maior participação e comunicação dentro da organização. Os modelos de D.O. voltados exclusivamente para as variáveis comportamentais são os seguintes:

- Desenvolvimento de Equipes;
- Suprimento de Informações Adicionais;
- Reuniões de Confrontação;
- Tratamento de Conflito Grupal;

- Laboratório de Sensitividades.

3. Modelos de D.O. relacionados com alterações estruturais e comportamentais: Os modelos de D.O. que introduzem simultaneamente alterações estruturais e comportamentais são modelos integrados e mais complexos. Constituem uma variedade de abordagens, cada qual envolvendo conceitos, estratégias, seqüências e esquemas que variam enormemente.

3.2 Estrutura Organizacional

O primeiro passo em direção ao Desenvolvimento Organizacional de uma empresa é a revisão e reestruturação de sua Estrutura Organizacional, e para que isto ocorra será necessário que a empresa esteja totalmente aberta, receptiva e convencida das necessidades das mudanças que serão propostas.

Como definição de Estrutura Organizacional podemos citar MARRA (2000, p.41),

Denomina-se estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa. A estrutura organizacional de uma empresa está geralmente demonstrada em organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades. Toda organização é reconhecida pela sua estrutura, que representa: a) a medida exata daquilo que a sua direção idealiza como caminho para atingir os objetivos; b) a maneira como valoriza e distribui os seus módulos operativos dentro do contexto empresarial.

Quando da revisão ou da construção de uma nova Estrutura Organizacional para a empresa podemos elencar, dentre outras, algumas etapas para se chegar a uma estrutura bem embasada e realista que possa facilitar os trabalhos dos gestores e seus colaboradores.

Como primeiro passo deve-se elaborar uma Análise Diagnóstica, isto é, analisar a Estrutura Organizacional Empresarial, para diagnosticar e combater as fragilidades existentes, assim como para identificar os pontos fortes e melhor aproveitá-los.

A seguir, realizar uma Gestão de Projetos, planejando e controlando estes projetos que são de interesse da empresa, sejam eles administrativos ou produtivos, desde o seu desenvolvimento até a sua implantação.

Realizar uma Avaliação de Desempenho, através da implantação de métodos para avaliação do desempenho dos funcionários, visando a torná-los mais produtivos, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos de cada um, bem como das ações necessárias para o seu desenvolvimento.

Nesta seqüência promover uma Análise de Clima Interno para identificar o grau de satisfação dos funcionários para com a empresa, de forma a propor ações que tornem o funcionário um parceiro comprometido com a empresa.

Fazer o Planejamento Estratégico Empresarial através da elaboração de um plano de ações para o presente, que influenciem positivamente o futuro da organização, a partir da definição das diretrizes empresariais, no curto e médio prazo.

Em caso do controle acionário ser familiar, deve-se estudar a melhor forma para a Implantação de Políticas para Sucessão Familiar definindo os rumos necessários

para a sucessão do poder empresarial e buscando soluções sem traumas e riscos para o futuro da empresa.

Promover a Elaboração de Estratégia de Negócios através da definição de diretrizes específicas para tornar a empresa mais competitiva, via melhoria na prestação de seus serviços ou da qualidade dos bens oferecidos.

Adequar o setor de recursos humanos para a implantação de Políticas de RH visando definir e realizar políticas e diretrizes para tornar o funcionário parceiro e comprometido com o sucesso da empresa.

Elaborar uma Auditoria de Qualidade de Sistemas da empresa, para identificar as fragilidades existentes e propor soluções, segundo os conceitos da Gestão pela Qualidade Total.

Finalmente propor e realizar a implantação de modelo de gestão competitivo que possibilite à empresa possuir um comando empresarial moderno, profissional e competitivo com as novas exigências do mercado e de seu público-alvo.

3.3 Missão Empresarial

A Missão pode ser definida como a razão da existência da organização, finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Ela diferencia uma empresa, dá a esta empresa algo mais a oferecer, mostra ao mundo o que ela tem a lhes oferecer.

A Missão deve se uma declaração formal e escrita que traduza a filosofia da organização, orientando todas as pessoas ligadas a ela: colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade de um modo geral, de forma a saberem como e para onde conduzir os negócios com maior eficácia e eficiência.

As melhores declarações de missão são aquelas que focam ao atendimento das necessidades do seu público-alvo.

Podemos citar, entre outros, como exemplo de missão empresarial:

- Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP*:

“Atender as necessidades de saneamento ambiental, contribuindo para melhoria da qualidade de vida da população”.

- Banco Nossa Caixa S A**:

“Ser uma instituição moderna e eficiente, buscando permanentemente a excelência no atendimento ao público, através de produtos e serviços de qualidade, e contribuir para o desenvolvimento social e econômico, garantindo o acesso da população aos meios financeiros”.

- Care Brasil***:

*SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo: **Informações diversas necessárias ao desenvolvimento do trabalho.** <<http://www.sabesp.com.br>>. Acesso em fevereiro/2003.

Banco Nossa Caixa: **Consulta à missão e visão da empresa. <<http://www.nossacaixa.com.br>>. Acesso em outubro/2003.

***CARE Brasil: **Consulta à missão e visão da empresa.** <<http://www.care.org>>. Acesso em outubro/2003.

“A missão da Care Brasil é servir às comunidades e às famílias mais pobres do País, potencializando a experiência, a diversidade e os recursos existentes tanto na sociedade brasileira quanto na Care Internacional. Queremos ser um agente catalisador de processos de transformação social que gerem soluções duradouras para a erradicação da pobreza.

Para realizar nossa missão, buscaremos sempre a excelência e trabalharemos com determinação, motivados pelas aspirações das pessoas às quais servimos, e em parceria com grupos sociais que compartilhem desse objetivo”.

A declaração de missão tem sido parte do trabalho e da vida assim como da história da humanidade. É provável que a primeira declaração de missão esteja em “Genesis1” :

“Sede fecundos, multiplicai-vos, enchei a terra e sujeitai-a; dominai sobre os peixes do mar, sobre as aves dos céus e sobre todo animal que rasteja pela terra”.

A Constituição dos Estados Unidos da América, em seu preâmbulo também é um tipo de declaração de missão, que estabelece a razão da criação deste documento histórico:

“Nós, as pessoas dos Estados Unidos, para formarmos uma união mais perfeita, estabelecermos Justiça, assegurarmos tranquilidade doméstica, provermos a defesa comum, promovermos o bem estar geral, e assegurarmos a liberdade de expressão a todos e nossa posteridade, ordenarmos e estabelecermos esta Constituição para os Estados Unidos de América”.

Já na Constituição Brasileira, a declaração da missão está contida nos seus objetivos fundamentais constantes no seu Artigo 3º:

- I. Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II. Garantir o desenvolvimento social;
- III. Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV. Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, de raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Finalizando os princípios fundamentais em seu parágrafo único, a Constituição Brasileira também fornece outra diretriz em relação à política externa:

“Parágrafo Único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade Latino-Americana de Nações”.

O dicionário Aurélio define a palavra missão com alguns significados, dos quais podemos destacar alguns dos mais significativos:

1. Função ou poder que se confere a alguém para fazer algo; encargo, incumbência.
2. Função especial da qual um governo encarrega diplomata (s) ou agente (s) junto a outro país; comissão diplomática.
3. O conjunto das pessoas que receberam um encargo religioso, científico etc.
4. Obrigação, compromisso, dever a cumprir: *missão de pai*.

Podemos, também, citar uma declaração de missão muito conhecida de todos nós, e que está bem à frente de nosso tempo. Ela foi escrita por Gene Roddenberry para a série Jornada nas Estrelas, e que hoje é a declaração de missão que, provavelmente, seja a mais popular a milhões de pessoas em todo o mundo:

“Espaço, a última Fronteira... Esta é a viagem da nave estelar *Enterprise*. Sua missão: explorar o desconhecido mundo novo, procurar novas espécies de vida e novas civilizações, ir onde nenhum homem tenha ido antes”.

Recentemente, quando homens e mulheres se empenham na busca de uma união com propósito elevado, uma declaração de missão ou propósito é anunciado, como o primeiro passo de uma longa marcha.

Os seres humanos, pela sua natureza, parecem honrar ou enobrecer a sua tarefa ao dotarem-se de uma missão ou comprometimento pessoal.

Conforme afirma Laruccia*, em seu artigo “A Missão Empresarial”,

As empresas são como as pessoas, precisam de uma missão. Corporações como entidades e pessoas como indivíduos compartilham características comuns.

Com o passar do tempo, desenvolvem personalidades que formam suas filosofias que motivam sua ação. E sem um propósito ou missão, ambas as pessoas e as empresas ficam enfraquecidas.

Formar a identidade de uma corporação começa na definição de sua missão, a razão de ser, seu propósito, enfoque, meta.

Toda empresa, não importando o quanto grande ou pequena ela seja, necessita uma declaração de missão como uma fonte de direcionamento, um tipo de bússola, que permite a seus empregados, a seus clientes, e também a seus acionistas saberem o que a empresa representa e para onde liderá-la.

Uma missão conduz uma empresa a um sentido de comprometimento, tendo uma razão maior para o seu funcionamento, aparte da compensação salarial.

A missão também serve para unificar as pessoas em uma companhia, provendo um sentido de identidade, principalmente quando se agregam muitos tipos diferentes de pessoas, em diferentes partes da empresa, do país e do mundo, com trabalhos e cargos diferentes assim como diferentes níveis de instrução e educação.

Finalmente, uma missão, simplesmente por sua existência, serve de base para que uma companhia construa o seu futuro.

3.3.1 O que é uma Missão?

Muitos entendem mal a natureza e importância da missão, enquanto outros nem sequer a consideram, a missão, como já foi dito, mostra ao mundo o que a empresa tem a oferecer.

Para a definição de uma declaração de missão é de suma importância que seus dirigentes, a alta administração da empresa, esteja plenamente afinada e conhecedora no contexto em que ela está inserida, principalmente se considerarmos as rápidas transformações que ocorrem em nosso mundo cada vez mais moderno e veloz. Como consequência teremos um consumidor mais exigente e consciente de seus desejos e direitos, consumidores que sabem exatamente o que procuram e o que querem para atingir suas necessidades e satisfação.

A empresa, através de sua alta administração deve estar, de alguma forma, sempre “atenada” (*grifo nosso*) e estar conhecedora de todas estas rápidas alterações que vão ocorrendo à sua volta.

Em 1973, Peter Drucker observou:

“A finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez essa seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas”.

Já, Laruccia faz algumas considerações sobre o porque da necessidade de uma definição de missão que seja clara e bem inserida ao contexto e à realidade da empresa:

Uma empresa não se define pelo nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão.

Somente uma definição clara da missão é a razão da existência da empresa e torna possíveis, claros e realistas os seus objetivos.

Muitos empresários acreditam que a missão da sua empresa está ligada aos objetivos particulares. Aham que sua empresa somente existe para atender a seus propósitos ou, mais especificamente, dar lucro. Se o ambiente externo em constante mudança exige mais do que a bisonha, ou inexperiente conclusão de que uma empresa deva

* LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial**, <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

ter como missão dar lucro, evidentemente que as empresas lutam pela sobrevivência e pelo lucro, mas o lucro é apenas o meio pelo qual a empresa consegue sua finalidade, ou seja, a sua missão.

Uma empresa se desenvolve quando aumenta sua capacidade e seu desejo de servir a todos aqueles que dela dependem, e cada vez mais o desenvolvimento deve ser considerado como o principal propósito.

Para que uma empresa tenha um rumo, não ficando à mercê dos ventos errantes da sorte, a missão deve conter os seguintes conceitos:

- A razão de ser da empresa;
- Aquilo que justifica a sua existência;
- É a definição sucinta e precisa da empresa; e
- É definida com base nos fatores culturais, formados pelo conjunto de crenças e valores das pessoas da empresa.

A definição da missão para Kotler deve incluir o domínio competitivo onde a empresa vai atuar e poderia ter estes objetivos:

1. Tipos de indústrias a serem consideradas. A empresa vai operar em apenas um tipo de indústria, ou em um conjunto de indústrias do mesmo ramo, em apenas produtos industriais de consumo ou serviços, ou em qualquer outro tipo de produto ou indústria.
2. Segmento de mercado. Tipo de mercado ou clientes que a empresa vai atender.
3. Área geográfica. Conjunto de regiões, países ou grupo de países onde a empresa deve atuar.

A missão deve incluir motivação, pois os empregados querem ter o próprio trabalho reconhecido e útil a todos.

Laruccia* acrescenta também que:

A missão não deve "ter lucro", pois lucro é o resultado do trabalho realizado *fora* da empresa.

A missão global deve enfatizar as *políticas básicas* da empresa, que são uma orientação de como todos os membros devem lidar com clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes e outros tipos de

* LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial**, <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

público. **As políticas orientam a atuação individual e fazem com que a empresa trabalhe de modo consciente e integrado.**

A missão deve ser uma orientação em longo prazo, para 10 ou 20 anos, pois não seria conveniente rever a missão com frequência, a cada mudança da economia. Só é viável redefinir a missão, se a empresa não tem mais credibilidade ou não dispõe de uma orientação firme a seguir.

3.3.2 A Missão e o Planejamento Empresarial

A liderança de empresas transnacionais e de multi-negócios desenvolve a missão para suas sedes e para suas unidades de negócios.

A missão também deve ser analisada e discutida de forma tão rigorosa como a estratégia, da mesma forma que efetuam o **planejamento estratégico**.

O desenvolvimento da missão vai muito além do planejamento estratégico, se considerarmos que a missão:

- envolve uma análise dos valores dos empregados e do comportamento da organização na determinação das mudanças necessárias;
- concentra-se na identificação de padrões de comportamento que são centrais para a implementação da estratégia e simboliza o novo sistema de valores; e.
- encoraja a discussão do empenho da organização para com os interessados na finalidade mais elevada.

Uma das razões pelas quais tantas estratégias não conseguem passar de um atraente documento de planejamento é que são estratégias e não missões, portanto

não conseguem captar os valores e os padrões comportamentais existentes nas organizações, não apelando às emoções dos gestores e dos empregados que teriam de colocar em prática as ações visualizadas e propostas pela cúpula da empresa.

Dessa maneira, podemos considerar o planejamento estratégico como uma sub-série do desenvolvimento da missão que, na formulação de estratégias, deverá estar alinhado com os objetivos específicos da organização.

3.3.3 Missão: O Caminho do Sucesso

Uma outra maneira de saber o que significa uma missão é considerá-la como parte do conjunto de princípios fundamentais que um negócio opera. O que também pode incluir uma visão, meta, lista de objetivos, declaração de ética, política ambiental, políticas operacionais e uma filosofia básica de negócio, entre muitas outras declarações.

Podemos pensar em uma declaração de missão como parte de uma visão empresarial rumo ao sucesso comunicando aos empregados, clientes e ao público a forma como a companhia alcançará esse sucesso, organizações que vivenciam verdadeiramente as suas missões são facilmente vencedoras nos mais diversos setores de atuação.

A missão normalmente facilita a todos na compreensão das prioridades da empresa e onde as pessoas devem concentrar os seus esforços.

A missão faz com que uma empresa seja eficaz, na medida em que as pessoas fazem as coisas certas, ao invés de somente fazer certas as coisas. (LARUCCIA*)

3.3.4 O papel da Missão na Integração da Organização

O estabelecimento da missão, estratégia e valores são a tarefa mais abrangente da organização, proporcionando a orientação, as prioridades e os critérios para direcionar a tomada de decisões e para ajudar na solução de conflitos internos. A responsabilidade de assegurar sua existência é de competência da cúpula da organização.

A grande variedade de mecanismos participativos pode ser utilizada no sentido de assegurar a instalação levando em conta as perspectivas dos proprietários.

Laruccia* afirma que:

A divulgação em vários níveis da missão, estratégia e valores em toda a organização, muitas vezes tomam a forma do desenvolvimento de versões sob medida, porém congruentes, para unidades organizacionais diferentes e níveis de sistemas diversos. Isso é feito para evitar que as unidades organizacionais trabalhem em sistema cruzado e para tornar a direção significativa para os participantes da organização. O processo permite que os participantes sejam mais específicos sobre a missão, estratégia e normas em nível de unidade. A missão facilita a busca do consenso e potencializa os esforços das partes em benefício do todo.

*LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial**, <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

Segundo Philip Kotler, uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo na direção da realização dos potenciais da empresa.

3.3.5 Mercados-alvo e os produtos essenciais

Em se tratando de mercados-alvo e produtos essenciais, Laruccia* coloca em seu artigo que:

Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração da missão aponta crenças essenciais, e identifica também os mercados-alvo e produtos essenciais. Por exemplo:

- Ser a empresa aérea mais bem-sucedida do mundo.
- Ser a melhor instituição financeira diversificada nos mercados que escolhemos.

As declarações de missão devem ser inspiradoras, devem fornecer energia e motivação à empresa. Por outro lado, declarações de missão e slogans inspiradores não são suficientes.

Como observou Peter Senge,

“Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de modificar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.

Nenhum negócio será duradouro, se a empresa não levar em conta a necessidade de se adaptar às transições, expectativas e necessidades de seus clientes.

Implica também definir, com clareza, em quais mercados e seus segmentos de mercado a empresa pretende operar a curto, médio e longo prazos. Com que tecnologia o seu negócio estará preservado. E qual a amplitude de seus serviços que poderá oferecer ao mercado, reconhecendo suas limitações, sua competência e suas vantagens em relação à concorrência.

*LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial**, <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

Estrategicamente, a missão é encarada como um instrumento que define o raciocínio comercial e o mercado-alvo das empresas sempre ligado à estratégia no seu nível mais elevado. Assim sendo, é o primeiro passo da administração estratégica na tentativa de responder a duas perguntas básicas: Em que negócio estamos e como ele deveria ser?

Desde que Theodore Levitt escreveu o seu mais famoso artigo “Miopia em Marketing”, em 1960, as empresas vivem repensando qual é realmente o seu negócio.

Fica evidente que a maioria dos negócios surge como busca de oportunidade rentável no mercado. Mas, com o passar do tempo, o escopo do negócio se altera, pois a cultura da empresa, as novas oportunidades de mercado e os desafios de sobrevivência acabam por levar a empresa para uma nova razão de ser.

Assim, o papel da missão é fornecer aos empregados, clientes e a outras organizações, com as quais a empresa interage, uma identidade e um claro direcionamento de onde a empresa está e em que sentido pretende e pode crescer.

Inclui ainda a necessidade de:

- . uma definição clara, flexível e abrangente de qual(is) é(são) o(s) produto(s)/serviço(s) da empresa;
- . uma definição genérica das necessidades dos clientes;
- . uma definição dos mercados a serem atendidos;
- . uma definição da tecnologia a ser utilizada hoje e no futuro;
- . uma definição do nível de oferta de produtos ou serviços e de sua estrutura de distribuição; e
- . uma avaliação da competência da empresa e suas vantagens competitivas e limitações.

O significado dessas definições implica entender a empresa e as suas negociações com o meio ambiente.

Concluindo a missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são à base da filosofia gerencial, de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionará recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio.

3.4 Visão Empresarial

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. A visão pretende

estabelecer uma identidade comum aos propósitos da organização a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que ela deseja construir.

A seguir citamos alguns exemplos de visão empresarial:

- Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo SA – SABESP*:

“No ano 2005 queremos ser reconhecidos como”:

A melhor empresa de prestação de serviços de saneamento ambiental;

Uma empresa ética, competitiva, eficaz, voltada ao cliente e ao cidadão;

Uma empresa que conte com a participação do Estado, dos Municípios, da Sociedade e quando conveniente, da iniciativa privada;

Uma empresa que atue através de Unidades de Negócio e de Serviços e/ou Subsidiárias, controladas por uma Holding, com uma organização mais flexível e ágil.”

- Banco Itaú S A** :

“Ser um banco líder em performance, reconhecidamente sólido e confiável, destacando-se pelo uso agressivo de marketing, tecnologia avançada e por equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação dos clientes”.

- Care Brasil***:

“Buscamos um Brasil sem pobreza, com justiça social, esperança e orgulho de sua diversidade, onde a população viva com dignidade, segurança e estabilidade.

A Care Brasil trabalha em parceria com a sociedade civil, empresas, o Estado e a Care Internacional, num movimento

* SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo: **Informações diversas necessárias ao desenvolvimento do trabalho.** <<http://www.sabesp.com.br>>. Acesso em fevereiro/2003.

** Banco Itaú S A: **Consulta à missão e visão da empresa.** <<http://www.itaú.com.br>>. Acesso em outubro/2003.

*** CARE Brasil: **Consulta à missão e visão da empresa.** <<http://www.care.org>>. Acesso em outubro/2003.

dedicado à erradicação da pobreza no Brasil e no mundo. Queremos ser reconhecidos por nosso compromisso inalienável com a dignidade das pessoas”.

3.4.1 Dos Princípios da Visão Empresarial

Para se desenvolver uma visão corporativa, devemos também desenvolver um conjunto de princípios e crenças que, juntamente com a declaração da missão, ajudará a alcançar essa visão. Esse conjunto de princípios deve ser coerente para uma companhia prosperar.

Certamente, todas as companhias têm um guia de princípios, estando ou não explícitos. De qualquer modo, esses princípios estando implícitos podem ser contra produtivos ou prejudiciais, se estiverem em conflito com a visão.

Muitas companhias passam por uma transição sem examinar estes princípios básicos fundamentais, tornando-se muito perigosos, como a navegação por um canal estreito sem o auxílio de mapas ou sem piloto. O melhor é fazer abertamente, para que todos participem e entendam, certamente traduzindo todas nossas crenças em comportamento, um entendimento claro como cada empregado deve se comportar. O processo deve ser interativo e deve envolver a fundo a organização, bem como a cúpula da organização. Um conjunto de termos descritivos não bastará.

Este processo pode demorar em torno de cinco a dez anos para alcançar uma mudança completa de uma alteração de crenças corporativas, e que é uma das coisas mais difíceis para uma companhia fazer com sucesso.(LARUCCIA*)

3.4.2 Quando a visão de uma empresa molda e prevê o futuro

O impacto da própria visão de uma companhia pode ser dramático. A declaração da Visão da Microsoft Corporation é uma única frase:

“Um computador em cada escritório e cada lugar”.

O relatório anual de 1993 da Microsoft incluiu uma explicação da sua visão:

“Somos unicamente dispostos em nosso compromisso com essa visão. E estamos mantendo esse enfoque singular, desde que se fundou nossa companhia em 1975”.

Essa visão tem criado uma revolução que muda como as pessoas em todo o mundo fazem negócio. Essa visão também forma o futuro.

3.4.3 Visão – definição da palavra

Muito utilizada pelos executivos atualmente, a palavra VISÃO deve ser muito bem definida e compreendida quando tratamos da gestão de mudanças, muitas indagações sobre o seu significado específico para esta situação, tais como:

*LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial** , <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

- Será que significa a visão do futuro do negócio e do ambiente competitivo no qual a empresa estará inserida?
- Ou qual a abordagem da empresa no futuro?
- Ou a forma de transição da passagem de onde ela está hoje no presente e como deveria ser no futuro?
- Isto se aplica a uma situação para o próximo ano, três ou quatro anos, ou para daqui a vinte anos?
- E como a palavra “visão” difere, diferentemente, das palavras “missão”, “estratégia” e “plano”?

É importante que as pessoas, dentro de uma empresa ou grupo de trabalho, tenham uma visão ou uma imagem da direção que desejam seguir e o tipo de empresa que querem criar. É importante que, no dia-a-dia da empresa, todos ajam de forma a contribuir para a criação desse futuro.

A visão gerencial pode ser manifestada pelo menos de *cinco* maneiras diferentes, e a palavra “visão” assume diferente significado.(LARUCCIA*)

3.4.4 Visão – significados

Segundo Laruccia* a visão é a combinação da mistura de três avaliações:

- a) Avaliações de eventos que *são já realidade, foram resultados do espaço* entre a atual empresa e a posição desejada.

*LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial** , <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

b) Avaliações de eventos, que *estão atualmente manifestando*, estão criando um espaço entre a atual empresa e a posição desejada.

c) Avaliações de eventos que *se manifestarão no futuro*, e que *poderão criar um espaço* entre a atual empresa e a posição desejada.

A visão da situação, dentro da qual a organização é endereçada, é fortemente influenciada pelo reconhecimento das mudanças passadas e presentes, e só parcialmente determina a hipótese do futuro, o que evidencia simplesmente o fato de que a maior parte das empresas reage às mudanças ao invés de antecipá-las. As vantagens competitivas, contrariamente a que se crê, parecem depender mais da rapidez de reação e não da capacidade de ver no futuro os efeitos das ações tomadas hoje. Obviamente, os dois comportamentos não são distantes um do outro, visto que, quem pensa à frente, está mais bem preparado para as mudanças quando ocorrerem. Ter um bom senso do que ter uma boa capacidade de previsão parece ser igualmente importante.

Uma visão da situação futura está condicionada à capacidade do gerenciamento de reconhecer e interpretar *modelos* e de estabelecer relações com outras situações análogas. Isto não é para dizer que a história se repetirá de modo idêntico, mas sempre é importante perguntar “o que é similar e o que é diferente” em uma situação relativa a outra.

A situação futura pode também ser melhor compreendida, se identificarmos as forças motrizes “*driving forces*” para as mudanças e não mudanças por si só. Muitas destas forças vêm das mudanças tecnológicas às mudanças de âmbito econômico, social e político, indo aos elementos do setor específico, como as indefinições dos limites e fronteiras, a perda de competitividade pela concorrência, as mudanças no comportamento do consumidor, e a globalização de alguns produtos e mercados.

O fraco desempenho pode constituir uma força motriz de mudança, mas, no momento em que isso ocorre, a situação pode ser muito séria e a mudança tarde demais.

A visão deve ser estratégica, grandiosa, contagiante. Deverá ser boa para as pessoas, para os setores da empresa e para a empresa como um todo.

O poder da visão é que as pessoas ficam dispostas a apoiá-la, quando percebem que ela converge com seus objetivos individuais.

3.5 Objetivos Empresariais

Os objetivos empresariais devem ser determinados pela alta administração, pois esta deverá estar sempre muito ambientada e ser conhecedora de todos os acontecimentos internos e externos que possam afetar o seu negócio. Isso lhes dará condições para que estabeleçam objetivos que sejam coerentes e mensuráveis com a realidade e com os desejos de seu mercado.

Os objetivos devem ser estabelecidos em todos os níveis e para todas as funções da organização. A alta administração deve estabelecer objetivos mais abrangentes, enquanto cada setor, através de seus gestores devem conhecer, compreender e difundir os objetivos macros para que possam adequá-los e estabelecer objetivos focados às suas áreas de atuação tendo como seu maior propósito o atendimento das metas e objetivos globais da organização.

3.5.1 Objetivos Genéricos e Específicos

Segundo Bethlem, por influência da literatura americana, usualmente se considera como objetivo genérico de uma empresa ser alguma coisa, porque se traduz para o português o verbo "to be" como ser, esquecendo-se que em inglês ele também significa *estar*, que, embora representado em inglês pela mesma expressão, tem significado diferente de *ser*.

Os membros de uma organização querem que a organização, além de fazer e ser alguma coisa, que ela esteja em algum lugar em determinados momentos. Para identificar o que se quer de uma organização, podemos formular algumas perguntas tais como:

- Fazer o quê?
- Ser o quê?
- Estar onde e quando?

As respostas a essas perguntas são o conteúdo dos objetivos, metas, alvos ou propósitos genéricos de uma empresa.

Podemos então definir como os objetivos genéricos de uma organização:

- Como fazer alguma coisa;
- Como ser alguma coisa;
- E como estar em algum lugar e em algum momento.

A compreensão, definição e especificação dos "*alguns*" levará aos objetivos específicos de uma organização.

Podemos sinteticamente ter como definição de objetivos genéricos e específicos o que segue:

Os objetivos genéricos de uma empresa são: fazer alguma coisa, em um local ou em algum mercado, por algum tempo, sendo a atividade lucrativa, que traga crescimento e prestígio, e que seja uma atividade duradoura.

Os objetivos específicos seriam: fazer ou produzir um produto(s) ou serviço(s) em mercado(s) específico(s) dentro de um determinado período de tempo que poderá ser ou não pré-determinado, sendo esta atividade lucrativa, crescente, prestigiosa e duradoura.

Alguns autores chamam este conjunto de objetivos específicos de missão e consideram que, sendo ela específica, diferencia uma empresa das demais.

Objetivo é um estado futuro desejado que se tenta tornar realidade. Para que os objetivos das empresas sejam alcançados deve-se haver uma compatibilidade entre os objetivos individuais (que são as situações desejadas que cada pessoa deseja alcançar) e os objetivos e organizacionais (que é o estado desejado que a organização pretende atingir e que orienta o seu comportamento em relação ao futuro).

3.6 Política Institucional Empresarial

Inserida no contexto de planejamento estratégico e, como uma consequência das várias ações e fases já descritas, é chegado o momento da empresa estabelecer suas Políticas Institucionais, que nortearão cada área estratégica da empresa mostrando e apontando o caminho que a organização deverá seguir visando uma gestão eficiente e eficaz, e para tanto é necessário que sejam compreendidas e aceitas em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Tomando como base o artigo apresentado no 21º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental, que aborda, entre outros, Desenvolvimento Organizacional e Políticas Institucionais (caso SABESP), explicitando que a partir da implantação de uma Nova Estrutura Organizacional, onde a empresa passou a trabalhar de forma descentralizada, houve a necessidade de se estabelecer as novas regras, os princípios e os valores, a redefinição das responsabilidades, das autoridades, os pontos de controle, para que a organização caminhasse com agilidade.

Para tanto, para cada uma das funções estratégicas foi elaborada uma Política Institucional, exemplo: Política Institucional de Recursos Humanos, Controladoria, Investimentos, Comunicação Empresarial, Tecnologia da Informação, Gestão Econômico-Financeira, Marketing, etc.

Neste trabalho focaremos a Política Institucional de Controladoria motivados pelo fato de o autor ter atuado nesta área desde a época de sua implantação, tendo portanto maior familiaridade e conhecimento sobre a mesma.

Devemos salientar que o “Manual de Políticas Institucionais e seus respectivos Procedimentos” (*grifo nosso*), devem ser entendidos como uma ferramenta gerencial sendo uma obrigação dos cargos de liderança o domínio e a disseminação de seu conteúdo.

Com o objetivo de manter as políticas institucionais da empresa sempre afinadas e voltadas às realidades do universo em que a organização está inserida deverá ser realizada uma revisão periódica.

Cabe ao “número um da empresa” (*grifo nosso*) a definição do norte, do rumo que a organização deverá seguir a partir daquele momento, considerando ser ele a pessoa que detém o conhecimento do negócio como um todo e com uma visão mais ampla de como sua empresa está inserida no contexto global.

As diversas áreas da empresa focam os seus conhecimentos apenas em seu mundo, no setor da empresa em que atuam, o que os deixa com mais condições para a tomada de decisões apenas em seus setores específicos.

Para a construção de suas políticas institucionais a Sabesp elaborou um manual que pudesse servir como orientador na confecção de todas as suas políticas visando uma padronização, dentre outras, na forma de apresentação, em seu conteúdo e nos períodos de suas revisões.

3.6.1 Modelo de Manual de Políticas Institucionais

Na seqüência apresentamos o “**Modelo de Manual de Políticas Institucionais**” adotado pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, utilizado como balizador por toda a empresa para a Formulação e o Controle de suas Políticas Institucionais.

O estabelecimento de um modelo para a elaboração de Políticas Institucionais é muito importante, quando consideramos que todo “modelo” (*grifo nosso*) é uma simplificação da realidade que é muito complexa e necessita de um facilitador quando necessitamos descrever e padronizar um orientador de ações que devem ser entendidos por todos os seus usuários.

3.6.1.1 Finalidade da Política Institucional:

Definir os critérios e conceitos para a elaboração, documentação, aprovação, comunicação, implantação, alteração e adequação das Políticas Institucionais da Empresa.

Estabelecer critérios e princípios que possibilitem a participação da comunidade interna e das entidades representativas no processo de elaboração das Políticas Institucionais da Empresa

Propiciar que as Políticas Institucionais sirvam de base para decisões e ações homogêneas, inspiradas pela Visão, coerentes com a Missão e orientadas pelas Diretrizes e Objetivos Estratégicos da Empresa.

Definir a responsabilidade pela elaboração e manutenção dos Procedimentos que devem sustentar as Políticas Institucionais da Empresa.

Dotar as Unidades de metodologia para elaboração de Procedimentos internos.

A conceituação de Política Institucional é de suma importância, pois, sem este entendimento alguns gestores podem não ter de forma clara e padronizada o que a empresa espera deles e de suas respectivas áreas.

3.6.1.2 Conceito de Política Institucional:

A SABESP entende Política Institucional como uma decisão da Alta Administração que têm as seguintes finalidades:

- a) facilitar decisões e ações homogêneas em âmbito de toda a Empresa que sejam, inspiradas pela Visão, coerentes com a Missão e orientadas pelas Diretrizes e Objetivos Estratégicos da Empresa;
- b) garantir à Alta Administração (Holding) a aplicação de conceitos e princípios comuns na condução dos negócios de forma descentralizada;
- c) assegurar a racionalização e integração dos recursos e esforços de todas as Funções e Unidades da Empresa;
- d) estabelecer critérios e princípios que administrem conflitos de interesse entre as diversas Áreas e Unidades da Empresa;
- e) estabelecer os níveis de autoridade e responsabilidade tornando as decisões o mais próximo possível das ações;
- f) servir de balizamento para o processo de descentralização, bem como para as decisões gerenciais; e
- g) estabelecer critérios e princípios que garantam continuidade dos rumos de profissionalização da Empresa.

Uma Política Institucional expressa-se através de um documento específico cujo conteúdo deve ser elaborado de forma participativa, que contém/formaliza:

- princípios,
- conceitos;
- critérios, diretrizes gerais e/ou valores da empresa; e
- responsabilidades, autoridades e formas de controle, que a Alta Administração (Holding), quer ver implantado na Empresa para sustentar e orientar no dia-a-dia a operacionalização dos negócios de forma descentralizada e/ou para induzir a aplicação de novos paradigmas de gestão.

As Políticas Institucionais da Empresa devem ser consolidadas no Manual de Políticas Institucionais, cuja atualização e manutenção é da responsabilidade da Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial.

O item a seguir apresenta uma orientação de como deverão ser elaboradas as Políticas Institucionais incluindo, o fluxo e o caminho que as informações e sugestões advindas dos vários setores devem seguir.

3.6.1.3 Proposição, Elaboração e Atualização de Política Institucional:

As Políticas Institucionais devem ser elaboradas com ampla participação de todos os Empregados e Gerentes envolvidos diretamente nos assuntos a que se referem e devem ser aplicadas em todas as atividades e decisões pertinentes.

A necessidade de formulação, alteração e adequação de Políticas Institucionais devem ser identificadas pelos Vice-Presidentes, Diretores, Superintendentes e demais Gerentes da Empresa, aos quais compete incentivar e engajar nesse processo os Empregados envolvidos.

Todos os Empregados da Empresa podem propor, através de seus respectivos Gerentes, Políticas Institucionais, desde que sejam coerentes com a finalidade desta Política Institucional e com os princípios expressos na Visão e Missão da Empresa.

As propostas de Políticas Institucionais devem ser enviadas à Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial, a quem compete operacionalizar o processo de consulta aos envolvidos, bem como a formalização das mesmas.

As propostas de Políticas Institucionais devem ser enviadas aos Empregados envolvidos na matéria, que devem analisar e opinar, sugerindo formalmente alterações sobre o conteúdo das mesmas.

Todas as sugestões feitas formalmente serão levadas em consideração no processo de análise das mesmas pelo Grupo responsável. As razões da não aceitação devem ser expressas por escrito e encaminhadas , antes da aprovação final pela Diretoria Colegiada.

O Grupo encarregado de tabular e analisar as sugestões feitas deve ter no máximo 8 (oito) participantes, representantes das Vice-Presidências e Diretorias e sempre farão parte dele: a Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial, o Vice-Presidente, Diretor ou o Superintendente mais ligado à matéria, Gerentes ou Empregados mais envolvidos na aplicação do conteúdo da Política Institucional.

Os participantes do Grupo serão indicados pelos Vice-Presidentes e Diretores e devem representar a sua área de atuação, tendo como papel básico:

- coletar subsídios relativos à Política Institucional;
- envolver-se e pesquisar o tema;
- disseminar e discutir amplamente a proposta de Política Institucional na sua área de atuação; e
- atuar como ligação entre a área e o Grupo da Política Institucional em questão.

A formulação de Políticas Institucionais deve ser feita, seguindo uma metodologia específica, em reuniões que serão coordenadas pela Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial.

Os resultados dessas reuniões devem dar origem à Versão 1 da Política Institucional, que será enviada para consulta aos envolvidos e entidades representativas.

As contribuições, oriundas das consultas aos envolvidos e entidades representativas, serão discutidas e analisadas pelo Grupo responsável pela elaboração da Política Institucional, gerando a Versão 2 que será analisada e submetida à aprovação da Diretoria Colegiada.

A seguir, através do “modelo de manual de políticas institucionais” (*grifo nosso*), é colocada de maneira clara a necessidade de uma Política descrita de forma simples em todos os seus sentidos para que haja um bom entendimento e compreensão de todos os colaboradores em todos os níveis hierárquicos da empresa.

A Política Institucional deve ser formulada na forma mais simples possível, quanto a sua redação, devendo ser clara, sucinta, adequada, auto-aplicável, voltada aos objetivos da Empresa e integrada com as demais Políticas Institucionais.

Algumas Políticas Institucionais podem exigir procedimentos detalhados para a sua execução. A descrição desses procedimentos deve seguir os padrões usados pelas Normas ISO.

Os procedimentos referentes aos temas de caráter geral ou filosófico/estratégico devem ser elaborados pelas respectivas áreas especializadas da Alta Administração (Holding).

Para garantir a harmonia, integração e a consistência desses procedimentos no âmbito da Empresa, os mesmos devem ser enviados para apreciação da Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial, antes da sua implementação.

Os procedimentos referentes aos temas de caráter operacional e administrativo, específicos das Unidades de Negócios/Serviços, devem ser elaborados, cumpridos e mantidos pelas respectivas Unidades de Negócios/Serviços, segundo os padrões definidos.

As Unidades de Negócios/Serviços devem enviar cópia desses procedimentos elaborados e das posteriores atualizações para a Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial, a quem

competete organizar e manter um arquivo específico à disposição da Empresa.

3.6.1.4 Aprovação e Divulgação:

As aprovações das Políticas Institucionais propostas, dar-se-á sempre em reunião específica da Diretoria Colegiada, e será formalmente divulgada pela Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial.

A oficialização do documento final é de grande importância para a sua aceitação e credibilidade junto aos gestores e seus colaboradores.

3.6.1.5 Documentação, Comunicação e Responsabilidade:

As Políticas Institucionais devem ser documentadas e divulgadas através do manual de Políticas Institucionais.

O Manual de Políticas Institucionais deve ser fornecido aos Gerentes da Empresa mediante assinatura de termo de responsabilidade e estar disponível a todos os Empregados da área.

O padrão de apresentação das Políticas Institucionais deve obedecer à forma em que esta Política Institucional está sendo apresentada.

Cada Política Institucional deve definir a Unidade Funcional ou Operacional, responsável pelo desencadeamento de ações para implementação da mesma.

A forma de apresentação das Políticas Institucionais pode e deve acompanhar e seguir a evolução tecnológica, o que também irá facilitar na sua disseminação atingindo todos os colaboradores da empresa.

3.6.1.6 Interpretação, Cumprimento e Auditoria:

Compete aos Vice-Presidentes, Diretores, Superintendentes e Gerentes familiarizar, orientar, divulgar e treinar continuamente seus subordinados diretos e indiretos, para conscientização e aplicação correta das Políticas Institucionais.

A avaliação de desempenho das lideranças da empresa deve considerar a atitude dos líderes e dos seus subordinados em fazer uso correto das Políticas Institucionais e dos respectivos procedimentos.

Na interpretação das Políticas Institucionais devem ser levadas sempre em consideração as Políticas Institucionais correlatas.

A Superintendência de Auditoria deve auditar continuamente a aplicação das Políticas Institucionais e dos respectivos procedimentos, relatando formalmente à Diretoria Colegiada os desvios ocorridos.

A Diretoria Colegiada é o único nível hierárquico que pode, excepcionalmente, autorizar e/ou tomar decisões ou ações que contrariem uma Política Institucional.

Para uma melhor análise e entendimento do assunto acreditou-se ser melhor delimitar o foco em apenas uma política institucional para que o assunto possa ser mais facilmente compreendido.

A escolha recaiu sobre a Política Institucional de Controladoria porque, como já foi dito anteriormente, pela intimidade, familiaridade e conhecimento que o autor deste estudo tem sobre a mesma.

CAPÍTULO IV - A POLÍTICA INSTITUCIONAL DE CONTROLADORIA E SUA IMPLEMENTAÇÃO

A seguir apresentaremos a Política Institucional de Controladoria da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp.

Este documento procura dar à empresa o norte e as suas principais diretrizes para a gestão de sua área de Controladoria.

4.1 Manual de Políticas Institucionais - CONTROLADORIA

4.1.1 Finalidade:

– Estabelecer princípios, critérios, diretrizes e conceitos que orientem as ações e atividades da Função Controladoria no contexto da Empresa descentralizada a nível da Alta Administração (Holding), Vice-Presidências e Unidades de Negócios.

– Definir as responsabilidades da Função Controladoria a nível da Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira, das Gerências das Vice-Presidências e das Unidades de Negócios.

– Criar mecanismos que possibilitem a consolidação das atividades de Controle Econômico e Financeiro da Empresa nos Níveis das Unidades de Negócios, das Vice-Presidências e da Alta Administração (Holding).

– Definir os Indicadores Econômicos, Financeiros e Operacionais que avaliarão o desempenho das Unidades de Negócios e da Empresa como um todo.

A Controladoria Econômico-Financeira e Operacional, em nível das Unidades de Negócios, das Vice-Presidências e da Alta Administração (Holding), deve ser dotada de uma forte estrutura, objetivando a sustentação de uma gestão empresarial descentralizada.

A Função Controladoria da Empresa deve ser coordenada a nível funcional pela Diretoria Econômico-Financeira da Alta Administração (Holding), através da Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira.

4.1.2 Missão:

A seguir são definidas as missões das várias áreas/unidades da Superintendência de Controladoria as quais focam de forma mais objetiva as suas reais atividades, funções e obrigações.

A Missão das Unidades de Controladoria da Empresa, nos seus respectivos níveis de atuação, é :

Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira (Alta Administração): Coordenar e executar as atividades de Controladoria no âmbito da Empresa, emitindo diretrizes, definindo ações corporativas integradas e controlar os resultados econômicos, financeiros e operacionais da Empresa como um todo, frente às metas empresariais estabelecidas.

Gerência de Controladoria (Vice-Presidências): Coordenar e executar as atividades de Controladoria, controlando os resultados econômicos, financeiros e operacionais no âmbito das respectivas Vice-Presidências, subsidiando com avaliações e informações específicas sobre o desempenho econômico, financeiro e operacional, frente às metas empresariais estabelecidas.

Gerência de Controladoria (UNs): Coordenar e executar as atividades de Controladoria no âmbito das respectivas UNs, subsidiando os gerentes e as Controladorias das Vice-Presidências com avaliações e informações relativas aos aspectos econômicos, financeiros e operacionais das respectivas unidades, frente às metas empresariais estabelecidas.

As principais atividades da Função Controladoria são:

a) Controle dos Resultados Econômico-Financeiros: planejamento e controle da rentabilidade do negócio, através de avaliações e ações sobre: níveis de faturamento, tarifas, contas a receber, contas a pagar, caixa, estoques, despesas e investimentos.

Operacionais: controle e acompanhamento das metas empresariais relativas às atividades operacionais.

b) Controle de Custos: elaboração, implantação e manutenção do Sistema de Custos das Unidades, bem como acompanhamento dos custos e elaboração de análises específicas.

c) Contabilidade Gerencial: elaboração de relatórios gerenciais e informações necessárias à gestão do negócio.

Nota: entende-se por contabilidade gerencial os relatórios de desempenho Econômico-Financeiros que servem de apoio às

decisões gerenciais, que não precisam, necessariamente, ser elaborados dentro dos preceitos legais ou para efeito externos.

d) Orçamento: coordenação do Processo Orçamentário e acompanhamento e avaliação dos orçamentos consolidados no âmbito de atuação.

e) Viabilidade Econômico-Financeira: Projetos - análise e assessoramento das alternativas de projetos de concepção/executivo no aspecto econômico financeiro, elaborado pelas áreas técnicas, mediante aplicação de metodologia padronizada, definida e implantada pela Alta Administração.

Global - elaboração da Viabilidade do Negócio, realizando simulações e propondo alternativas. Essas atividades devem se reproduzir e serem executadas nos respectivos níveis de atuação das Unidades de Controladoria, isto é: Alta Administração (Holding), Vice-Presidências e Unidades de Negócios.

A seguir são definidas as formas de hierarquia entre a Superintendência de Controladoria e suas unidades subordinadas.

A Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira da Alta Administração exerce sobre as Unidades de Controladoria descentralizadas autoridade de natureza funcional, delegada pela Diretoria Colegiada para:

- orientar;
- assessorar; e
- acompanhar e garantir junto às Controladorias das Vice-Presidências e Unidades de Negócios a aplicação consistente das decisões e diretrizes da Diretoria Colegiada da Empresa no âmbito dos aspectos econômicos, financeiros e de desempenho operacional.

Os Departamentos de Controladoria das Vice-Presidências exercem autoridade funcional sobre as Controladorias das Unidades de Negócios, e estas sobre as demais unidades da respectiva UN.

Os Departamentos de Controladoria das Vice-Presidências e das Unidades de Negócios se reportam hierarquicamente aos Vice-Presidentes e Superintendentes de Unidades de Negócios, respectivamente.

O relacionamento entre as Unidades de Controladoria da Alta Administração (Holding), Vice-Presidências e Unidades de Negócios, deve ser pautado pelos seguintes princípios:

- credibilidade;
- objetividade;
- disponibilidade;
- agilidade;
- espírito de parceria;

- transparência;
- comunicação recíproca;
- responsabilidade; e
- coerência.

Esses mesmos princípios devem ser observados no relacionamento dos Departamentos de Controladoria das Vice-Presidências e das Unidades de Negócios em relação aos seus clientes e fornecedores internos.

A Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira da Alta Administração (Holding) deve promover reuniões mensais estruturadas com os Gerentes de Controladoria da Empresa para:

- avaliação do processo;
- identificação de dificuldades;
- padronização de diretrizes; e
- discussão dos resultados.

Além das atividades já definidas às diversas áreas da controladoria, também lhe competem algumas atividades específicas conforme segue:

...Elaborar, manter atualizados e usar como apoio ao processo decisório das Vice-Presidências e Unidades de Negócios os seguintes Relatórios Gerenciais de Desempenho Econômico-Financeiro :

- Balanço Patrimonial;
- Demonstrativo de Resultados;
- Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos;
- Fluxo de Caixa;
- Demonstrativo de Estoques : insumos, peças e demais componentes valorizados a preço de mercado;
- Demonstrativo de Lucro Bruto por área, produto e outros;
- Plano de Investimentos, posição dos desembolsos ocorridos;
- Serviço da Dívida Anual;
- Demonstrativo de Mutações Patrimoniais;
- Acompanhamento de Financiamentos da Expansão de Serviços;
- Acompanhamento de Incorporação de Obras ao Ativo Imobilizado;
- Acompanhamento de Desempenho Tarifário.

Elaborar, implantar, manter atualizado, assessorar e interpretar relatórios específicos sobre a performance dos seguintes Indicadores Econômico-Financeiros e Operacionais:

- Tempo de Atendimento em Ligações de Água;
- Tempo de Atendimento em Ligações de Esgoto;
- Tempo de Atendimento para Reparos de Vazamento;
- Quantidade de Novas Ligações de Água;
- Quantidade de Novas Ligações de Esgoto;

- f) Índice de Perdas;
- g) Taxa Interna de Retorno sobre o Investimento, tendo como indicadores auxiliares - Giro e Margem Líquida;
- h) Taxa Interna de Retorno sobre o Patrimônio Líquido;
- i) Prazo Médio de Recebimento;
- j) Inadimplência;
- k) Rotação de Estoque;
- l) Geração Interna/Investimento Total;
- m) Saldo Financeiro para Investimento;
- n) Participação do Custo sobre a Receita; e
- o) Receita Operacional por segmento.

Esses Indicadores de Desempenho devem ser implantados em todas as Unidades de Negócios.

Também lhe são atribuídas outras atividades tais como:

...Desenvolver, propor e implantar Sistema Integrado de Custos e Orçamentos que atenda as necessidades das Unidades de Negócios e da Alta Administração;

Definir princípios e critérios e estabelecer, em conjunto com as Controladorias das Unidades de Negócios e das respectivas Vice-Presidências, os Saldos de Partida para os Relatórios Gerenciais.

4.1.3 Processo Orçamentário:

O Processo Orçamentário decorre do Planejamento Estratégico da Empresa e deve ser coordenado pela Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira Alta Administração (Holding), a qual compete :

- desenvolver, propor e manter um Sistema Orçamentário Gerencial que permita o controle e acompanhamento do Orçamento de forma descentralizada e a consolidação a nível da Empresa; e
- assessorar e apoiar as Controladorias das Vice-Presidências e Unidades de Negócios na elaboração dos respectivos Orçamentos.

Por ocasião do início do Processo de Elaboração do Orçamento para o exercício seguinte, a Alta Administração (Holding) deve promover uma ampla discussão com as Vice-Presidências e Unidades de Negócios visando:

Estabelecer e divulgar um cronograma detalhado de todas as atividades necessárias ao processo Orçamentário, até julho do exercício anterior.

Estabelecer e divulgar as premissas e séries históricas a serem consideradas para efeito da elaboração do Orçamento, em especial, no que se refere a:

- reajuste de tarifas;
- inflação prevista no período;
- evolução do custo dos principais insumos;
- volume de investimentos ;
- serviços da dívida;
- variação cambial;
- subsídios;
- resultados operacionais esperados;
- parâmetros de índices de recursos humanos;
- nível de despesas gerais; e
- dividendos.

Esclarecer as dúvidas sobre a metodologia do Processo Orçamentário e apoiar as Vice-Presidências e Unidades de Negócios, no processo de elaboração dos respectivos Orçamentos.

As Unidades de Negócios devem, dentro do cronograma previsto “em item específico” (*grifo nosso*), prepararem as suas propostas detalhadas de Orçamento e enviá-las às Controladorias das Vice-Presidências, as quais, após apreciação e consolidação neste nível, encaminharão as proposta à Alta Administração (Holding), para consolidação e aprovação da Diretoria Colegiada.

No âmbito das respectivas Unidades de Negócios a elaboração do Orçamento deve ser feita de forma participativa, através do envolvimento de todas as lideranças e respectivas equipes.

...A definição e alocação dos recursos inter-regionais serão feitas pela Diretoria Colegiada, com base nas necessidades de cada região, considerando inclusive as necessidades das unidades ainda não auto-sustentáveis, a partir das Diretrizes da Política de Saneamento do Estado e metas estabelecidas pela Diretoria Colegiada.

O Orçamento consolidado da Empresa, para o exercício seguinte, deve ser aprovado pela Diretoria Colegiada até o mês de novembro de cada ano.

Os Gerentes de Controladoria das Vice-Presidências e Unidades de Negócios devem acompanhar mensalmente as variações Real x Orçado, relatando o desempenho econômico-financeiro das Unidades de Negócios sob sua responsabilidade.

O Superintendente da Controladoria Econômico-Financeira deve acompanhar mensalmente as variações Real X Orçado, relatando o desempenho econômico-financeiro das Vice-Presidências e da Empresa como um todo à Diretoria Econômico-Financeira.

A autonomia das Unidades de Negócios é plena dentro dos limites do provisionamento no Orçamento Anual, respeitando-se as restrições legais.

4.1.4 Sistema de Custos:

Também são previstos e definidos nesta política a forma de elaboração e apresentação de relatórios de custos, visando uma maior qualidade na gestão do negócio.

O Sistema de Custos da Empresa deve:

a) permitir a apuração dos custos efetivos por processo/atividades básicas de forma gerencial e rápida no âmbito das Vice-Presidências, Unidades de Negócios e da Alta Administração (Holding);

b) gerar informações confiáveis, padronizadas e consistentes para apoiar as decisões gerenciais e para formação de preço e estudo tarifário;

c) identificar as atividades que agregam valor no contexto das Unidades de Negócios;

d) ser integrado com um Sistema de Informações Gerenciais que permita a consolidação dos Custos por Unidades de Negócios e Global, fornecendo informações consolidadas que se compõem dos seguintes Relatórios Econômico-Financeiros básicos;

- Balanço Patrimonial;
- Demonstrativo de Resultados;
- Fluxo de Caixa;
- Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos;
- Demonstrativo dos Estoques: insumos, peças e demais componentes valorizados a preço de mercado;
- Demonstrativo de Lucro Bruto por área, produto e outros;
- Plano de Investimentos, posição dos desembolsos ocorridos;
- Serviços da Dívida Anual;
- Demonstrativo de Mutações Patrimoniais;
- Acompanhamento de Financiamentos da Expansão de Serviços;
- Acompanhamento de Incorporação de Obras ao Ativo Imobilizado;
- e
- Acompanhamento de Desempenho Tarifário.

e) ser integrado com o processo Orçamentário e permitir transações entre Unidades de Negócios e Unidades de Serviços.

Os resultados das Vice-Presidências e Unidades de Negócios devem ser encerrados e consolidados na Alta Administração (Holding), até o décimo dia útil do mês subsequente.

O Sistema de Informações Gerenciais da Empresa deve possibilitar a apuração dos resultados e custos por concessão/município e ou distrito operacional da RMSP.

4.1.5 Ações Imediatas:

A Diretoria deve dotar as Vice-Presidências e Unidades de Negócios, de estrutura básica de recursos humanos, equipamentos, espaço físico e instrumentos gerenciais, viabilizando as atividades de Controladoria.

Os Indicadores de Desempenho devem ser implantados em todas as Unidades de Negócios, pelos Departamentos de Controladoria.

A Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira da Alta Administração deve desenvolver, propor e implantar um Sistema Integrado de Custos e Orçamentos, que atenda as necessidades das Unidades de Negócios e da Alta Administração.

A Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira da Alta Administração deve elaborar princípios e critérios e estabelecer, em conjunto com as Controladorias das Unidades de Negócios e das respectivas Vice-Presidências, os Saldos de Partida para os Relatórios Gerenciais “já mencionados nesta Política” (*grifo nosso*).

CONCLUSÃO

Procurou-se na elaboração deste trabalho conhecer e comprovar a eficácia da política institucional como norteadora e orientadora no processo do desenvolvimento organizacional para a empresa. Este conhecimento pode ser verificado através da análise do que se propõe a política institucional e do quanto estes propósitos são atingidos.

O período considerado para este estudo focou os anos de 1995 a 2000, período este onde houve desde a elaboração e implantação das políticas institucionais incluindo algumas de suas necessárias revisões e alterações.

Pôde-se, por meio do levantamento bibliográfico e do material recolhido e estudado, conhecer os processos empresariais e a forma como eles estão interligados entre si.

Nesse sentido, a discussão acerca do tema proporcionou uma reflexão acadêmica e ao mesmo tempo deu subsídios para uma conclusão sobre a eficácia ou não da política institucional na empresa.

Ao longo desse estudo pode-se constatar que o principal objetivo do Planejamento Estratégico em uma empresa é o alcance do Desenvolvimento Organizacional voltado ao atendimento da Missão e da Visão da empresa.

O Desenvolvimento Organizacional pode ser implementado através da reestruturação e implantação de novos conceitos de Estrutura Organizacional, tais como: quebra de paradigmas, mudanças nas atitudes e valores de seus gestores e colaboradores, entre outros.

Como parte do processo em direção a esse objetivo estão inseridas as Políticas Institucionais que contém e formalizam os princípios, conceitos, diretrizes gerais e/ou valores da empresa, novos paradigmas de gestão e responsabilidades e tem por finalidades: Facilitar as decisões e ações homogêneas no âmbito de toda a empresa; Garantir a aplicação de conceitos e princípios comuns na condução dos negócios de forma descentralizada; Servir de balizamento para as decisões gerenciais; Estabelecer os níveis de autoridade e responsabilidade tornando as decisões mais próximas das ações; Assegurar a racionalização e integração dos recursos e esforços de todas as funções e unidades da empresa. À vista de todo esse conteúdo orientador e, com a constatação da incorporação e aceitação dos mesmos por parte dos gestores e seus colaboradores é que faz, dentre outras, da política institucional a ferramenta facilitadora nas decisões gerenciais, orientadoras no estabelecimento dos níveis hierárquicos de autoridade e responsabilidade.

É importante salientar que para que não haja um engessamento na criatividade e capacidade empreendedora dos gestores e colaboradores, a política institucional deve fornecer o norte e a diretriz maior da área que esta sendo abordada e, nunca deve ser escrito o “como deve ser feito” (*grifo nosso*).

Esta pesquisa utilizou-se, para um melhor encaminhamento das análises o estudo aprofundado de uma política apenas. A política institucional escolhida foi a de controladoria pelo fato da experiência do autor nesta área desde a sua implantação na Sabesp.

Procurou-se evidenciar na área de controladoria suas principais diretrizes no estabelecendo de regras, princípios, critérios, definição de responsabilidades e criação de mecanismos que possibilitam uma gestão descentralizada da área sem perder de vista as responsabilidades frente aos níveis hierárquicos.

Foram definidas posteriormente as Missões das várias unidades de controladoria da empresa de acordo com os níveis hierárquicos, a saber: Superintendência de Controladoria Econômico-Financeira (Alta Administração), Gerência de Controladoria (nas Vice-Presidências), e Gerência de Controladoria (das Unidades de Negócios).

Estabeleceram-se também as principais atividades que devem ser cumpridas pelos três níveis hierárquicos (alta administração, vice-presidências, e unidades de negócios), que são: controle dos resultados econômico-financeiros, controle de custos, contabilidade gerencial, orçamento, viabilidade econômico-financeira.

No período em que o autor atuou na área de controladoria, comprovou-se que as atividades sugeridas pela política institucional foram cumpridas e plenamente compreendidas na sua essência por seus gestores e colaboradores.

É importante ressaltar a forma como se organizou a responsabilidade hierárquica entre a Superintendência de Controladoria e suas unidades subordinadas.

A política de controladoria delegava à Superintendência de Controladoria uma **autoridade de natureza funcional** sobre os Departamentos de Controladoria das Vice-Presidências das Controladorias das Unidades de Negócios.

A **autoridade de natureza hierárquica** sobre Departamentos de Controladoria das Vice-Presidências das Controladorias das Unidades de Negócios ficava a cargo de suas respectivas Vice-Presidências e Superintendências.

A princípio não foi plenamente compreendida por alguns gestores e colaboradores esta duplicidade de autoridade e subordinação a que estavam submetidos, **funcional e hierárquica**, porém, após algumas tratativas entre os vários gestores envolvidos nestas áreas ficou-se esclarecido o que e a quem devia ser reportado.

Neste sentido observou-se que a política institucional de controladoria e as demais políticas institucionais são de extrema importância ao desenvolvimento organizacional enquanto ferramenta que estabelece e orienta em cada área estratégica da empresa os seus princípios e valores, níveis hierárquicos e de autoridade, seus pontos de controle, redefine as responsabilidades, detalha a missão das várias unidades departamentais focando-as na “missão da empresa”.

Acredita-se também que, para que não somente a política institucional de controladoria mas também todas as outras políticas institucionais obtenham êxito em seus propósitos é fundamental que ocorra a participação, o engajamento e a vontade por parte de todos os gestores nesse sentido. Só assim o processo terá sucesso podendo solidificar-se através das constantes melhorias que poderão ser acrescentadas nas suas revisões.

BIBLIOGRAFIA

ABRAHAM, J. **The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statement From America's Top Companies.** Ten Speed Press, 1995:36.

ALMEIDA, J. F. de. **A Bíblia Sagrada: Antigo e Novo Testamento.** Brasília: Soc. Bíblica do Brasil, 1969:7-62.

ANDRADE, M. M. de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação. Noções práticas.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação: Referências: Elaboração.** Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: Informação e documentação: Citações em Documentos: Apresentação.** Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724: Informação e documentação: Trabalhos Acadêmicos: Apresentação.** Rio de Janeiro, 2002.

BARNARD, C. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1998:37-40.

BRASIL, Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

COBRA, M. & Z., A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias.** São Paulo: Makron, 1987:35.

DRUCKER, P. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** New York, Harper & Row, 1973:78.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1986:1141.

GALBRAITH, J. R. **Organizando para Competir no Futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995:91-118.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ . **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.

LEVITT, T. **Marketing Miopia**. Boston: Harvard Business Review, HBSP, September-October 1975.

Manual de Políticas Institucionais – Sabesp. coordenação da elaboração e atualizações: Superintendência de Planejamento e Gestão Empresarial / Departamento de Organização Empresarial. São Paulo: 2002.

MARRA, J. P. **Administração de Recursos Humanos; do operacional ao estratégico**. 3º ed. São Paulo: Futura, 2000. Bibliografia. ISBN 85-7413-026-5.

MARTINS, G. A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional a Teoria e a Prática de Inovar**. 2º reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

REVISTA GESTÃO PLUS, Tendências – Novos Paradigmas (pagina 20) – ano V nº27 – junho/agosto 2002.

REVISTA LIGAÇÃO, Águas de São Paulo – Passado & Presente, Sabesp 2000.

REVISTA LIGAÇÃO, Águas de São Paulo – Presente & Futuro, Sabesp 2000.

RODDENBERRY, G. (Produtor) **Jornadas nas Estrelas - O Filme**. Harold Livingston (Roteiro), Alan Dean Foster (História), Robert Twiss (Direção), CIC Vídeo Ltda. (Distribuição), Paramount Pictures Corporation, 1979.

ROESCH, S.M.A. **Projetos Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, R. A. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. Item 4.2 Projeto pagina 59 a 65.

SENGE, P. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency Doubleday, 1990. Ed. Bras., **A Quinta Disciplina**., São Paulo: Best Seller, 1990.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22º ed. Ver. E ampl. De acordo com ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995:134.

SIMÕES, N. M. – CAMARGO, Rosangela P. B. T. **Desenvolvimento Organizacional como Instrumento de Implementação de Estratégia Empresarial – Estrutura Organizacional, Políticas Institucionais, Comitês Funcionais –**

(**Caso SABESP**). Trabalho apresentado no 21º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental. 2001.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**; tradutor Solange Aparecida Visconte; revisor técnico Maria José Tonelli. São Paulo: Saraiva, 2002. Título original: Industrial and organizational psychology: research and practice. Bibliografia. ISBN 85-02-03496-0.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Sites consultados:

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas: **Consulta a normas para algumas formatações**. <<http://www.abnt.org.br>>. Acesso em julho/2003.

Banco Itaú S A: **Consulta à missão e visão da empresa**. <<http://www.itaú.com.br>>. Acesso em outubro/2003.

Banco Nossa Caixa: **Consulta à missão e visão da empresa**. <<http://www.nossacaixa.com.br>>. Acesso em outubro/2003.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: **Banco de dados contendo trabalhos de Monografia, Dissertações e Teses**. <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em setembro/2003.

CARE Brasil: **Consulta à missão e visão da empresa**. <<http://www.care.org>>. Acesso em outubro/2003.

FEA / USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: **Banco de dados contendo trabalhos de Monografia, Dissertações e Teses**. <<http://www.fea.usp.br>>. Acesso em setembro/2003.

FGV – Fundação Getulio Vargas: **Banco de dados contendo trabalhos de Monografia, Dissertações e Teses**. <<http://www.fgv.br>>. Acesso em setembro/2003.

LARUCCIA, M. M., **A Missão Empresarial**, <<http://members.tripod.com/mlarucci>>. Acesso em junho/2003.

Microsoft Brasil – Microsoft Informática Ltda.: **Consulta à missão e visão da empresa**. <<http://www.Microsoft.com.br>>. Acesso em outubro/2003.

SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo: **Informações diversas necessárias ao desenvolvimento do trabalho**. <<http://www.sabesp.com.br>>. Acesso em fevereiro/2003.

USP – Universidade de São Paulo: **Banco de dados contendo trabalhos de Monografia, Dissertações e Teses**. <<http://www.saber.usp.br>>. Acesso em outubro/2003.