

VIII-022 - IRREGULARIDADE: AUMENTO DA EFICIÊNCIA ATRAVÉS DA GESTÃO DE PESSOAS E PROCESSOS

Carlos Briotto Cagnassi Junior ⁽¹⁾

Jornalista pela Universidade Metodista de São Paulo. Pós-graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM. Pós-graduado em Gestão Empresarial pela Universidade Metodista de São Paulo.

Endereço⁽¹⁾: Rua Graham Bell, 647 – Alto da boa Vista – São Paulo – SP - CEP: 04737-030 - Brasil - Tel: (11) 56839981 - e-mail: ccagnassi@sabesp.com.br

RESUMO

Perdas talvez signifique nos dias de hoje o maior problema enfrentado pelo setor de saneamento na questão abastecimento de água. Milhões de reais se perdem, indo literalmente para o ralo, encarecendo o valor do produto e afetando também a sua oferta. As perdas são classificadas em perdas reais e aparentes. Oriundas principalmente de vazamentos de adutoras, redes e ramais as perdas reais são aquelas talvez mais fáceis de se enfrentar pois dependem basicamente de investimento, seja na renovação da infraestrutura da rede seja na qualidade da execução do serviço. Já as perdas aparentes, de igual importância e preocupação, englobam as perdas relacionadas entre outras coisas as falhas de medidores e de uso não autorizado, como a fraude, por exemplo. Este tipo de perda, mais precisamente as fraudulentas, podem ser consideradas como mais complicadas e de difíceis soluções, pois elas são causadas de modo intencional, calculado e premeditado. São realizadas com a finalidade de uso sem a contrapartida, neste caso o pagamento.

O combate à fraude é um trabalho que envolve muito esforço de quem o executa, pois ela é uma ação, na maioria das vezes, reativa. Isto é, o furto é premeditado mesmo havendo por parte da concessionária todo um esforço de mitigação, seja por meio de novas tecnologias de medição seja pelas suas ações de controle e prevenção.

PALAVRAS-CHAVE: Irregularidade, gestão processos, pessoas, resultados.

OBJETIVO

O objetivo desta publicação é mostrar como iniciamos o trabalho de combate à fraude em nossa Unidade de Negócio com vistas a enfrentar esta situação que a cada dia que passa torna-se mais crônica. Desafio este que pretende aliar a tecnologia, já utilizada, a gestão de processos e pessoas.

ENTENDENDO O PROBLEMA

Ao analisar a situação percebemos que historicamente a área responsável pelo combate a irregularidade tinha um foco de atuação voltado a execução do serviço. Que seu resultado estava diretamente relacionado ao número de vistorias. Da quantidade se tirava o resultado. Com o passar dos tempos as fraudes tornaram-se mais elaboradas, conseqüentemente mais difíceis de serem descobertas. As fraudes caseiras (cúpula furada, ligação direta) deram espaço as fraudes profissionais como imã, cúpula trocada, troca de relógio e manipulação interna do hidrômetro.

Com esta mudança de perfil identificamos a necessidade de mudar o modo de atuação da área. Para combatê-la com maior eficiência havia a necessidade de mudar a forma de enxergar a fraude, adaptar-se a situação, adequar o modo de trabalho a nova realidade constatada, capacitar e fazer as pessoas acreditarem na proposta.

METODOLOGIA

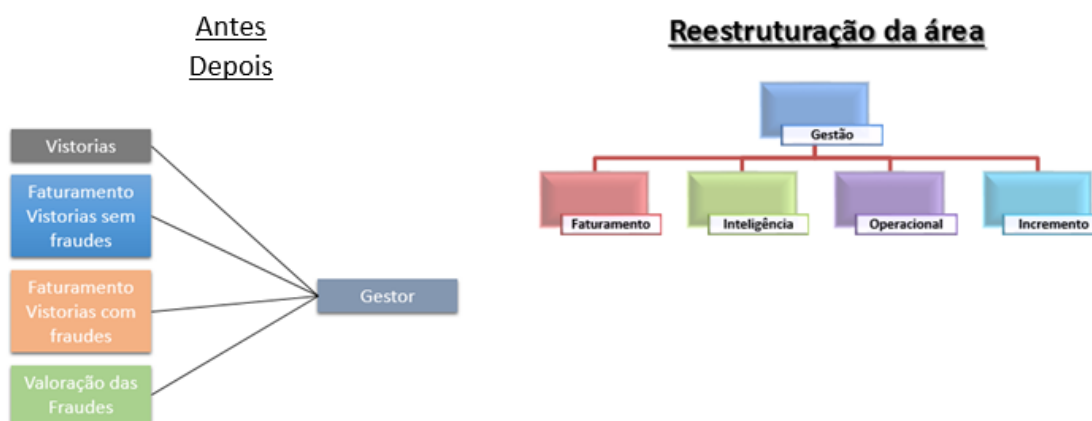
O primeiro passo para iniciar a mudança foi entender o processo de trabalho. Acompanhando individualmente o trabalho interno e externo de cada pessoa inserida no processo foi possível mapear e identificar os pontos fortes e fracos de cada atividade. Com isso, apontar os pontos a serem trabalhados.

O segundo passo foi analisar o processo até então utilizado, mapear o fluxograma de trabalho e identificar os possíveis pontos que poderiam ser melhorados, etapas que poderiam ser eliminadas com vistas a torná-lo um processo mais eficiente, produtivo e rentável.

Uma outra etapa utilizada para entender o processo foi a realização de benchmarking em uma Unidade de Negócio, referência neste tipo de serviço. Lá pudemos aprofundar e conhecer melhor um processo já estruturado e amadurecido. Esta oportunidade trouxe as outras informações valiosas, necessárias para completar e finalizar o processo de identificação dos problemas e das soluções necessárias para a reestruturação do processo.

Deste trabalho de observação percebemos que mudanças estruturais faziam-se necessárias. A primeira mudança foi com relação às pessoas, mais precisamente equipe de trabalho. A área de irregularidade possui dois perfis de profissionais. Um mais operacional, de campo e outra de técnicos e analistas. Os primeiros, por terem perfil mais operacional tinham a percepção de que seu papel no processo era de pequena importância e que seu trabalho era irrelevante. Eles são pessoas com larga experiência em campo e precisavam perceber seu valor dentro do processo e o quanto de importante eles tinham para o sucesso da nova proposta. Com relação a equipe interna, o trabalho era mais complexo. Por serem profissionais de perfil técnico e de perfil analista a estratégia estava em convencê-los da necessidade de mudança do processo e, no caso de algumas pessoas, na mudança de atividade. Desconstruir o que estava estruturado e começar do zero.

A segunda mudança foi com relação ao processo. Tínhamos que deixar de ser uma área de execução para ser uma área de estratégia. Neste caso, o foco foi a revisão do fluxo de trabalho. Antes, o sistema de trabalho era linear, com decisão centralizada, isto é, todos se reportavam diretamente ao gestor da área, não havia autonomia de trabalho e integração entre as atividades. Hoje, foram criadas células de trabalho, onde existe um responsável, com autonomia para tomar as decisões relacionadas à atividade. Esta mudança trouxe agilidade e integração entre as células, haja vista que as atividades andam lado a lado, isto é, são complementares uma das outras. Com isso ganhamos sinergia entre os processos.



RESULTADOS

Antes da reestruturação a assertividade, isto é, a relação entre vistorias realizadas e as fraudes detectadas estavam em 4%. Após a reestruturação a assertividade saltou para 16% em média. Aumento de 400%. Além disso, o número de vistorias foi sensivelmente reduzido. Também houve ganho em relação aos custos operacionais.

	Período	Vistórias	Irregularidades	Assertividade
Antes	Janeiro a Maio/18	25.385	1032	4%
Depois	Junho	202	26	13%
	Julho	159	20	13%
	Agosto	199	39	20%
	Setembro	238	40	17%
	Total	798	125	16%

Outro resultado também expressivo foi com relação a recuperação de volume (m³) e faturamento (R\$). O volume recuperado triplicou em relação ao período anterior e a recuperação financeira que aumentou 46% em relação ao mesmo período.

	Período	Volume/ M³ Recuperado	R\$ Recuperados
Antes	Janeiro a Maio/18	13.893	R\$ 489.839,00
Depois	Junho	13.922	R\$ 350.100,00
	Julho	6.350	R\$ 177.200,00
	Agosto	7.800	R\$ 62.400,00
	Setembro	8.000	R\$ 128.000,00
	Total	36.072	R\$ 717.700,00

Além disso, o ticket médio relacionado entre os valores recuperados e o os números de fraudes também são significativos. Subiu de R\$ 474,70 para R\$ 5741,60.

	Total Recuperado	Nº Fraudes	Ticket Médio
Antes	R\$ 489.839,00	1032	R\$ 474,70
Depois	R\$ 717.700,00	125	R\$ 5.741,60

Agora, calculando pelo número de vistorias o ticket médio também se mostrou bem superior ao período anterior. Saltou de R\$ 19,30 para R\$ 899,37.

	Total Recuperado	Nº Vistorias	Ticket Médio
Antes	R\$ 489.839,00	25385	R\$ 19,30
Depois	R\$ 717.700,00	798	R\$ 899,37

Com relação ao volume faturado a recuperação também, foi positiva. Se compararmos com o número de irregularidades constatadas temos elevação de 13,46 m³ por irregularidade para 288,58 m³ por irregularidade.

	Volume M³	Irregularidade	M³/Vistorias
Antes	13.893	1.032	13,46
Depois	36.072	125	288,58

CONCLUSÕES

O trabalho executado até o momento leva-nos a crer que os resultados até agora obtidos serão mantidos e até mesmo melhorados. A experiência que se está adquirindo com esta nova forma de enxergar “a irregularidade” tende a ser aprimorada. Grandes ensinamentos estão saindo deste trabalho embrionário. O primeiro é sobre pessoas. A gestão destes profissionais é parte essencial para o seu sucesso. São pessoas que fazem, que executam e que trazem as melhorias. Do outro lado temos a tecnologia da informação. Fundamental para o alcance dos objetivos.

Os resultados só estão acontecendo porque temos pessoas capacitadas utilizando as informações e ferramentas corretas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2443/4/Apostila%20An%C3%A1lise%20e%20Melhoria%20de%20Processos%20-%202016.pdf>
2. <http://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade.html>
3. <http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>
4. <http://www.abes-ead.org.br/course/view.php?id=136>