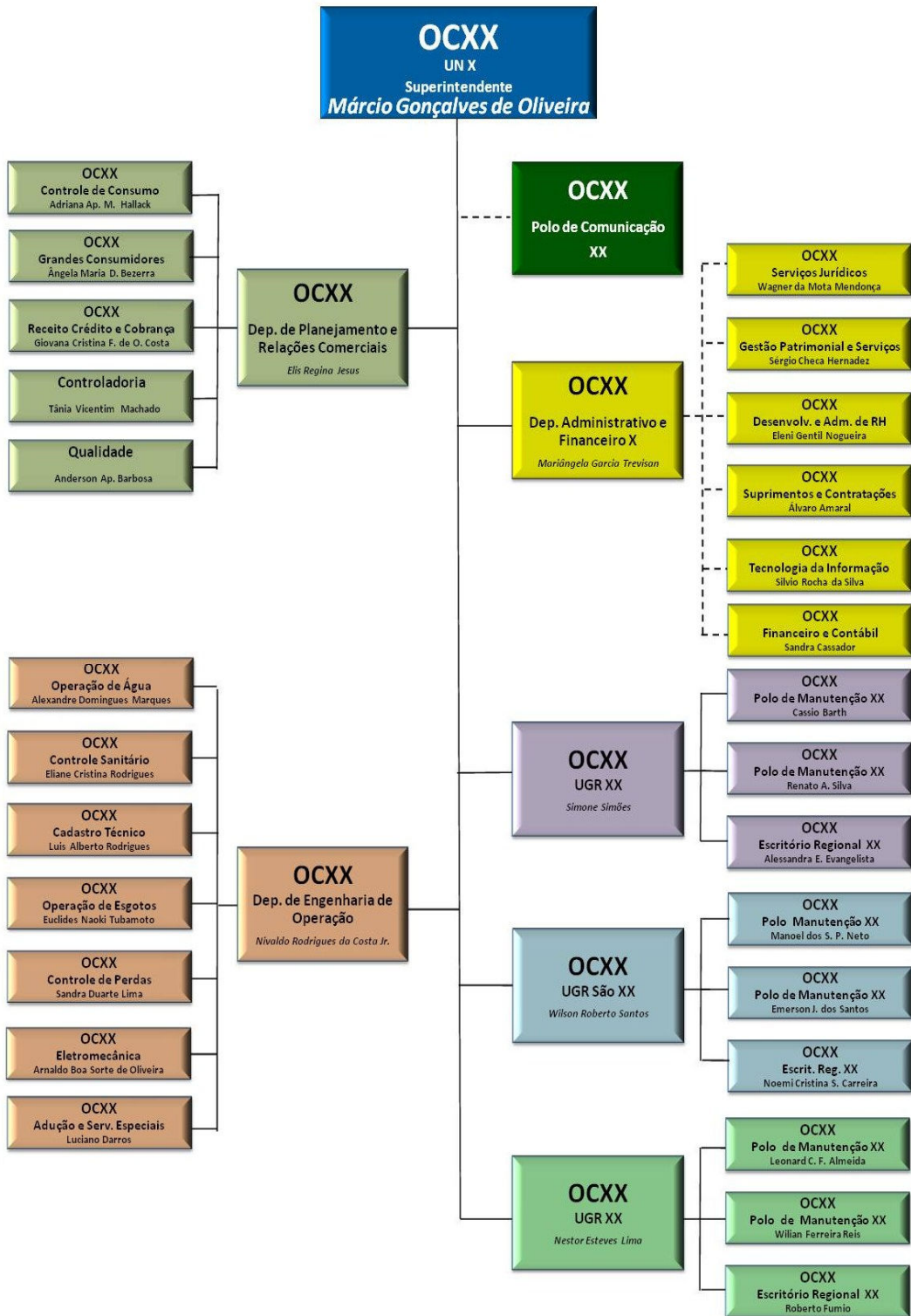


PNQS 2011 IGS

***RDPG - Programa de
Desenvolvimento da
Liderança com foco nas
Estratégias***



A. A OPORTUNIDADE

A.1 – Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade), solucionada pela prática de gestão implementada?

A formulação das estratégias da OC (d_1996) está alinhada às diretrizes empresariais com suas premissas definidas na missão, visão e valores.

O processo de planejamento empresarial ocorre em três níveis:

- Estratégico: do qual participam presidente, diretores e assessores, cujo produto é visão, missão e diretrizes empresariais.
- Tático: este nível é realizado por diretoria, do qual participam diretores, assessores, superintendentes e departamentos, cujo produto é o BSC das Diretorias. Ainda neste nível, paralelamente a este trabalho, é realizado o planejamento estratégico e parte do

planejamento tático da UN, cujos produtos são: visão, missão, valores, matriz FOFA e BSC da UN, com objetivos estratégicos, metas e indicadores globais e parte das metas setoriais e respectivos indicadores com os tutores para cada meta setorial.

- Operacional: este nível é o momento em que as UNs concretizam seu processo de planejamento. Na OC, são envolvidos todo corpo gerencial e pessoas-chave para a conclusão do planejamento tático e elaboração dos planos de ação operacionais, encerrando o ciclo de planejamento empresarial, conforme Figura 1



Figura 1 – Planejamento Empresarial e OC

Os objetivos e metas estabelecidos na OC são acompanhados por meio do Mapa Estratégico, baseado na ferramenta BSC - Balanced Scorecard, e avaliados mensalmente em reuniões de análise crítica, registrada pelo tutor em sistema informatizado específico para esse fim.

Para a definição das metas para o ciclo de 2008-2012, o tutor da perspectiva Aprendizado e Crescimento-A/C em conjunto com a área de RH e representantes dos demais Deptos. da OC, começaram a analisar o resultado das metas de A/C do ciclo 2007 e verificaram que não era possível apurar o quanto tais metas contribuíam para o alcance dos demais objetivos do mapa, seguindo um dos princípios do BSC através da relação de causa e efeito entre as perspectivas.

Procurando entender tal relação e partindo do princípio que os ativos intangíveis influenciam o desempenho da empresa ao aprimorar os processos internos mais críticos para a geração de valor à clientes e acionistas, foi percebida a necessidade de melhor identificar quais seriam esses ativos intangíveis influenciadores.

Segundo os conceitos de Robert S Kaplan e David P Norton, não é à toa que tais ativos encontram-se na base do mapa por ser seu alicerce, já que esses ativos determinam o desempenho dos processos internos críticos. Conferindo de que forma o ativo intangível se relaciona com a estratégia e o desempenho da empresa, é possível alinhar tais ativos à estratégia e medir sua contribuição para ela.

Assim, tendo como base os conceitos de Kaplan e Norton, sobre a ferramenta do BSC, especificamente sobre a Perspectiva Aprendizado e Crescimento, foi percebida a necessidade de estabelecer uma metodologia para identificar a prontidão estratégica dos ativos intangíveis e do capital humano da OC.

Segundo o artigo publicado por Kaplan e Norton, em fevereiro de 2004, na Harvard Business Review, Brasil, a prontidão estratégica é determinada por seu grau de contribuição para o desempenho dos processos internos críticos. No caso do capital humano, para medir a prontidão estratégica é preciso saber se os empregados possuem a habilidade certa na medida certa para realizar os processos internos críticos do mapa estratégico.

Desta forma, a teoria de Kaplan e Norton foi apresentada no Workshop do Planejamento Estratégico da OC para o ciclo de 2008 e os ativos intangíveis considerados como influenciadores para o desempenho dos processos foram: Capacitação para Atendimento às Estratégias e Clima Organizacional.

Para medir a capacitação, foi adotado o **Índice de Prontidão para Atendimento às Estratégias**, proposto por Kaplan e Norton, que mensura o quanto os empregados considerados chave para o alcance das estratégias estão capacitados com as competências e conhecimentos técnicos necessários. Esta metodologia de medição também foi considerada inovadora ao ser finalista do Prêmio IGS em 2009.

Para monitorar o clima e medir a satisfação dos empregados, a OC conta com a Pesquisa de Clima, desde 1999. Para a definição da meta do clima organizacional, em 2008, verificou-se o índice de satisfação das Melhores Empresas para se Trabalhar e concluiu-se que para a melhoria do clima era importante identificar o índice de prontidão dos líderes, uma vez que essa população faz parte dos cargos críticos que impactam nas estratégias e investir no desenvolvimento da liderança.

É importante ressaltar que no mundo corporativo atual, o que inclui também o setor de saneamento, cada vez mais tem se procurado líderes com a competência Gestão de Pessoas desenvolvida. Para que as organizações possam oferecer serviços e produtos de qualidade, satisfazer seus clientes, lidar com a concorrência e se manter no mercado, é importante uma liderança capacitada para promover um ambiente onde a força de trabalho também esteja engajada com a missão e valores da organização.

Conforme publicação da Revista Melhor, sobre as Melhores Empresas para se Trabalhar, realizada anualmente pelo Guia Você S/A e Revista Exame, o que caracteriza uma empresa boa para se trabalhar e a coloca no topo do ranking é a sua prática em gestão de pessoas e ambiente de trabalho. Valorização e respeito ao ser humano, a crença na evolução dos empregados, e um ambiente de transparência e ética são fatores que contam pontos na pesquisa.

Com o objetivo de elevar a capacitação da Liderança a OC inovou na criação de um programa de Desenvolvimento de Líderes integrado com a prática reconhecida pela categoria IGS em 2009 do índice de prontidão para atendimento às estratégias, implantada em 2008, elevando o nível de prontidão de seus líderes, fortalecendo assim a base de seu mapa estratégico para contribuir com o desempenho e geração de valor para as partes interessadas.

A.2 – De que maneira as causas do problema foram identificadas?

A avaliação das estratégias é efetuada em reuniões de análise crítica do desempenho global, que verifica o andamento dos objetivos estratégicos conforme o planejado. As ações tomadas a partir dessa análise proporcionam correções de rumo e direcionamento para a continuidade do alcance dos objetivos. Ao final de cada ano é realizada uma reunião de avaliação na qual são verificados os resultados obtidos para que o aprendizado seja utilizado no próximo ciclo de planejamento.

Seguindo este padrão, a tutora da perspectiva Aprendizado e Crescimento em conjunto com a área de RH, Comunicação e representantes dos demais Deptos. da OC analisaram os resultados da Pesquisa de Clima 2007 e verificaram que a maior parte das questões com o índice mais baixo de satisfação relacionavam-se com o critério Processos, conforme Figura 3.

Os 6 destaques negativos (índices abaixo de 50%)

| Critério | Questão | OC |
|-----------|--|-----|
| Processos | 1. Há integração entre as unidades da empresa | 31% |
| Processos | 2. A empresa atua de forma simples e rápida. | 39% |
| Pessoas | 3. Na minha unidade existem ações de reconhecimento individual. | 41% |
| Processos | 4. Há uma distribuição equilibrada de trabalho entre os funcionários da empresa. | 43% |
| Pessoas | 5. Existe planejamento para desenvolvimento profissional na minha área. | 47% |
| Sociedade | 5. Os clientes percebem que a empresa é preocupada com o meio-ambiente | 47% |
| Liderança | 6. Meu superior imediato informa o motivo das promoções de cargo. | 48% |

Pesquisa de Clima Organizacional 2007

Figura 3 – Questões mais críticas na Pesquisa de Clima 2007 da OC

Ainda em 2007, foi realizado um Diagnóstico de Comunicação que envolveu uma amostragem de todas as categorias, incluindo líderes, com o objetivo de verificar a eficácia dos canais de comunicação adotados na OC. Além da eficácia, o diagnóstico permitiu analisar os seguintes itens:

- ✓ Grau de informação dos líderes;
- ✓ Transparência na comunicação com suas equipes;
- ✓ Transparência para receber informações de sua liderança;
- ✓ Comunicação com a Superintendência;
- ✓ Conhecimento das principais metas da UN e da Empresa;
- ✓ Disseminação das metas para a equipe, contextualizadas com a sua realidade;
- ✓ Comunicação entre as áreas;

O resultado do diagnóstico apontou também questões relativas à necessidade de melhorar a comunicação entre líder e equipes. Abaixo, algumas das considerações apontadas pelos empregados no diagnóstico:

- ✓ Há liberdade para fazer questionamentos e dar sugestões, mas nem sempre há retorno;
- ✓ Acreditam que as reclamações e comentários são “suavizados” quando “sobem” para os departamentos e Superintendência;
- ✓ Os empregados sentem-se oficialmente bem informados sobre os principais temas da Empresa e da UN;
- ✓ Há problemas com a maioria dos encarregados. Não são vistos como estratégicos, mas operacionais;

Diante dos resultados da Pesquisa de Clima, do Diagnóstico de Comunicação e partindo do princípio da relação de causa e efeito do BSC, o grupo responsável pelas análises decidiu por investir no Programa de Desenvolvimento da Liderança de modo que a melhoria da relação do líder com suas equipes impactassem posteriormente na melhoria dos processos e da comunicação.

Seguindo os exemplos das Melhores Empresas para se Trabalhar, onde a preocupação com a motivação, satisfação e bem-estar dos empregados é uma constante, foi definido como um dos objetivos estratégicos da OC “Aumentar a Satisfação dos Empregados”, sendo o desenvolvimento da liderança a principal ação para o alcance deste objetivo, conforme Figura 2.

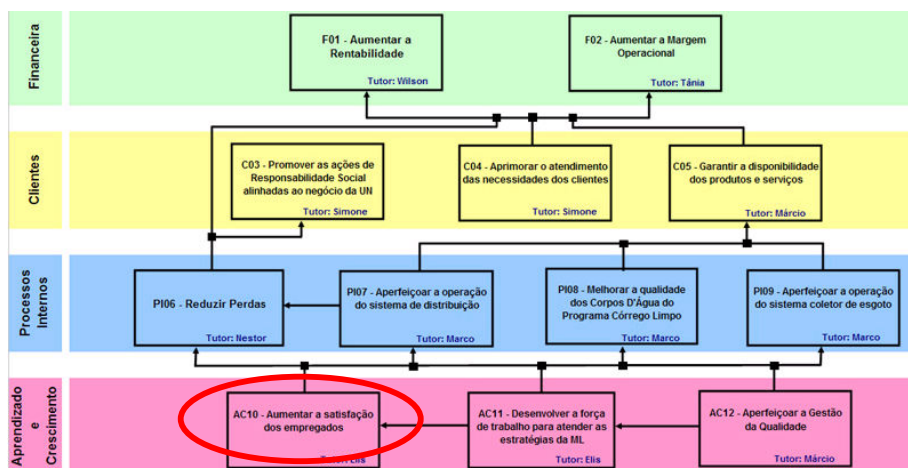


Figura 2. Mapa Estratégico OC 2008 - 2012

B. A IDÉIA

B.1 – De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Uma vez definidos os objetivos estratégicos, foi estabelecido como indicador de desempenho, o Índice de Prontidão para atendimento das estratégias, medido pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{soma das competências e conhecimentos atendidos}}{\text{soma das competências e conhecimentos necessários}} * 100$$

Para identificar o Índice de Prontidão da Liderança da OC, no workshop do Planejamento Tático, realizado por perspectiva, a área de Recursos Humanos em conjunto com os tutores de cada meta setorial, utilizou-se de uma planilha, conforme Figura 3 para identificar as competências e conhecimentos técnicos necessários para atender cada objetivo.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO: APRIMORAR O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------|------------|------|
| | | MARKETING | ATENDE | NÃO ATENDE | PESO |
| COMPETÊNCIAS | | X Negociação | | X | 20 |
| | | X Atendimento ao Cliente | | X | 30 |
| | | Relac. Interpessoal | | | |
| | | X Comp. e Controle | X | | 10 |
| | | X Agilidade | | X | 40 |
| CONHEC. TÉCNICO | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | 100 |

Figura 3.- Mapeamento dos Competências e Conhecimentos Técnicos.

A consolidação desse mapeamento levou inicialmente a um Índice de Prontidão da Liderança de 33% e norteou a Área de Recursos Humanos na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Liderança e respectivo cronograma de realização.

Além dos cursos diretamente ligados ao atendimento dos objetivos estratégicos, o Programa de Desenvolvimento da Liderança – PDL teve como principal objetivo desenvolver os líderes na Competência Gestão de Pessoas, Coaching Coletivo, Relacionamento Eficaz e Comunicação Ética e contemplou um total de 83 líderes, sendo 07 da alta gerência, 29 da média e 47 da baixa gerência.

A realização de um novo diagnóstico de comunicação confirmou ainda deficiências apontadas anteriormente na pesquisa de clima como a competição entre áreas, necessidade de maior proximidade entre líderes e subordinados, e de um relacionamento e comunicação permeados por ética.

Com a divulgação dos resultados, os líderes foram convidados a refletir sobre o processo de comunicação e envolvidos na estruturação de planos de ação de melhoria, que incluíram a realização de workshops e formação dos seguintes comitês: Feedback, Ferramentas Eletrônicas, Integração, Reuniões Produtivas e Comunicação Ética, todos com o objetivo de levar a liderança a utilizar a comunicação como ferramenta estratégica dentro da OC.

A partir daí, o Programa de Desenvolvimento da Liderança foi revisto pelas áreas de Recursos Humanos, Qualidade e Comunicação e readequado com o intuito de promover uma mudança de cultura na liderança por meio de um projeto cujo foco foi o desenvolvimento de líderes:

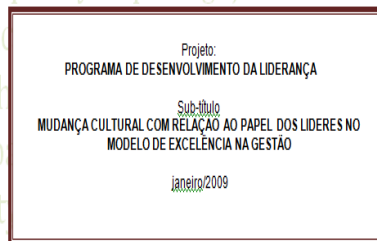
- Educadores: capazes de desenvolver suas equipes, por meio da cultura do feedback constante;
- Comunicadores: responsáveis pela transmissão das informações de forma ética e transparente;
- Comprometidos com os fundamentos do Modelo da Excelência da Gestão, contribuindo para a obtenção de resultados expressivos para a Unidade de Negócio.

A elaboração do projeto seguiu uma metodologia proposta por consultoria e considerou os seguintes itens:

1. Histórico, justificativa, objetivo, resultados esperados,
2. Planejamento: benchmarking, definição do escopo, itens de controle, recursos, cronograma, verificação
3. Apresentação e aprovação da Alta Administração,
4. Divulgação e implementação,
5. Acompanhamento, avaliação, correção de rumos e implementação de melhorias.
6. Fatores críticos de sucesso.

Foram realizados benchmarkings e avaliadas as ferramentas disponíveis no mercado, sendo adotado o instrumento Predictive Index – PI para avaliação do perfil comportamental da liderança. Após o mapeamento do perfil dos líderes e a partir de uma entrevista devolutiva conduzida pelo RH, foi elaborado para cada líder um plano de desenvolvimento individual sendo o mesmo incentivado a buscar o auto-desenvolvimento.

A Figura 4 demonstra as principais ações do Programa de Desenvolvimento da Liderança, realizadas conforme o projeto, em atendimento as diretrizes do Líder Educador, Comunicador e de Excelência:



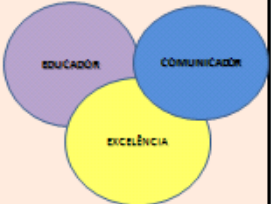
| Plano de Desenvolvimento da Liderança - PDL | | | |
|---|--|---|--|
| DIRETRIZES | Treinamentos | Exercício da Liderança | Auto-Desenvolvimento |
|  | Gestão de Pessoas Gestão de Projetos Gestão de Informações Gestão de Resultados Gestão de Mudanças Relacionamento Eficaz e Comunicação Ética Preparação para Feedback Capacitação, Desenvolvimento e Avaliação e Eficácia de Treinamento Expressão Verbal e Comunicação Gestão do Clima Organizacional Modelo de Excelência de Gestão - FNG Sistema de Certificação Normas ISO 9001 e OHSAS 18001 | Feedback formal Elaboração de Matriz de Capacitação para as equipes Atuação nos Comitês de Comunicação Participação nos grupos do Modelo de Gestão | Elaboração do Perfil (Predictive Index) Devolutiva Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual - PDI |
| | CUSTO DIMENSIONADO: R\$ 247.350,00 | | |

Figura 4.- Ações previstas no PDL da OC – período 2008/2010

A eficácia dos treinamentos foi verificada conforme o padrão específico da OC, selecionado e apresentado no Congresso Brasileiro de T&D – CBTD 2010 e apontou melhorias como por exemplo xxxxx.

O custo foi dimensionado e realizado conforme a informação na figura 4.

B.2 – Como funciona a prática de gestão?

Desde 2009, o PDL é revisado anualmente pelas áreas de RH, Qualidade e Comunicação com a proposta das ações de desenvolvimento para o próximo ciclo, agregando ao plano as necessidades de treinamento identificadas pelos tutores dos objetivos estratégicos, conforme o índice de prontidão da liderança.

Após a revisão e validação pela Alta Administração da OC, o PDL é divulgado à liderança, em reunião específica, com o resgate e reforço das diretrizes do plano em desenvolvê-los como Líderes Educadores, Comunicadores e de Excelência.

Faz parte do plano, não apenas as ações de treinamento, mas ações que possibilitem o exercício da liderança educadora e comunicadora, como: Prática Anual de Feedback, Elaboração da Matriz de Capacitação das Equipes, atuação nos Comitês de Comunicação, participação nos Grupos do Relatório de Gestão da OC, além das próprias ações de desenvolvimento previstas no PDI.

O cumprimento do PDL é acompanhado mensalmente pela área de Recursos Humanos e tutor do objetivo estratégico “Aumentar a Satisfação dos Empregados”, em reuniões de análise crítica, sendo registrado em ata, com as devidas ações corretivas, quando necessário, e avaliado trimestralmente nas reuniões de análise crítica da Alta Administração, quando é acompanhado o desempenho de todos os objetivos estratégicos da OC.

O PDL, cronograma de realização e a evolução do Índice de Prontidão são disponibilizados no Sistema de Acompanhamento de Metas, pela intranet, possibilitando a consulta à toda a força de trabalho.

As ações realizadas são disseminadas pelos meios de comunicação da OC como demonstram os exemplos abaixo:

em Notícias

quinta-feira, 30 de outubro de 2008
ANO IX - Nº 1849

"Estamos trabalhando todos juntos, esse é o segredo." – Sam Walton

Aumentar a satisfação dos empregados

Liderança reúne-se para aperfeiçoar o processo de comunicação

Nos dias 28 e 29/10, em Atibaia, foi realizada mais uma etapa do trabalho que tem por objetivo aprimorar o processo de comunicação na

Essa etapa de integração foi a última etapa do treinamento de "Relacionamento eficaz e comunicação ética" (agosto-setembro). A partir dele, foram formados comitês de gerentes e encarregados para tratar de cinco temas que necessitavam de ações de melhoria conforme identificado no 2º diagnóstico de comunicação: feedback, integração entre as áreas, uso correto das ferramentas de comunicação eletrônica, tornar as reuniões produtivas e ética na comunicação.

Durante os dois dias dessa integração, gerentes e encarregados trocaram experiências sobre o trabalho realizado; discutiram ações e integraram as propostas num único plano



O evento de integração dos comitês de liderança, contou com a participação dos gerentes, gestores, encarregados, Comunicação e Qualidade.

Notícias

quinta-feira, 29 de janeiro de 2009
ANO XI - Nº 1907

"As pessoas não resistem à mudanças, resistem a serem mudadas." – Peter Senge

Desenvolver a mão-de-obra para atender as estratégias

implanta Programa Novos Líderes

Identificar e reunir as características que formam o perfil do sucessor da liderança era um grande desafio e uma lacuna na prática de "identificação e desenvolvimento de pessoas com potencial de liderança".

Para sanar essas lacunas, a área de Recursos Humanos, estruturou o Programa Novos Líderes, e ontem (28), no auditório, promoveu sua apresentação à liderança. De acordo com a gestora do RH, Eleni Gentil Nogueira, esse programa não garante os cargos de liderança ao funcionário participante. "A intenção é identificar possíveis líderes e desenvolver um programa de capacitação para deixá-los aptos a ocupar um cargo de liderança, quando existir uma oportunidade de sucessão", ressaltou Eleni.



Eleni – RH

Etapas do programa:

1. **elaboração do perfil:** no início de janeiro foi realizado o mapeamento do perfil desejado para exercer a função de gerente e de encarregado. Participaram dessa ação: representantes do RH e dos departamentos, com o apoio da consultoria da Idecap (Instituto de Desenvolvimento ao Capital Humano);
2. **diagnóstico e identificação dos novos líderes:** com base no perfil



em Notícias

quarta-feira, 17 de março de 2010
ANO XII - Nº 2.177

"Grande parte da vitalidade de uma amizade reside no respeito pelas diferenças, não apenas em desfrutar das semelhanças" - James Fredericks

Critério de Excelência: Pessoas e Liderança

novo ciclo de treinamentos de Comunicação para a liderança



Uma das maiores demandas no mundo corporativo é, sem dúvidas, a comunicação. Por isso, desde 2007 vem investindo fortemente no treinamento e desenvolvimento dos líderes nessa competência.

Os resultados desse trabalho já puderam ser avaliados na melhoria dos indicadores da pesquisa de clima. Porém, o investimento na sensibilização e desenvolvimento da competência comunicação deve ser contínua, pois ela torna-se muito mais eficaz quando reforçada por expressão verbal, com a utilização de exemplos, incentivo, interação entre as equipes, etc.

E hoje, no Clube Esportivo

está iniciando um novo ciclo de desenvolvimento com o treinamento de Relacionamento Eficaz e Comunicação Ética. Ao todo serão treinados aproximadamente 130 pessoas, entre gerentes, gestores, encarregados, empregados indicados no Programa Novos Líderes e pessoas-chave.

B.3 – Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática?

A avaliação das práticas de gestão seguem o modelo de aprendizado da OC conforme Figura 5.

Desta forma, além das oportunidades de melhoria apontadas nas reuniões mensais de análise crítica, o PDL é avaliado pelas áreas de RH, Qualidade e Comunicação anualmente, antes da realização do pré-work do Planejamento Estratégico, com base em benchmarking, avaliações do modelo de gestão e resultados dos indicadores.



Figura 5 – Sistema de aprendizado da OC

Os indicadores definidos para subsidiar a avaliação do PDL são os seguintes:

- ✓ Índice de Prontidão da Liderança
- ✓ Índice de Satisfação da Pesquisa de Clima, no critério Liderança
- ✓ % de Feedbacks realizados.

Seguindo o modelo de avaliação, foi implantado em 2009 como melhoria no PDL, o **Programa de Identificação e Desenvolvimento de Novos Líderes** que possibilitou sanar uma lacuna apontada em 2009, na avaliação externa do PNQ, no item 1.2.

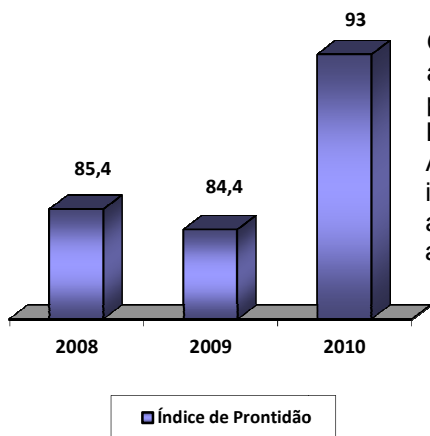
A partir do estabelecimento do perfil necessário para a liderança da

OC, foram identificados os empregados com potencial perfil de liderança. O potencial foi verificado por meio da ferramenta Predictive Index – PI e a partir daí foi formado um grupo de 34 empregados que fazem parte do Programa de Novos Líderes da OC. Os empregados participantes deste programa são desenvolvidos nas mesmas diretrizes da liderança da OC, sendo preparados para atuarem como líderes Educadores, Comunicadores e de Excelência.

Outra melhoria implantada no ciclo de 2009 foi o reconhecimento com entrega de troféu em evento específico aos líderes que apresentaram índice superior de satisfação, no critério Liderança,apurado com a Pesquisa de Clima.

C.1 – Resultados

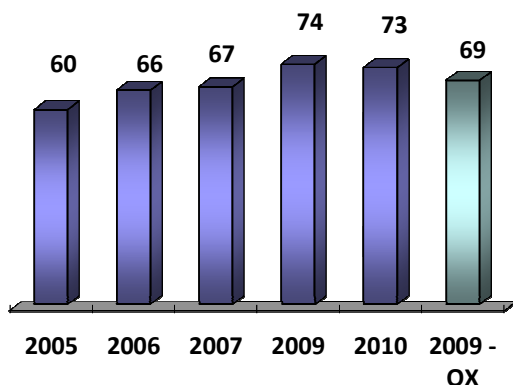
C.1.1. Índice de Prontidão da Liderança



O índice mostra o quanto os líderes estão capacitados com as competências e conhecimentos técnicos necessários para atender as estratégias, seguindo a metodologia de Kaplan e Norton.

A queda em 2009 foi decorrente da inclusão de novos indicados para a função de líder. Com isso, houve um aumento inicial dos gaps a serem desenvolvidos e com apoio de consultoria houve melhoria na identificação dos treinamentos e verificação de eficácia, gerando um impacto significativo no ano seguinte(2010).

C.1.2. Índice de Satisfação dos Empregados no Critério Liderança



A satisfação dos empregados é um dos objetivos estratégicos da OC e o principal indicador para avaliar a eficácia do PDL é a satisfação dos empregados no critério Liderança.

Em 2008, a OC aguardou a aplicação da pesquisa de clima corporativa, porém a mesma não ocorreu, razão pela qual não há resultado neste ciclo. Com exceção de 2008, o histórico mostra que o Critério Liderança apresentou um aumento no índice de satisfação.

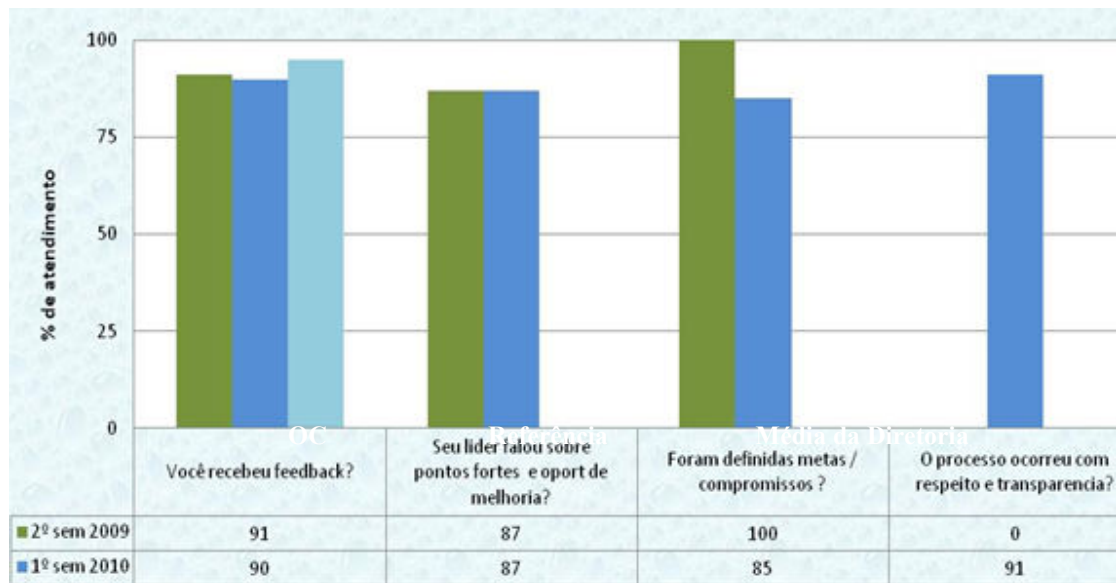
Em 2008, teve início o PDL com foco em gestão de pessoas, gerando impacto nos anos seguintes, com um aumento de 7,4% em 2009 em relação a 2007, e com nível de desempenho superior ao referencial comparativo OX

A organização OX refere-se a uma Unidade da mesma Diretoria da OC que aplica a mesma pesquisa de clima, baseada nos critérios de excelência, possibilitando o comparativo. Em 2010, a OX não aplicou a pesquisa..

Abaixo, exemplos de algumas questões que apresentaram aumento:

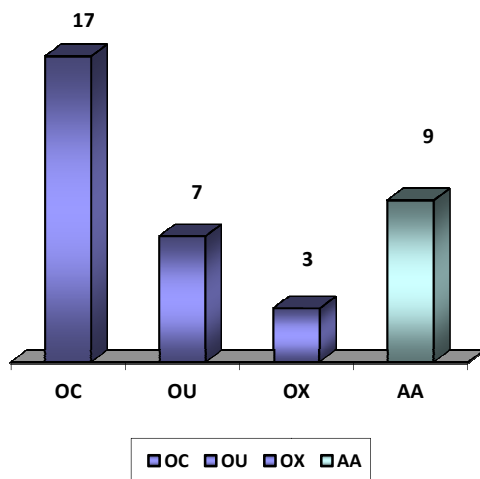
| PESQUISA DE CLIMA OC | | 2007 | 2009 | 2010 |
|--|---|------|-------|------|
| CRITÉRIO | Liderança | 67 | 74,4 | 73 |
| SUB-CRITÉRIO | Governança colaborativa | 78 | 80,4 | 79 |
| | Incentivo | 65 | 75 | 73,4 |
| | Relacionamento com a equipe | 61 | 69,2 | 68,5 |
| QUESTÕES ESPECÍFICAS DO CRITÉRIO LIDERANÇA | 14. Sou informado sobre o que acontece de importante na Sabesp. | 78 | 78,6% | 78,8 |
| | 1. Meu superior imediato dá liberdade de atuação quando desenvolvo as minhas atividades. | 75 | 83,8% | 85,1 |
| | 4. Recebo de meu superior imediato elogios sobre o trabalho que realizo. | 57 | 67,4% | 68,3 |
| | 10. Meu superior imediato é imparcial nas decisões relativas aos funcionários. | 53 | 62,5% | 63,1 |
| | 11. Meu superior imediato informa a todos os funcionários os motivos das promoções que acontecem na minha área. | 48 | 54,8% | 57,6 |

C.1.3. % de Feedback formal realizado



A prática de Feedback foi implantada em 2008. Em 2009, o Comitê de Feedback, composto por gerentes e encarregados, iniciou o processo de verificação da prática, utilizando como metodologia uma pesquisa por amostragem em todas as unidades da OC com perguntas fechadas e uma aberta à comentários. Em 2010 foi incluída na pesquisa uma questão sobre a realização do processo com base nos valores da OC: Respeito e Transparência.

C.1.4.Total de Empregados aproveitados do Programa de Novos Líderes



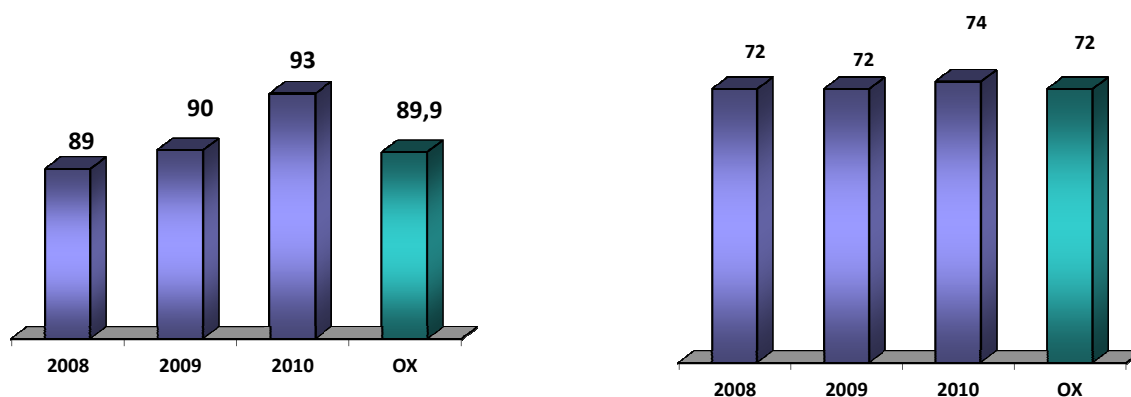
| Ano de implantação do Programa | |
|--------------------------------|------|
| OC | 2009 |
| OU | 2010 |
| OX | 2011 |
| AA | 2004 |

O resultado refere-se ao total de empregados indicados do Programa de Novos Líderes para ocupar função de liderança. As organizações OX e OU são Unidades da mesma Diretoria da OC. Já a organização AA é uma empresa do setor de saneamento, ganhadora do PNQS nível Ouro em 2010, cujo dado foi extraído do seu Relatório de Gestão.

Índice de Satisfação dos clientes
Pós-serviço - do Rol Comum - %

Margem operacional /Rentabilidade - %
(Perspectiva Financeira)

(Perspectiva Clientes)



Retornando aos conceitos de Kaplan e Norton e partindo do princípio que os ativos intangíveis influenciam o desempenho da empresa ao aprimorar os processos internos mais críticos para a geração de valor à clientes e acionistas, a OC confirma a relação de causa e efeito, uma vez que os resultados demonstrados na perspectiva A/C, por meio do índice de prontidão e de satisfação também contribuíram para agregar valor às demais perspectivas do Mapa Estratégico, como por exemplo: Clientes e Financeira

C.2 – Outros benefícios intangíveis decorrentes da implantação da prática baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos.

Outros benefícios podem ser mencionados em decorrência do Programa de Desenvolvimento da Liderança como, por exemplo, melhoria da motivação e satisfação dos empregados. Abaixo alguns depoimentos apurados na pesquisa de Feedback:

- “É positivo, a gente pensa que não tem erros e o outro falando ajuda a encontrar as falhas e percebe também que não tem só erros”
- “O feedback deve ser contínuo em períodos curtos, deve estar na rotina diária”
- “Foi melhor que o anterior, mais confortável. Conversa clara sobre pontos fortes e melhorias”
- “Houve melhoria no processo de 2010 em relação ao ano de 2009. Achei que ficou mais claro e imparcial”

O papel do Líder Educador também permite que a liderança da OC estimule suas equipes a participar de congressos e seminários. A OC obteve o reconhecimento como a empresa que mais apresentou trabalhos na Fenasan - Feira Nacional de Saneamento em 2011.

O Líder de Excelência promove um ambiente propício à geração do conhecimento, inovação e melhoria dos processos, o que pode ser evidenciado pelos últimos reconhecimentos obtidos pela OC:

2008 : Conquista do Troféu Diretoria Metropolitana – Melhor Escritório Regional no Combate as Perdas

2009 : Conquista do Troféu Presidência – Prêmio Eficiência Operacional

2010: Vencedora no Prêmio Amaral Gurgel – Ética nos Negócios - O Líder Comunicador

- Finalista no Prêmio Amaral Gurgel – Ética nos Negócios – Comitê de Ética

2011: Prêmio Mario Covas – Vencedora na Categoria Excelência em Gestão Pública com a prática Gestão de SST nos contratos