

## **V-045 – PROJETO PILOTO – UNIFICAÇÃO DE PROCESSOS DAS CÉLULAS DE PLANEJAMENTO**

### **Adriana dos Santos<sup>(1)</sup>**

Administradora de Empresas pelas Faculdades Integradas Campos Salles. Pós-graduada em Gestão Pública pela Universidade Mogi das Cruzes. Encarregada de Célula de Planejamento na Cia. de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP.

### **Alberto Prado Cunha<sup>(2)</sup>**

Engenheiro Civil pela Universidade Anhembi Morumbi. Gerente de Departamento na Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP.

### **Regiane Garcia<sup>(3)</sup>**

Secretária Executiva pelo Centro Universitário de Santo André – UNIA. Graduanda em Tecnologia em Hidráulica e Saneamento Ambiental pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - FATEC. Encarregada de Célula de Planejamento na Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP.

### **Marcelo Renato da Silva Andrade<sup>(4)</sup>**

Tecnólogo em Construção Civil - Edifícios pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo. Engenheiro Civil pela Faculdade de Engenharia São Paulo. MBA em Gestão Estratégica do Meio Ambiente pelo Instituto Mauá de Tecnologia, MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Instituto de Administração - FIA. Gerente de Divisão na Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP.

### **Roberto Teruya<sup>(5)</sup>**

Tecnólogo em Construção Civil pela Universidade Mackenzie. Engenheiro Civil pela Universidade Camilo Castelo Branco. Gerente de Divisão na Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Rua Aurélia, 1125 – Vila Romana – São Paulo - SP - CEP: 05046-001 - Brasil – Tel.: + 55 (11) 3866-2117 - e-mail: adrianasantos@sabesp.com.br

## **RESUMO**

A Sabesp tem sua estrutura organizacional composta por Unidades de Negócio. A Unidade de Negócio Centro -MC, além dos Departamentos de Apoio, encontra-se dividida em 4 Unidades de Gerenciamento Regional – UGRs. O projeto que é objeto desse trabalho foi desenvolvido e implantado na UGR Jardins - MCJ, que gerencia 2 áreas de manutenção e 2 áreas comerciais. O projeto foi implantado nas áreas de manutenção, denominadas Polos de Manutenção, que são responsáveis pela execução de reparos de vazamentos e ligações novas de água e esgoto, dentre outras atividades. Os 2 Polos de Manutenção da MCJ, possuem uma Célula de Planejamento que, dentre diversos processos, realiza o repasse de serviços acatados pelas áreas de atendimento ao cliente, para as equipes operacionais de mão de obra própria e terceirizada; tratamento de demandas da Ouvidoria e da Imprensa; fiscalização de serviços executados pelas contratadas, incluindo reposições de pavimento; solicitação de cadastro de interferências subterrâneas; controle de medidores retirados dos imóveis; e medição de serviços contratados. Com base na quantidade de processos realizados pelas duas Células de Planejamento, em agosto de 2017, foi proposta a realização de um projeto piloto onde os processos comuns fossem viabilizados e divididos para realização em apenas um local, sugerindo aos gerentes e as encarregadas das Células de Planejamento a elaboração de um plano de ação, que, posteriormente, consolidou-se na Unificação de Processos das Células de Planejamento da UGR Jardins. O projeto passou por diversas etapas e ao final de abril de 2019, consolidará um ano de implantação, demonstrando êxito, com a unificação de 19 processos comuns dos 41 mapeados, sem movimentação de força de trabalho do local de atividade e sem afetar negativamente os resultados da MCJ. Os próximos passos serão, a realização de um evento para o marco de 1 ano de implantação com uma consultoria denominada “Inovação - Conhecimento e Engajamento”, a fim de estimular as equipes das duas Células de Planejamento a propor inovação nos processos, e a reavaliação dos processos que ainda não foram unificados, com o propósito de viabilizar unificação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento, Processos, Serviços.

## INTRODUÇÃO

O projeto piloto foi concebido a partir de uma avaliação dos gerentes da MC e da MCJ, considerando o aumento de controle de processos por indicadores, os prazos exigidos pela Agência Reguladora – ARSESP, pela necessidade de atendimento ao cliente com eficiência e em consonância com as mudanças ocorridas ao longo de 15 anos, tudo isso, reflexo do desenvolvimento da Sabesp em gestão e excelência. Uma das mudanças foi a extinção desde 2005, da Célula de Fiscalização, que tinha como principal objetivo o controle de contratos de manutenção, o *Global Sourcing*, um controle que continha diversos processos para realização da fiscalização de serviços e da medição dos serviços. Com a extinção daquela Célula, todos os processos foram absorvidos pelas Células de Planejamento, que passaram a ter como objetivos principais, o Controle dos Contratos de Manutenção e o Repasse de Serviços de água e esgoto para execução pelas equipes. O maior desafio foi equacionar todos os processos à serem controlados, contando com a redução do quadro de empregados projetada em 30%, em razão da legislação de aposentadoria e com a rotatividade e tempo pré-definido dos aprendizes e estagiários, tendências em todas as áreas da Sabesp. Todos esses elementos tornaram o projeto mais importante, por se antecipar a um cenário que estava posto, com uma grande preocupação em não causar desconforto a equipe, vislumbrando a possibilidade de mudança de local de trabalho, e em manter o propósito de atendimento ao cliente externo e interno, pois a MC possui diversas áreas que acatam serviços de clientes externos (Grandes Consumidores, Ouvidoria, etc.). Havia uma extrema necessidade de se desenhar um projeto eficaz e assertivo, ou seja, uma grande mudança que não poderia impactar negativamente nas demais áreas da MC, não afetar o bem-estar do empregado e não prejudicar o atendimento ao cliente.

## OBJETIVO

Os objetivos principais que funcionaram como diretriz para desenhar o projeto foram:

- Otimizar atividades e ganhar escala;
- Padronizar realização dos processos, a fim de evitar desvios e resultados diferentes;
- Antecipar-se a tendência, centralizando atividades sem alterar local de trabalho, causando assim um menor desconforto aos empregados e proporcionando bem-estar profissional;
- Focar no processo propiciando o planejamento de fato; e
- Melhorar e incrementar a fiscalização de serviços contratados.

## METODOLOGIA

A partir de setembro de 2017, subsidiadas pela análise de cenário, as encarregadas elencaram os objetivos já relatados e aplicaram como metodologia de gestão o PDCA para as diferentes etapas do projeto.

### *Plan (planejar)*

- ✓ **Etapas 1** (setembro/2017) - Encarregadas das Células de Planejamento
  - Mapeamento dos processos comuns com possibilidade de unificação;
  - Relacionados e descritas atividades desdobradas dos processos;
  - Observada frequência/periodicidade das atividades; e
  - Proposto qual Polo de Manutenção ficaria responsável pelo processo e atividade desdobrada, ponderando contingente disponível em cada polo.
- ✓ **Etapas 2** (outubro/2017) – Encarregadas das Células de Planejamento
  - Preparação da apresentação do relatório e definições para apreciação, contribuição e validação dos gerentes e autoridade funcional; e
  - Sugestão de etapas do projeto validado.
- ✓ **Etapas 3** (entre 01 e 24/11/2017) – Gerentes da MCJ, Gerentes dos Polos de Manutenção e Encarregadas das Células de Planejamento
  - Validação do relatório de processos e atividades desdobradas (Gerentes);
  - Contribuição e validação de novas etapas do projeto com datas estabelecidas (Encarregadas).

A etapa 1 do planejamento propiciou aos encarregados a percepção de que a Unificação de Processos das Células de Planejamento era completamente viável e com boas possibilidades de sucesso no curso do projeto,

também foi observado que algumas atividades comuns não poderiam ser unificadas, ficando cada Polo de Manutenção responsável por manter a prática descentralizada. Durante a etapa 2, o Gerente da MCJ definiu que alguns processos desdobrados passariam a ser realizados pela sua equipe de apoio, o *Staff*, que possui 5 integrantes, caracterizando assim, uma centralização pela UGR Jardins.

#### **Do (fazer)**

- ✓ **Etapa 1** (entre 27/11/2017 e 08/12/2017) – Gerentes dos Polos
  - Realização de reunião prévia com representantes da Entidade Sindical que representa a força de trabalho da Organização, a fim de fazê-los saber todas as etapas e benefícios esperados do projeto, bem como convidá-los a acompanhar todo o processo até a etapa de sensibilização, propiciando o menor incômodo possível na preparação à mudança para equipe envolvida.
- ✓ **Etapa 2** (18/12/2017) – Gerente da MCJ, Gerente do Polo e Encarregadas
  - Realização de Sensibilização em parceria com a área de Recursos Humanos da MC, em uma reunião com a participação de todos os integrantes das Células de Planejamento, gerentes, encarregados e representante da Entidade Sindical. Sendo que, na primeira parte da reunião, contamos com a presença do RH e uma consultoria especializada em atividades lúdicas, que demonstraram os pontos positivos da mudança e facilitadores de adaptabilidade. Na sequência, foi apresentado o cronograma do projeto até a implantação efetiva, onde os líderes tiveram a oportunidade de explanar sobre as dificuldades atuais, cenário futuro e os benefícios esperados com o projeto, tanto para a organização, como para a força de trabalho. Esse mesmo evento propiciou a realização de mais 2 ações, que foram a Disseminação do Projeto e a Integração das 2 equipes da Célula de Planejamento.
- ✓ **Etapa 3** (entre 19/12/2017 e 28/2/2018) - Encarregadas
  - Divisão das atividades mapeadas considerando contingente e perfil da equipe. Comunicada a atividade definida em conversas individuais e coletivas, possibilitando questionamentos, esclarecimento de dúvidas, mitigação de angústias com novas tarefas e revisão do responsável definido, se pertinente - 19/12/2017 à 15/1/2018.
  - Capacitação dos integrantes da equipe nas novas atividades – 16/1/2018 a 27/02/2018.
  - Realização de vivência entre polos com cronograma pré-estabelecido, especificamente para polo de manutenção que centralizou o “repasso de serviços”, passar um dia realizando atividade no polo que deixaria de fazer o processo, a fim de entender a dinâmica praticada naquela área e adaptar à nova realidade – 06/2/2018 à 15/2/2018.
  - Realização da reunião de partida com Encarregados das Células de Planejamento, Água e Esgoto e Gerentes dos Polos, para definir e padronizar prática de repasse de serviços, expor preocupações e propor ações que mitigassem o impacto da mudança – 28/2/2018.
- ✓ **Etapa 4** (05/3/2018)
  - Iniciada a operação assistida, com processos divididos e atuação de cada Célula de Planejamento na atividade definida.

#### **Check (checar)**

- ✓ **Etapa 1** (entre 20/03 e 31/03/2018)
  - Durante a operação assistida foram realizadas reuniões de ajustes para alinhamento dos processos e revisão de padrões de execução, especificamente, do repasse de serviços de água e esgoto para equipes em campo. Diante disso, foi decidido prorrogar a operação assistida até 30/4/2018, alterando a data da implantação para 02/5/2018.

#### **Act/Learn (agir/aprender)**

- ✓ **Etapa 1** (entre 01/4 e 30/4/2018)
  - Realização de reuniões de alinhamento com Encarregados das Células de Planejamento, Água e Esgoto, e responsáveis pelo repasse de serviços, para exposição de sugestões, esclarecimento de dúvidas e compartilhamento da experiência com o projeto.

- ✓ **Etapa 2** – a partir de 02/5/2018
  - Implantação – Iniciadas a realização dos processos e atividades desdobradas conforme definido.

Dentre todos os processos centralizados nos Polos, podemos destacar como sendo “processo raiz”, o repasse de serviços de água e esgoto para equipes de mão de obra própria e contratada, centralizado pelo Polo de Manutenção Lapa, e o Controle de Contratos de Serviços de Manutenção em Água e Esgoto, “Global Sourcing” realizados pela contratada, centralizado pelo Polo de Manutenção Vila Mariana, ambos processos desdobrados em diversos outros processos e atividades.

## RESULTADO OBTIDO

### Resultados tangíveis

O Polo de Manutenção Lapa é composto de 11 integrantes e o Polo de Manutenção Vila Mariana é composto por 14 integrantes, quando do levantamento dos processos realizados, verificou-se que, como a gama de processos e a quantidade de ações neles envolvidos eram iguais nos 2 Polos, sem a implantação do projeto, seria necessária a contratação de 3 técnicos em gestão para o Polo de Manutenção Lapa. Considerando o salário atual de contratação de um colaborador somando os encargos trabalhistas, que minimamente, custam 68,8% do salário, podemos considerar como resultado obtido, uma economia mensal de R\$ 14.276,52 na folha de pagamento da MC, conforme tabela 1.

salário base	encargos trabalhistas	total	3 novos colaboradores
R\$2.829,61	68,18%	R\$ 4.758,84	<b>R\$ 14.276,52</b>

**Tabela 1: Despesa projetada com a contratação de 3 empregados**

Existem diversos indicadores acompanhados pela MC, sendo um deles relacionado ao prazo de atendimento de serviços de água e esgoto prestados diretamente ao cliente e regulados pela ARSESP. Realizado um balanço para os períodos de 2017 e 2018 e constatado que após a implantação do projeto, se manteve o resultado do indicador “Serviço no Prazo ARSESP” na UGR Jardins. Espera-se que o resultado evolua em relação aos anos anteriores (vide tabela 2):

	<b>% de Atendimento no prazo regulado</b>
	<b>UGR Jardins - MCJ</b>
<b>resultado 2017</b>	97%
<b>realizado 2018</b>	97%
<b>previsto 2019</b>	<b>98,5</b>

**Tabela 2: Resultado do Indicador Prazo ARSESP da MCJ em 2017 e 2018 e previsão 2019**

Existem diversos indicadores acompanhados pela MC, sendo um deles relacionado ao prazo de atendimento de serviços de água e esgoto prestados diretamente ao cliente e regulados pela ARSESP. Realizado um balanço para os períodos de 2017 e 2018 e constatado que após a implantação do projeto, se manteve o resultado do indicador “Serviço no Prazo ARSESP” na UGR Jardins. Espera-se que o resultado evolua em relação aos anos anteriores:

### Resultados intangíveis

Considerando os 41 processos mapeados nas duas Células de Planejamento, a unificação de 19 processos, foi extremamente salutar, pois inevitavelmente alguns processos não tinham uma gestão contínua, em detrimento de outras. As Encarregadas tiveram a oportunidade de olhar com mais cuidado determinadas etapas do processo e a percepção da possibilidade de realização de uma gestão eficiente e eficaz ficou muito clara. A preocupação em fiscalizar contrato e realizar a medição dos serviços, nos cercando de tudo que a legislação pede, ficou patente. Existe ainda a característica de atendimento ao cliente, pois anteriormente, haviam muitos

problemas com reposição de pavimento pós-serviço, com a unificação, até essa etapa de serviço se tornou mais cuidada e controlada.

Quanto a força de trabalho, foi possível realizar o levantamento de necessidades de treinamento com mais exatidão, programando treinamentos com foco nas atividades desenvolvidas pelo empregado, após a redistribuição de tarefas.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As Encarregadas da Célula de Planejamento, se reuniram em 20/3/19 para planejar o evento de 1 ano de implantação do projeto piloto, que ocorrerá no final de abril. Nesse evento, haverá a realização de um encontro entre todos os integrantes das Células de Planejamento, no intuito de promover a integração, incentivar a sugestão de propostas inovadoras para otimizar os processos das Células de Planejamento.

Na ocasião, ponderaram a unificação de outros processos, elencando algumas mudanças no desenrolar do projeto e propondo uma reavaliação após o evento de balanço de 1 ano do projeto, com as seguintes considerações:

- O processo de levantamento de bens patrimoniais para atualização anual do Termo de Responsabilidade, será possível somente em 2019;
- O processo de controle de ofícios de outros Órgãos (Prefeitura, Empresas de Energia Elétrica, Telefonia, etc.), havia sido unificado no Polo Vila Mariana, mas foi retomado pelo Polo Lapa e cada Célula controlará o seu processo, pois Gerente do Polo Lapa, avaliou, no desenrolar de 11 meses, tratar-se de processo estratégico para atendimento ao cliente; e
- O processo de cobrança de serviços diversos ao cliente, continuará unificado, porém passará do Polo Lapa para o Polo Vila Mariana.

Houve também uma reunião em 13/3/19 para balanço anual com participação de todas as lideranças e pessoas chave do Polo Vila Mariana, bem como Gerente e Encarregada de Planejamento do Polo Lapa, diretamente envolvidos no processo de repasse de serviços e na relação com a Contratada. Nesse encontro, todos tiveram a oportunidade de alinhar, rever e corrigir práticas e também puderam opinar sobre melhorias no fluxo de atividades, no que se refere a atuação das Células de Planejamento. Na sequência, as Encarregadas Regiane e Adriana, se reuniram com a Encarregada da Construtami e uma integrante da parte administrativa, para repasse das decisões validadas na reunião, bem como obter percepção da contratada após o Projeto Piloto e avaliar.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Holisticamente, pudemos analisar que após a implantação do projeto, houve a promoção de integração entre as Célula de Planejamento, Água e Esgoto; houve a padronização de processos, de modo que diante de alguma nova proposta de mudança, todos estejam habilitados a prosseguir com a atividade; ampliação do conhecimento da área física atendida pela MCJ; conhecimento das dificuldades inerentes aos dois polos; e a possibilidade de mapear perfil da equipe, a fim de promover capacitação para desenvolvimento de novas habilidades e competências, tendo o grupo como canal de sugestões para inovação e a melhoria dos processos.

Os autores do projeto puderam concluir que, de um modo organizado e positivamente discutido é possível propor uma grande mudança num modo praticado, minimamente, há 15 anos e obter aceitação e entusiasmo da equipe, bem como manter resultados positivos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. AGUIAR, S., Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa seis sigmas. Nova Lima, MG: INDG, 2006.
2. TREASY – Veja quanto custa um funcionário e todos os encargos trabalhistas envolvidos, disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/encargos-trabalhistas/>>, acesso em: 26 outubro 2018.

3. CUNHA, B. Q.; CAVALCANTE, P. L. Por que a administração pública pode, sim, ser inovadora. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/ensaio/2017/Por-que-a-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-pode-sim-ser-inovadora>>, acesso em: 28 novembro 2018.