



347 – METODOLOGIA MEGSA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EM COMPANHIA MUNICIPAL DE SANEAMENTO

Dandare Manuelle Pereira Lima ⁽¹⁾

Historiadora pela Unicamp, Auditora Líder ISO 9001 pela *Bureau Veritas*, Capacitação em Saneamento Ambiental pela FESPSP. Pós-graduando em Gestão de Negócios. Analista administrativo da SANASA - Campinas / SP.

Gustavo Arthur Mechlin Prado ⁽²⁾

Engenheiro Civil pela Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP em 1997, com pós-graduação em Administração Pública e Gestão Estratégica e Meio Ambiente e Saneamento. Engenheiro da SANASA Campinas desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Coordenador de Relações Técnica. Vice-Presidente da ASSEMAE Regional SP.

Alessandro Siqueira Tetzner ⁽³⁾

Eng. Civil – PUC Campinas, pós-graduado em Gestão de Negócios - USF, Especialista Estratégia Seis Sigma, Auditor Líder em Sistemas de Gestão, Gerente de Gestão da Qualidade e Relações Técnicas-SANASA Campinas, Diretor de Assistência Técnicas aos Município-ASSEMAE.

Endereço⁽¹⁾: Avenida da Saudade, 500 - Ponte Preta - Campinas - SP - CEP: 13041-903 - Brasil - Tel: (19) 3348-5852 - e-mail: dandare.pereira@sanasa.com.br

RESUMO

A maturidade de um sistema de gestão pode ser mensurada por meio de um conjunto de critérios que identificam pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos-chave. Uma investigação participativa das práticas estabelecidas e a análise comparativa, fomentam o olhar estratégico e a cultura focada em excelência. Desse modo, o presente trabalho descreve a experiência de uma empresa municipal de saneamento no processo de implementação do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA. Os resultados obtidos evidenciam a importância do alinhamento dos processos com as diretrizes estratégicas, da comunicação interna visando o engajamento das pessoas com os objetivos organizacionais e do papel das lideranças.

PALAVRAS-CHAVE: Processos Gerenciais, Metodologia, Desempenho Organizacional, Pessoas, Planos de Melhoria.

INTRODUÇÃO

A companhia de saneamento analisada possui um sistema de gestão da qualidade consolidado por meio da implantação, desde 2004, dos requisitos da norma ISO 9001 e da manutenção anual por meio das auditorias externas. Em 2021, durante o processo de inscrição no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQS) na categoria AMEGSA (As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental), foram identificadas oportunidades de melhoria na gestão dos processos que fortaleceriam o comprometimento com a melhoria contínua dos processos gerenciais. O processo de redação do Relatório de Gestão e a realização do treinamento preparatório para as candidatas evidenciaram lacunas que requeriam projetos para adequação aos critérios do modelo de gestão. A fim de apoiar a organização, foi contratado em 2022 o Programa “Jornada de Excelência ABES Nível I ESG” composto por *workshops* participativos, definição de planos de melhoria da gestão e auditoria de certificação. Paralelamente, foi realizada a participação no ciclo 2022 do PNQS, Nível I Clássico, com a respectiva elaboração do Relatório de Gestão. A Alta Gestão aderiu ao programa apoiando os papéis pertinentes e disponibilizando recursos para continuidade dos projetos resultando na contratação, em 2023, do nível II ESG do referido Programa.



OBJETIVO

Este trabalho almeja demonstrar como o Modelo de Excelência em Gestão (MEGSA) possibilita às organizações aperfeiçoar o gerenciamento dos processos por meio do desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de metodologias de gestão e indicadores de desempenho. Essa dinâmica favorece o aprendizado e a competitividade a partir da avaliação de referenciais comparativos.

METODOLOGIA UTILIZADA

A partir da leitura dos critérios de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental (MEGSA) e do diagnóstico participativo foi possível identificar os aspectos já atendidos pela organização, bem como aqueles que constituíam lacunas ou demandavam adequações. Foi constituído um grupo gestor multifuncional com o objetivo de apoiar a implementação do modelo de gestão, disseminar o conceito e acompanhar os resultados das atividades.

Na elaboração do Relatório de Gestão foram avaliados relatórios de companhias premiadas na mesma categoria. Essa metodologia constituiu um *benchmarking*, possibilitando verificar práticas já consolidadas e analisar como poderiam ser adaptadas ao contexto da organização. O processo de construção dos relatórios de gestão por meio da técnica de *brainstorming* – envolvendo líderes gerenciais e outros papéis pertinentes - foi muito produtivo, pois estimulou o compartilhamento de ideias e a proposição de soluções para os pontos fracos identificados.

A metodologia adotada pela Jornada da Excelência também contribuiu com a identificação dessas fragilidades e apontou ferramentas para contorná-las. Nas oficinas de gestão foram criados grupos multidisciplinares que trabalharam os critérios de avaliação - Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimentos, Pessoas, Processos e Resultados - conforme condução dos instrutores, cuja *expertise* foi fundamental para ampliar a visão sistêmica por meio do compartilhamento de experiências e da provocação de questionamentos. Além da descrição das práticas, é avaliada também a qualidade dos processos gerenciais com base nos seguintes fatores: Enxuto, Proativo, Digital, Abrangente, Inovador e Efetivo. A partir do preenchimento de uma planilha inteligente (MEGplan), com atribuição de graus para cada situação encontrada, é indicada a pontuação no nível escolhido para cada um dos critérios avaliados, sendo os dados utilizados para monitorar a evolução durante o programa.

Ao longo do desenvolvimento dos planos de melhoria foram utilizadas ainda as seguintes ferramentas: matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e pesquisas de clima organizacional.

RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

A partir da análise dos resultados do programa Jornada de Excelência foram definidos os planos de melhoria para suprir as principais lacunas identificadas nos processos gerenciais. Em 2022 foram desenhados dois projetos: administração de estratégias e administração de pessoas. O primeiro incluiu a revisão das diretrizes estratégicas e a elaboração de cadernos de planejamento objetivando desdobrar as estratégias organizacionais por meio da gestão por processos. Foram definidos os indicadores mais relevantes que permitem monitorar o alcance das metas nos níveis operacionais. A reavaliação dos processos já mapeados por meio da aplicação dos requisitos do sistema de gestão da qualidade fomentou o pensamento sistêmico e participativo entre as lideranças gerenciais. Foi criado um comitê gestor para propor as alterações necessárias ao alinhamento do planejamento estratégico com as diretrizes do modelo MEGSA. Essa reavaliação resultou em adequações na missão, visão e valores organizacionais. O resultado desse trabalho foi submetido à aprovação da Alta Gestão.

O projeto de administração de pessoas, em consonância com os apontamentos efetuados pela força de trabalho na pesquisa de clima organizacional, tem como vertentes principais o desenvolvimento das lideranças e do Plano de Capacitação. Foram elaborados os editais para contratação de consultorias especializadas que darão apoio à Gerência de Recursos Humanos na implementação dos programas de desenvolvimento comportamental



e no alinhamento das competências com as estratégias organizacionais. A preparação dos líderes é fundamental para que eles atuem de modo a maximizar o potencial de contribuição e mobilização das pessoas.

Paralelamente há o investimento em ações de endomarketing e na compatibilização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação com as novas diretrizes estratégicas. A comunicação direta da Alta Gestão com os empregados foi estabelecida por meio do aplicativo *WhatsApp*, *e-mail* e publicação periódica - *Conversa com o Presidente* - que destaca as principais realizações da organização. Esse estreitamento na interação contribui com o senso de pertencimento no ambiente corporativo e com a disseminação dos valores e princípios organizacionais. As ações de inovação tecnológica foram mapeadas por meio da priorização de atividades e o monitoramento pode ser visualizado na central de serviços disponibilizada na intranet.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a avaliação dos planos de ação pela banca examinadora designada pela ABES foi possível identificar o progresso das ações e assimilar orientações para aperfeiçoá-las. Na análise comparativa entre a planilha inteligente (MEGplan) preenchida na avaliação inicial (etapa de diagnóstico - autoavaliação) e a MEGplan final (avaliação pós Jornada - planos de melhoria) foi constatada evolução de 112 para 202 pontos. A auditoria de certificação, realizada em 2022, avaliou os pontos fortes e declarou oportunidades para melhoria. Não foram identificadas não conformidades. O parecer do auditor recomendou a certificação atestando o amadurecimento das práticas de gestão e o comprometimento da organização com os projetos implementados. Deste modo, a SANASA tornou-se a primeira empresa municipal de saneamento certificada no modelo MEGSA - Nível I ESG.

Esse conjunto de ações tiveram um reflexo positivo na autoavaliação realizada na primeira etapa do Programa “Jornada de Excelência ABES Nível II ESG” iniciado em 2023. O sistema de pontuação constatou evolução nas notas dos processos gerenciais, ainda que existam ações em andamento. Os projetos que serão estruturados ao longo deste ano convergem com aqueles em andamento e focam o mapeamento dos conhecimentos mais importantes, a manutenção de uma carteira de experimentos ágeis e a promoção de mudanças culturais.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

A melhoria dos processos de gestão é contínua e requer metodologias que possibilitem estruturar práticas orgânicas, monitorar o desempenho e efetuar os ajustes conforme a dinâmica dos cenários interno e externo. A adoção da metodologia MEGSA viabiliza o incremento do sistema de gestão da qualidade já operante na empresa por meio da agregação de critérios mais abrangentes tendo como foco o pensamento sistêmico e a promoção de mudanças culturais. A superação de lacunas gerenciais, por sua vez, depende de lideranças comprometidas com a excelência, da comunicação clara de objetivos e de ambientes favoráveis ao engajamento colaborativo. Portanto, a conquista da certificação e a continuidade do investimento no Programa “Jornada de Excelência” é um importante marco na trajetória de empresas que almejam o desenvolvimento sustentável e a entrega de valor para as partes interessadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABES, Comitê Nacional da Qualidade. Critérios de Avaliação MEGSA ESG, v.0.4. Rio de Janeiro - RJ, 2023.
2. ABES, Comitê Nacional da Qualidade. Regulamento PNQS, v.1.2. Rio de Janeiro - RJ, 2023.
3. ABES, Comitê Nacional da Qualidade. GRMD - Guia de Referência para Medição do Desempenho MEGSA / ESG. Rio de Janeiro - RJ, 2023.