



# O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

Adriana Falcão Loth – [adrianafloth@gmail.com](mailto:adrianafloth@gmail.com)

Luana Siewert Pretto – [lusiewert@gmail.com](mailto:lusiewert@gmail.com); Thiago Zschornack – [thiago.zschornack@gmail.com](mailto:thiago.zschornack@gmail.com);

Cícero Gabriel Ferreira Filho – [cicerogabrieladm@gmail.com](mailto:cicerogabrieladm@gmail.com); Patrícia de Sá Freire – [patriciadesafreire@gmail.com](mailto:patriciadesafreire@gmail.com)

Companhia Águas de Joinville e Universidade Federal de Santa Catarina



## 1. Introdução e Objetivos

A Companhia Águas de Joinville - CAJ a empresa pública responsável pelos serviços de saneamento básico em Joinville/SC. Seus pontos fortes são a atuação em uma cidade com uma bacia hidrográfica robusta em quantidade e qualidade do manancial hídrico para a captação de água bruta, além de uma equipe técnica muito qualificada e uma estrutura consolidada de governança e gestão. Seus maiores desafios são a universalização do esgoto, bem como a redução de perdas de água.

Os problemas iniciais mapeados foram a existência de um quadro de lideranças jovens, a falta de um método padrão e de indicadores que mensurassem o grau de maturidade no exercício da liderança, fatores entendidos como limitadores para o alcance de resultados. Além disso, a descontinuidade política e a limitação na seleção comportamental dos colaboradores, características do serviço público, também são fatores que interferem na gestão com pessoas. Estes foram os principais fatores que fomentaram a necessidade de desenvolvimento das lideranças na CAJ.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a metodologia que a CAJ vem utilizando para desenvolver as suas lideranças, bem como os resultados que estão sendo colhidos a partir deste trabalho.

## 2. Metodologia

A Liderança Diferenciada – LD (Souza, 2015) foi a base metodológica que norteou as ações do programa que foi implementado na CAJ para o desenvolvimento de suas lideranças. Foi formado um CILD – Consultor Interno para a Liderança Diferenciada, com a missão de dar continuidade a implantação da LD e garantir sua sustentabilidade.

Em 2015 o programa recebeu o nome de ELO – Educação para Liderança Orgânica, passando por várias revisões e, após a validação do método por todos os gestores, passou a integrar a Política de Gestão com Pessoas da empresa (Portaria 1086/2015), estando, assim, oficialmente institucionalizado.

## 3. Resultados e Discussão

Os resultados apresentados no PPR - Programa de participação dos Resultados da CAJ deixam claro que no último ciclo do Programa (2019) a empresa registrou o melhor resultado dentro da sua série histórica.

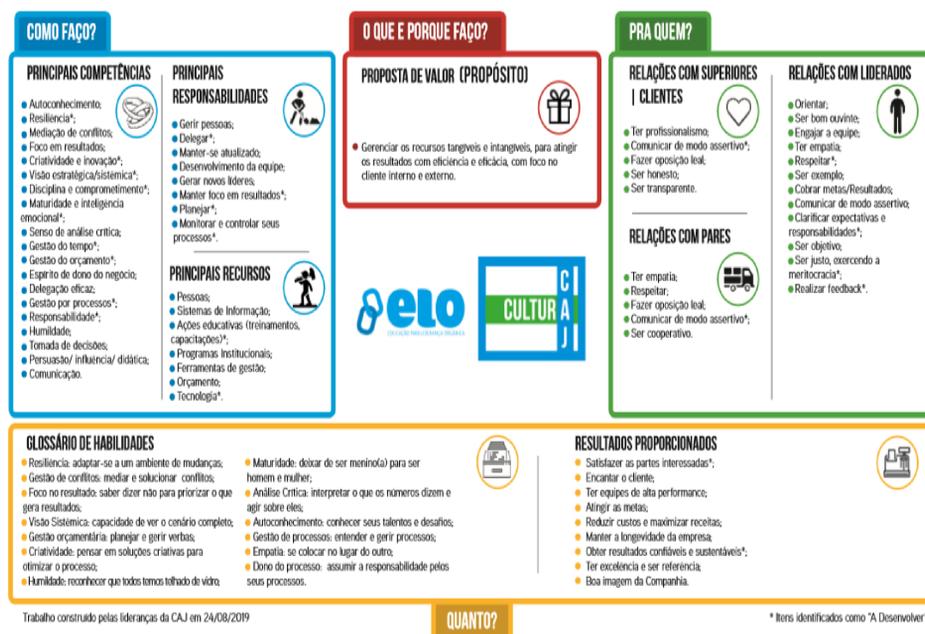
Foram realizadas importantes obras de infraestrutura nas unidades de tratamento de água e esgoto, implantados 32.368,5 metros de rede de distribuição de água, 42.748,5 metros de rede coletora de esgoto e realizada a instalação de um sistema de bombeamento para melhoria no abastecimento da zona sul.

As obras de melhorias no Sistema de Distribuição de Água elevaram a disponibilidade de 91,81% (2018) para 96,45% em 2019. Isto representa um incremento de 4,64% do Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água (IDSA) da cidade. Com relação a qualidade da água distribuída, em 2019 os resultados foram excelentes, sendo que no mês de julho o índice de qualidade no município foi de 99,97%.

Os resultados obtidos através da aplicação do IAN e das pesquisas de clima, representam um resultado compatível aos conceitos de melhores empresas para se trabalhar.

O alto desempenho é reflexo do modelo de gestão, comprometimento da alta direção, da liderança e da equipe técnica da Companhia.

Enfim, os resultados do plano de investimentos, atingimento de metas do PPR, evolução do IAN e evolução dos resultados no clima organizacional, demonstram que os métodos e ferramentas implantadas foram adequados para o desenvolvimento das lideranças, impactando de maneira direta no resultado da empresa.



## 4. Conclusões

A LD aplicada por intermédio do Programa ELO tem se mostrado, cada vez mais, uma ferramenta extremamente eficaz. Antes da implantação do programa os gestores não tinham nenhuma metodologia para recorrer em caso de dúvidas, tampouco um profissional especializado para suporte e acompanhamento. Isso dificultava eventuais melhorias no exercício da liderança, pois os líderes desconheciam as reais necessidades dos seus liderados e demais clientes.

Com a metodologia da LD que trouxe embarcada a Medida IAN, facilitou-se o diagnóstico dos problemas da empresa. Esta medida tem permitido um completo diagnóstico das lideranças na organização, a identificação dos colaboradores que se encontram em situação crítica nas necessidades, a localização dos processos de importância estratégica onde a liderança esteja falhando.

Desta forma, este caso demonstra que mesmo em uma organização pública é possível a utilização de metodologias voltadas para a melhoria dos processos de liderança. Talvez o processo de desenvolvimento da liderança seja mais longo e dificultoso do que em uma empresa privada, mas com a utilização de métodos, técnicas e ferramentas adequadas, é possível o alcance de resultados satisfatórios.

## 5. Referências

BRUNO, L.F. C. (2006). Organizational differentiation: Leading organizations into adding value to society. *Caderno de Ideias, Fundação Dom Cabral*, Nova Lima (CIO603).

DRUCKER, P. F. *Fator Humano e Desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1977.

FERREIRA FILHO ASSOCIADOS. *Sistema de mensuração P-MAX*. Joinville, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para Administradores*. São Paulo: EPU, 1977.

HUNTER, J. *O Monge e o Executivo* – São Paulo: Editora Sextante, 2004.

SENGE, P. M. A.. *A Quinta Disciplina*. Editora Best Seller, 2006.

SOUZA, C.S. *IAN – Índice de Atendimento de Necessidades*. Blumenau, 2010.

SOUZA, C.S. *Liderança Diferenciada*. Blumenau, Gráfica e Editora 3 de maio, 2015.