

V-042 - PROPOSTA DE REIMPLANTAÇÃO DA ISO 9001:2015 PARA APRIMORAMENTO DA GESTÃO E ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM SANEAMENTO

Fábio Severo⁽¹⁾

Tecnólogo em Processamento de Dados, Bacharel em Direito e Bacharel em Ciências Contábeis pela UNISEPE – Registro / SP, Pós Graduação em Educação Ambiental e em Gestão Ambiental e MBA em Gestão Empresarial pela FACINTER/IBPEX – Curitiba / PR, Analista de Gestão, há 24 anos na Sabesp – Unidade de Negócio Vale do Ribeira – Registro / SP – Brasil.

Norma Fátima Gainett⁽²⁾

Administradora pela Unimonte – Santos. Pós Graduação em Gestão e Planejamento Empresarial pela Unimonte e Pós Graduação em Gestão Ambiental pela UNISANTA, Analista de Gestão, há 30 anos na Sabesp - Unidade de Negócio Baixada Santista – RS – Santos / SP – Brasil.

Ângela Maria O Fernandes⁽³⁾

Psicóloga pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho - UNESP - Campus Assis / SP, Pós Graduação em Consultoria Empresarial pela Faculdade Toledo de Ensino - Presidente Prudente / SP, Analista de Gestão, há 35 anos na Sabesp - Unidade de Negócio Baixo Paranapanema - RB - Presidente Prudente / SP - Brasil.

Paulo Piacitelli⁽⁴⁾

Economista com especialização em Mercado de Capitais, experiência de 24 anos no saneamento, atuando no Sistema de Gestão da Sabesp - Unidade de Negócio Medio Tietê, sediada em Botucatu / SP – Brasil.

Jaqueline Aparecida da Rocha⁽⁵⁾

Mestre em Engenharia Civil pela Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo [FEC] da Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP], área de concentração “Saneamento e Ambiente”. Administradora de Empresas pela Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva [FAIT]. Pesquisadora no Laboratório de Ensino de Redes Técnicas e Sustentabilidade Socioambiental [FLUXUS] e Analista de Gestão na Sabesp - Unidade de Negócio Alto Paranapanema – RA – Itapetininga / SP – Brasil.

Endereço⁽¹⁾: Rua Virgílio Zanella, 220 – Vila Santa Bárbara – Pariquera-Açu – São Paulo CEP: 11930-000 - País - Tel: +55 (13) 9-9749-4545 - Fax: +55 (13) 3828-7004 - e-mail: fsevero@sabesp.com.br

RESUMO

Em busca da universalização, para melhorar os baixos índices de atendimento, o setor saneamento ambiental no Brasil necessita, além da ampliação do seu patamar de investimentos, do aprimoramento da gestão nas empresas prestadoras de serviços. Para seu aprimoramento, a gestão em saneamento precisa se adaptar às exigências de mercado, considerando, inclusive, novos atores, como a regulação do setor. Além disso, a partir das exigências regulamentares e das práticas de mercado internacionais, a gestão de riscos, processo contínuo e dinâmico de avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos corporativos, tornou-se realidade em muitas empresas. Nesse contexto, a Diretoria de Sistemas Regionais da SABESP, que compreende 329 municípios operados pela companhia no interior e litoral do Estado de São Paulo, identificou a necessidade de aprimorar a sua gestão e, ao mesmo tempo, estruturar o processo de gestão de riscos na sua área de abrangência. Para isso, foi proposta a reimplantação da Norma NBR ISO 9001 na sua versão 2015. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a proposta para reimplantação de um sistema de gestão de qualidade, por meio da série de normas ISO 9000, para essa diretoria. Por meio da metodologia utilizada, estabelecimento de cronogramas específicos com etapas e ações a serem realizadas por um grupo de Consultores Internos, espera-se que a referida proposta possa ser consolidada. Considerando as motivações que levaram essa diretoria à proposta de reimplantação da Norma NBR ISO 9001 na sua versão 2015 e os benefícios que podem ser alcançados a partir da implantação de um sistema de gestão da qualidade, conclui-se que os objetivos que levaram a direção a essa decisão estratégica serão alcançados, no entanto, a manutenção e amadurecimento do sistema de gestão da qualidade poderão ser evidenciados somente após os resultados das auditorias internas e externas realizadas ao longo dos anos.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de gestão da qualidade, Gestão de Riscos, Saneamento ambiental, ISO9001:2015, Prestação de serviços.

INTRODUÇÃO

Em pleno século 21, a situação precária do saneamento básico escancara o abismo existente entre um Brasil em busca de desenvolvimento e protagonismo global e a realidade vivenciada em grande parte do país, onde apenas 48% do esgoto gerado é coletado e, desse volume, apenas 39% recebe o devido tratamento (KELMAN, 2016).

Como esses baixos índices de atendimento ainda são distribuídos regionalmente de forma muito desigual, “grandes contingentes populacionais estão condenados ao subdesenvolvimento, com elevado risco à saúde e a mortalidade infantil, além do baixo desempenho educacional e no trabalho” (KELMAN, 2016). De acordo com Kelman (2016), essas condições implicam na contínua degradação ambiental e redução das oportunidades e perspectivas para o futuro.

Para melhorar esses índices de atendimento, o setor saneamento ambiental no Brasil necessita, além da ampliação do seu patamar de investimentos, do aprimoramento da gestão nas empresas prestadoras de serviços. Para seu aprimoramento, a gestão em saneamento precisa se adaptar às exigências de mercado, considerando, inclusive, novos atores, como a regulação no saneamento.

Além disso, a partir das exigências regulamentares e das práticas de mercado internacionais, a gestão de riscos, processo contínuo e dinâmico de avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos corporativos, tornou-se realidade em muitas empresas.

De acordo com Coimbra (2008), fatores de risco oriundos de processos internos à organização, como pessoas (fraude, erro ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética), tecnologia (falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicação) e eventos externos (como ataques e fenômenos da natureza), podem interromper a prestação de serviços, provocar a perda do conhecimento organizacional e informações estratégicas ou causar prejuízos materiais.

Nesse contexto, a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP, por meio da Diretoria de Sistemas Regionais, que compreende 329 municípios operados pela SABESP no interior e litoral do Estado de São Paulo, identificou a necessidade de aprimorar a sua gestão e, ao mesmo tempo, estruturar o processo de gestão de riscos na sua área de abrangência. Para isso, foi proposta a reimplantação da Norma NBR ISO 9001 na sua versão 2015.

A preocupação com a qualidade, observada ao longo da história, antecede a revolução industrial, quando a qualidade dos produtos manufaturados era garantida por meio da inspeção realizada pelos próprios artesãos (YAMANAKA, 2008). A partir da evolução da gestão da qualidade, essa preocupação, antes função dos gerentes de departamento de qualidade, passa a fazer parte do dia-a-dia de todos na organização (YAMANAKA, 2008). De acordo com Yamanaka (2008), a evolução da gestão da qualidade deu origem às normas da série ISO 9000, lançada em 1987 e revisada nos anos de 1994, 2000, 2008 e 2015, uma vez que o sistema normativo adotado pela ISO (International Organization for Standardization) “pressupõe a atualização periódica das normas, principalmente por se tratar de uma norma não técnica, que envolve questões de gestão organizacional em contínuo processo de mudança”. A partir da versão 2000 dessa série de normas, o foco passou da qualidade do produto para a melhoria contínua dos processos, consolidando-se como um sistema de gestão da qualidade (YAMANAKA, 2008).

De acordo com Paes *et. al* (2008), a implantação de um sistema de gestão da qualidade garante a padronização das informações disseminadas na organização. A padronização normalmente enfrenta a resistência inicial das pessoas, mas pode ser vencida adotando-se como estratégia o esclarecimento quanto aos benefícios da abordagem sistêmica oferecida por um sistema de gestão da qualidade (PAES *et. al*, 2008). Esses autores, após a implantação de todos os requisitos exigidos pela norma, identificaram cinco grandes grupos de resultados: a) aumento de produtividade; b) certificação do sistema de gestão da qualidade; c) aumento da satisfação dos clientes; d) melhoria dos processos; e e) ganhos intangíveis (mobilização das pessoas, interação entre as áreas e visão sistêmica da empresa). Entre os benefícios obtidos a partir dos investimentos realizados num sistema de gestão da qualidade estão a redução nos custos de produção, a melhor utilização dos recursos disponíveis, a redução dos retrabalhos e o maior envolvimento e comprometimento dos empregados (PAES *et. al*, 2008).

Estudos empíricos observados por Yamanaka (2008) sobre a implementação da ISO 9000, em diferentes empresas ao redor do mundo, apresentam como principais benefícios internos: padronização dos procedimentos de trabalho; definição de responsabilidades; aumento da confiança quanto à qualidade dos serviços prestados; envolvimento e comprometimento dos empregados; e definição de diretrizes claras pela organização. De acordo com esses estudos, os principais benefícios externos são: satisfação dos clientes e acesso a novos mercados (YAMANAKA, 2008).

Diantes desses benefícios, entre os sistemas de gestão da qualidade, que passaram a ter, ao longo do tempo, grande relevância como ferramenta competitiva frente ao acirramento da concorrência, as normas da série ISO 9000 destacam-se em função do consenso internacional quanto suas boas práticas de gestão (YAMANAKA, 2008). A grande aceitação para essa série de normas pode ser evidenciada pelo grande número de empresas certificadas, principalmente grandes empresas, devido a maior dificuldade encontrada pelas empresas de pequeno porte (YAMANAKA, 2008).

Por seu potencial para o envolvimento e comprometimento dos profissionais, as normas da série ISO 9000, em sua versão 2015, foi adotada pela Diretoria de Sistemas Regionais da SABESP como ferramenta para disseminação dos conceitos de qualidade na sua área de atuação, envolvimento das lideranças e suporte à estruturação da gestão de riscos corporativos, devido sua flexibilidade na implantação (linguagem simples, estrutura informal, abordagem efetiva para a gestão da cadeia de suprimentos e potencial para aprimoramento da unidade rumo a excelência da gestão) (ABNT, 2015).

Espera-se que, uma vez alcançada a certificação do sistema de gestão da qualidade, a prestação de serviços em saneamento tenha a sua qualidade assegurada ao longo do tempo face, principalmente, à mudança da cultura organizacional direcionada para realização de melhorias contínuas, periodicamente avaliadas por auditorias internas e externas de manutenção.

A Diretoria de Sistemas Regionais manteve um sistema de gestão da qualidade certificado durante alguns anos para todos os processos, inclusive processos de apoio. A reimplantação da ISO 9001 nessa diretoria abrange as 10 (dez) Unidades de Negócio instaladas no interior e litoral do Estado de São Paulo (Figura 1), atualmente distribuídas por bacias hidrográficas. O escopo previsto para certificação teve como foco os processos fim da empresa (água, esgoto e serviços ao cliente) nos municípios sede de cada Unidade de Negócio.

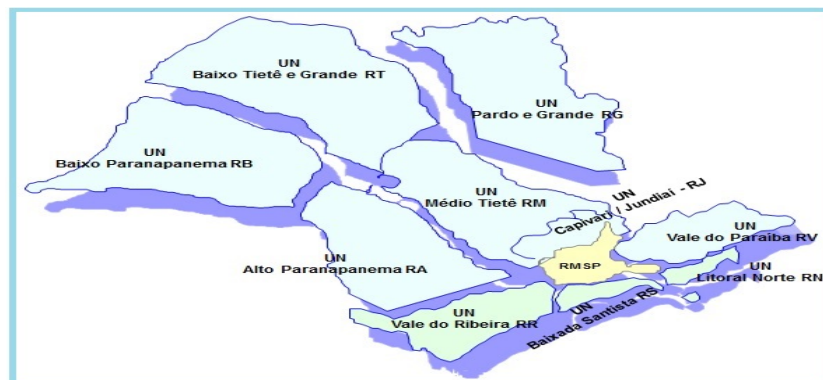


Figura 1 – Unidades de Negócio da Diretoria de Sistemas Regionais R – Sabesp

Em cada Unidade de Negócio está definido um Consultor Interno (Figura 2) cuja função consiste em atuar como vetor de conhecimento quanto às ferramentas do sistema de gestão da qualidade. O Consultor Interno deve atuar desde o planejamento, implantação e controle até a obtenção da certificação. Após a certificação, seu propósito passa a ser a sua manutenção por meio da disseminação dos conceitos de qualidade, que devem estar alinhados às exigências das partes interessadas (fornecedores, clientes, sociedade e acionistas).



Figura 2 – Equipe Consultores Internos

Da esquerda para direita (sentido horário) Fábio Severo – Unidade de Negócio Vale do Ribeira - RR, Alexandre Costa – Unidade de Negócio Litoral Norte – RN, Edson Batista Lança – Unidade de Negócio Baixo Tietê e Grande – RT, Ângela Maria O Fernandes – Unidade de Negócio Baixo Paranapanema – RB, Norma Fátima Gainett Cardoso – Unidade de Negócio Baixada Santista – RS, Roseli Correa Melo – Unidade de Negócio Pardo e Grande – RG, Ana Lucia A Rigobeli – Departamento Administrativo e Financeiro de Sistemas Regionais – RFF, Irineu Shiguekazu Yamashiro – Assessor da Diretoria de Sistemas Regionais – R, Paulo Piacitelli – Unidade de Negócio Médio Tietê – RM, Jaqueline Aparecida Rocha – Unidade de Negócio Alto Paranapanema – RA, Fernando Paris Teixeira e Alexandre Angela – Unidade de Negócio Capiravi Jundiá – RJ e Roberto da Silva Santos – Unidade de Negócio Vale do Paraíba – RV.

O desenvolvimento das ações de retomada da Certificação ISO9001, na Diretoria de Sistemas Regionais R, da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp, conta com o apoio das Autoridades Funcionais da Diretoria, Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade – PK, Superintendência de Planejamento Integrado – PI e demais unidades da Sabesp que possam atuar direta ou indiretamente nesse projeto.

OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a proposta para reimplantação de um sistema de gestão de qualidade, por meio da série de normas ISO 9000, versão 2015, para a Diretoria de Sistemas Regionais da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

METODOLOGIA

A metodologia adotada consiste no estabelecimento de cronogramas para elaboração da proposta para reimplantação da Norma NBR ISO 9001:2015 nessa diretoria específica; cronograma para implantação dessa proposta e cronograma para certificação do sistema de gestão de qualidade reimplantado. Esses cronogramas preveem etapas e um conjunto de ações a serem realizadas em cada etapa. Especificamente para o cronograma de elaboração da proposta para reimplantação da Norma NBR ISO 9001:2015, bem como para o desenvolvimento de cada etapa e a realização das ações, foi constituída uma equipe de Consultores Internos que atuaram na implantação do sistema de gestão da qualidade quando essa diretoria obteve certificação NBR ISO 9001 pela primeira vez, por possuírem amplo conhecimento e experiência nessa área.

Tabela 1 – Cronograma para elaboração da proposta de reimplantação da Norma NBR ISO 9001:2015

Ano		2016												
ETAPA	ACÇÕES PLANEJADAS	P/R	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Preparar e efetuar reuniões preliminares com a Assessoria da Diretoria de Sistemas Regionais para elaboração da Proposta de Retomada R ISO 9001:2015	P												
		R												
2	Apresentar e validar Proposta Retomada R ISO 9001 junto ao Diretor para início dos trabalhos com as Autoridades Funcionais R	P												
		R												
3	Realizar levantamento das informações, indicadores e principais documentos junto as Autoridades Funcionais R	P												
		R												
4	Apresentar a Proposta Retomada R ISO 9001:2015 na Reunião de Superintendentes R da Diretoria de Sistemas Regionais	P												
		R												
5	Articular e garantir a participação dos Consultores R no Curso de <i>up grade</i> ISO 9001:2015	P												
		R												
6	Preparar e efetuar reunião com o Diretor R e representante da Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade - PK na sala da Diretoria - Retomada R ISO9001 – apresentação	P												
		R												
7	Preparar e realizar reunião preliminar com a Superintendência de Gestão de Riscos e Qualidade - PK para definição do escopo de treinamentos para ISO 9001:2015	P												
		R												
8	Preparar e realizar reunião dos Consultores R para apresentação e validação da proposta Retomada R ISO 9001:2015 e formação de grupos de trabalho para implantação	P												
		R												
9	Preparar e realizar a apresentação do levantamento realizado pelos grupos de trabalho para Implantação da ISO9001 - Reunião Consultores R	P												
		R												

Legenda: P = Previsto; R = Realizado

Tabela 2 – Cronograma para implantação da Norma NBR ISO 9001:2015

Ano		2017												
ETAPAS	ACÇÕES PLANEJADAS	P/R	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Efetuar levantamento da documentação necessária para a Auditoria Inicial (60 dias antes da Auditoria de Certificação)	P												
		R												
2	Preparar programação e realizar Diagnóstico nas Sedes das Unidades de Negócio R, como preparativo para Certificação	P												
		R												
3	Revisar a documentação do Sistema Integrado Sabesp referente ao Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015	P												
		R												
4	Concluir a formatação dos Indicadores R	P												
		R												
5	Estruturar e realizar treinamentos de Auditor Interno, Líder, Interpretação da Norma ISO 9001:2015 e <i>up grade</i> necessários	P												
		R												
6	Definir escopo da Auditoria Interna	P												
		R												
7	Realizar Análise Crítica R	P												
		R												
8	Efetuar reuniões estruturadas Consultores R	P												
		R												

Legenda: P = Previsto; R = Realizado

Tabela 3 – Cronograma para certificação pela Norma NBR ISO 9001:2015

Ano		2018												
ETAPAS	AÇÕES PLANEJADAS	P/R	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Realizar alinhamento de auditores internos e efetuar a Auditoria Interna R e fechamento	P												
		R												
2	Preparar e realizar Auditoria Inicial (60 dias antes da Externa)	P												
		R												
3	Efetuar Auditoria Externa de Certificação	P												
		R												
4	Efetuar reuniões estruturadas Consultores R	P												
		R												

Legenda: P = Previsto; R = Realizado

RESULTADOS ESPERADOS

Por meio da metodologia adotada, espera-se que a proposta para reimplantação de um sistema de gestão de qualidade, por meio da série de normas ISO 9000, versão 2015, possa ser consolidada na Diretoria de Sistemas Regionais da SABESP.

CONCLUSÃO

Na literatura existente sobre o tema são encontrados vários benefícios alcançados com a implantação de um sistema de gestão da qualidade na organização, entre eles: envolvimento das lideranças; estruturação da gestão de riscos corporativos; linguagem simplificada; abordagem efetiva da cadeia de suprimentos; e aperfeiçoamento da gestão empresarial. Conclui-se que as motivações que levaram essa diretoria à proposta de reimplantação da Norma NBR ISO 9001 na sua versão 2015 são compatíveis com os benefícios que podem ser alcançados após a conclusão dos cronogramas estabelecidos para implantação dessa proposta. No entanto, a efetivação dessa proposta não garante a consolidação do sistema de gestão da qualidade implantado, que envolve a manutenção de alguns pilares considerados fundamentais para a sua manutenção. O amadurecimento do sistema poderá ser evidenciado somente após os resultados das auditorias internas e externas realizadas ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistema de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. ABNT: Rio de Janeiro, 2015.
2. KELMAN, Jerson. Saneamento. In.: Associação Brasileira de Consultores de Engenharia - ABCE, 50 anos - São Paulo: BB Editora, 2016, Capítulo 6 - p.78 – 93.
3. COIMBRA, Fábio. A emergência dos riscos operacionais no contexto corporativo. São Paulo: Ibef News, 2008.
4. YAMANAKA, Lie. Proposta para implementação conjunta de um sistema da qualidade ISSO 9001:2000 para empresas do aglomerado de Sertãozinho. USP: São Carlos, 2008.
5. PAES, Viviane L.; HORA, Henrique R. M.; VIERA, Luis E. V. Utilização dos princípios da qualidade na implantação de um sistema de gestão da qualidada (SGQ) em uma empresa de saneamento básico. XV Simpósio de Engenharia de Produção. UNESP: Bauru, 2008.