

V-030 - PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO VOLTADO AO SANEAMENTO COM FOCO NO MELHOR ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES INTERNAS, EXTERNAS E RESULTADOS EMPRESARIAIS DE UMA GERÊNCIA DE COLETA E TRATAMENTO DE ESGOTO

Dalton Luiz da Cunha Ramaldes⁽¹⁾

Engenheiro Mecânico pela Universidade Federal do Espírito Santo. Mestre em Engenharia Ambiental (UFES). Gerente de Coleta e Tratamento de Esgoto da Companhia Espírito Santense de Saneamento - CESAN.

Miriam Patrícia Loureiro

Química Industrial pela Universidade Vale do Rio Doce - UNIVALE/MG (1999). Suporte de Operação da Companhia Espírito Santense de Saneamento - CESAN.

Priscila Pires

Tecnóloga em Saneamento Ambiental pelo Instituto Federal do Espírito Santo. Técnica de operação e manutenção de esgoto da Companhia Espírito Santense de Saneamento - CESAN.

Rita Rampinelli

Engenheiro Civil pela Universidade Federal do Espírito Santo. Analista de Gestão da Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto da Companhia Espírito Santense de Saneamento - CESAN.

Endereço⁽¹⁾: Av. Gelú Vervloet dos Santos, 395 - Aeroporto - Vitória - ES - CEP: 29075-660 - Brasil - Tel: (27) 2127-6751 - e-mail: dalton.ramaldes@cesan.com.br

RESUMO

Em toda organização ou empresa é necessário visualizar e caracterizar processos principais e de apoio, bem como perceber a existência de conjuntos de processos menores, que compõem o fluxo de serviços ou produção e exigem acompanhamento constante.

O controle ou o acompanhamento do processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis de uma empresa. E o primeiro passo no entendimento do controle de um processo é a compreensão do relacionamento causa-efeito sempre que ocorre (efeito, fim, resultado) existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado (adaptado de Campos (1992)).

A gestão dos processos nas organizações exige a definição de itens de controle e de verificação, que são características utilizadas para avaliar expectativas dos clientes, transformando-as em grandezas mensuráveis de satisfação de conhecimento de todas as pessoas da organização.

Nesse sentido, este trabalho de implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) em uma Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto da CESAN na Região da Grande Vitória-ES, reavaliando conceitos, regras e práticas de Gestão e adotando novos procedimentos com base nos valores e princípios, mobilizando o comprometimento da força de trabalho, com vistas ao atendimento de requisitos e necessidades internas e externas com foco em resultados objetiva informar e exemplificar as fases determinantes deste processo. Além de apresentar as melhorias alcançadas desde o início da implantação do MEG na Gerência e Divisões.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Qualidade, MEG, Resultados.

INTRODUÇÃO

Desde 2009, a área de Coleta e Tratamento de Esgoto da Grande Vitória-ES, gerenciada pela M-GCT (antiga O-GCT), adota o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) em seus processos gerenciais e operacionais a partir da iniciativa e planejamento da Diretoria de Operações Metropolitana (DOM) e M-GCT. Para a efetiva implantação deste modelo, a gerência conta com a participação efetiva do Comitê de Qualidade do MEG, composto por pessoas estrategicamente selecionadas para representar as diversas áreas de atuação da gerência.

Desde sua criação, o comitê tem executado ações de melhoria em conformidade ao MEG, o qual se tornou roteiro para alcançar a excelência, contribuindo para melhorar a qualidade dos serviços prestados e produtos. Os principais objetivos com a implantação do MEG foi identificar as oportunidades reais para melhoria da

gestão na M-GCT e apoiar a implantação de novas práticas de gestão, ao mesmo tempo em que pretende motivar a organização para o aperfeiçoamento das práticas já existentes.

MATERIAIS E MÉTODOS

Com a metodologia do MEG, utilizando os oito critérios fundamentais na gestão, a M-GCT através do Comitê de Qualidade do MEG, em 2009 estudou o modelo e deu início ao processo de implantação com a participação da força de trabalho. Seguindo um cronograma de reuniões semanais, foi atualizado o manual de organização, o negócio, o produto, a visão, a missão e os valores da gerência, configurando, assim, o Planejamento Estratégico da gerência que tem como base o Planejamento da corporação.

Uma sensibilização inicial com a força de trabalho foi o primeiro passo para descrever o modelo para os colaboradores, uniformizando as informações a respeito das suas diretrizes, mostrando a cada um a importância da participação individual para concretização de um todo. Além disso, foram divulgadas nesta sensibilização as atividades planejadas, com forma de envolvimento, abrangência e motivação a adesão aos critérios de excelência.

Grupos de estudos formados por colaboradores e estagiários, tendo como facilitador um membro do Comitê, estudaram a definição dos critérios do MEG, a partir de apostilas elaboradas com base nos Cadernos de Excelência. Na sequência, iniciou-se a descrição dos critérios, cada grupo com um critério específico, com desmembramento das práticas da gerência no decorrer dos marcadores.

Para consolidação das respostas dos critérios, foi realizado um Workshop em 2010 (FIGURA 1) com os colaboradores, tendo a participação do Diretor e do Núcleo de Qualidade em Gestão (NGQ) da empresa, o que concedeu credibilidade ao processo de implantação junto a todos os envolvidos.



Figura 1: Workshop

Para envolvimento dos contratados, os Gestores das Divisões da M-GCT foram às sedes das empresas contratadas e discutiram sobre o Modelo explanando seus objetivos, benefícios e solicitando o comprometimento de todos. Foi disponibilizado também o Relatório de Gestão, para divulgação e repasse das informações pelos representantes destas empresas, diretamente comprometidos com a gestão da qualidade.

No decorrer do ano de 2010 foram planejadas e implementadas mais ações gerenciais nas áreas internas da M-GCT e Divisões, de modo a melhorar as já implantadas ou incorporar novas práticas de gestão, conforme os requisitos dos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos.

Além disso, com a adoção dos indicadores do GRMD na grade de indicadores acompanhados, foi possível monitorar com mais precisão os resultados gerados a partir das ações planejadas e, também, avaliar a eficiência dos serviços das contratadas, que estão especialmente interligadas à satisfação dos clientes, tais como os indicadores que controlam o tempo médio de atendimentos às solicitações de serviço.

Para a efetiva implantação do MEG, há uma equipe de coordenadores a frente destas ações, formada por colaboradores/facilitadores das Divisões e Gerência, responsáveis pelos referidos Critérios.

Por ser uma iniciativa corporativa, a implantação e desenvolvimento do modelo possui apoio de colaboradores do Núcleo de Gestão da Qualidade da CESAN, que acompanham e orientam o Comitê da Qualidade do MEG da M-GCT, nos trabalhos que são realizados durante o ano.

Após o recebimento do Relatório de Avaliação enviado pelo PNQS, o Comitê fez a leitura do mesmo e propôs práticas de melhoria a partir das oportunidades apontadas pelos avaliadores do prêmio. Este relatório foi muito importante, pois expôs a nossa gerência os nossos pontos fracos e fortes, de forma criteriosa, o que possibilitou visualizar melhor as deficiências a serem minimizadas e intensificar as qualidades apontadas.

No final do ano de 2010, a equipe responsável pela implantação do MEG fez o planejamento das ações gerenciais e operacionais para o ano de 2011. A meta é potencializar as ações de gestão nos resultados organizacionais. Atualmente, o Comitê da Qualidade do MEG vem monitorando a realização das ações previstas para 2011, com acompanhamento diário dos planos de ação determinados e refinando a sistemática de gerenciamento, a fim de ter uma melhoria contínua do processo.

RESULTADOS OBTIDOS

Este aprendizado organizacional, um dos fundamentos da excelência, estimulou a busca pela melhoria dos processos existentes, a introdução às inovações, a internalização da cultura organizacional (por parte dos colaboradores) e a sistematização da auto-avaliação do sistema de gestão, além de permitir o comparativo com o modelo de referência de excelência.

De acordo com BARBOSA, E. R. e BRONDANI, 2004, uma valiosa “ferramenta” gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido por uma empresa, com o objetivo de se alcançar a diretriz traçada é o planejamento estratégico. Levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada, este diz respeito à formulação de programas de ação e projetos para sua execução.

A Unidade passou a reforçar a liderança empreendedora como um dos seus valores na busca da melhoria contínua em seus processos com objetivo de atender cada vez melhor as necessidades de todos os envolvidos, tanto no ambiente interno quanto no externo.

Os gestores das divisões que representam a liderança na unidade intensificaram as suas práticas gerenciais a partir de diretrizes advindas do MEG, desenvolvendo, na prática, atividades consoantes aos objetivos estratégicos, exercendo o controle por meio de um conjunto de mecanismos e práticas, o qual propiciou a uniformidade do gerenciamento para tomada de decisões baseadas na constante avaliação de melhorias realizadas.

Com a implantação do MEG, as estratégias e planos foram interligadas com mais precisão no Plano de Trabalho anual, no qual está descrito resumidamente as ações a serem realizadas durante o ano decorrente. Estas ações são monitoradas a partir dos resultados dos indicadores, que são acompanhados pelos colaboradores mensalmente nas reuniões divisionais, e pela Diretoria, na análise do Relatório Gerencial trimestralmente.

Na Gerência, o controle dos resultados dos indicadores de relevância para a gestão, os planos de ação alinhados ao seu Planejamento Estratégico, a utilização de ferramentas de qualidade tais como matrizes FOFA e GUT (TABELA 2), a busca pelo aumento da participação dos empregados com a manifestação de ideias, dentre outras ações, são as principais responsáveis pelo avanço no caminho à excelência e direcionam nossas estratégias e planos.

Tabela 2: Parte da Matriz GUT da Gerência.

MATRIZ GUT					
Pontos Fracos					
PROCESSOS	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>T</i>	<i>Resultado G+U+T</i>	<i>Priorização</i>
Intensificação no acompanhamento e execução de projetos objetivando a adesão.	5	5	5	15	1
Acompanhamento e Análise de projetos e viabilidade técnica de sistemas não operados pela Cesan.	5	5	4	14	2
Falta de divulgação do Plano Diretor de Esgoto.	3	2	2	7	6
Carência de ajustes nos procedimentos/cronograma de planejamento das atividades e divulgação da Gestão da Qualidade.	5	4	4	13	3
Passivo de regularização de sistemas recebidos informalmente de órgãos públicos.	4	3	3	10	4
Falta de maior critério e avaliação de implantação das alternativas para ações operacionais voltadas para redução de consumo de energia das ETE's.	2	3	3	8	5
IMAGEM	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>T</i>	<i>Resultado G+U+T</i>	<i>Priorização</i>
Maior continuidade na divulgação para colaboradores sobre esgotamento sanitário internamente na empresa.	Plano de Ação específico 07.02.02.01 – Projeto “Esgotando suas Dúvidas 2”				
EQUIPE	<i>G</i>	<i>U</i>	<i>T</i>	<i>Resultado G+U+T</i>	<i>Priorização</i>
Falta de envolvimento de maior número pessoas da força de trabalho.	5	4	4	13	1
Carência de treinamentos Operacional e Administrativos para a força de trabalho.	5	4	4	13	1
Segurança patrimonial nas unidades operacionais	4	3	4	11	2

Dentre os principais motivos para implantação do MEG foi atender com maior exatidão e eficiência a nossa missão, que é o de prestar serviços de esgotamento sanitário visando à qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. Isso tem surtido reflexos em especial nos nossos clientes, pois eles se mostraram cada vez mais satisfeitos, conforme demonstrado nos resultados da Pesquisa de Satisfação dos Clientes, realizada na gerência.

A utilização de mais ferramentas de gestão veio evidenciar as necessidades e, assim, nortear as atividades preventivas ao invés de somente as corretivas, com o foco na satisfação do cliente (TABELA 3).

Tabela 3: Melhorias implantadas

Tipos de cliente	Situação Anterior	Melhorias implantadas
Ativos	A meta em 2004 era realizar o serviço de manutenção de esgoto em 504 horas. Repactuamos anualmente essa meta para 408 h em 2005, 312 h em 2006, 72h em 2007 e 48 h em 2008. Encerramos o ano de 2009 realizando o serviço em 31 horas e entramos 2010 com uma média de 27 horas.	Redução do tempo total de atendimento aos serviços de manutenção de rede de esgoto.
	Não havia avaliação do desempenho da contratada.	Melhoria contratual nas prescrições técnicas e implantação da avaliação do desempenho da empresa contratada, através do FAC.
	Só realizávamos manutenções corretivas.	Aumento do número de manutenções preventivas de redes coletoras e estações elevatórias de esgoto.
Factíveis	O processo de adesão do cliente factível ao SES era segmentado, envolvendo várias divisões.	Realização de Seminário Intergerencial para avaliação do processo de comercialização de esgoto, que resultou na proposta de constituição da Divisão de Adesão de Esgoto - O-DAE. Esta divisão tem como principal função tratar de todos os assuntos relacionados à adesão ao SES da Grande Vitória.
	A identificação e vistoria dos clientes factíveis eram feitas por pessoal próprio e não havia mão-de-obra em número suficiente.	As empresas contratadas fazem a identificação e a vistoria destes clientes.
	A meta em 2004 era realizar o serviço de ligação de esgoto em 312 horas. Repactuamos anualmente essa meta para 288 h em 2006, 720 h em 2007 e 960 h em 2008. Encerramos o ano de 2009 realizando o serviço em 389 horas e entramos 2010 com uma média de 375 horas.	Redução do tempo total de atendimento para ligação de esgoto.
	O cliente tinha inconformidades que o impediam de se ligar ao Sistema.	Correção de inconformidades através do contrato CV Serviços do tipo deslocamento do ramal e da caixa de ligação, são demandas atendidas pelo contrato de adesão, desde 2008.
Potenciais	Havia um baixo índice de cobertura de coleta e tratamento de esgoto.	A criação do Programa Águas Limpas, que tem como meta atingir 100% de cobertura de coleta e tratamento de esgoto no Município de Vitória no final de 2011; e para a Região da Grande Vitória, a previsão é de 60% de cobertura da população urbana em 2011;
	Ausência de um Plano Diretor de Esgoto	Elaboração do Plano Diretor de Esgoto que prevê a expansão do SES, com planejamento de cobertura de 100% para 2025 na Região da Grande Vitória;

Inativos	Não havia controle e fiscalização dos clientes inativos.	O cliente torna-se inativo quando por solicitação deste ou por inadimplência com a CESAN. Quanto à ligação de esgoto, não existe procedimento físico para a retirada da ligação de esgoto, porém se o abastecimento de água for restabelecido de outra forma (poço artesiano) após vistoria e constatação da geração de esgoto interligado ao SES da CESAN, o cliente torna-se ativo de esgoto.
Grandes Consumidores	Não recebiam atendimento diferenciado.	A R-DGC recebe solicitações através de e-mails e telefone à disposição dos grandes clientes, cuja demanda é repassada às unidades operacionais que mantêm contratos para atendimento. A identificação dos grandes clientes é feita pela central de atendimento ao cliente.

A nossa responsabilidade socioambiental também ganhou mais destaque na gerência. O MEG motivou a criação do Comitê de Responsabilidade Social que tem desenvolvido ações com vistas a auxiliar algumas instituições com arrecadação de alimentos, roupas, materiais de limpeza, além da promoção de eventos para confraternização de datas comemorativas, principalmente em instituições com crianças carentes.

A gerência também possui o Comitê 10S que trabalha, entre outras questões, as ações ambientais para minimizar impactos presentes no ambiente de trabalho. Uma das práticas adotadas foi a substituição de copos de plástico por canecas de porcelana, obtendo uma redução de aproximadamente 70% no consumo de copos de plástico. É promovido também na M-GCT a coleta seletiva de papéis, com doação do papel recolhido para instituições que fazem a reciclagem do mesmo.

No quesito Informações e conhecimentos, dentre as ações desenvolvidas, a unidade implantou o Seminário da M-GCT, onde os colaboradores são incentivados a descreverem alguma melhoria implementada por eles e apresentarem a equipe. Este evento visa divulgar as ações específicas de cada divisão para a gerência e divisões da M-GCT, para que todos tenham acesso ao que se passa nos processos principais e de apoio, independente da divisão em que atua.

Este seminário já era realizado pela Diretoria, que engloba todas as gerências da mesma, mas verificamos que a realização de um seminário interno seria uma importante oportunidade de incentivar e valorizar mais os colaboradores da M-GCT.

É notório que as práticas adotadas após a adesão ao MEG surtiram efeitos benéficos para os colaboradores da gerência, também pelo fato da implementação de mais canais de comunicação entre colaborador e gestor. Dentre os meios adotados, está a Pesquisa de Sugestão do Colaborador, na qual ele poderá descrever sua opinião e expor sugestões para melhoria no ambiente de trabalho. A gerência tem se comprometido a atender a maioria das reivindicações, por entender que a motivação do colaborador é um quesito essencial para o desenvolvimento dos processos principais e de apoio, além de tornar o ambiente de trabalho um lugar mais agradável para o colaborador.

Na parte de Processos, o ganho advindo com a implantação do MEG foi a possibilidade de fazer uma melhor gestão baseada em resultados possíveis de serem comparados a nível de mercado, orientando nosso caminho rumo ao alcance da visão da gerência. A utilização de referencial comparativo nos impulsiona a verificar as oportunidades de melhoria nos processos principais e de apoio.

Os planos de ação utilizados para controle das atividades previstas passaram a ser trabalhados de forma sistemática, com acompanhamento mais integrado entre os colaboradores e os gestores, em reuniões mensais, o que possibilitou maior rapidez e eficiência na tomada de decisões.

Essas e mais atividades advindas ou atualizadas a partir do MEG levou a gerência a ser premiada no ano de 2010 com um Troféu Estadual de Compromisso com a Excelência - PQES e com um Diploma Nacional de

Compromisso com a Excelência – PNQS, sendo resultado de uma evolução nos processos gerenciais iniciada em 2008, conforme a TABELA 4:

Tabela 4: Evolução da busca pela Excelência

Ano	Evolução
2008	Elaboração do Mapa de Processos da M-GCT pela Empresa NipSA utilizado para a reconfiguração da Gerência no que diz respeito à atualização dos processos e procedimentos operacionais.
2009	Cursos do MEG, do 10S, para Avaliadores do PQES, Ferramentas da Qualidade, MEG para executivos
	Início da implantação do MEG, criação do Comitê de Qualidade e do Comitê 10S
	Adaptação da Missão, Visão e Valores da CESAN para a Gerência e Revisão do Planejamento Estratégico
2010	Cursos do MEG
	Sensibilizações para os Colaboradores e para as Empresas Contratadas
	Revisão do Planejamento Estratégico
	Revisão dos processos e dos POPs
	Participação no PQES - Troféu Compromisso com a Excelência
	Participação no PNQS, Nível I – Diploma Compromisso com a Excelência

Assim, a Gerência assumindo o comando rumo à qualidade, reconheceu que algumas atividades, antes não tão valorizadas, como: o estabelecimento de metas de qualidade; os estímulos ao planejamento; as iniciativas de melhorias em equipes e avaliação de progressos; o reconhecimento e recompensas para aqueles que se destacam no desenvolvimento das atividades diárias buscando melhores resultados; são fundamentais e estratégicas e remetem ao alcance da excelência.

CONCLUSÕES

A Gerência de Coleta e Tratamento de Esgoto, percebendo cada vez mais as necessidades, adotou mudanças a partir deste Modelo, aplicando o aprendizado de forma sistematizada, com revisões de planos, estratégias e práticas. A nova grade de indicadores de desempenho adotada com o Modelo representa um mecanismo atualizado de referencial comparativo, que nos possibilita avaliar o nível de atendimento ao Planejamento Estratégico da Unidade, e fazer correções de rumo quando necessário, visando manter o compromisso com a Excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBOSA, E. R. e BRONDANI, G. - Planejamento Estratégico Organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. VOLUME I. N.2 DEZ/2004-FEV/2005. P 107-123.
2. Cadernos de Excelência: Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
3. Guia PNQS 2010 – Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento – Regulamento e Critérios de Avaliação Nível I.