



V-897- APRENDIZADO COM A REALIDADE DO AUDITORES INTERNOS NO MEGSA ESG (MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO) E SGQ (SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE), UMA INTEGRAÇÃO GERANDO A EFICIÊNCIA NA GESTÃO EMPRESARIAL. (ESTUDO DE CASO)

Sônia Maria dos Santos Souza⁽¹⁾

Graduada em Administração pela PUCC (1998), pós-graduada em SGI (9001/14001/45001) pela Bureau Veritas BVQI (2022), pós-MBA em Gestão Avançada de Projetos pela FGV (2014), pós-Graduada em CIPAD Executivo em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas FGV (2005). Lead Auditor: ISO 9001:2015, SAISA 8000, OHSAS 18001, ISO 14001. Auditora Líder SGI (9001/14001/45001) Participou na Revisão da ISO 9001:2015-, pelo CB 25 da ABNT (2013/2015). Cargo Atual: Coord. de Gestão da Qualidade – SANASA.

Endereço⁽¹⁾: Avenida da Saudade, 500 - Ponte Preta - Campinas - SP - CEP: 13.041-903- Brasil – Tel.: (19) 3735-5169 - e-mail: sonia.souza@sanasa.com.br

Alessandro Siqueira Tetzner⁽²⁾

Graduado em Engenharia 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). Cargo Atual: Gerente de Gestão da Qualidade e Relações Técnicas na Sanasa Campinas/SP. Diretor de Assistência Técnicas aos Serviços Municipais de Saneamento na ASSEMAE.

Endereço⁽²⁾: Avenida da Saudade, 500 - Ponte Preta - Campinas - SP - CEP: 13.041-903- Brasil – Tel.: (19) 3735-5263 - e-mail: alessandro.tetzner@sanasa.com.br

RESUMO

Em 2004, a Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A. – SANASA – Campinas, obteve a certificação ISO 9001 com abrangência em todos os seus processos e atividades. A partir de 2005, a SANASA passou a formar seus auditores internos com materiais e metodologias desenvolvidas por seus auditores líderes e customizadas para o setor de saneamento.

Ao longo desses 20 anos, uma rede crescente de auditores internos mantém ativo o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), sua padronização e melhoria contínua. O processo de formação customizada de auditores internos se mantém até os dias de hoje, com pelo menos uma turma formada a cada ano. Esse trabalho é fundamental para a inserção de novos sistemas, como a ISO IEC 17025, métodos e modelos de gestão, com destaque para o Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental ESG (MEGSA ESG), desenvolvido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental - ABES.

Os auditores internos atuam como multiplicadores de conhecimento dos sistemas, sendo uma rede interna composta por profissionais lotados em diferentes processos, temporários ou permanentes. Eles desempenham um papel impactante na manutenção de um ambiente proativo que propicia o desenvolvimento, a integração entre os processos e o compartilhamento de conhecimentos primordiais na organização.

O texto enfatiza o aprendizado com a realidade dos auditores internos no MEGSA ESG e SGQ realizado na integração dos processos. Enquanto o sistema de gestão traz padronização, a MEGSA ESG adicionou agilidade, dinamismo e planos de ação assertivos para a implantação de melhorias e/ou correções de lacunas nos processos, que realimentam o SGQ.

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

INTRODUÇÃO

Em 2004, a Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A – SANASA - Campinas, obteve a certificação com base na NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) - Requisitos, o que ocorreu



SIMPÓSIO LUSO-BRASILEIRO
DE ENGENHARIA SANITÁRIA
E AMBIENTAL



de forma inédita no país, pois foi a 1.^a empresa de Saneamento a ser certificada na NBR ISO 9001 em todos os processos e atividades, isto é, obteve o certificado abrangendo a empresa toda. A recomendação da certificação foi efetuada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. Apenas a 1.^a turma de auditores internos, foi formada por terceiros, a partir de 2005, os auditores, foram formados pela própria SANASA, a qual qualificou os funcionários envolvidos na implantação da Certificação com base na NBR ISO 9001 em autores líderes, que passaram a desenvolver e ministrar os treinamentos de auditores líderes pelo menos anualmente de forma customizada. Ao longo desses 20 anos a rede crescente de auditores internos, manteve ativa o SGQ, sua padronização e melhoria contínua, foi o alicerce na inserção de novos sistemas, métodos e modelos de gestão com destaque para o Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental ESG (MEGSA ESG) desenvolvido pela ABES. Nossas redes de multiplicadores de conhecimento dos sistemas são nossos auditores internos. Uma rede interna composta por profissionais lotados em diferentes processos, temporários ou permanentes, que atuam de forma impactante na manutenção de um ambiente proativo que propicia desenvolvimento, integração entre os processos e compartilhamento de conhecimentos primordiais na organização. Este trabalho irá focar no que este aprendizado com a realidade dos auditores internos no MEGSA ESG (Modelo de Excelência de Gestão) e SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), resultou na integração dos processos, o que o sistema de gestão trazia em padronização o MEGSA ESG acrescentou agilidade, dinamismo e planos de ações assertivos, para implantação de melhorias e/ou correções de lacunas dos processos.

OBJETIVO

O objetivo do trabalho foi utilizar as lições do aprendizado com a realidade dos auditores internos no dia a dia, que integrado com o MEGSA ESG (Modelo de Excelência de Gestão) e SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), gerou eficiência na gestão empresarial. Primeiramente a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), provocou a movimentação da empresa, no sentido que, através de grupos de trabalhos o conhecimento organizacional que antes, eram individualizados, trancados em gavetas, arquivos, cabeças, computadores com acessos restritos, passaram a ser compartilhados e disponibilizados em sistema de documentos informatizados, com acesso on line para serem utilizados nos processos, através de um sistema de documentos, com instruções técnicas, normas, procedimentos e etc. Com a formação desses auditores internos de forma customizada para o saneamento, durante as auditorias, esses verificavam as melhorias e vulnerabilidades dos processos, as não conformidades que geravam relatórios que eram tratados, ações corretivas eram implantadas e esses relatórios eram acompanhados até finalização da ação com eficácia e em seus processos aplicavam esses conhecimentos. Após a maturidade do SQG, esses auditores transformaram-se em uma grande rede de multiplicadores de conhecimento de processos e de gestão. Com isso foi um caminho natural escolhido pela organização, que ao ser definido a utilização do MEGSA ESG (Modelo de Excelência de Gestão), parte destes auditores sendo gestores ou não, são selecionados para compor as equipes de trabalhos que avaliam a empresa, levantam pontos positivos, lacunas (vulnerabilidades) e desenham planos de ação. Foi assegurado que os processos já padronizados e culturalmente inseridos na organização passassem por uma modernização, isto é, com a metodologia MEGSA ESG, os processos foram otimizados, passaram a ser mais ágeis, além de serem inseridos num universo de inovação tecnológica e de gestão.

MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada foi a integração dos Sistemas de Gestão da Qualidade – SGQ com outros modelos e metodologias de gestão, utilizando a rede de auditores Internos, nossos multiplicadores. Com base na NBR ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, foi implantado o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, mas com a inovação de que o desenvolvimento do Treinamento de auditores internos, foi elaborado pela própria organização, isto é, ministrado por profissionais da SANASA formados em auditores líderes. Esses desenvolveram o treinamento de auditor interno em SGQ, de forma customizada, aplicados aos métodos de auditoria com base na NBR 19011 Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão, mas com cenários exclusivos dos setores, processos e atividades da própria organização que é de saneamento municipal. A SANASA foi fundada em 1974, uma cidade com população de 1.139.047 hab.(ref. IBGE 2023), 2070 funcionários em dez/2023, outros dados referentes a dez./2023 podem ser citados o índice de atendimento de abastecimento de água de 99,84 %, 5 Estações de Tratamento de Água, 02 Estações de Captação de Água, 73 Reservatórios de Água, 42 Centros de Reservação e Distribuição, 19 Estações de Tratamento de Esgoto, 02 Estações Produtoras de Água de Reuso, 10 distritos de manutenção, 12 agência de atendimento ao cliente,



sendo 2 móveis, tudo fazendo parte do escopo do SGQ que é a empresa como um todo, consequentemente sendo auditada anualmente pelos auditores internos, também pelos auditores externos do organismo de certificação. Com isso a padronização e rotinas estavam prontas, o corpo e cérebro estavam prontos, funcionando de forma padronizada. Ao ser inserida MEGSA ESG (Modelo de Excelência de Gestão), foi inserido a pulsação, o ciclo de 12 meses das auditorias internas e externas, para verificação dos processos, passaram a ocorrer em outro prisma, num ciclo de 3 meses com reuniões de brainstorming setoriais e grupos de trabalho, nas quais lacunas eram levantadas, planos de ações eram implementados assegurando sua efetividade, estendendo o olhar da organização através de comparativos com outras empresas então, utilizando, o ciclo do PDCA (P-Plan-Planejar, D-Do-Fazer, C-Check-Checkar, S-Study-Estudar, L-Learn-Aprender e A-ACT-Agir) e no desenvolvimentos dos Planos de Melhoria de Gestão foram utilizadas ferramentas como pesquisas digitais, Análise SWOT, Matriz Gut, Balanced Scorecard.

RESULTADOS OBTIDOS

A SANASA, nos últimos 20 anos, formou 278 auditores internos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Nos últimos dois anos, foram realizadas 2 turmas com 59 participantes, em sua maioria auditores internos do SGQ, no curso da Banca Examinadora do Programa Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS), no qual são ministrados os conhecimentos necessários para a utilização da metodologia do Modelo de Excelência de Gestão SANASA (MEGSA) ESG. Essa maturidade do SGQ integrado MEGSA (ESG), trouxe agilidade nas tratativas das lacunas levantadas pelos grupos de trabalho, que efetua desde o levantamento das lacunas dos processos e gestão, elaboração de planos de ação e acompanhamento de sua aplicação, assegurando a efetividade das soluções aplicadas. Com isso através de disseminação do SGQ e MEGSA (ESG) em trabalhos apresentados em seminários e congressos, fez com que diversas empresas do setor de saneamento solicitem Termos de Cooperação Técnica, para apoio na implantação do SGQ em suas empresas. Assim atuamos no apoio Técnico e de gestão, compartilhando nosso conhecimento no desenvolvimento de mapas de abordagem de processos, documentos ligados ao setor de saneamento como Normas, procedimento e Instruções Técnicas, normalmente para empresas que buscam a certificação com base na NBR ISO 9001- Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos.

As equipes de auditores internos geraram centenas de relatórios com constatações de conformidades, não conformidades e oportunidades de melhoria, todos inseridos no SGQ e de acesso geral na empresa. Esse aprendizado compartilhado pelos auditores em seus próprios setores, favorece a preparação para auditorias externas. Como resultado, a SANASA acumula 19 anos sem não conformidades nas auditorias externas do organismo de certificação em auditorias de recertificação e manutenção do SGQ, o que demonstra a efetividade do seu sistema e gestão da qualidade e empresarial.

Com a adoção do MEGSA ESG, a empresa buscou agilizar seus processos, simplificando o ciclo de 12 para 3 meses na otimização e tratamento de lacunas. Isso tem maior agilidade e a necessidade de comparar suas práticas com as melhores do setor, desenvolvendo soluções próprias e inovadoras, e utilizando recursos como inteligência artificial e ferramentas de gestão.

O MEGSA ESG está alinhado aos compromissos já estabelecidos na empresa, como o Sistema de Gestão da Qualidade certificado ISO 9001 desde 2004, e visa desenvolver e melhorar práticas de gestão, como a integração de processos, capacitação e trabalho em equipe. Além disso, o modelo reforça o compromisso com questões ambientais, sociais e de governança (ESG), o que levou à elaboração de uma Política de ESG pela empresa. Outro pilar importante da MEGSA ESG é a estratégia, que foi focada na reestruturação do Planejamento Estratégico da SANASA, alinhada aos princípios do modelo e do Balanced Scorecard, e desdobradas na atualização de suas práticas, processos e documentação no SGQ.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos de uma manutenção de 20 anos do SGQ com 19 anos sem apontamento de não conformidade, pelo organismo de certificação, repercutiu na utilização dos conhecimentos aplicados pela rede de auditores em auditoria em processos diversos e como multiplicadores em seus processos e a utilização MEGSA ESG (Modelo de Excelência de Gestão), o fazer pensar de forma mais ágil, reduzir o ciclo de 12 para 3 meses, com auditores formados de forma customizada de manutenção e evolução do SGQ e MEGSA ESG com mais agilidade e eficiência nas estratégias de desenvolvimento da gestão, abriram portas e aproximaram a



organização de outras. Atualmente termos de cooperação técnicas, são solicitados por empresas de saneamento de estados diferentes da união, fazendo com que todo o setor de saneamento evolua, consequentemente propulsionando e motivando para que outras organizações também utilizem aprendizado com a realidade dos auditores internos no MEGSA ESG (modelo de excelência de gestão) e SGQ (sistema de gestão da qualidade), para que essa integração gere eficiência na gestão empresarial.

Tabela 1: Histórico das Auditorias Externas pelo Organismo de Certificação - SGQ

Ano	* NC	**OBS	***OM	AUDITORIA - CICLO
2004	15	7	3	Certificação
2005	3	4	4	Manutenção
2005	1	3	0	Manutenção
2006	0	3	1	Manutenção
2007	0	3	1	Renovação Certificação
2008	0	3	0	Manutenção
2009	0	3	1	Manutenção
2010	0	1	2	Renovação Certificação com transição
2011	0	3	3	Manutenção
2012	0	2	0	Manutenção
2013	0	1	3	Renovação Certificação
2014	0	3	0	Manutenção
2015	0	4	2	Manutenção
2016	0	6	1	Renovação Certificação
2017	0	3	0	Manutenção Certificação com transição
2018	0	5	4	Renovação Certificação
2019	0	0	0	Manutenção
2020	0	0	2	Manutenção (Remotamente)
2021	0	2	0	Renovação Certificação (Remotamente)
2022	0	2	1	Manutenção
2023	0	0	0	Renovação Certificação
2024	0	0	0	Manutenção
TOTAL	19	58	28	

* NC= NÃO CONFORMIDADE
** OBS = OBSERVAÇÃO
***OM = OPORTUNIDADE DE MELHORIA

CONCLUSÕES

Com base no trabalho realizado, concluiu-se que:

As práticas integradas com SGQ e MEGSA ESG nós ensina através de lições aprendidas como de auditores internos, que foram formados em auditores líderes e servem de multiplicadores desenvolvendo o treinamento de auditor interno em SGQ, de forma customizada e também a importância dos colaboradores da empresa, daqueles que estiveram ativamente ligados ao programa e também aqueles que participaram indiretamente, no entendimento dos critérios do MEGSA, aproximaram mais os setores inovaram em novas metodologias, cultura, engajamento, sendo importante sistema e metodologia de inovação em gestão. O MEGSA também tem sido uma importante ferramenta de mudança de postura, incorporação de estratégias de inovação, motivacionais traduzindo um investimento com retorno garantido, pois propiciam a evolução da gestão e seus desdobramentos

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.
4. ABES MEGSA ESG – Modelo de Excelência em Gestão no Saneamento Ambiental