

712 – ATUAÇÃO DOS AGENTES DA QUALIDADE COMO REDE PROPULSORA DA CULTURA DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO

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.

Alessandro Siqueira Tetzner⁽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.

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

As redes internas compostas por equipes multifuncionais, temporárias ou permanentes, possuem atuação relevante na manutenção de um ambiente favorável à geração, intercâmbio e disseminação de conhecimentos essenciais na organização. Este trabalho irá focar a rede de auditores internos da qualidade, composta por empregados de diversos setores, que possui uma visão sistêmica e contribui com a identificação de oportunidades de melhoria e inovações sustentáveis.

Considerando o resultado positivo conquistado ao longo do processo de manutenção da certificação NBR ISO 9001 na disseminação da cultura da qualidade e na evolução dos processos, a reestruturação desses agentes contribui com a integração dos modelos de gestão propostos na norma NBR ISO 9001 e no MEGSA (Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental). Logo, a capacitação e a mobilização da rede de auditores impulsionarão as mudanças culturais necessárias para alcançar a excelência nos processos gerenciais e suprir as lacunas identificadas nas etapas de diagnóstico e avaliação de resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Redes Internas, Auditores Internos, Modelos de Gestão, Engajamento, Cultura da Excelência.

INTRODUÇÃO

Em 2021, a companhia de saneamento analisada, participou do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQS) na categoria AMEGSA (As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental) nível B (“Primeiros Passos para a Excelência”) e, em 2022, no nível I (“Compromisso com a Excelência”). Na auditoria do Relatório de Gestão, etapa que integra a avaliação das candidatas, foram identificados como pontos fortes o estabelecimento de padrões gerenciais - conforme os requisitos do sistema de gestão da qualidade (NBR ISO 9001) - e a atuação da rede de auditores internos no monitoramento e aperfeiçoamento das práticas estabelecidas.

Os requisitos da referida norma foram revisados em 2015 maximizando a convergência com os fundamentos do MEGSA ESG. Merecem destaque: direcionamento estratégico, relacionamento com as partes interessadas, conhecimento organizacional e liderança colaborativa. Ambos os modelos visam o desenvolvimento sustentável das organizações. Contudo, os critérios de avaliação do MEGSA são mais abrangentes permitindo mensurar o grau de maturidade da gestão e a efetividade das práticas estabelecidas. Além disso, os resultados organizacionais - incluindo aspectos sociais e ambientais - são mensurados e utilizados para permitir avaliar o desempenho competitivo. O modelo de gestão MEGSA ESG indica quais informações e evidências são requeridas para atingir os níveis de excelência fomentando a reflexão e o autodesenvolvimento. A fim de otimizar o alinhamento dos processos com as diretrizes estratégicas e promover a mudança de cultura, a rede de auditores internos será treinada para que seus membros atuem como multiplicadores em suas áreas de atuação.

OBJETIVO

O Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental ESG (MEGSA ESG) desenvolvido pela ABES (Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental) ressalta a importância das redes internas de especialistas e auditores na otimização dos processos gerenciais. Este trabalho almeja avaliar a experiência de uma companhia municipal de saneamento no processo de integração entre os requisitos da norma NBR ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade - e os critérios do MEGSA ESG, com foco numa comunicação voltada para fortalecer o senso coletivo de pertencimento e contribuição para o alcance de objetivos comuns que impactam diretamente a cultura de excelência na gestão.

METODOLOGIA UTILIZADA

Em reuniões de brainstorming do Programa “Jornada de Excelência ABES” iniciou-se a discussão na companhia, quanto à possibilidade de atuação dos agentes da qualidade como sensores do ambiente interno e disseminadores da cultura de excelência. A partir de um levantamento estatístico foi identificado que somente 31% dos 280 auditores formados têm participação regular nos programas de auditoria. Logo, é necessário desenvolver ações para motivar os profissionais e criar oportunidades de maior entrosamento com a dinâmica organizacional. Foram revisados os conteúdos dos treinamentos de reciclagem para assegurar o alinhamento com as práticas gerenciais que sofrem alterações e melhorias constantes. Além de capacitar os empregados para a execução das auditorias, os conhecimentos apreendidos fortalecem o comprometimento e maximizam a visão sobre oportunidades de melhoria.

No processo de elaboração do Relatório de Gestão - PNQS foram avaliados relatórios de companhias premiadas na mesma categoria. Essa prática constitui uma importante ferramenta de benchmarking, uma vez que possibilita verificar ações já consolidadas e analisar como poderiam ser adaptadas ao contexto da organização. Destaca-se também a articulação de grupos multifuncionais que favorecem a gestão participativa e a tomada de decisão baseada no consenso: Comitê do Planejamento Estratégico, Grupo de implantação de ferramentas digitais, Grupo LGPD, Comitê de Ética e Conduta, entre outros.

Como as auditorias internas eram baseadas apenas nos requisitos da norma NBR ISO 9001, agora passarão a ter no seu escopo, os 8 (oito) critérios do MEGSA ESG: liderança, estratégias, clientes, sociedade, conhecimento, inovação e tecnologias, pessoas, processos e resultados organizacionais.

RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

A mobilização dos agentes da qualidade fortalece o ambiente colaborativo e potencializa as ações de endomarketing. O curso de formação de auditores internos realizado em 2023 já incluiu os conceitos da metodologia MEGSA ESG. No mapeamento do clima organizacional, em 2022 e 2023, foi encaminhada uma pesquisa aos auditores internos que representaram os empregados na avaliação da percepção geral da qualidade do clima. A interação também será impulsionada com a participação como voluntários no curso da Banca Examinadora PNQS 2023. Os examinadores selecionados têm a oportunidade de avaliar um relatório de gestão e participar da visita às instalações da candidata. Foi percebida uma significativa evolução dos indicadores de desempenho e uma considerável melhoria na redação dos apontamentos provenientes das auditorias (relatórios eletrônicos): conformidades, oportunidades de melhoria e não conformidades. Portanto, espera-se que no final do primeiro semestre de 2023, a companhia tenha informações importantes para compor a análise crítica da Alta Direção para a auditoria de Renovação do certificado NBR ISO 9001, vigente desde 2004.

Como trata-se do envolvimento direto do capital intelectual, e na maioria das vezes encontra-se certa subjetividade na avaliação, a melhor forma de comparação de resultados será o desempenho nas participações em premiações futuras: PNQS nível II; Projeto ACERTAR do Ministério do Desenvolvimento Regional; Congresso da ABES; Congresso da ASSEMAE (Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento; Troféu ANA (Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico); entre outros. Em 2023, a SANASA foi premiada no 2º ciclo da metodologia ACERTAR, liderando o ranking dos 10 (dez) melhores prestadores de serviços de água e esgoto dos municípios associados à ARES-PCJ atestando a confiabilidade do processo de gestão das informações na companhia.



ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como trata-se do envolvimento direto do capital intelectual, e na maioria das vezes encontra-se certa subjetividade na avaliação, a melhor forma de comparação de resultados será o desempenho nas participações em premiações futuras: PNQS nível II; Projeto ACERTAR do Ministério do Desenvolvimento Regional; Congresso da ABES; Congresso da ASSEMAE (Associação Nacional dos Serviços Municipais de Saneamento; Troféu ANA (Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico); entre outros. Em 2023, a SANASA foi premiada no 2º ciclo da metodologia ACERTAR, liderando o ranking dos 10 (dez) melhores prestadores de serviços de água e esgoto dos municípios associados à ARES-PCJ atestando a confiabilidade do processo de gestão das informações na companhia.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

A convergência entre os requisitos NBR ISO 9001 e os critérios MEGSA ESG evidenciam a maturidade dos sistemas de gestão que requerem incrementos estruturados de práticas e metodologias para assegurar o alcance de resultados alinhados ao direcionamento estratégico. Mas, sobretudo, o investimento no desenvolvimento e capacitação dos empregados e a utilização de ferramentas digitais. As redes internas possuem um relevante papel no compartilhamento dos valores e princípios organizacionais. Mudanças culturais requerem planejamento, e comunicação clara e consistente dos objetivos. Quando há multiplicadores em suas diversas áreas de atuação, o processo de adaptação é facilitado e as metas alcançadas com maior efetividade. Portanto, a capacitação das pessoas e a incorporação de estratégias motivacionais são grandes aliados. Configuram investimentos com retorno garantido, pois propiciam a evolução da gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABES, Comitê Nacional da Qualidade. Critérios de Avaliação MEGSA ESG, v.0.4. Rio de Janeiro, 2023.
2. ABES, Comitê Nacional da Qualidade. Regulamento PNQS, v.1.2. Rio de Janeiro, 2023.
3. ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, 3ª edição. Rio de Janeiro, 2015.