CÓD. 920 ESTUDO DE CASO: EXCELÊNCIA EM GESTÃO ESG NO SANEAMENTO AMBIENTAL MUNICIPAL

Sônia Maria dos Santos Souza [(1)] Graduada em Adm. de empresas pela PUCC (1998), pós-grad. em SGI (9001/14001/45001) pela BVQI (2022), pós-MBA em Gest. Avançada de Projetos pela FGV (2014), pós-Grad. CIPAD Exec. em Gest. Pública pela FGV (2005). Lead Auditor: (ISO 9001, SAI-SA 8000, OHSAS 18001, ISO 14001). Participou da Revisão da ISO 9001:2015- SGQ, pelo Com. Bras. da Qual. CB 25 da ABNT. Atua em estudo de impl. manut. de Sist. Gest., map. de processos, auditoria, form. e recicl. Aud. Internos.
Alessandro Siqueira Tetzner [(2)] Eng. Civil - Pontifícia Universidade Católica de Campinas com pós-graduação em Gestão de Negócios - Universidade São Francisco. Cursos de Extensão: Estratégia Seis Sigma, Auditor Líder em Sistemas de Gestão (Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Saúde e Segurança Ocupacional). Gerente de Gestão da Qualidade e Relações Técnicas.

Endereço [(1)]**:** Av. da Saudade, 500- Bairro – Ponte Preta-Campinas – S.P. - CEP: 13041-903- País - Tel: +55 (19) 3735-5169 - e-mail: sonia.souza@sanasa.com.br**.**

RESUMO

Para alcançar e manter os sistemas de gestão de qualidade e gestão empresarial, eficientes no setor de saneamento visando excluir e ou mitigar desafios como: acesso a recursos para investimentos, alterações nas legislações a serem atendidas que podem elevar os custos de operações, impactos das mudanças climáticas, vulnerabilidade e instabilidade de recursos hídricos, entre outros, se faz necessário a integração dos sistemas da empresa. Esta integração dos Sistemas de Gestão com o Modelo de Excelência da Gestão – MEGSA, além de propiciar melhores resultados, podem definir o sucesso e evolução contínua dessas organizações. Nesses modelos são abordadas as metodologias PDC's: PDCA- Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (checar) e Act (agir); PDSA-Plan (Planejar), Do (Fazer), Study (Estudar), Act (Agir); PDCL-Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Checar), Learn (Aprender) e dos Sistemas de Gestão com o Modelo de Excelência da Gestão – MEGSA, incluindo Jornada de Excelência Níveis I, II e III ESG (Ambiental, Social e Governança), promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), de certificação no programa PNQS - Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento com ciclos anuais. Neste estudo de caso ficam evidenciados as inovações de Gestão, partindo pelo aumento da abrangência das análises que passaram a ser operacionais e empresariais nas etapas das metodologias PDC's, que resultou no PDCSLA, isto é, Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Checar), Study (Estudar), Learn (Aprender) e Act (Agir); sempre com a participação das equipes e seus gestores. Nessas fases são definidos os investimentos, obtenção e disponibilização de recursos, conhecimentos atuais e futuros, que serão necessários para que as diretrizes estratégicas sejam concretizadas. Os métodos bem utilizados, asseguram a integração e compartilhamento das informações e diretrizes, sendo inseridas na cultura e rotina operacional e de gestão empresarial da concessionária. Essa integração também de forma sistemática e comparativa, ocorre nos documentos dos sistemas de gestão e de gestão empresarial como Mapa de Abordagem de Processos (Geral) - **Figura-01**, Mapa de Interação de Processos Setorial **Figura-03** e Caderno de Planejamento Gerencial - **Figuras-04**. Tudo visando a melhoria contínua dos processos, agilidade nas decisões empresariais, reduzindo o custo e aumentando positivamente o resultado financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema, Gestão, Qualidade, empresarial, MEGSA**.**

INTRODUÇÃO

A eficiência na gestão empresarial no setor de saneamento e sua manutenção, enfrentam desafios recorrentes como a falta de disponibilidade de recursos para investimentos, privatizações do setor, alterações nas legislações a serem atendidas, impactos das mudanças climáticas e crise hídrica, entre outros. Atualmente os Sistemas de Gestão da Qualidade favorecem e potencializam os conhecimentos operacionais desenvolvidos pelas equipes de trabalho, para que consigam de forma ágil e segura acompanharem, aplicarem e compartilharem as evoluções de metodologias e tecnologias aplicadas aos processos e devem ser a base para implantação dos demais sistemas. Neste trabalho será

demonstrado a integração dos Sistemas de Gestão com o Modelo de Excelência da Gestão – MEGSA. Essa integração além de propiciar melhores resultados, podem definir o sucesso e evolução contínua dessas organizações. Nesses modelos são abordadas as metodologias PDC's (PDCA-planejar-fazer-checar-agir, PDSA planejar-fazer-estudar-agir, PDCL planejar-fazer-checar-aprender fazendo) dos Sistemas de Gestão com o Modelo de Excelência da Gestão – MEGSA, incluindo Jornada de Excelência Níveis I, II e III ESG (Ambiental, Social e Governança), promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), e de certificação no programa PNQS - Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento, ciclos anuais.

Neste estudo de caso ficam evidenciados as inovações de Gestão, partindo pelo aumento da abrangência das análises que passaram a ser operacionais e empresariais nas etapas das metodologias PDC's, sempre com a participação das equipes e seus gestores. Nessas fases são definidos os investimentos, obtenção e disponibilização de recursos e conhecimentos que serão necessários, para que as diretrizes estratégicas sejam concretizadas. Os métodos bem utilizados, asseguram a integração e compartilhamentos das informações e diretrizes, sendo inseridas na cultura e rotina operacionais e de gestão empresarial da concessionária.

OJETIVOS

O objetivo deste trabalho é demonstrar o estudo de caso que trouxe a evolução, a inovação com resultados positivos potencializados através da integração dos Sistemas de Gestão (Gestão Operacional) e Gestão Empresarial, isto é, dos Sistemas de Gestão com o Modelo de Excelência da Gestão – MEGSA. Os padrões de trabalho estão estruturados em um sistema de gestão certificado com base na NBR ISO 9001, com escopo abrangente em todas as áreas e atividades da empresa, portanto a implantação desse sistema e sua certificação que são auditados anualmente interna e externamente é a base sólida para o desenvolvimento dos outros sistemas como, ISO/IEC 17025 e trouxe a viabilidade de utilização práticas alinhadas aos demais sistemas como MEGSA ESG.

A cronologia que os sistemas foram implantados foi um dos diferenciais do sucesso do projeto. Como objetivo desta integração está o compromisso com a excelência, agregar conhecimento, melhoria da imagem, que propiciaram maior envolvimento dos gestores com suas equipes em todos os níveis hierárquicos da concessionária, que neste caso gerou um sistema e Sistemáticas de Gestão operacional e empresarial, com agilidade e dinamismo gerencial, gestão de ativos, disponibilização de produtos e serviços no mercado com qualidade, processos melhorados, custos reduzidos, aumento de rentabilidade produzindo um melhor resultado financeiro.

METODOLOGIA UTILIZADA

Na concessionária em março de 2004, foi iniciado o processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ, conforme a norma NBR ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade Diretrizes. A alta direção definiu um prazo de 9 meses para implantação na empresa toda, prazo este atendido, utilizada a metodologia PDCA. No processo um grupo de coordenação multissetorial definido pela alta direção e com seu apoio declarado e divulgado amplamente por toda a empresa, coordenou os demais grupos divididos pelos temas específicos, englobando processos técnicos, operacionais, administrativos, financeiros e comerciais. Nesses grupos coordenados, como destaque representantes profissionais experientes em funções de gestão, com poder de decisão e técnicos diferenciados pelo conhecimento e desempenho em suas atividades.

Esses trabalhos geraram instruções técnicas, indicadores, fluxogramas, definição das atividades, dados de entrada, de saída, de controle e monitoramentos, portanto a padronização e retenção do conhecimento organizacional. Com essas atividades, que culminaram com a certificação. O conhecimento normativo da ABNT NBR ISO 9001, foi paralelamente disponibilizado por contratação de terceirizados dos cursos de interpretação da Norma e na formação de auditores internos.

Para a equipe de Coordenação dos trabalhos, também foi disponibilizado o curso de Lead Auditor com reconhecimento internacional IRCA, o que possibilitou após a implantação e certificação do SGQ, que a formação de turmas de auditores internos bem como sua atualização, motivada por revisão da versão da norma e ou mudanças nos processos seja por tecnologia, legislação etc., passasse a ser aplicada com mão de obra própria e customizada para o saneamento, um grande diferencial do Sistema de Gestão na concessionária. Foram feitas auditorias internas, relatórios das auditorias e ou espontâneas e auditoria Externa. As ações foram registradas e ações propostas nos

relatórios foram acompanhadas, mitigando ou excluindo as não conformidades e compartilhando as ações de melhorias.

Com o SGQ implantado e inserido na rotina e cultura da organização, foram naturais as revisões do mapa de processos e interações (Geral) **Figura-01**, nas informações documentadas, na criação do sistema eletrônico para gerar e acompanhar desde a abertura até a verificação da eficácia dos relatórios eletrônicos incluindo relatórios de auditorias internas e espontâneos, criação do sistema de indicadores, mapas de processos e interações setoriais - **Figura-03**, formação e atualização de auditores internos, sistema de documentos internos e externos disponibilizados com sistemática de atualização e interação entre eles e controle de retenção de registro através de folha de registro setorial - **Figura-02.**

Em 2020 na acreditação da ISO/IEC 17025, com o sistema de gestão já existindo de uma forma dinâmica e robustas ajustes foram necessários. O escopo definido abrangeu o Laboratórios de Hidrometria, que obteve a certificação, os laboratórios de Análise e Controle de Água e de efluentes começaram os trabalhos para também obterem a acreditação. Na parte de verificação as auditorias foram feitas, e foram inseridas nessas verificações além dos requisitos da ISO/IEC 17025:2017, os NIT-DICLA´s pertinentes emitidas pelo Inmetro.

A verificação sistemática com procedimentos definidos do sistema de informações e indicadores, foi a metodologia utilizada para que a concessionária participasse do 2.0 ciclo de metodologia ACERTAR, conduzida no âmbito dos regulados pela Agência Reguladora da organização deste estudo de caso, que cumprindo uma exigência legal, enviou relatório de certificação ao Ministério de Desenvolvimento Regional (MDR). O critério para a elaboração do ranking com os 10 melhores prestadores foi a utilização da nota média da qualidade das informações obtidas nos eixos confiança/exatidão.

O próximo passo necessário, foi a gestão empresarial, onde hoje ocorre com a participação do programa Jornada de Excelência Níveis I e II ESG (Ambiental, Social e Governança), promovido pela ABES, Ciclo 2022, Nível I e Ciclo 2023, Nível II. Na elaboração das informações utilizou-se a metodologia de grupos de trabalhos, com um grupo de coordenação, mas sempre integrado com os sistemas já existentes. Para as informações empresariais serem inseridas aos sistemas de gestão foram elaborados os cadernos de planejamento gerenciais – **Figuras 04,** que trazem informações como: identificação da gerência do processo/missão- **Figuras 04A**, planos estratégicos da gerência com projetos e ações- **Figura-04B**, indicadores- **Figura-04C**, partes interessadas ligadas à gerência- **Figura-04D**, organograma atual da gerência, estrutura futura para a gerência (incluindo novas atividades e contratações) - **Figura-04E** e plano de capacitação.

Figura-01- Mapa de Processos e Interações-Rev.07

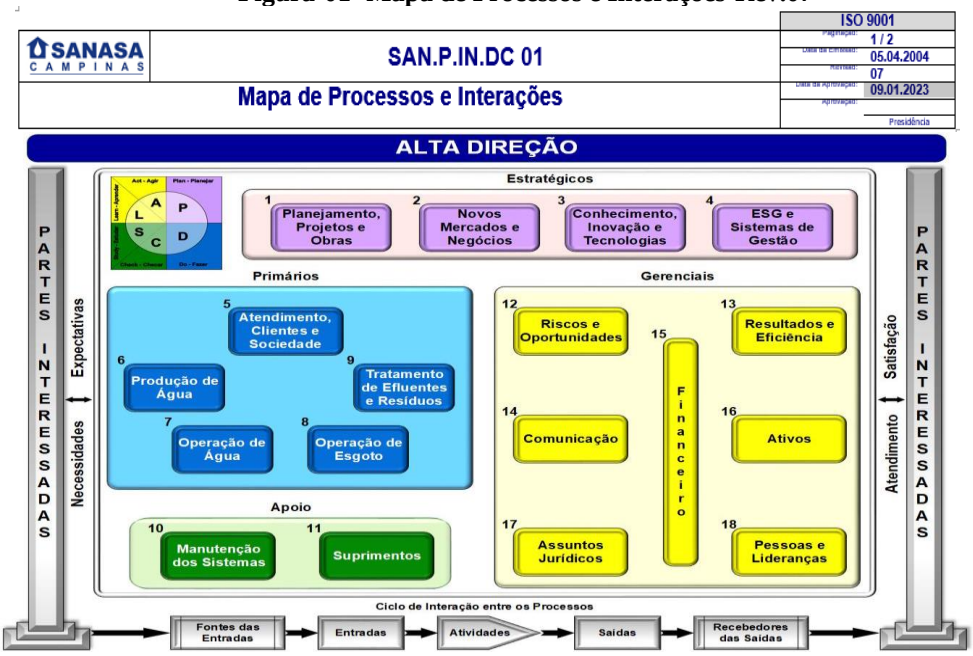


Figura-02-Folha de Registro Setorial - TAC - Rev. 22

ISO 9001

SANASA CAMPINAS

SAN.P.IN.DC 20 - FOLHA DE REGISTROS

Revisão: 22
Data: 26/01/2023
Aprovação:
TG - Representante da Direção

DISTRIBUIÇÃO SETORIAL: Coordenadoria de Captação e Adução do Atibaia - TAC

Identificação	Emissor	Recuperação	Tipo de Arquivo	Armazenamento	Proteção	Retenção		Disposição
						Ativo	Inativo	
BDCB - Boletim Diário Casa de Bombas	TAC	Data / Título	Papel	Armário de Madeira da sala de arquivos	Caixa de papelão / acesso restrito ao Coordenador e ao Controlador	Ano corrente	Em caixas de papelão na sala de arquivos da TAC (02 anos)	Fragmentação
BMRABRA - Boletim Diário de Monitoramento e Retirada deÁgua Bruta do rio Atibaia	TAC	Data / Título	Papel	Armário de Madeira da sala de arquivos	Em pasta / acesso restrito ao Coordenador e ao Controlador	Ano corrente	Em caixas de papelão na sala de arquivos da TAC (05 anos)	Fragmentação
ET - Escala de Trabalho	TAC	Data / Título	Papel	Armário de Madeira da sala de arquivos	Em pasta / acesso restrito ao Coordenador e ao Controlador	Ano corrente	Em caixas de papelão na sala de arquivos da TAC / a partir de 2015 (01 ano)	Fragmentação
RCR - Relatório de Coleta de Resíduos	TAC	Data / Título	Papel	Armário de Madeira da sala de arquivos	Em pasta / acesso restrito ao Coordenador e ao Controlador	Ano corrente	Em caixas de papelão na sala de arquivos da TAC (05 anos)	Fragmentação
RP - Relatório Pluviométrico Posto CB4	TAC	Data / Título	Papel	Armário de Madeira da sala de arquivos	Em pasta/ acesso restrito ao Coordenador e ao Controlador	10 anos a partir de 2010	Em caixas de papelão na sala de arquivos da TAC (10 anos)	Fragmentação

Figura-03-Mapa de Abordagem de Processos e Interações Setoriais – TAC - Rev. 2

ISO 9001
Paginação: 1 / 2
Data da Emissão: 22.05.2018
Revisão: 02
Data da Aprovação: 12.09.2019
Aprovação: TG - Repr. Direção

SANASA CAMPINAS

SAN.P.IN.DC 44 | **MAPA DE ABORDAGEM DE PROCESSOS E INTERAÇÕES SETORIAIS**

Setores: **TAC – Coordenadoria de Captação e Adução do Atibaia**

Processo: **5 – Produção de Água**

Ponto de Partida: Captação da água bruta.

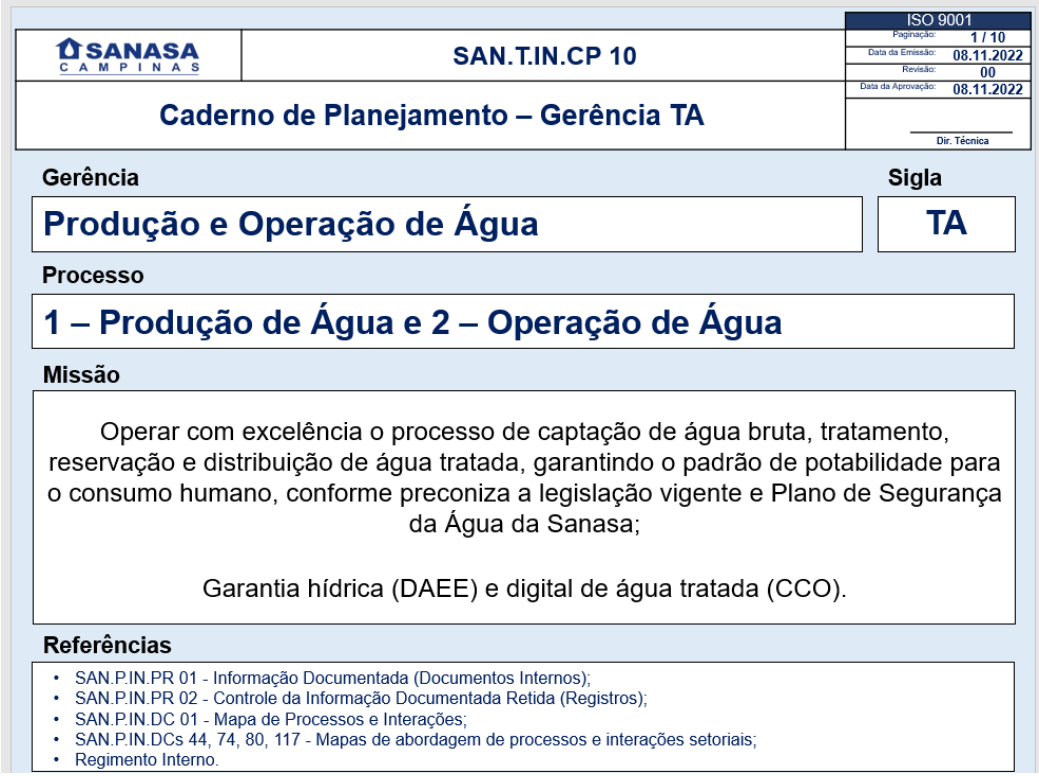
Ponto de Chegada: Adução da água bruta.

1 Fontes de Entrada	2 Entradas	3 Atividades	4 Saídas	5 Recebedores das Saídas
a) ANA: Disponibilidade em quantidade; b) CPFL: Contrato de demanda TM; c) Gestão da Qualidade: informação documentada (lista setorial na intranet); d) Planejamento de manutenção TM.	a) Matéria prima: água captada em qualidade e quantidade; (Ref. 1) b) CETESB: Informe de acidentes com carga perigosa; (Ref. 1c) c) Energia elétrica; (Ref. 1b) d) Manutenções corretivas / preventivas; (Ref. 1d) e) Áreas de apoio; (Ref. 3) f) Recursos Humanos: competências, habilidades, treinamentos e mentoreamento; (Ref. 3) g) Recursos de Infraestrutura, casa de bombas, subestações, adutoras; (Ref.3) h) Dados de demanda de vazão captada. (CCO e ETAs) (Ref. 1c)	a) Verificação da qualidade e quantidade da água bruta; (Ref. 2 a, h) b) Captação da água bruta; (Ref. 2) c) Gradeamento grosseiro; (Ref. 2a, d, e, f, g, h) d) Remoção de areia; (Ref. 2a, d, e, f, g, h) e) Remoção de resíduos finos; (Ref. 2a,d, e, f, g, h) f) Bombeamento; (Ref. 2) g) Adução de água bruta. (Ref. 2).	a) Macromedição; (Ref. 3) b) Produto: água aduzida; (Ref. 3) c) Demanda de vazão aduzida; (CCO e ETAs) (Ref. 3) d) Geração de resíduos; e) Dados das vazões totalizadas. (Ref. 3g)	a) ETA´s 1,2,3 e 4; (Ref. 4b) b) DAEE. (Ref. 4e)

6 Monitoramento e / ou Controle	7 Mentalidade de Risco
a) Monitoramento, leitura e registro dos volumes diários captados macromedidos; Res. Conj. ANA/DAEE nº 50 (Ref. 1c) e Portaria DAEE n. 5.579; (Ref. 1c) b) Relatório mensal emitido pela ANA referente às descargas para os Rios Atibaia e Jaguari; (Ref. 1a) c) Controle de bombeamento, conforme demanda de energia elétrica contratada; (Ref. 1b, 2c) d) Monitoramento de quantidade, através de rede de telemetria do DAEE e de qualidade, através da leitura de oxigênio dissolvido; (Ref. 2a) e (Ref. 3a) e) Monitoramento da qualidade e quantidade da água bruta; (Ref. 3a) f) Registro de dados referentes a remoção e disposição de resíduos; (Ref. 3c, d, e) g) Monitoramento dos equipamentos de recalque; (Ref. 3f) h) Controle dos sistemas de proteção das adutoras; (Ref. 3g) i) Monitoramento de vazões aduzidas. (Ref. 4a)	*R_{cp} = Paralisação de Recalque de água bruta.

*R_{cp}- Risco Coorporativo e de Processos (a ser verificado com o agente de Governaça e/ou Gerencia de Governaça – PR)

Figura-04A-Caderno de Planejamento Gerencial – TA - Rev. 0



SANASA CAMPINAS | SAN.T.IN.CP 10 | ISO 9001
Paginação: 1 / 10
Data da Emissão: 08.11.2022
Revisão: 00
Data da Aprovação: 08.11.2022
Dir. Técnica

Caderno de Planejamento – Gerência TA

Gerência: Produção e Operação de Água

Sigla: TA

Processo: 1 – Produção de Água e 2 – Operação de Água

Missão:

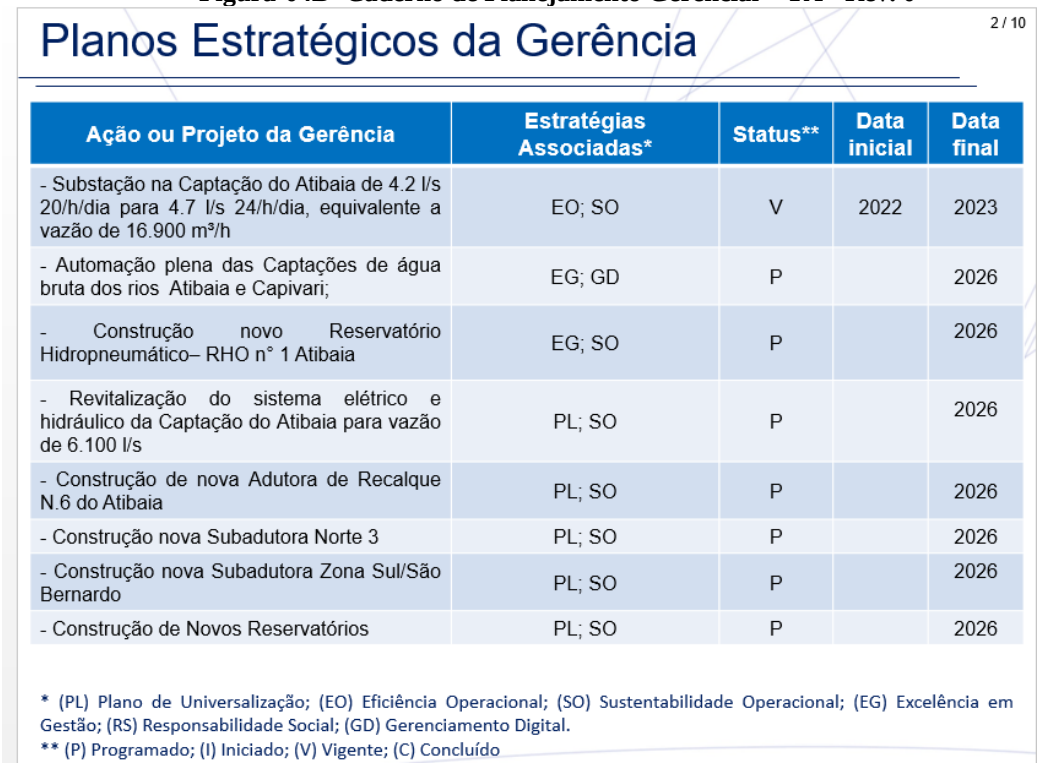
Operar com excelência o processo de captação de água bruta, tratamento, reservação e distribuição de água tratada, garantindo o padrão de potabilidade para o consumo humano, conforme preconiza a legislação vigente e Plano de Segurança da Água da Sanasa;

Garantia hídrica (DAEE) e digital de água tratada (CCO).

Referências

- SAN.P.IN.PR 01 - Informação Documentada (Documentos Internos);
- SAN.P.IN.PR 02 - Controle da Informação Documentada Retida (Registros);
- SAN.P.IN.DC 01 - Mapa de Processos e Interações;
- SAN.P.IN.DCs 44, 74, 80, 117 - Mapas de abordagem de processos e interações setoriais;
- Regimento Interno.

Figura-04B -Caderno de Planejamento Gerencial – TA - Rev. 0



2 / 10

Planos Estratégicos da Gerência

Ação ou Projeto da Gerência	Estratégias Associadas*	Status**	Data inicial	Data final
- Substação na Captação do Atibaia de 4.2 l/s 20/h/dia para 4.7 l/s 24/h/dia, equivalente a vazão de 16.900 m³/h	EO; SO	V	2022	2023
- Automação plena das Captações de água bruta dos rios Atibaia e Capivari;	EG; GD	P		2026
- Construção novo Reservatório Hidropneumático– RHO n° 1 Atibaia	EG; SO	P		2026
- Revitalização do sistema elétrico e hidráulico da Captação do Atibaia para vazão de 6.100 l/s	PL; SO	P		2026
- Construção de nova Adutora de Recalque N.6 do Atibaia	PL; SO	P		2026
- Construção nova Subadutora Norte 3	PL; SO	P		2026
- Construção nova Subadutora Zona Sul/São Bernardo	PL; SO	P		2026
- Construção de Novos Reservatórios	PL; SO	P		2026

* (PL) Plano de Universalização; (EO) Eficiência Operacional; (SO) Sustentabilidade Operacional; (EG) Excelência em Gestão; (RS) Responsabilidade Social; (GD) Gerenciamento Digital.
** (P) Programado; (I) Iniciado; (V) Vigente; (C) Concluído

Figura-04C -Caderno de Planejamento Gerencial – TA - Rev. 0

5 / 10

Indicadores de Desempenho da Gerência

Indicador	Fonte*	Meta**	
1 – IT 1, 2, 3, 4 e ITc – Índice de Turbidez água filtrada	O	99%	→
2 – REDRA - Ind. Reserva Estratégica, média diária nos Reservatórios de Água	O	55%	↑
3 – REHRA - Ind. Reserva Estratégica, média horária nos Reservatórios de Água	O	50%	↑
4 – VAMC – Índice Volume Aduzido para manutenção corretiva – Captação Atibaia	O	100%	→
5 – ISc14 – Utilização água captada pelo outorgado	O	<90%	↓
6 – ISp08 – Reclamação sobre qualidade da água	O	Melhorar	↓
7 – ISp09 – Reclamação sobre falta d´água	O	Melhorar	↓
8 – ISp28 – Reservatórios de água tratada limpos (bianual)	O	Melhorar	↓

* Planejamento Estratégico (E), Plano de Negócios (N), Operacionais (O).
** (↑) aumentar; (↓) diminuir; (→) manter.
*** SG – Sistemas de Gestão da SANASA.

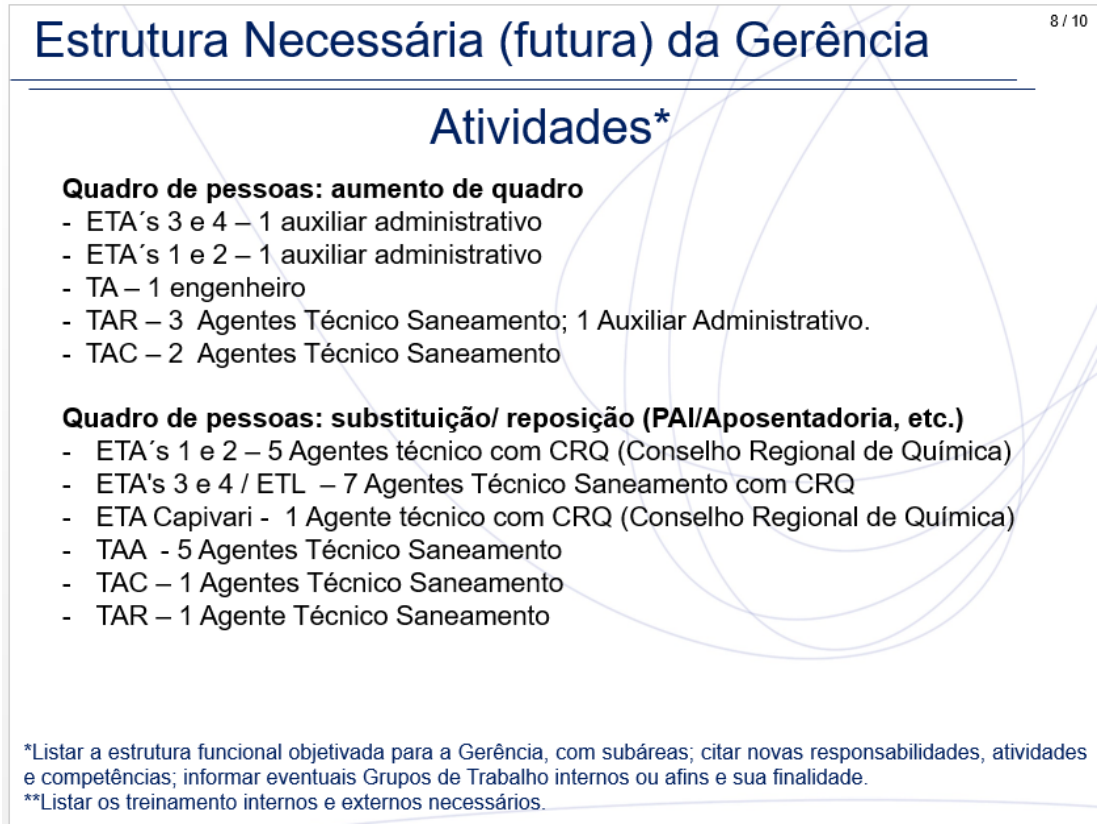
Figura-04D-Caderno de Planejamento Gerencial – TA - Rev. 0

6 / 10

Partes Interessadas ligadas à Gerência

Descrição	Expectativa
Clientes	Satisfação com abastecimento (quantidade x qualidade)
Setores Sanasa	Interação de processos
Demais Prefeituras	Cooperação técnica
Demais empresas de saneamento	Cooperação técnica
DAEE / ANA	Interação processos; disponibilidade hídrica
CPFL	Cooperação técnica; contrato demanda
CETESB	Cooperação técnica; acidente com carga perigosa
Universidades	Desenvolvimento novas tecnologias; cooperação técnica
Caminhão Pipa	Satisfação com abastecimento

Figura-04E-Caderno de Planejamento Gerencial – TA - Rev. 0



RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

Foi a primeira empresa a obter a certificação em 2004 com base na ISO 9001 Sistemas e Gestão da Qualidade, tendo como escopo toda a empresa, todos os processos, todos os sites em 2004 mantida até hoje- **Figura-5**. No ano 2020 foi a primeira concessionária municipal com Laboratório de Hidrometria acreditado no país, e o único laboratório com escopo para realizar o ensaio de verificação de erros ABNT NBR 15.538/2014, com base na ISO/IEC 17025:2017- **Figura-6**. Com essa integração dos sistemas e gestão tanto com base nas Normas NBR, ISO e IEC como nos critérios de excelência da FNQ - Compromisso com a excelência, nos processos e atividades já foram obtidos resultados importantes. No programa Jornada de Excelência Nível I ESG (Ambiental, Social e Governança) **-Figura-07**, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), recebeu o reconhecimento pelo PNQS - Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento, Ciclo 2022, Nível I como finalista do PNQS e de certificação no programa. No ranking dos dez melhores prestadores de serviços de água e esgoto dos municípios associados na sua agência de Regulação e encaminhados ao Ministério de Desenvolvimento Regional (MDR, obteve a primeira colocação, foi o único prestador a atingir a nota 5,4, considerada máxima de certificação, do 2º ciclo da metodologia ACERTAR, da sua Agência Reguladora. O critério para a elaboração do ranking com os 10 melhores prestadores foi a utilização da nota média da qualidade das informações obtidas nos eixos confiança/exatidão. Sistemas de Gestão e compromisso com a excelência de forma orquestrada e participativa, fortalece as equipes otimiza esforços, monitoramentos, recursos, inovações e exclui ou mitiga retrabalho. A integração desses Sistemas e programas permanece, se movimentando de forma contínua. Hoje é cultural e dinâmica e direciona a concessionária como um todo para a mesma direção a inserir novos sistemas de Gestão, nos direcionando e após essas experiências a concessionária participa cada vez mais necessária para que essas práticas realmente façam parte da cultura e sempre esteja aberta a agregar de forma integrada novas formas de gestão.

Figura-5-Resultados dos Sistemas de Gestão
NBR ISO 9001- Toda a Empresa = 1.ª Certificação Set/2004, vigente

ANO	NC	OBS	OM	CICLO	ANO	NC	OBS	OM	CICLO
2004	15	7	3	Certificação	2014	0	3	0	Manutenção
2005	4	7	4	Manutenção	2015	0	4	2	Manutenção
2006	0	3	1	Manutenção	2016	0	6	1	Renovação
2007	0	3	1	Renovação	2017	0	3	0	Manutenção
2008	0	3	0	Manutenção	2018	0	6	5	Renovação
2009	0	3	1	Manutenção	2019	0	0	0	Manutenção
2010	0	1	2	Renovação	2020	0	0	2	Manutenção
2011	0	3	3	Manutenção	2021	0	2	0	Renovação
2012	0	2	0	Manutenção	2022	0	2	1	Manutenção
2013	0	1	3	Renovação	TT	19	59	29	

NC – Não conformidade / OBS – Observação /OM – Oportunidade de Melhoria

Figura-6-NBR ISO/IEC 17025 - Laboratório de Micromedição
Acreditação em 2020, vigente

ANO	NC	OBS	OM	CICLO
2020	9	0	4	Acreditação
2021	1	0	0	Manutenção
TT	10	0	4	

NC – Não conformidade / OBS – Observação /OM – Oportunidade de Melhoria

Figura-7-Programa Jornada de Excelência Nível I ESG (Ambiental, Social e Governança)

CRITÉRIOS	Máx. Pontos	%	Pontos obtidos	Pontos perdidos
1. Liderança	18	78 (65)	14	4
2. Estratégias	18	37 (14)	7	11
3. Clientes	18	85 (81)	15	3
4. Sociedade	18	60 (43)	11	7
5. Conhecimento, Inovação e Tecnologia	18	45 (32)	8	10
6. Pessoas	20	38 (30)	8	12
7. Processos	30	67 (60)	20	10
SUBTOTAL	140	59 (47)	83	57
8. Resultados (indicadores)				
8.1 Econômico-financeiros	24	70 (38)	17	7
8.2 Ambientais	12	76 (73)	9	3
8.3 Sociais	12	71 (5)	9	3
8.4 Clientes e mercado	24	87 (55)	21	3
8.5 Pessoas	14	58 (21)	8	6
8.6 Processos	24	85 (61)	20	4
SUBTOTAL	110	76 (40)	84	26
TOTAL GERAL	250	66 (46)	165	85

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação a Manutenção da Certificação com base na NBR ISO 9001, pode-se dizer que é resultado de um trabalho contínuo que teve início com o mapeamento dos processos e geral da concessionária e depois setorial e suas interações, sistema de documentos, sistemas de relatórios, sistema de indicadores, comunicação e pesquisas tanto com partes interessadas internas e externas, treinamentos de auditores internos de forma customizada, pois todo o material e aplicação desses é efetuado pela própria concessionária, que também faz o planejamento das auditorias internas. Importante salientar que que além de auditar outros setores, são multiplicadores do sistema e apoio aos seus setores. Quanto a acreditação com Auditores de vários setores da empresa, que além de auditar outros setores, são multiplicadores do sistema e apoio aos seus setores. A implantação do sistema de gestão conforme os requisitos da ISO/IEC 17025 e sua Manutenção foi criada de forma integrada com o sistema de Gestão da qualidade com base ISO 9001 o que agilizou o processo, visto que as equipes envolvidas no projeto já utilizavam as ferramentas do Sistema de Gestão da Qualidade.

Os resultados referentes ao Jornada de Excelência Nível I ESG (Ambiental, Social e Governança), foram bem aproveitados, também por já contar com um sistema de gestão maduro, mas por focar mais a gestão empresarial do que a gestão operacional, movimentando os gestores e suas equipes de uma forma muito positiva.

Outro ponto importante no resultado desses atividade de gestão empresarial e operacional, foi o desenvolvimento do Caderno de Planejamento Gerencial, com participação das lideranças gerenciais (Gerentes e Coordenadores) e suas equipes onde está definido para cada gerência: o Processo, sua missão e referências documentais, os Planos estratégicos , Ações de Melhoria, contendo data inicial e final, Indicadores de Desempenho, Partes interessadas ligadas a gerência e as expectativas dessas, Estrutura atual da gerência e Estrutura necessária (futura) e o Plano de capacitação.

Essas informações atreladas ao direcionamento estratégico da empresa fazem com que existam planos interligados como orçamento, plano de capacitação, investimentos em equipamentos e metodologias entre outros. Tudo ocorrendo de forma orquestrada e participativa, com o conhecimento compartilhado.

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

A garantia de manutenção dos sistemas e as demais atividades de forma integrada, tem que ser verificadas rotineiramente. Um ponto positivo para a construção de sistemas de gestão e empresariais, sempre devem ser iniciadas através da construção de um sistema de gestão, com sistema de verificação, indicadores, documentos, capacitação e etc. Modelo clássico e funcional para essa primeira fase, implantação de um sistema de Gestão da Qualidade com base na NBR ISO 9001 vigente. Todas as metodologias e ferramentas que se fizerem necessárias devem ser compartilhadas, gestores e equipes operacionais devem estar inseridas nos sistemas, equipes de gestão tem que estar atuando de forma participativa e dinâmica, as equipes têm que obter o conhecimento dos caminhos percorridos, das lições aprendidas e onde todos querem chegar.

Não se deve construir sistemas paralelos de qualidade ou empresariais, este obrigatoriamente tem que ser integrados, compartilhados na concessionária, com participação das equipes em todos os níveis. Outro fator importante a ser analisado está relacionado ao conjunto de diretrizes e ações estratégicas que a concessionária quer atingir, pois, os sistemas de gestão integrados com a gestão empresarial e planejamento estratégico otimiza investimentos, gera análises objetivas e desenvolvimentos de cronograma de investimentos, o que assegura resultados positivos de forma direta, mesurável e objetiva.

Salientando que é de suma importância a transparência das informações, comprometimento de todos, para que as metas sejam estabelecidas para obter os resultados, as lições aprendidas podem provocar novas metodologias, estabelecendo nas estratégias de negócios os compromissos com a melhoria contínua, a responsabilidade e empenho real dos gestores na obtenção de resultados positivos e gestão eficiente para análise e monitoramento de todos os processos e suas interações.

Sistemáticas de encontros dos gestores com dinamismo e agilidade, podem definir interações periódicas com suas equipes realimentando os processos. A inovação entre os sistemas, está em proporcionar oportunidades das autoavaliações, ou avaliações comparativas.

A comparação entre a organização com seus pares, deverá ser com aquelas organizações que de forma reconhecida, evidenciem resultado de excelência no meio, podendo gerar neste momento oportunidades de aprendizado com o

que está ocorrendo de mais eficaz e avançado no perfil dessas organizações. Sendo assim esses resultados geram ações inovadoras, que após avaliadas internamente se pertinentes geram ações e planejamentos, aprovados e apoiados de forma explicita pela alta direção, assim como em sintonia com o planejamento estratégico e os sistemas de gestão, otimizando as ações, reduzindo os custos, aumentando a rentabilidade, produzindo assim um melhor resultado financeiro.

Referências bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO / IEC 17025 – Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL. MEGSA ESG – Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental