

IV-227 – SANEAMENTO DE QUALIDADE É CONSTRUÍDO COM FOCO EM GESTÃO: A EXPERIÊNCIA DA EMBASA – UNIDADE REGIONAL DE ITABERABA COM A IMPLANTAÇÃO DO MEG

Sebastiana Flávia Lima dos Santos⁽¹⁾

Pedagoga pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Administradora pela Universidade Norte do Paraná – UNOPAR. Especialista em Política do Planejamento Pedagógico e Gestão Pública e graduanda em Direito pela UNEB. Funcionária da Embasa desde 2005, atuando na área operacional e de planejamento e gestão. A partir de julho de 2016 exerce a função de gerente comercial e de contratualização na Unidade Regional de Itaberaba.

Gustavo Lima Magalhães Ferreira⁽²⁾

Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Salvador-UCSAL. Especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas. Especialista em Perícia e Assistência Técnica Econômico-Financeira pelo Conselho Federal de Economia. Funcionário da Embasa desde 2005, atuando como gestor da área administrativa e comercial e de contratualização. A partir de 2012 exerce a função de gerente da Unidade Regional de Itaberaba.

Endereço⁽¹⁾: Rua Roraima, 25 – Loteamento Bahia 0 Itaberaba - CEP: 46.880-000 - Brasil - Tel: (75) 91897215 - e-mail: sebastiana.santos@embasa.ba.gov.br

RESUMO

O saneamento básico passou um longo período sem investimentos o que tornou a gestão muito mais complexa, pois aumentar a cobertura do atendimento e prestar serviços de qualidade sem recursos é uma conta que não fecha. Com o marco regulatório da área estabelecido em 2007 através da lei 11.445 houve mudança nesse cenário, inclusive no que se refere a recursos financeiros para melhorar a estrutura existente e ampliar cobertura. Por outro lado, esse novo cenário exige planejamento e gestão dos serviços públicos vinculados ao saneamento. Na Bahia, a Embasa é a principal executora dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, atua no Estado desde 1971 e vem buscando se adequar a essa nova estrutura do saneamento. Para isso desde 2016 investe na implantação do Modelo de Excelência da Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que é um modelo integrador de gestão formado por um conjunto de conceitos chamados de Fundamentos da Excelência da Gestão. Tais fundamentos evidenciam conceitos mundialmente reconhecidos que expressam processos gerenciais e em consequência resultados organizacionais. O diagnóstico da gestão com base no MEG demonstra o grau de maturidade da gestão na organização e indica as melhorias a serem aplicadas para obter a excelência. A Unidade Regional de Itaberaba (UNE), uma das 19 unidades da Embasa, abraçou a implantação desse modelo de gestão em sua área de atuação a fim de estruturar seus processos, sistematizar suas práticas, melhorar sua gestão e elevar a qualidade na prestação dos serviços. Com o trabalho desenvolvido desde 2016 e intensificado em 2018 com o MEG a UNE tornou-se uma das vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento (PNQS) nível I – critérios Compromisso com a Excelência e recebeu o Troféu Quíron Bronze.

PALAVRAS-CHAVE: Saneamento, Gestão, Embasa-UNE, MEG, PNQS.

INTRODUÇÃO

O Saneamento básico ou saneamento ambiental, conforme a lei 11.445/07, é o conjunto de serviços, infraestruturas e instalações operacionais de abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos e drenagem e manejo das águas pluviais urbanas. O desenvolvimento dessas atividades é fundamental para a promoção da saúde e preservação ambiental, reduzindo, inclusive, gastos públicos com saúde curativa. Entretanto, antes de 2007, mais precisamente nas décadas de 70 e 80, foi estabelecida uma lacuna no que se refere a investimentos e insegurança jurídica no setor. Mesmo com a expansão acelerada das áreas urbanas poucas ações estruturantes foram efetivas para promover acesso ao saneamento básico para todos. Observa-se que o atendimento se voltou, prioritariamente para abastecimento de água na área urbana e mesmo assim com sistemas operando precariamente.

Com o marco legal do saneamento houve uma valorização do setor que passou a tratar da universalização do acesso a todos os produtos do saneamento. Além disso e consequentemente, houve a ampliação da disponibilidade de investimentos. Porém, para se chegar aos recursos necessários para investir na ampliação de sistemas existentes ou na construção de novos é necessário passar por uma etapa de planejamento que, para os municípios, titulares dos serviços, representa a elaboração de Planos Municipais de Saneamento para posterior elaboração de contrato de programa com a concessionária que irá executar os serviços. O contrato de programa é um importante instrumento de gestão. Nele estão contidos os programas e ações que a concessionária irá executar no município. A concessionária deverá prestar contas periodicamente ao município referente ao que foi acordado no contrato de programa.

A Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. – Embasa foi criada em 1971 e é a principal executora dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado da Bahia. Sua missão é prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário com excelência e sustentabilidade contribuindo para a universalização e melhorando a qualidade de vida. Atualmente a Embasa atua em 366 dos 417 municípios baianos.

A Embasa sempre trilhou seu caminho e ampliando cobertura e buscando a melhoria na prestação dos serviços e para isso buscou desenvolver suas atividades com base na gestão da qualidade. Dentre as várias ações nesse sentido, ao longo da sua história, em 2016 foi retomada a adequação da gestão corporativa com base no Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Essa retomada estava prevista no Planejamento Estratégico da Embasa 2016-2019 que tem como um dos seus objetivos estratégicos, na perspectiva alicerce, desenvolver e implementar modelo de excelência em gestão.



Figura 1: Mapa Estratégico da Embasa. PE 2016-2019.

O MEG é um modelo de referência em gestão organizacional elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ que funciona como integrador de gestão formado por um conjunto de conceitos chamados de Fundamentos da Excelência da Gestão. Tais fundamentos evidenciam conceitos mundialmente reconhecidos

que expressam processos gerenciais e em consequência resultados organizacionais. O diagnóstico da gestão com base no MEG demonstra o grau de maturidade da gestão na organização e indica as melhorias a serem aplicadas para obter a excelência.

Os Fundamentos da Excelência da Gestão, são os seguintes: Pensamento sistêmico, saneamento ambiental integrado, compromisso com as partes interessadas, aprendizado organizacional e inovação, adaptabilidade, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor. Tais fundamentos perpassam por todas as variáveis de uma organização e por isso direciona o olhar do gestor para tudo o que importa e deve ser considerado, avaliado, gerenciado. Ao utilizar os fundamentos da gestão para a excelência, que tem forte ênfase no ciclo PDCL, a organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico de maturidade da gestão.



Figura 2: Tangran que representa os Fundamentos da Excelência em Gestão do MEG.

A Unidade Regional de Itaberaba (UNE) é uma das 19 unidades da Embasa e uma das 13 situadas no interior do Estado e sua área de abrangência contempla 26 municípios baianos situados na região da Chapada Diamantina. A UNE atende a aproximadamente 136.936 imóveis e 524.000 pessoas com abastecimento de água e 11.357 imóveis e 37.000 pessoas com esgotamento sanitário e esse número cresce a cada ano.



Figura 3: Configuração da UNE por Escritório Local.

O relacionamento entre a Unidade Regional de Itaberaba (UNE) e a Alta Administração da Embasa ocorre por meio da Superintendência de Operação Norte (IN) que é subordinada à Diretoria de Operação do Interior

(DI). A Força de Trabalho e a receita bruta da UNE representam 13,69% e 8,36%, respectivamente, em relação à IN. A UNE atua diretamente no relacionamento com suas Partes Interessadas, com as quais compartilha decisões e prioriza investimentos com o objetivo de atender suas necessidades e expectativas.

A UNE está dividida, no nível tático, em 04 gerências setoriais: Gerência Operacional, Gerência Comercial e de Contratualização, Gerência de Suporte à Gestão e Gerência de Manutenção Eletromecânica. No nível operacional, seus 26 municípios são divididos em 17 Escritórios Locais (ELs) coordenados por seus respectivos gerentes.

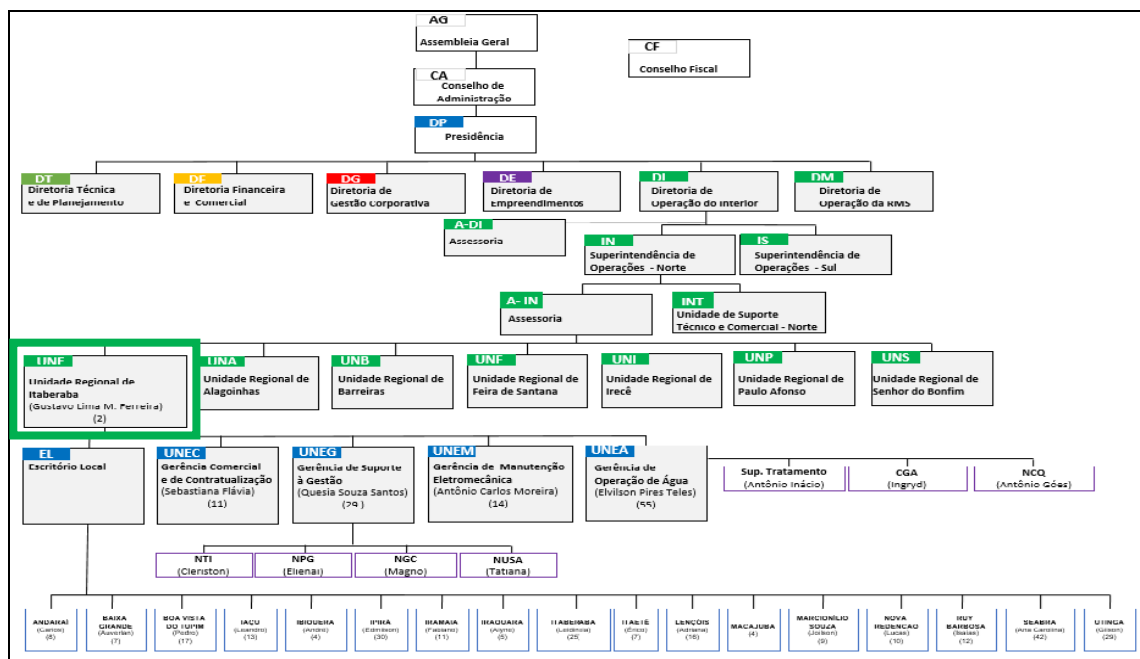


Figura 4: Organograma UNE

O desafio dessa unidade que possui localidades distantes, sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário complexos e em área de intenso controle social, forte atuação de órgãos ambientais, atividade turística em alta e escassez hídrica é de gerenciar recursos, pessoas, informações e processos a fim de promover a satisfação de todas as partes interessadas e alcançar resultados satisfatórios.

Assim, tendo como base o direcionamento corporativo a UNE buscou se aprofundar na ferramenta, realizou sua autoavaliação e buscou refinar suas práticas existentes e implementar novas tendo como objetivo a melhoria da gestão e resultados satisfatórios e com tendência progressiva.

Em 2018 a UNE foi uma das 04 unidades da Embasa escolhida para concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento 2018 – no nível I: Compromisso com a Excelência – 250 pontos e a partir de abril intensificou suas atividades a fim de atender aos fundamentos da gestão para a excelência e a partir de então, se adequar aos critérios que constam no instrumento de avaliação do PNQS: Liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Esses critérios apresentam requisitos a serem avaliados e desenvolvidos e devem balizar a atuação da organização de forma prática e objetiva tendo em vista a excelência da gestão.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da implantação do MEG para o diagnóstico, estruturação e melhoria da gestão tendo como referência a experiência da Unidade Regional de Itaperiú que através do MEG implantou melhorias na gestão e tornou-se uma das vencedoras do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS, Nível I – 250 pontos – Compromisso com a Excelência.

METODOLOGIA UTILIZADA

A implantação do Modelo de Excelência da Gestão foi retomada corporativamente em 2016 com o levantamento e descrição de práticas de gestão e autoavaliação a fim de elaborar um diagnóstico inicial da gestão na Embasa tendo em vista que já havia um histórico anterior de adequação da empresa aos requisitos de gestão pela qualidade total. Nesse período foram feitos treinamentos para representantes de todas as áreas da Embasa por uma equipe da FNQ sobre o modelo. Esses representantes deveriam atuar como multiplicadores em suas respectivas áreas e na UNE foi desenvolvido esse trabalho.

Em 2017 foram feitos mais alguns treinamentos, mas não houve demanda específica para as unidades a respeito da implantação do MEG. Nesse contexto, a UNE atuou proativamente fazendo a divulgação dos fundamentos e critérios do MEG fazendo com que a busca pela melhoria da gestão sempre permeasse as reuniões de análise crítica, as rodas de conversa, as tratativas de planejamento.

No início de 2018, a Embasa selecionou, a partir de avaliação das práticas de gestão elencadas em 2016, 04 unidades que deveriam concorrer ao Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS, premiação instituída em 1997 pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária – ABES para reconhecer as empresas do setor que se distinguem pela boa gestão dos serviços de saneamento. Dentre as 19 unidades da Embasa foram selecionadas a Unidade Regional de Camaçari e a Unidade Regional de Bolandeira vinculadas à Superintendência de Serviços de Água e Esgotamento Sanitário da Região Metropolitana (Diretoria de Operação da Região Metropolitana), a Unidade Regional de Jequié vinculada à Superintendência de Operação Sul (Diretoria de Operação do Interior) e a Unidade Regional de Itaberaba vinculada à Superintendência de Operação Norte (Diretoria de Operação do Interior).

O trabalho voltado para a gestão que já era representativo ficou ainda mais intenso, pois a unidade precisou refletir profundamente sobre suas práticas a fim de elaborar seu relatório de gestão. Esse trabalho precisou contemplar todas as áreas da organização e envolver toda a força de trabalho. Durante esse processo de elaboração várias práticas foram aperfeiçoadas e a cada lacuna encontrada novas práticas iam sendo implementadas a fim de atender às necessidades das partes interessadas e garantir a gestão eficiente.

Depois de uma análise da cultura organizacional da UNE e da sua forma de atuação optou-se por trabalhar com uma rede interna de comunicação a fim de disseminar o MEG e seus conceitos e fortalecer o trabalho de mapeamento e sistematização de práticas de gestão existentes e implantação de práticas novas de em todas as áreas. Para isso, foi adotada a prática de gestão Diálogo Semanal da Qualidade – DSQ que consiste na seleção de temas que impactem na melhoria da gestão e que devem ser tratados semanalmente. Esses temas são selecionados e discutidos no âmbito do Grupo MEG, grupo de funcionários criado em 2018 para elaborar e disseminar estratégias para melhorar a gestão na UNE. Esse grupo inclui um grupo de funcionários de todas as áreas que se voluntariaram a participar do processo de melhoria da gestão na unidade. Cada gestor de área (Gerência Setorial e de Escritório Local) participa da primeira discussão do tema no grupo MEG e tem a responsabilidade de disseminar o tema com a sua equipe. Esse mesmo gestor traz para o grupo MEG a devolutiva da sua equipe demonstrando o que foi entendido do tema, pontos fortes, aplicabilidade e oportunidades de melhoria. Assim se fecha o ciclo do DSQ. Abaixo está representado o ciclo do DSQ:

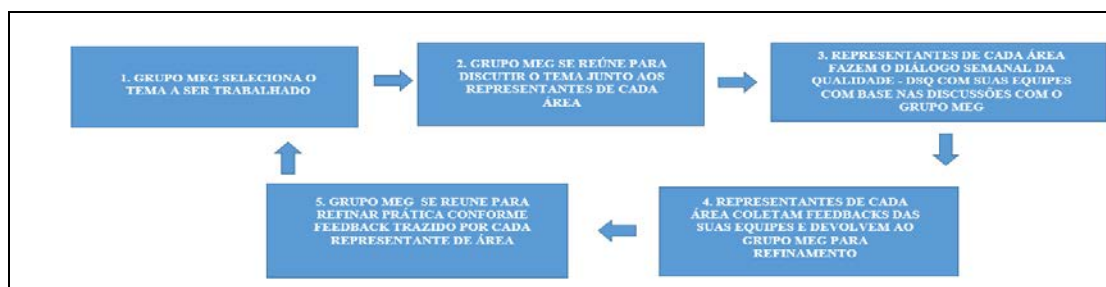


Figura 5: Ciclo do Diálogo Semanal da Qualidade - DSQ

Através do DSQ foi apresentado para toda a força de trabalho o MEG e seus fundamentos para a excelência, o PNQS, o Planejamento Estratégico da Embasa destacando sua identidade organizacional, seus objetivos de curto médio e longo prazo e a responsabilidade de cada funcionário no alcance das estratégias da empresa.

Esse diálogo cresceu e abrangeu fornecedores, clientes e titulares e a cada sinalização buscávamos implementar práticas de melhoria e projetos estratégicos tendo em vista uma gestão mais eficiente e integrada.

O processo de elaboração do Relatório de Gestão finalizou em agosto e logo após fizemos, com o DSQ o processo de disseminação, além do constante aperfeiçoamento das práticas em um processo de preparação para o período de avaliação. Nos dias 01 e 02/10 a UNE passou pelo processo de avaliação do PNQS com 02 examinadoras e em 25/10 acompanhamos a vivo a divulgação dos resultados em que figuramos como uma das vencedoras do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS 2018 no Nível I - 250 pontos: Compromisso com a Excelência. A premiação, o Troféu Quíron Bronze, foi recebida no dia 28/11/2018 em uma cerimônia realizada no Rio de Janeiro. E esse ciclo não para, pois, a melhoria da gestão precisa ser contínua. O trabalho agora é melhorar a gestão com base no nível II – Critérios Rumo à Excelência – 500 pontos.

Fatores de sucesso para o DSQ

- Seleção de temas que impactam a gestão da unidade;
- Alinhamento inicial com as pessoas que direcionarão as discussões em suas áreas;
- Coleta de feedback com as equipes para reflexão e refinamento da prática;
- Ampla discussão dos temas com abertura para participação de todos;
- Garantir que a comunicação atinja todas as áreas e níveis.

RESULTADOS OBTIDOS

Com a implantação do MEG, tendo como principal ferramenta o DSQ, foi possível garantir um alinhamento do conhecimento e entendimento do modelo de gestão em todos os níveis da unidade. As práticas de gestão foram mapeadas, sistematizadas e disseminadas. O relatório de gestão foi elaborado de forma participativa e teve o envolvimento de todas as áreas. A partir da análise de cenários interna e externa foram elaborados projetos estratégicos para resolver riscos e impactos identificados. A rede de comunicação criada através do DSQ fez com que as informações críticas circulassem em toda a unidade e até mesmo fora dela. Houveram ganhos no que se refere a melhorias na estrutura física, atendimento a requisitos de segurança, engajamento das equipes, fluxo interno de informações, dentre vários outros. O resultado que coroou esse trabalho foi o Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – PNQS – 2018. A Unidade Regional de Itaberaba foi vencedora do prêmio no Nível I (250 pontos) Critérios Compromisso com a Excelência. Toda a equipe da unidade comemorou e se sentiu parte dessa conquista. Abaixo está o registro no site do PNQS onde aparece a informação da premiação do PNQS no ciclo 2018. No site também está disponível o relatório de gestão de todas as empresas premiadas.



Figura 6: Recorte do site do PNQS – Vencedoras do Nível I – Troféu Quíron Bronze

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante das informações tratadas aqui observa-se que os resultados alcançados com a implantação do MEG são qualitativos. Entretanto há uma forte influência nos resultados quantitativos, pois com a força de trabalho alinhada, engajada e entendendo qual o seu papel no contexto organizacional e conhecendo e praticando os conceitos de gestão há um consequente aumento da produtividade, melhoria na qualidade das informações, fortalecimento da gestão por processos, controle sistemático de práticas, dentre outros aspectos que se transformam em tendência positiva dos indicadores de desempenho.

Há ainda, um resultado qualitativo de suma importância para a organização. Se trata do entendimento do seu papel de prestador de serviços junto à sociedade que não é somente do ponto de vista financeiro, mas deve buscar, também, ganhos na perspectiva social. Afinal, saneamento tem como consequência saúde e preservação ambiental o que resulta em melhoria da qualidade de vida das pessoas o que está diretamente ligado à perspectiva resultados exposta no mapa estratégico da Embasa (Figura 1).

CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Durante o processo de implantação do MEG tivemos vários ganhos: melhoria da gestão através de uma visão sistêmica e um olhar integrado para os requisitos das partes interessadas, engajamento da equipe, alinhamento estratégico melhoria na comunicação interna, no fluxo de informações, na qualidade na prestação dos serviços e alcance dos resultados além do valor agregado à imagem da empresa junto à força de trabalho, fornecedores, acionistas, usuários e toda a sociedade.

Desta forma, identificamos o MEG como uma ferramenta de grande valor que direcionou de forma assertiva nossos esforços para melhorar a gestão da UNE a ponto de podermos demonstrar nosso nível de maturidade da gestão no processo de avaliação do PNQS e alcançar a premiação pleiteada. Reiteramos que o processo de melhoria da gestão é contínuo, se consolida a cada dia e traz ganhos para todas as partes interessadas da organização. Atualmente a Embasa está atuando como foco em contratualização, negociando com os municípios os contratos de programa. Nesse contexto, a estabilidade da gestão é um importante ativo que representa muito no momento das negociações, no fechamento dos contratos, o que deixa a empresa cada vez mais forte e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Consulta em: <http://www.embasa.ba.gov.br/index.php/institucional/a-embasa/identidade-organizacional>
2. Consulta em: <http://pnqs.com.br/pnqs-ciclo-2018-anuncio-das-empresas-vencedoras-2>
3. EMBASA - UNIDADE REGIONAL DE ITABERABA. Relatório de Gestão. Itaberaba, 2018
4. FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – Guia de Referência da Gestão para a Excelência. São Paulo, 2016.
5. PNQS 2018. Critérios de avaliação MEGSA - Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental.