

VI-022 - A PERCEPÇÃO DOS IMPACTOS AMBIENTAIS COMO UM PROCESSO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE SANEAMENTO MUNICIPAL

Thiago Zschornack⁽¹⁾

Graduado em Administração com hab. em Marketing (FCJ), Ciências Contábeis (UNISUL) e Sistemas de Informação (UDESC). Especialista em Agronegócio (UFPR), Gestão da Qualidade em Produtos e Processos (PUC-PR), MBA Executivo em Gerenciamento de Projetos (UGF), Engenharia de Produção (IST) e Metodologias e Gestão em EAD (FAN). Atua como assessor de planejamento e gestão da qualidade na Companhia Águas de Joinville.

Daniela Finder Vilela de Farias

Engenheira Ambiental (UNIVILLE). Atua como engenheira ambiental na Companhia Águas de Joinville.

Felipe Vieira de Luca

Engenheiro sanitaria e ambiental (UFSC). Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (IST) e Controle da Gestão Pública Municipal (UFSC). Atua como gerente de projetos de engenharia e gestão ambiental na Companhia Águas de Joinville.

Daiane Paul

Engenheira Ambiental (UNIVILLE). Atua como agente sócio-ambiental na Companhia Águas de Joinville.

Endereço⁽¹⁾: Rua XV de Novembro, 3.950 - Glória - Joinville - SC - CEP: 89216-202 - Brasil - Tel: (47) 2105-1727 - e-mail: thiago.zschornack@aguasdejoinville.com.br

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar a experiência da Companhia Águas de Joinville, empresa municipal de capital misto, no acompanhamento e resolução dos impactos ambientais provocados pelas suas atividades operacionais a partir do uso de perspectiva estratégica voltada a responsabilidade ambiental.

A partir da elaboração do planejamento estratégico da empresa em 2007, o qual foi embasado na metodologia do BSC – *Balanced ScoreCard*, as atividades de responsabilidade ambiental ganharam grande atenção. Os processos, projetos e os sistemas de medição passaram a considerar o meio ambiente como variável de grande relevância para o negócio. Assim sendo, em 2009 foi desenvolvida a Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais com o objetivo de mapear, classificar e apresentar ações necessárias para mitigação de impactos ambientais identificados. Paralelamente a isso, a empresa desenvolveu diversos programas, ferramentas, treinamentos, sempre no intuito de envolver e conscientizar os funcionários na causa ambiental. A fim de medir objetivamente os avanços alcançados, em 2010 foi criado um indicador para monitoramento da mitigação dos impactos mais relevantes, o qual vem sendo acompanhado mensalmente, desde então.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, impactos ambientais.

INTRODUÇÃO

Atuar com responsabilidade social e ambiental tem sido o lema adotado por várias empresas de saneamento nos últimos anos. Esta postura tem permitido às empresas um melhor relacionamento com a sociedade e ações mais sustentáveis do ponto de vista ambiental.

Porém, segundo Tinoco e Kraemer (2004), durante muito tempo as organizações preocuparam-se somente com a eficiência dos processos produtivos. Esta mudança de postura se deu mais recentemente, principalmente em função da percepção que de que os recursos do planeta são limitados. Segundo Lora (2002), atualmente, a sociedade preocupa-se muito mais com os problemas ambientais e, juntamente com ela, as empresas estão deixando as posturas passivas e reativas para adotar um comportamento ambiental pró-ativo e voluntário.

Neste contexto encontra-se a Companhia Águas de Joinville, empresa de economia mista municipal, que vem considerando em seu planejamento estratégico a perspectiva ambiental desde a sua fundação. Prática que vem permitindo a empresa desenvolver diversos processos, programas e projetos focados em ações de mitigação de impactos e passivos ambientais e de conscientização de funcionários e sociedade em geral.

Sempre que uma variável passa a fazer parte do planejamento estratégico de uma organização, a atenção dispensada a mesma é sempre maior. Esta atenção diz respeito à estrutura, recursos financeiros, recursos humanos etc., que acabam sendo alocados com maior facilidade. É o que se visualizou na prática quando se priorizou a perspectiva ambiental na Companhia Águas de Joinville.

Desde 2006, com a criação de estrutura específica na empresa para coordenação dos programas e ações de educação ambiental, diversas iniciativas foram tomadas. Alguns anos mais tarde, com o propósito de se levantar os impactos gerados pela empresa ao meio ambiente, contratou-se consultoria para realização de diagnóstico ambiental, diagnóstico que permitiu o desenvolvimento da MAIA - Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais. Esta matriz tinha por objetivo mapear, classificar e apresentar ações necessárias para mitigação dos impactos ambientais identificados em todas as unidades da organização. Na sequência, de posse das informações da MAIA e com o objetivo de medir a eficácia das ações de mitigação, adotou-se indicador próprio, o qual se baseou nas premissas do GRMD – Guia de Referência de Medição de Desempenho da ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. As ações não pararam por aí. Além do monitoramento mensal deste indicador nas AGMs – Avaliações Gerenciais Mensais, várias ações foram e vem sendo desenvolvidas no âmbito da educação ambiental, especialmente no que tange ao público infantil. Dentre estas ações, destacam-se: Programa Patrulheiro Ambiental, Eco-Aprendiz, Óleo e Água não se Misturam, Se ligue na Rede, Concurso de Teatro, Edital de patrocínio de projetos ambientais etc.

Todo o trabalho já desenvolvido e em desenvolvimento vem permitindo, dia após dia, a consolidação de um SGA - Sistema de Gestão Ambiental na Companhia nos moldes da ISO 14.001, o qual possibilitará a canalização cada vez maior de esforços para aqueles aspectos ambientais que demandam maior atenção. Barbieri (2004) define Sistema de Gestão Ambiental como um conjunto de atividades administrativas e operacionais inter-relacionadas para abordar os problemas ambientais atuais ou para evitar o seu surgimento.

Em suma, este artigo tem por objetivo demonstrar através de uma experiência positiva, que quando o meio ambiente é priorizado organizacionalmente, neste caso no planejamento estratégico, os objetivos são alcançados de forma natural, pois há uma convergência de recursos para um mesmo fim. Ou seja, as temáticas ambientais passam a fazer parte das pautas das reuniões estratégicas, os recursos financeiros passam a integrar os orçamentos, as equipes são constituídas conforme a demanda efetiva, e os objetivos, por consequência, são atingidos.

MATERIAIS E MÉTODOS

O método utilizado para elaboração deste artigo foi o estudo de caso. Para Merriam (Bogdan e Biklen *et al.*, 1994, p. 89), o estudo de caso consiste na “observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Desta forma, o presente estudo de caso foi organizado em etapas, conforme evolução da aplicação do planejamento estratégico na empresa. A empresa em questão é uma companhia de saneamento de capital misto e fechado. Foi fundada em 2005, conta com 280 funcionários próprios, 186 mil economias ativas de água e 31 mil economias ativas de esgoto. Em função deste déficit entre água e esgoto, a companhia tem como maior desafio ampliar a cobertura de esgoto para pelo menos 52% até 2014 (hoje é de 18%). Para isso, além dos esforços de planejamento, execução, fiscalização e operação, a empresa vem direcionando grande atenção aos impactos ambientais gerados neste cenário, pois reconhece a importância de desenvolver suas atividades e processos em consonância com uma visão ambiental.

As etapas relacionadas ao desenvolvimento do objeto deste estudo foram:

a) Desenvolvimento do Planejamento Estratégico - PE: Em 2007, dois anos após a sua fundação, a companhia firmou convênio de cooperação técnica com uma empresa do nordeste brasileiro para a conjugação de esforços no desenvolvimento tecnológico, operacional e institucional das duas empresas. Como primeira ação desenvolvida, deu-se início a produção e implantação do Planejamento Estratégico, horizonte 2011, considerando a necessidade de articular a dinâmica do processo de diagnóstico, análise de ambiente interno e externo, definição de objetivos estratégicos e a criação de indicadores para mensuração dos planos e projetos elaborados. Neste contexto, a companhia adotou a metodologia do BSC – *Balanced ScoreCard*, modelo que

visa o relacionamento das estratégias aos planos e orçamento anual e avaliação do desempenho empresarial com o objetivo da maximização dos resultados considerando quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Além destas quatro perspectivas, a companhia considerou ainda uma quinta, denominada Responsabilidade Social e Ambiental, já visando o compromisso estratégico com os projetos de cunho ambiental.

Cada perspectiva estratégica possui objetivos estratégicos específicos, os quais são desdobrados até o nível de projeto. No caso da perspectiva Responsabilidade Social e Ambiental, o objetivo estratégico específico é “Preservar o meio Ambiente e Atuar junto a Comunidade”. Para medir se cada objetivo estratégico está sendo alcançado, ou seja, se os projetos relativos a cada objetivo estão sendo efetivos, são estabelecidos indicadores estratégicos pertinentes. Neste aspecto, uma importante ação da companhia para calibração de seus indicadores foi aderir ao MEG - Modelo de Excelência da Gestão, participando do PNQS - Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento, em 2008.

b) Criação do Núcleo de Planejamento Estratégico - NPE: No mesmo ano da implantação do PE (2007) foi criado o NPE, formado por profissionais com cargos de gestão (gerentes e assessores) mais um membro do NPGA - Núcleo de Planejamento e Gestão Ambiental da empresa. O NPE teve por objetivo atuar como facilitador na implantação do PE, bem como servir como massa crítica na discussão de temáticas estratégicas, dentre as quais se destacam: revisão de processos, definição e priorização de projetos estratégicos e definição de indicadores estratégicos. A partir daquele ano, mensalmente, é realizada uma reunião do NPE para discussão de temas estratégicos, cujas deliberações são registradas em atas e submetidas para validação da diretoria. A indicação, na ocasião, de um membro da área responsável pela gestão e educação ambiental (NPGA), que não era gestor, visava justamente incluir as temáticas ambientais no escopo da discussão estratégica.

A partir de 2008 a companhia realizou parceria com a FDC - Fundação Dom Cabral, terceira melhor escola de negócios do mundo, para melhorar o processo de manutenção e revisão do planejamento estratégico. Desta forma, todos os meses são realizadas as AGMs - Avaliações Gerenciais Mensais, nas quais cada gestor apresenta e justifica o resultado de seu indicador estratégico. Estas reuniões contam com a presença de gerentes, diretores e um moderador da FDC e visam garantir a avaliação continuada do desempenho da empresa.

c) Início da adesão do MEG e participação do PNQS: Em 2008 a companhia deu início a adesão ao MEG - Modelo de Excelência da Gestão ao participar do PNQS. Ao se candidatar a este prêmio, a empresa teve acesso ao GRMD - Guia de Referência para Medição do Desempenho no Saneamento, o qual permitiu a estruturação de um sistema interno de medição de desempenho, além de possibilitar o acesso a uma série de referenciais comparativos. No âmbito ambiental, a companhia passou a adotar o indicador de Mitigação de Impactos Ambientais. Desta forma, para o correto acompanhamento deste indicador foi desenvolvida a MAIA - Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais, bem como foram definidos os critérios para priorização dos impactos ambientais mais significativos.

d) Matriz de Aspectos e Impactos Ambientais - MAIA: Em 2009 foi desenvolvida uma MAIA que considerou todas as atividades e instalações da empresa, tais como: unidades de tratamento de água e esgoto, sede administrativa, postos de atendimento e os canteiros e frentes de obra do plano de expansão da empresa. Após o levantamento dos aspectos e impactos ambientais foram definidos os critérios de classificação e um filtro de significância que visava determinar se o impacto era significativo ou não. A MAIA segue a metodologia do PDCA (planejar, executar, verificar, agir ou ciclo da melhoria contínua), que exige uma revisão anual dos critérios e do filtro de significância. Após a definição dos impactos significativos, utilizou-se a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para o estabelecimento da ordem de prioridade da execução destes. Por último, os impactos significativos foram distribuídos em um cronograma anual de metas, o qual vem sendo avaliado por intermédio do indicador de Mitigação de Impactos Ambientais proposto pelo PNQS, cuja fórmula considera a razão entre os impactos ambientais significativos resolvidos pelos impactos significativos totais x 100%. Este cronograma é revisado semestralmente e seu resultado é apresentado em todas as reuniões de AGM - Avaliação Gerencial Mensal.

e) Programas que tem auxiliado no processo de mitigação de impactos ambientais: Desde 2008 vários programas vem auxiliando no processo de mitigação de impactos ambientais, dentre os quais se destacam: Programa Água para Sempre, o qual é voltado para ações de educação ambiental; Programa 5S, o qual vem

exigindo diversas ações por parte dos colaboradores de diversas áreas da empresa - fruto de apontamentos em auditorias, no sentido da melhoria do ambiente de trabalho, inclusive minimização de impactos ambientais; Programa de CCQ – Círculo de Controle de Qualidade, o qual vem permitindo aos circulistas o desenvolvimento de projetos de melhoria para a empresa, dentre os quais aqueles que tragam melhorias ao meio ambiente, temática, inclusive, que tem categoria própria de avaliação. Outras práticas também vêm sendo realizadas com apoio da área de recursos humanos e educação ambiental.

f) Desenvolvimento de um Sistema de Gestão Ambiental - SGA: A partir da implantação da MAIA percebeu-se a necessidade e a importância de se estruturar um SGA – Sistema de Gestão Ambiental na empresa, pois várias ações e projetos ambientais eram desenvolvidos pontualmente, sem que houvesse uma gestão integrada e uma distribuição de responsabilidades entre todos. Para início dos trabalhos, foi contratada em 2010 uma consultoria para atendimento a uma das primeiras etapas de implantação de um SGA – o diagnóstico ambiental. A partir desta iniciativa, no ano seguinte, as gerências da empresa passaram a acompanhar passo a passo o desenvolvimento da matriz com o intuito de assimilarem e participarem das ações ambientais e dos planos de ação para a mitigação dos impactos ambientais, cuja responsabilidade é de toda a empresa e não de uma área específica. A partir desta mudança de cultura – um processo contínuo, em 2012 foi aprovada pela diretoria a contratação de uma empresa de consultoria para a orientação no processo de implantação de um SGA nos moldes da ISO 14.001:2004¹, o que compreenderá a revisão do diagnóstico de 2010, revisão da MAIA, detalhamento dos requisitos legais ambientais aplicáveis, elaboração da Política Ambiental, treinamento em SGA, entre outros. Com todo este empenho, a Companhia almeja para os próximos anos ter o SGA implantado em todas as unidades e posteriormente obter a certificação ISO 14.001:2004.

RESULTADOS OBTIDOS OU ESPERADOS

Os resultados decorrentes da elevação do tratamento dos impactos ambientais ao patamar de processo estratégico foram diversos. Dentre os principais resultados, destacam-se:

- a) Desenvolvimento e priorização de diversos projetos de cunho ambiental no âmbito do NPE;
- b) Mitigação de mais de 60% dos impactos ambientais significativos mapeados;
- c) Início da obra da Estação de Tratamento de Lodo - ETL, a qual tratará o lodo da maior estação de tratamento de água da cidade;
- d) Estruturação das áreas de gestão e educação ambiental, as quais passaram a ser desenvolvidas por equipes distintas, visando garantir maior autonomia e eficácia nos trabalhos;
- e) Início do desenvolvimento de Sistema de Gestão Ambiental nos moldes da ISO 14.001, mediante contratação de consultoria especializada;
- f) Maior comprometimento dos funcionários na busca de soluções para mitigação de impactos ambientais, em especial na proposição de projetos de melhoria (Programa de CCQ e 5S).

CONCLUSÕES

O presente estudo permitiu concluir que quando uma empresa prioriza estrategicamente alguma variável, neste caso o meio ambiente, todos os processos e projetos relacionados a esta variável terão maior chance de obter êxito na sua execução. De fato, foi o que aconteceu na prática.

A partir da inclusão de uma perspectiva estratégica voltada ao meio ambiente no Mapa Estratégico da empresa foi possível uma série de desdobramentos, dentre os quais se destacam: criação de objetivo estratégico voltado a preservação ambiental, definição e priorização de projetos estratégicos, criação e monitoramento de indicadores estratégicos e criação e revisão de processos e programas para garantir o atingimento do principal indicador - a mitigação de impactos ambientais.

Desta forma, com apoio da metodologia do BSC, do PNQS, de empresas parceiras, da FDC e do comprometimento dos funcionários, a companhia vem conseguindo atingir seu objetivo estratégico ambiental e cumprir sua missão de oferecer soluções sustentáveis sem prejudicar o meio ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 14001: 2004. Sistema de Gestão ambiental – Requisitos com Orientações para uso.** Rio de Janeiro, 2004.
2. BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2004. 328p.
3. BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto, Portugal. Porto Editora, 1994.
4. KAPLAN, Robert e NORTON, David.P. - **A estratégia em ação – BalancedScoreCard.** 6 ed. Rio de Janeiro. Campus. 1997.
5. LORA, E. E. S. **Prevenção e controle da poluição nos setores energético, industrial e de transporte.** 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.
6. TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental.** São Paulo: Atlas, 2004. 303 p.