

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp

Educação Ambiental para Empregados – Ping-Pong do Meio Ambiente

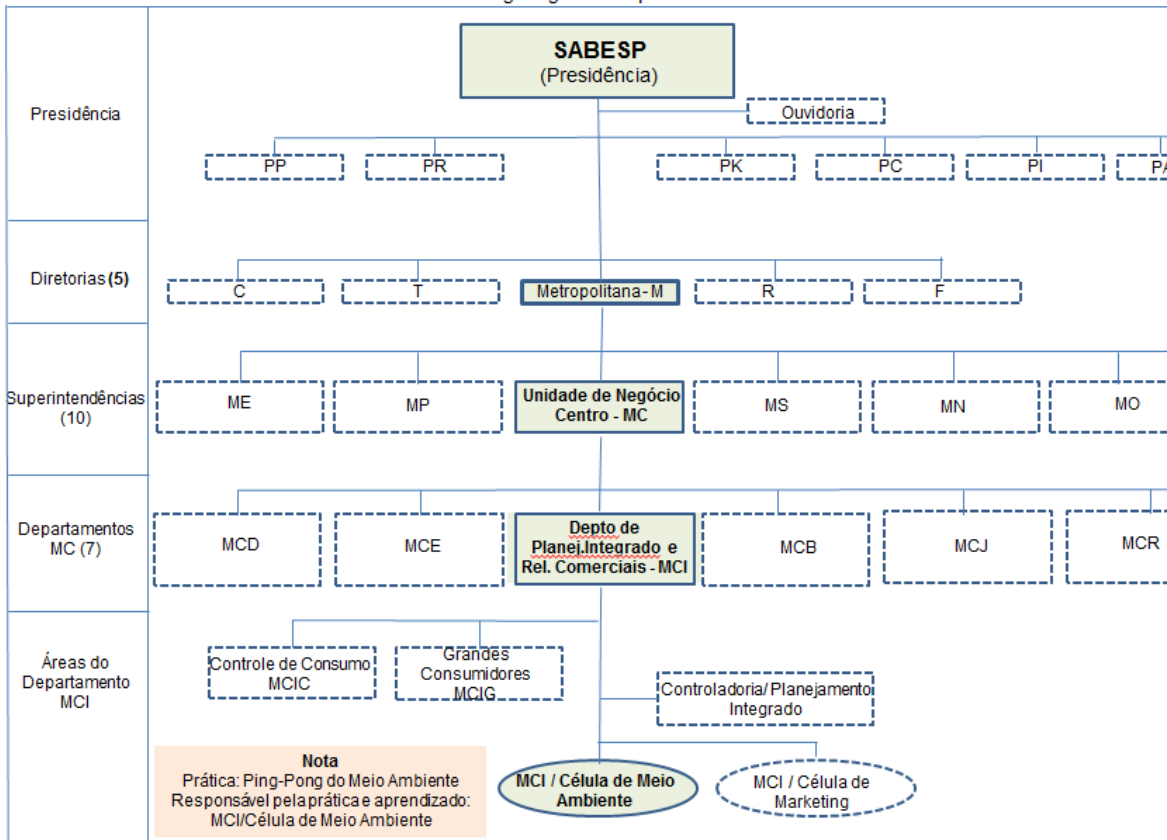
RDPG – Relatório de Prática de Gestão / PNQS 2017

**Luzia A. Florio Martin
MCI/Célula de Meio Ambiente**

São Paulo

Setembro 2017

Organograma simplificado



Educação Ambiental para Empregados - Ping-Pong do Meio Ambiente

(nome fantasia: Ping-Pong do Meio Ambiente)

Resumo

O Ping-Pong do Meio Ambiente é uma prática de Educação Ambiental desenvolvida para empregados (funcionários, aprendizes e estagiários) cujo objetivo é informar, melhorar o conhecimento, estimular curiosidade, reflexão e sensibilizar sobre a importância de atitudes sustentáveis no dia-a-dia, na empresa e em sociedade para a melhoria da qualidade do meio ambiente. O nome é inspirado no jogo de “PING-PONG” (Tênis de Mesa) onde um jogador saca uma bolinha em direção ao adversário e esse rebate devolvendo-a ao primeiro; e dessa forma, uma “Questão de Temática Ambiental” trimestralmente é lançada pelo jornal eletrônico da MX para ser respondida de forma espontânea pelos empregados. A partir das respostas e com base em pesquisas é elaborado um texto referência com esclarecimentos para nova publicação e conhecimento de todos. Prática alinhada aos fundamentos da excelência (MEG) que levam em conta: Inovação, Responsabilidade Social e Sustentabilidade

A. A OPORTUNIDADE

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

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A Política Institucional de Meio Ambiente da Sabesp, lançada em 2008, estabelece diretrizes para a gestão ambiental, orientando suas ações para contribuir com o desenvolvimento sustentável e a excelência ambiental. Essas diretrizes permitem que se proceda ao planejamento integrado e a sustentabilidade dos processos nas dimensões econômica, ambiental e social e o uso sustentável dos recursos naturais. Um dos itens constantes no Extrato da Política de Meio Ambiente é: Desenvolver as pessoas para promover a melhoria contínua dos produtos, processos e serviços, visando à qualidade ambiental; dessa forma na reunião de análise crítica (RAC) na qual elaboramos o planejamento das atividades da célula para o ano de 2015, verificou-se entre outros itens, que a educação ambiental oferecida pela MX só era aplicada para o público externo através de palestras e curso de pesquisa de vazamento. O público interno participava apenas de algumas ações institucionais e, portanto, decidiu-se verificar alguma forma de contemplar esse público promovendo o seu desenvolvimento nas questões ambientais. O desafio era elaborar algo que demandasse pouco investimento dado ao cenário da época de crise hídrica e necessidade de conter despesas.

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A Educação Ambiental (EA) nas organizações representa um papel importante, porque ela pode sensibilizar cada funcionário para realização de ações e soluções palpáveis para os problemas ambientais que ocorrem no local de trabalho, no dia-a-dia, na execução de tarefas e, portanto onde ele tem capacidade de atuação para a conservação do meio ambiente, melhoria da qualidade ambiental ou prevenção de impactos ambientais. Com a EA a organização pode conduzir os profissionais a uma mudança de hábitos, atitudes e comportamentos que sejam desejáveis, tanto em relação ao meio ambiente interno à organização como em relação ao meio ambiente externo. As questões ambientais relevantes devem ser alinhadas e permear todos os membros da organização para que sejam efetivas e permanentes. A MX, alinhada com a Perspectiva Estratégica Sustentabilidade do mapa estratégico da Sabesp que foi desdobrada no Planejamento Tático da Diretoria M e adotada no seu Planejamento Operacional tem no Objetivo Tático: 8 - Gerar impacto socioambiental positivo (FIG.1) e O8-M1 - Fortalecer o Programa Socioambiental na M,

base para promoção da Educação Ambiental para todas as partes interessadas envolvidas, entre elas os seus empregados.

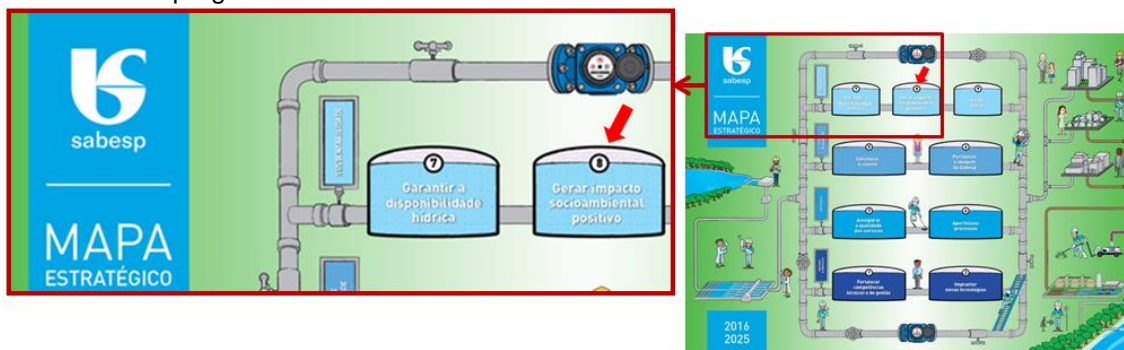


FIG.1 – Perspectiva Sustentabilidade - detalhe / Mapa Estratégico Sabesp

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor -

As organizações do setor de saneamento tem como tema estratégico a sustentabilidade ambiental, pois, esse setor depende da conservação e sustentabilidade do meio ambiente que faz parte de seu próprio negócio. É fundamental, portanto, vincular conservação ambiental a imagem da empresa através de programas de sustentabilidade e educação ambiental, sendo essa última utilizada como ferramenta de reflexão e conscientização para mudança de hábitos, atitudes, comportamentos e transmissão de conhecimentos. A educação ambiental incentiva à adoção de padrões de vida saudáveis, com o uso adequado dos recursos naturais, equipamentos, bens e serviços colocados à disposição de todos, contribuindo para a sustentabilidade ambiental.

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

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A identificação das causas do problema que foi obtida com a análise da causa raiz (Método dos 5 Por quês), escolhida no desdobramento da EAP - Estrutura Analítica de Projeto (FIG.2), colaborou com o desenvolvimento da solução do problema.

Após essa etapa, em reunião específica foi realizada uma sessão de *brainstorm* para verificar ações de educação ambiental possíveis de serem realizadas e que não envolveriam um investimento significativo por parte da MX. Essa prática foi utilizada para incentivar o pensamento criativo e a geração de ideias dado o desafio de construir algo que não tivesse custo significativo, especialmente por estar em pleno curso da crise hídrica e escassez de recursos financeiros que se apresentava na época.

A.2.2 Trabalho em equipe para solução de problemas

As RAC são realizadas com a gestão que inclui gerente, gestores da área de planejamento e demais empregados envolvidos como: engenheiro, analistas de gestão, técnicos de gestão e pessoas chave. Para a reunião específica, na qual uma das pautas era o *brainstorm* sobre possíveis ações de educação ambiental para empregados, foram convidadas também algumas pessoas representantes do Grupo de Responsabilidade Socioambiental - GRS (que possui representantes de todos os departamentos da MX) sendo que alguns desses empregados, tendo pós-graduação na área de Educação Ambiental e Gestão Pública teriam condições de contribuir mais efetivamente com a proposta a ser priorizada. No desenvolvimento da solução participaram o engenheiro, como coordenador do projeto, profissional com formação em educação ambiental, analistas de gestão, técnico de gestão e estagiária da Célula de Meio Ambiente da MX. Essa mesma equipe foi designada para formular o aprendizado após um ciclo completo de realização da prática.

B. A IDEIA

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

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projetos



FIG.2 - EAP - Estrutura Analítica de Projeto

Concluída a etapa de *brainstorm*, iniciou-se a avaliação mais detalhada das duas alternativas selecionadas (alternativas A e B) com as seguintes finalidades: 1- verificação da existência de solução de EA similar no mercado para *benchmarking*; 2- verificação da viabilidade de execução tanto técnica como econômica. Com o resultado das verificações foi possível avaliar e priorizar a alternativa mais viável, no caso a alternativa A (uma das características desejáveis dessa alternativa é não apresentar custos além dos custos das horas de trabalho dos envolvidos).

Obs.: Detalhes das alternativas selecionadas para priorização

Alternativa A – utilização dos profissionais com formação na área de meio ambiente da MX para produção de material sobre temas específicos ligados a meio ambiente – desafio: como disseminar e como tornar essa forma de disseminação interessante para atingir corpo de empregados.

Alternativa B – treinamento de profissionais da MX para ministrar palestras com temas específicos ligados ao meio ambiente – desafio: como atingir o maior número de empregados por tema ambiental.

B.1.2 Sistemática de trabalho em projetos

Para o desenvolvimento do projeto da alternativa priorizada foi instituído um coordenador e equipe de trabalho que estabeleceram um calendário sistematizado de reuniões para Planejamento Geral

com base na Planilha de Ações (5W2H), Acompanhamento das ações especificadas (Concepção e Desenvolvimento), Montagem do protótipo do projeto, Apresentação à gestão para aprovação. Tendo sido aprovado o projeto passou por fase de teste com a realização de piloto para verificação de resultado.

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação

O aprendizado das práticas é um compromisso do sistema de gestão da MX, e o aprendizado da prática Ping-Pong do Meio Ambiente foi realizado pelo envio de questionário (FIG.3) aos empregados (com ou sem função de gestão, aprendizes e estagiários), contendo questões que versavam a respeito do conhecimento e participação na prática, acesso, dinâmica, periodicidade, conteúdo, cumprimento dos objetivos, relevância, conhecimentos dos resultados, avaliação geral e sugestões.

Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
Unidade de Negócio C

Aprendizado Organizacional

3) Vc. já acessou o endereço : PUBLICO(\\sdc - pasta Projeto Ping Pong do Meio Ambiente para conhecer os outros materiais disponibilizados sobre cada "Questão de Temática Ambiental" da prática "Ping-Pong do Meio Ambiente"?

Sim Não

4) Na sua opinião, o objetivo da prática "Ping-Pong do Meio Ambiente" está sendo cumprido?

😊 😊 😐 ☹️ ☹️

+ Se regular, ruim ou péssimo, JUSTIFIQUE:

FIG. 3 – Questionário de Aprendizado Organizacional da prática - parcial

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking)

Em pesquisa realizada junto às outras organizações de referência, observa-se que a maioria delas tem como objeto principal da EA o público externo à organização. Geralmente apenas uma pequena parte dos empregados é treinada ou participa de cursos, palestras e eventos de caráter ambiental.

A utilização de EA exclusivamente para o público externo faz com que não se usufrua dessa ferramenta de gestão ambiental de modo integral (Motta, 2014). O público interno à organização precisa estar alinhado com as diretrizes ambientais da empresa, suas ações e indicadores e, além disso, EA pode promover a sensibilização e conscientização desse público, despertando-o para a resolução de problemas ambientais do seu dia-a-dia, como o não desperdício de materiais, economia de energia elétrica, minimização de possíveis impactos ambientais advindos de suas atividades, etc. Das empresas pesquisadas a Empresa Metropolitana de Águas e Energia - EMAE e a Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV são as que têm em seu objetivo a aplicação da EA para os empregados de forma mais sistematizada.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros

A prática foi desenvolvida seguindo as orientações do Programa de Educação Ambiental – PEA Sabesp (FIG.4) constante no Procedimento Empresarial (PE-MB0006) e Política de Meio Ambiente (PI-0014), tendo sido iniciada em 2015 (projeto-piloto), instituída e aplicada durante 2016, tem

continuidade para o ciclo de 2017 com as melhorias implantadas pela aplicação do aprendizado realizado.

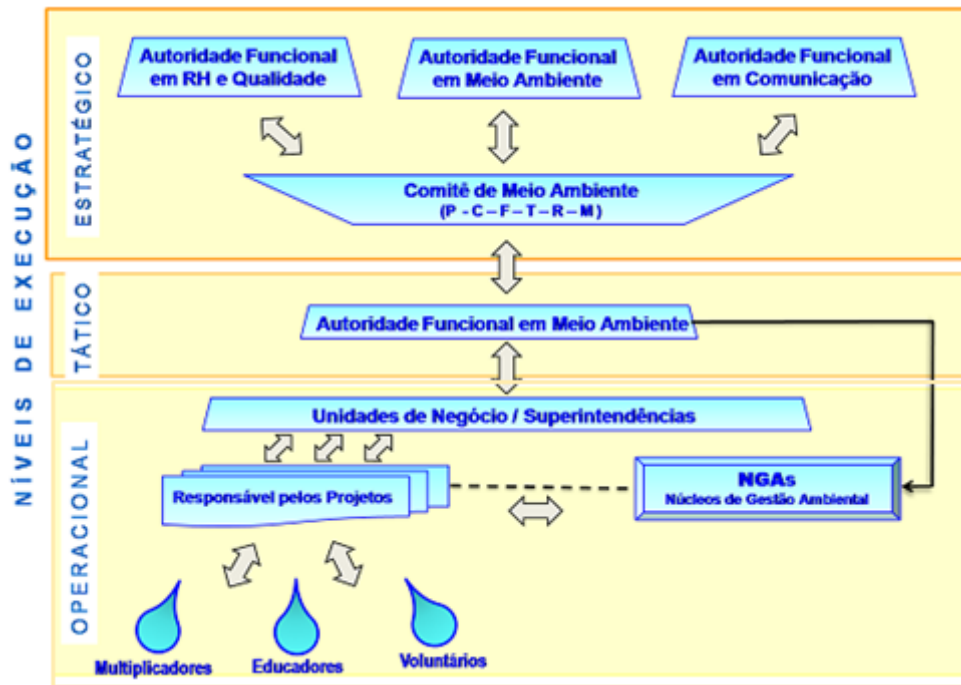


FIG. 4 Estrutura Organizacional do PEA Sabesp

Na reunião para o planejamento anual das atividades da Célula de Meio Ambiente (que acontece em uma das RAC) um dos itens planejados é a prática Ping-Pong do Meio Ambiente para o próximo ciclo. Esse planejamento consiste de:

- 1- Avaliação geral do ciclo (ano) anterior, corrigindo rumo e incorporando melhorias se necessário.
- 2- Discussão sobre as temáticas ambientais que se deseja informar, estimular reflexão e sensibilização para o ciclo em foco, obrigatoriamente com:
 - Escolha dos temas

Montagem da Planilha de Ações (5W2H) (FIG.5) contendo para cada tema escolhido para aplicação no ciclo anual na MX, descrição do foco no tema, razão da escolha tema/foco, responsável pelo desenvolvimento, procedimento para desenvolvimento e data da reunião para fechamento do material, prazo para concluir a atividade, custo.

Unidade: Cél. Meio Ambiente		PLANO DE QUALIDADE					Ano Base: 2017							
ITEM	O QUE FAZER (descrição das ações de melhoria)	QUEM (Responsável)	QUANDO (Prazo)	ONDE será feito	COMO será feito	POR QUÊ	QUANTO (RS)		ACOMPANHAMENTO DO PLANO					
							P/O	R	I	A	C	P		
(cont.)	Temática Ambiental													
2	Poluição Hídrica Foco: Conservação de recursos naturais, preservação de mananciais													
2.a	Montagem	L. [redacted]	28.04.17	M. [redacted]	Pesquisa de informações Internet, Sabesp, Sites Oficiais, Universidades, Dissertações de Pós-graduação, mestrado, etc. Montagem de artigo e	Obter informações confiáveis a respeito das mudanças climáticas e sua influência na crise hidrológica atual	Horas trabalhadas dos envolvidos			X				

2/4

Legenda:

Quanto:	P/O – Previsto/Orçado	R – Realizado	Acompanhamento do Plano:	I – Iniciado	A – Atrasado	C – Concluído	P – Pendente
---------	-----------------------	---------------	--------------------------	--------------	--------------	---------------	--------------

FIG. 5 – PLANO DE AÇÃO-2017 (modelo - parcial)

- A atividade prossegue com o responsável pelo desenvolvimento de cada tema, segundo o cronograma anual, realizando pesquisas sobre o assunto do tema ambiental em diversos sites como o da Sabesp, Organização das Nações Unidas - ONU, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA, ONU Brasil, Ministério do Meio Ambiente – MMA, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Universidade de São Paulo –USP, Universidade Federal do Rio de Janeiro –UFRJ, etc. além de recorrer a bibliografias e trabalhos técnicos publicados.
- De posse desse material, realiza a leitura, faz triagem, separa os textos e outros materiais e prepara um texto base para apresentação na reunião de fechamento do material que deverá ser disponibilizado aos empregados.
- Na reunião de fechamento do material, realizada com todos os integrantes da Célula de Meio Ambiente todo material é apresentado pelos responsáveis, sendo verificada sua aderência ao foco desejado, adequando-o se for o caso e a partir disso é escolhida a “questão” a ser lançada aos empregados pela publicação no jornal eletrônico “MX Informa” e os materiais que serão disponibilizados na intranet da Unidade de Negócio.
- A área parceira, MX/Comunicação, que realiza as publicações no jornal eletrônico é informada por e-mail com a solicitação de prazo limite para a publicação da “questão da enquete” e período em que a enquete estará aberta para respostas dos empregados. Essa área repete mais duas vezes a publicação dentro do período aberto para respostas.

Inclusão dos temas na Planilha Acompanhamento (FIG.6) para controle das atividades que é apresentada na reunião de análise crítica mensal da célula de meio ambiente e na reunião de análise crítica bimestral do departamento a qual a célula está subordinada.

		Ping Pong do Meio Ambiente - Planilha de Acompanhamento														
2016		Trimestre	1º			2º			3º			4º				
		Tema Central	Mudanças Climáticas			Produção de Lixo			Pegada Hídrica			Consumo Consciente				
		Enquete	Fase	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	
1º semestre	1º	Você sabe o que foi a COP21?	Montagem													
			Publicação													
			Divulgação													
	2º	Vc. sabe quanto lixo é produzido na nossa cidade?	Montagem													
			Publicação													
			Divulgação													

Trimestral		Legenda	
1º mês	– montagem do tema e pesquisa de materiais,		previsto
2º mês	– publicação da Questão base e recolhimento das respostas,		concluído
3º mês	– divulgação da matéria finalizada sobre a referida questão.		em andamento
			atenção andamento atrasado
			não executado

FIG. 6 – Planilha de Acompanhamento para Controle em RAC (2016- parcial)

B.2.2 Enfoque inovador

A utilização do padrão de trabalho de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053MX) possibilita caráter inovador à prática, pois estimula a criatividade dos empregados que tem a oportunidade de realizar sugestões para a melhoria da prática. Do aprendizado realizado após o ciclo de 2016 foram incorporadas e estão sendo trabalhadas cinco contribuições dos empregados sendo que uma delas já foi implantada e divulgada através da primeira enquete de 2017. Essa contribuição trouxe ganhos em agilidade, pois introduziu na prática a “Pergunta do Empregado” - solicitação de esclarecimentos de dúvidas de caráter ambiental.

B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção

O fortalecimento da EA na empresa traz benefícios não só para os empregados que levam para o seu dia-a-dia, tanto de trabalho como vida pessoal, hábitos e atitudes sustentáveis como também para a sociedade que se beneficia dessa contribuição para a conservação e preservação do meio ambiente.

B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida

Embora a prática decorra de um planejamento anual, sendo a mesma verificada e avaliada a cada reunião de análise crítica (PO-QA0056 – Análise Crítica nas Áreas) é possível reagir rapidamente às necessidades, inclusive solicitando apoio da área parceira MX/Comunicação, se for o caso de uma comunicação que necessite agilidade para permear a todos os empregados.

B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada

Desde a escolha dos temas ambientais a serem trabalhos, as partes interessadas pertinentes são consideradas para o desenvolvimento de todo material que será veiculado no jornal eletrônico e divulgado a todos os empregados. Exemplo disso foi a divulgação, nos materiais elaborados pelo Ping-Pong do Meio Ambiente, dos endereços dos Ecopontos e locais da PMSP que recebem lixo eletrônico para desmonte e envio à reciclagem ou, a divulgação para apoio a campanha “ConVida, ConsCiência” realizada pelo Instituto Adolfo Lutz, instituição localizada no entorno de uma das unidades da MX que realiza entre outras, pesquisas para desenvolvimento de vacinas e nas suas atividades laboratoriais necessita dos tubos de papelão (internos aos rolos de papel higiênico). A aplicação da prática é controlada fisicamente pelas planilhas: Plano de Ação e Planilha de Acompanhamento. Os resultados são acompanhados pelas metas estipuladas que são verificadas nas reuniões análise crítica tanto da célula (mensal) quanto do departamento (bimestral).

B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização

A prática está integrada ao Programa de Educação Ambiental – PEA Sabesp constante no Procedimento Empresarial (PE-MB0006) e Política de Meio Ambiente (PI-0014), é verificada pelo padrão da RAC (PO-QA0056 – Análise Crítica nas Áreas) e a partir do aprendizado a prática (PO-

QA0053MX), foi elaborada a ficha descritiva da prática para inclusão no Sistema de Avaliação da Gestão – SAG da MX.

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

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado

Com base no padrão de trabalho de Aprendizado Organizacional (PO-QA0053MX) é realizado o aprendizado instituído a partir do primeiro ciclo como sendo bienal, onde o método para realizar o aprendizado na MX segue os conceitos PDCA e PDCL; nesse aprendizado que possui a participação de todos os níveis hierárquicos da MX (Empregados, Gerentes e Gestores, Aprendizes e Estagiários) é possível realizar melhorias e incorporar sugestões.

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia

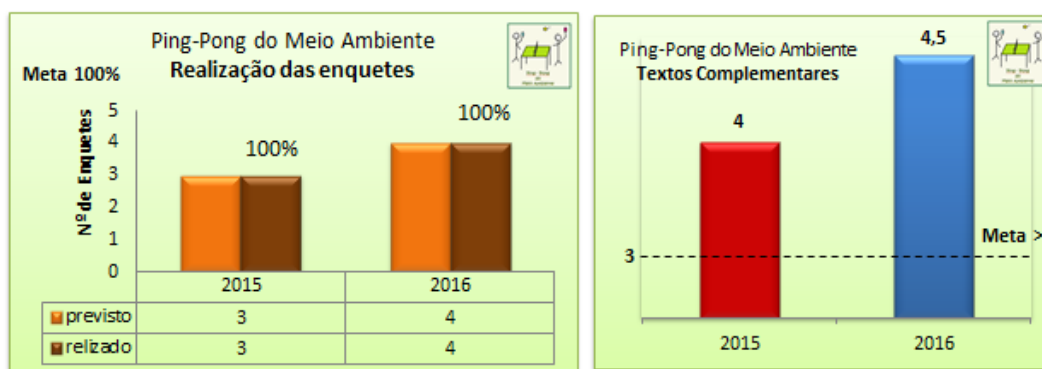
Os indicadores relativos à prática, avaliados nas RAC mencionadas, são:

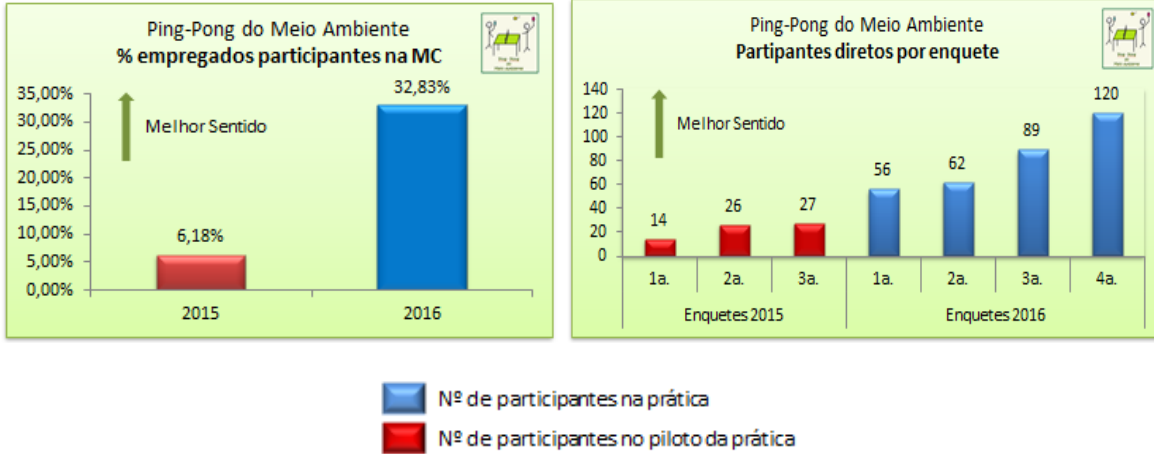
- Enquetes realizadas: % de enquetes realizadas em relação às previstas (relativo às publicações no jornal eletrônico); Meta 100%
- Textos complementares: número médio de textos complementares ao tema publicados por enquete; Meta > 3
- Participantes por enquete: número de participantes que responde a enquete; Meta (tendência de crescimento)
- Participantes diretos nas enquetes; % em relação ao número de empregados da MX; Meta (tendência de crescimento)

C. OS RESULTADOS

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

Nos gráficos a seguir apresentamos os resultados da prática na fase do projeto-piloto (2015) e na fase a partir da implantação definitiva da prática (2016). Os dados são relevantes na medida em que a cada enquete mais pessoas demonstram interesse pela participação nos assuntos ambientais; essa participação favorece o pensamento crítico para as questões ambientais e colabora com a estratégia da empresa. Embora a medição dos resultados tenha como foco a participação direta dos empregados no curto prazo, as informações ambientais veiculadas pelo “MX Informa” e os materiais deixados a disposição de toda força de trabalho objetivam influenciar os resultados ambientais a médio e longo prazo.





C.1.2 Evolução comprova melhoria

A evolução dos resultados de participação direta foi muito significativa se considerarmos o período anterior à efetivação da prática, passando de 6,18 % para 32,83%. Esses valores consideram o quadro de empregados da MX referentes ao mês de dezembro de cada ano envolvido. A evolução específica por enquete também apresenta tendência de crescimento. Se considerarmos a participação entre a primeira e a última enquete de 2016 a participação foi quase duplicada.

C.1.3 Nível de desempenho demonstra competitividade

Dentre as empresas que demonstram a preocupação com a Educação ambiental de seus empregados, a Empresa Metropolitana de Águas e Energia – EMAE divulgou no seu Relatório de Sustentabilidade os resultados apresentado na figura FIG.7, demonstrando que no período de 3 anos (2013 – 2015) envolveu 148 empregados, sendo que seu melhor resultado compreendeu 22,09% do seu quadro funcional; em contraponto já no ano de implantação da prática Ping-Pong do Meio Ambiente obtivemos 32,83%.

8. Indicadores

8.8.6. Indicadores Ambientais – (GRI EN2, EN3, EN8, EN16, EN17, EN21 e ANEEL 3.5.1)

Educação e conscientização ambiental	Meta	2015	2014	2013
Número de empregados treinados nos programas de educação ambiental.	N.D.	45	112	1
Percentual de empregados treinados nos programas de educação ambiental / total de empregados.	N.D.	10	22,09	0,2

FIG. 7 – Educação e Conscientização ambiental – EMAE

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas e C.2.2 Relevância dos benefícios intangíveis, para outras partes interessadas.

Embora a parte interessada, mais imediatamente beneficiada, sejam os empregados, pela recepção das informações, alinhamento com informações estratégicas da empresa, ampliação de conhecimento, possibilidade de reflexão, mudança de comportamentos hábitos e atitudes que refletem na melhoria e conservação do meio ambiente, é inegável o alcance dos benefícios intangíveis para outras partes interessadas conforme figura FIG.8.

Benefício Intangível	Parte Interessada	Relevância
Melhoria na qualidade e conservação do meio ambiente	Sociedade, acionista (inclui governo), comunidade, clientes e empresas do setor e empregados	O meio ambiente saudável reflete na melhoria da qualidade de vida da sociedade como um todo.
Melhoria da imagem da empresa	Sociedade, acionista (inclui governo), comunidade, clientes, empresas do setor, e empregados	Melhoria no valor percebido pelas partes interessadas que veem suas expectativas relativas ao meio ambiente refletidas na empresa
Sustentabilidade empresarial	Acionista (inclui governo), clientes, e empregados	A conservação e sustentabilidade do meio ambiente que faz parte de seu próprio negócio da empresa.
Alinhamento com as questões ambientais estratégicas da empresa	Acionista (inclui governo), clientes, e empregados	A estratégia da empresa deve permear todos os níveis de empregados para alcance dos objetivos empresariais

FIG. 8 – Benefício intangível, parte interessada e relevância

A prática Ping-Pong do Meio Ambiente foi alvo de “*benchmarking-reverso*” (data de 21.01.17) por uma das Unidades de Negócio da M. A evidência está apresentada na figura FIG.



FIG. 9 – Portal da MX - Benchmarking-reverso na prática Ping-Pong do Meio Ambiente

A prática foi premiada no Prêmio Melhores Práticas da Diretoria M 2017 – Prata/Socioambiental.

GLOSSÁRIO

MX – Unidade de Negócio onde é realizada a prática de gestão: MC

MEG – Modelo de excelência da Gestão®

EA – Educação Ambiental

RAC – Reunião de análise crítica

Ecopontos- locais de entrega voluntária de materiais recicláveis e outros determinados pela PMSP

PMSP – Prefeitura Municipal de São Paulo

Brainstorm – técnica utilizada para auxiliar um grupo de pessoas a criar o máximo de ideias no menor tempo

Benchmarking- instrumento de gestão que uma empresa utiliza para comparação de produtos, processos, **serviços e práticas empresariais com outras empresas.**

Benchmarking-reverso – Mesmo instrumento quando a empresa mencionada é o alvo da comparação das demais empresas.

PCDA e PDCL – conceitos da ferramenta de gestão para melhoria contínua onde: P (Plan) = Planejamento; D (Do) = Fazer; C (Check) = Checar; A (Action) = Corrigir, Agir; L (Learn) = Aprender.

REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

Motta M. J. A educação ambiental nas empresas e o sistema de gestão ambiental – Instituto de Educação tecnológica – IETEC - 2014

- Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental – 2015 - Empresa Metropolitana de Águas e Energia - EMAE