



XI-078 - A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E O PROGRAMA DE COMBATE À PERDAS NA SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO LESTE

Eleni Gentil Nogueira

Analista de Recursos Humanos com formação em Psicologia pelas Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU.

Wilian Ferreira Reis

Analista de Recursos Humanos com formação em Ciências Jurídicas, Pós-graduado em Recursos Humanos, ambos pela Universidade Braz Cubas.

Endereço: Rua Najatú, nº 72 - Penha – São Paulo - SP - CEP: 03.613-050 - Brasil - Tel: (011) 2681-3878 - Fax: (011) 2681-3795 - e-mail: enogueir@sabesp.com.br

RESUMO

A Área de Recursos Humanos da Unidade de Negócio Leste - Sabesp, no seu papel de subsidiar a UN a alcançar seus objetivos estratégicos, atuou como apoio no Programa de Combate a Perdas, que teve como foco reduzir o Volume Distribuído (VD) de Água e aumentar o Volume Utilizado (VU). A metodologia adotada para sustentar tal programa foi o MASPP – Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas, cujo planejamento e total implantação junto à força de trabalho e aos principais processos da UN, só foi possível com a formação de times em níveis distintos de planejamento, de desenvolvimento e de execução dos padrões e instruções de trabalho, sendo que o RH esteve presente e atuante em todas as etapas, desde a estruturação do Programa, até o desenvolvimento, implantação e avaliação realizada por meio de auditoria.

PALAVRAS-CHAVE: rh e perdas.

INTRODUÇÃO

As avaliações dos resultados empresariais da Unidade de Negócio Leste demonstravam que o maior impacto na rentabilidade do ativo era ocasionado pelo alto índice de perdas de água.

A Divisão de Controle de Perdas Leste, em contato com a metodologia MASP - Método de Análise e Solução de Problemas, voltada à gestão da qualidade e melhoria contínua dos processos, adaptou-a para o foco de redução de perdas, gerando o MASPP - Método de Análise e Solução de Problemas de Perdas.

Simultaneamente, a Área de Recursos Humanos Leste, na busca de sua atuação estratégica, foi solicitada pela Superintendência a subsidiar o Programa MASPP, sensibilizando a força de trabalho para a fase de implantação, e capacitando os integrantes dos times formados para a aplicação dos padrões e instruções de trabalhos desenvolvidos.

OBJETIVO

A Área de Recursos Humanos Leste teve como incumbência desenvolver uma estratégia para capacitação e desenvolvimento da Força de Trabalho, tanto interna quanto terceirizada. Sensibilizar e preparar para a implantação e desenvolvimento do Programa MASPP, contribuindo assim para o atendimento do objetivo estratégico de reduzir o Volume Distribuído (VD) de água e aumentar o Volume Utilizado (VU) de água na UN.

Fez parte dessa estratégia, realizar benchmarking para subsidiar o desenvolvimento da metodologia, e também avaliar o processo sistematicamente, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria para garantir o sucesso e manutenção do Programa.

METODOLOGIA

FORMAÇÃO DE TIMES

Para a implantação da metodologia MASPP na Unidade de Negócio Leste foram formados times, sob a orientação de uma Consultoria Externa.

No 1º momento, foi oficializada a constituição do Time da Qualidade/MASPP, também denominado como TIME FAIXA PRETA, e devido a sua relevância e importância ficou sob a coordenação do Superintendente,



sendo composto por gerentes da área de Planejamento, Engenharia, Operação, Comercial, Financeiro e gestor de RH.

Foi definido como atribuição para esse Time, desenvolver juntamente com a Consultoria Externa um plano de ação para a aplicação da ferramenta MASPP.

Na Figura 1, apresentamos o Plano de Ação no formato da Ferramenta PDCA (P = Plan, D = Do, C = Check, A = Action)

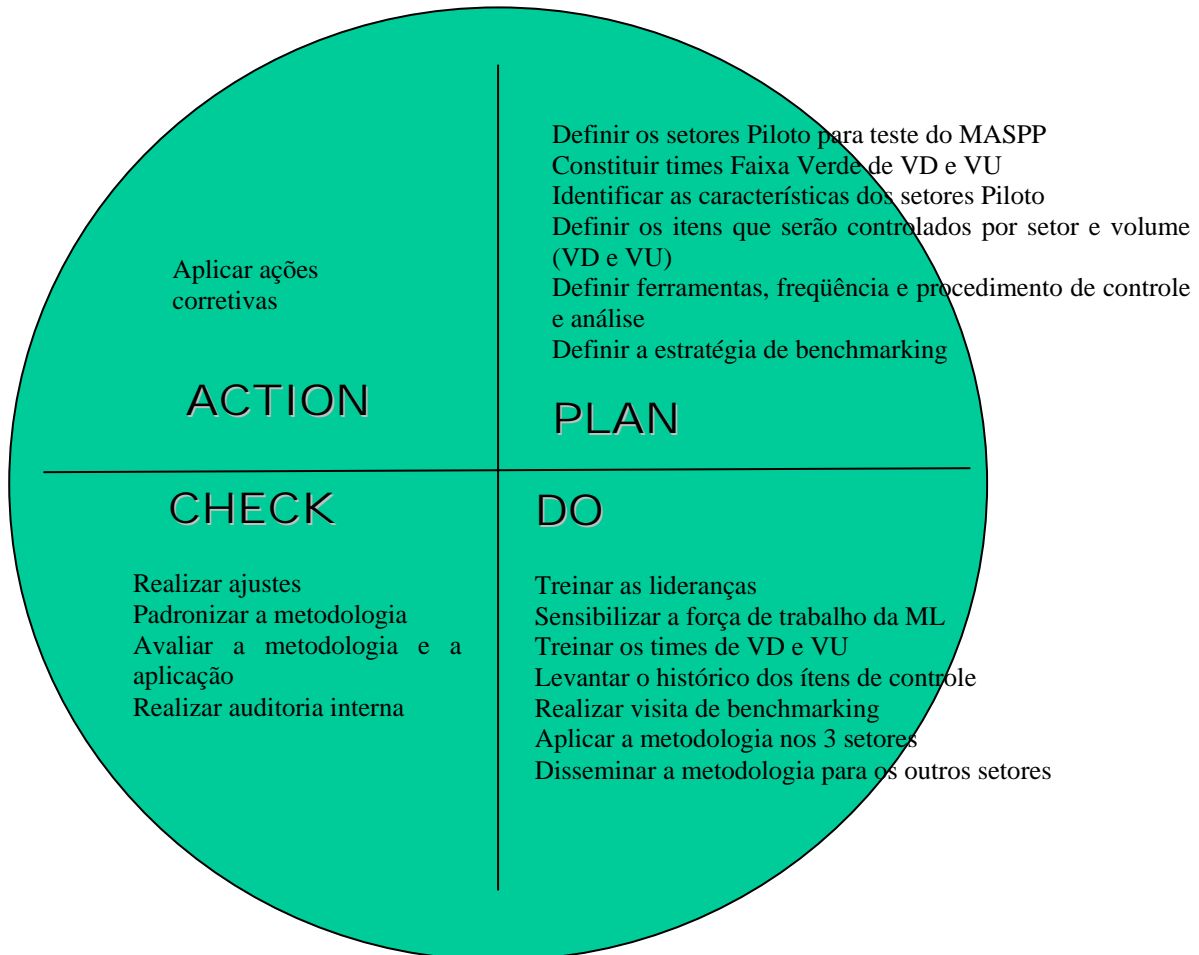


Figura 1: Plano de Ação da Metodologia MASPP

TIME FAIXA VERDE

Para desenvolver e aplicar a metodologia do MASPP definiu-se por formar dois times com 15 pessoas cada, o primeiro denominado Time VD e o segundo Time VU.

O Time VD, formado por representantes dos Pólos de Manutenção, Operação, Adução, Manutenção Eletromecânica, Controle Sanitário e Produtora de Água, tinha como objetivo elaborar uma metodologia para diminuir o volume disponibilizado de água.

O Time VU, formado por representantes dos Escritórios Regionais, Controle de Consumo, Grandes Consumidores e Receita, Crédito e Cobrança, tinha como objetivo elaborar uma metodologia para aumentar o volume utilizado de água.

Em ambos foram inseridos, ainda, representantes do Controle de Perdas, Planejamento, Qualidade e Recursos Humanos, ficando todos com dedicação exclusiva para o programa.

Foram designados dois integrantes do Time Faixa Preta, denominados “padrinhos”, para dar apoio e subsídio aos Times.

O Time Faixa Preta definiu o perfil técnico e comportamental dos integrantes dos Times Faixas Verdes.



Técnico:

- Atuação nos processos de comercialização, manutenção ou operação de água;
- Conhecimento do funcionamento dos processos de operação, comercialização e/ou manutenção;
- Conhecimentos de informática – Excel;
- Visão sistêmica dos processos;
- Habilidade para expressar idéias de forma verbal e escrita com clareza;
- Preferencialmente, ser credenciado ou possuir veículo credenciado.

Comportamental:

- Capacidade de negociação;
- Capacidade de análise e síntese;
- Iniciativa e proatividade;
- Facilidade de trabalhar em equipe;
- Trânsito fácil nas diversas áreas (aceitação);
- Disposição em aceitar desafios;
- Ser reconhecido como bom profissional.

Atribuições:

- Desenvolver e aplicar a metodologia do MASPP nos processos de Operação, Comercialização e Manutenção;
- Elaborar o macro fluxogramas dos processos que impactam no Volume Disponibilizado (VD) e no Volume Utilizado (VU) dos três setores de abastecimento eleitos como piloto do programa;
- Estabelecer os itens de controle dos processos operação, comercialização e manutenção;
- Identificar e organizar os históricos dos itens a serem controlados com a aplicação do MASPP;
- Definir e aplicar ferramentas da qualidade, procedimentos de controle, análise e frequência;
- Alimentar o software específico de geração de gráficos de controle com dados e informações;
- Realizar interpretação e avaliação dos gráficos de controle;
- Realizar pesquisas em campo buscando identificar possíveis causas dos problemas;
- Estabelecer e promover ações para a eliminação e/ou redução das causas dos problemas que afetam o VD e o VU;
- Orientar as equipes que atuam diretamente nos processos comerciais, operacionais e de manutenção, com o objetivo de eliminar as causas dos problemas identificadas;
- Acompanhar e avaliar a aplicação das medidas adotadas para a eliminação das causas dos problemas;
- Implementar ações corretivas e preventivas para aprimoramento da metodologia;
- Padronizar as metodologias desenvolvidas e aplicadas, através da elaboração de fluxogramas, procedimentos operacionais, instruções de trabalho, etc.;
- Disseminar a metodologia padronizada a todas as pessoas dos demais setores de abastecimento;
- Submeter os trabalhos elaborados, em cada etapa, à aprovação do Time Faixa Preta.

TIME FAIXA BRANCA

Para aplicar nas unidades a metodologia desenvolvida pelo TIME FAIXA VERDE, definiu-se por formar o TIME FAIXA BRANCA composto por empregados dos setores piloto e demais áreas que continuariam exercendo suas atividades e incorporando a metodologia MASPP em sua rotina.

No total, 85 empregados foram indicados pelos gerentes de acordo com o seguinte perfil:

- Conhecimento de Excel;
- Capacidade de análise e síntese;
- Atuação nos processos de comercialização, operação ou manutenção;
- Visão sistêmica dos processos;
- Acesso aos sistemas corporativos utilizados na área: SIGAO, CSI, SACE, SGM, SIGNOS, Macroweb, Net Control, SCOA, Sistemas de Monitoramento, Arquivo de Faturamento e Ligação.

INÍCIO DA CAPACITAÇÃO PARA O MASPP

Partindo do princípio de que o RH tem de atuar estrategicamente e estar mais próximo da base, foram disponibilizados dois analistas para atuar integralmente nos times VD e VU.



Considerando que o Programa MASPP envolveria toda força de trabalho, foi fundamental disponibilizar os dois profissionais de RH na elaboração e aplicação da metodologia, mantendo o olhar de recursos humanos e levantando os treinamentos necessários para o desenvolvimento e realização do Programa.

O primeiro evento voltado para o Programa de Combate a Perdas foi o **Workshop de Apresentação do MASPP**, ministrado pela Consultoria Externa. A carga horária foi de 8 horas, e contou com a participação do TIME FAIXA PRETA e gerentes, envolvendo um total de 57 oportunidades.

A partir deste Workshop foi informado que o MASP seria a ferramenta mais adequada para controlar os processos da operação, manutenção e comercialização, e diminuir o índice de perdas na ML, denominando-se MASPP – Método de Análise e Solução dos Problemas de Perdas.

Iniciou-se, então, uma série de treinamentos ministrados pela Consultoria Externa com o apoio da área de Recursos Humanos Leste.

A primeira atividade foi o **Curso CEP aplicado ao MASPP** dirigido a todo TIME FAIXA PRETA, gerentes e pessoas chaves das unidades envolvidas no programa. O curso objetivou a capacitação para utilização do CEP - Controle Estatístico de Processos. Com a carga horária de 16 horas, disponibilizou 27 oportunidades.

Para envolver os gerentes das demais unidades foi realizado, em seguida, o **Curso MASPP para Liderança**, com carga horária de 8 horas, onde 56 líderes conheceram os fundamentos do MASPP e CEP, e na mesma data tomaram conhecimento do perfil necessário para a composição do TIME FAIXA VERDE.

Realizou-se, então, o **Curso MASPP e CEP**, oferecendo 33 oportunidades aos “faixas verdes”, com carga horária de 24 horas.

PLANEJAMENTO DA METODOLOGIA

Para o planejamento e desenvolvimento da metodologia, foi destinado um espaço exclusivo para a concentração do TIME FAIXA VERDE. Para a construção dos gráficos estatísticos de controle identificou-se a necessidade de um reforço do **Curso MASPP e CEP**. Desta forma, foram inseridos mais dois módulos do curso, e o **Curso MASPP e CEP** programado para o Time Faixa Branca foi realizado com a carga horária dividida em: 8 horas de aula teórica, 12 horas de aula prática e ainda um módulo de 4 horas ministrado pelos próprios Faixas Verdes.

Paralelamente a capacitação dos Times VD e VU, o Programa MASPP foi divulgado a toda força de trabalho pelos gerentes nas reuniões estruturadas das áreas, tendo como foco principal o Programa de Combate às Perdas, e como foco secundário o MASPP utilizado como ferramenta de gestão para todos os processos e áreas. Nesta data, também foi apresentado o conceito de perdas através de VD e VU, a composição dos times e a logomarca do MASPP, elaborado pelo Pólo de Comunicação ML para reforço da imagem do Programa junto à base.

Uma das ações de desenvolvimento previstas no Programa foi o **Módulo Treinar para Treinar**. Seguindo o princípio de que os Times VD e VU seriam multiplicadores da metodologia nas áreas, a Área de Recursos Humanos Leste estruturou e ministrou o **Curso de Oratória**, no qual através de simulações e exercícios práticos, os times receberam orientações de como falar em público. Após esse treinamento, ainda na fase de planejamento, os Times VD e VU elaboraram e revisaram as metodologias e PT's – Padrões de Trabalho, e encaminharam ao Time Faixa Preta e áreas de interface para sugestões.

Na Tabela 1 demonstramos as atividades de capacitação realizadas na etapa de planejamento:



Atividade	População	Oportunidades	CH	Instrutor
Reforço MASPP módulos I e II	Times VD e VU	32	6	Consultoria Externa
PT Padrão Zero do MASPP	Times VD e VU	29	2	Faixa Verde
Curso de Oratória	Times VD e VU	29	8	Recursos Humanos Leste
PT Treinamento On The Job	Times VD e VU	29	2	Recursos Humanos Leste
Sensibilização do MASPP (preparação)	Times VD e VU	29	3	Recursos Humanos Leste
PT Análise Crítica de Resultados VD e VU	Times VD e VU	29	2	Faixa Verde
Sistema CEP - VU	Time VU	14	2	Faixa Verde

Tabela 1 - Quadro das atividades de capacitação realizadas na etapa de planejamento

SENSIBILIZAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA

Antes de implantar a metodologia nos setores piloto, os Times VD e VU estruturaram, sob a coordenação de RH, a sensibilização a ser feita para a força de trabalho das áreas envolvidas.

Partindo da necessidade de difundir as ferramentas de qualidade, programou-se uma dinâmica na quais os empregados puderam analisar as causas especiais de um problema, utilizando a ferramenta **Diagrama de Ishikawa – Causa e Efeito** e elaborar um **Plano de Ação** através da ferramenta **5W e 2H**.

Inicialmente, foram envolvidas 910 pessoas, entre empregados e contratados, das empresas: Emsa, Geva, Etesco, Scava, Tejofran e Drukker Gallas.

Posteriormente, a disseminação foi estendida às demais unidades envolvendo mais 503 pessoas, entre empregados e contratados.



CURSOS REALIZADOS PELA CONSULTORIA EXTERNA

Na Tabela 2, relacionamos os cursos realizados pela consultoria externa:

Atividade	População	Oportunidades	CH
Workshop de Apresentação do MASPP	Time da Qualidade e Gerentes	57	8
CEP Aplicado ao MASPP	Time da Qualidade, Gerentes, Encarregados e Pessoas Chaves das unidades envolvidas.	27	16
MASPP para Liderança	Gerentes, Encarregados e Pessoas Chaves das demais unidades.	69	8
MASPP e CEP	Times VD e VU	33	24
Reforço MASPP - módulo I	Times VD e VU	32	2
Reforço MASPP - módulo II	Times VD e VU	32	4
Fundamentos do MASPP	Faixas Brancas	70	8
Curso de CEP	Faixas Brancas	70	12
Treinamento Sistema GN Operações	Setor Piloto Salesópolis	12	4
Fundamentos para o MASPP	Faixas Brancas	27	8
Ferramentas do Excel	Faixas Brancas	27	4
Curso de CEP	Faixas Brancas	27	12

Tabela 2: Cursos ministrados por consultoria externa

TREINAMENTOS ON THE JOB

Outra técnica de aprendizagem utilizada foi o Treinamento On The Job, onde o empregado recebia treinamento de outro empregado que atuava como monitor, no próprio local de trabalho.

Para formalizar essa prática, os Times VD e VU receberam orientação da Área de Recursos Humanos Leste sobre como aplicar tal metodologia.



Na Tabela 3 apresentamos os cursos realizados nessa modalidade:

Atividade	População	Oportunidades	CH	Instrutor
PT Treinamento On The Job	Times VD e VU	24	2	Área de Recursos Humanos
Sensibilização MASPP (preparação)	Times VD e VU	24	3	Área de Recursos Humanos
PT Padrão Zero do MASPP	Times VD e VU	24	2	Faixa verde
Apresentação Metodológica VD e VU	Times: Qualidade, VD e VU.	44	8	Faixa verde
PT Análise Crítica de resultados VD e VU	Times VD e VU	24	2	Faixa verde
Sistema CEP - VU	Time VU	8	2	Faixa verde
PT Inativas	Faixas Brancas de Suzano	2	12	Faixa verde
PT VRP	MLEA – Equipe Pitometria	8	4	Faixa verde
Operação de VRP	MLEA – Equipe Pitometria	6	24	Faixa verde
Manutenção de VRP	MLEA – Equipe Pitometria	6	24	Faixa verde
PT Padrão Zero	Time VD	15	3	Faixa verde
PT de Monitoramento	MLEA – Equipe COD	8	3	Faixa verde
PT Bombeamento	MLEA – Equipe COD	8	3	Faixa verde
Manutenção e Cadastro	Faixas Brancas dos Pólos de Manutenção	11	14	Faixa verde
Análise Diária de Consumo e Controle CEP São Miguel	Faixas Brancas dos Setores Piloto	3	14	Faixa verde
Análise Diária de Consumo e Controle CEP Itaquera	Faixas Brancas dos Setores Piloto	3	20	Faixa verde
Treinamento: Planilha para Gráficos de Controle de Processo de VRP	MLEA – Equipe VRP	7	8	Faixa verde
Análise Diária de Consumo e Controle CEP Suzano	Faixas Brancas dos Setores Piloto	4	11	Faixa verde

Tabela 3: Cursos on the job



Atividade	População	Oportunidades	CH	Instrutor
Análise Diária de Consumo e Controle CEP Itaim Paulista	Faixas Brancas dos demais setores	2	15	Faixa verde
Análise Diária de Consumo e Controle CEP Arthur Alvim	Faixas Brancas dos demais setores	3	12	Faixa verde
Análise Diária de Consumo e Controle CEP Itaquaquecetuba	Faixas Brancas dos demais setores	2	10	Faixa verde
Análise Diária de Consumo e Controle CEP Penha	Faixas Brancas dos demais setores	2	22	Faixa verde
PT Inativas, Troca de Hidro e Irregularidades.	Faixas Brancas de Itaim	5	1	Faixa verde
PT Inativas, Troca de Hidro e irregularidades.	Faixas Brancas de Itaquaquecetuba	7	2	Faixa verde
PT Inativas e Troca de Hidro	Faixas Brancas de Arthur Alvim	5	2	Faixa verde
PT Irregularidades	Faixas Brancas de Arthur Alvim	5	2	Faixa verde
Análise Crítica de VU São Miguel	Líderes e Faixas Brancas	6	2	Faixa verde
Análise Crítica de VU Itaquera	Líderes e Faixas Brancas	5	3	Faixa verde
Análise Crítica de VU Suzano	Líderes e Faixas Brancas	6	3	Faixa verde
Análise Crítica de VU Grandes Consumidores	Líderes e Faixas Brancas	3	12	Faixa verde
Análise Crítica de VU Arthur Alvim	Líderes e Faixas Brancas	5	3	Faixa verde
Análise Crítica de VU Itaim Paulista	Líderes e Faixas Brancas	6	4	Faixa verde
Análise Crítica de VU Penha	Líderes e Faixas Brancas	6	6	Faixa verde
Análise Crítica de VU Itaquaquecetuba	Líderes e Faixas Brancas	5	8	Faixa verde
Sistema de controle de Metas Operacionais	Líderes e Faixas Brancas dos Pólos de Manutenção	20	2	Faixa verde

Tabela 3 (continuação): Cursos on the job



TREINAMENTOS INTERNOS

Os cursos realizados com mão-de-obra própria estão demonstrados na Tabela 4:

Atividade	População	Oportunidades	CH	Instrutor
Curso de Oratória	Times VD e VU	30	8	Área de Recursos Humanos
Sensibilização	Força de Trabalho	1413	2	Faixa verde
Excel	Faixas Brancas	70	4	Faixa verde
Curso de Perdas Gerencial	Faixas Verdes, Gerentes e MLET	80	8	MP
Curso de Perdas Operacional	Faixas Brancas e Encarregados	70	8	
Treinamento do Sistema CEP- VU	Líderes do MLM	31	4	Faixa verde
Operação do SGM – Sistema de Gestão de Manutenção	Líderes e Operacionais dos Sistemas Isolados	4	4	TMP

Tabela 4: Cursos realizados com mão de obra própria

TOTAL DE HORAS DE TREINAMENTO

Na Figura 2 demonstramos o total de horas de treinamento realizado:

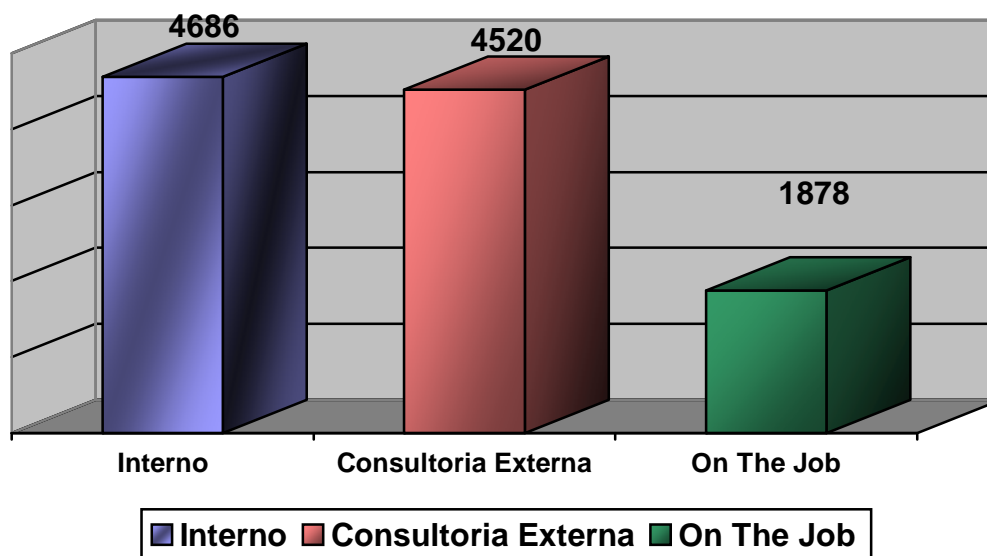


Figura 2: Total de horas de treinamento



AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS

Com o objetivo de melhorar os treinamentos realizados, ao final de cada evento era entregue ao participante um formulário para avaliar questões como divulgação do evento, conteúdo programático, técnicas utilizadas, duração e condução do instrutor.

MATRIZ DE CAPACITAÇÃO

Para a implementação dos Padrões e Instruções de Trabalho elaborado pelo Time Faixa Verde e testados pelo Time Faixa Branca, e em atendimento a um dos objetivos estratégicos da ML que era definir a Matriz de Capacitação por Processos, foi levantado junto às unidades, à população a ser desenvolvida. Em seguida, foi definido cronograma e estruturado os treinamentos para disseminar e desenvolver a força de trabalho em todos os processos que impactavam no VD e VU.

A Tabela 5 mostra os treinamentos ligados aos processos de VD e na Tabela 6 estão os treinamentos referentes ao VU

MATRIZ DE CAPACITAÇÃO - MASPP PROCESSOS PRINCIPAIS - VD									
Treinamentos / Categoria	Método de Cálculo VD	Análise Crítica de Resultados	Reservação	Bombeamento	VRP	Distribuição	Captação e Tratamento de Salesópolis	Execução de Manutenção	Cadastro
Operacional	MLEA MLEC MLLA	Será realizada em cada processo		MLLN Oficiais	MLEA Pitom. MLLN Ofic. Mec.	MLEC Polos	MLLN Ofic. MLEC Oper ETA MLLL26		
Téc. Admin.			MLEA	MLEA MLLN Programação	MLEA	MLEA MLEC Polos	MLLN Programação	POLOS Programação	MLED1 todos MLET Controler MLLA Fiscais
Universitário	MLET MLEA COD		MLEA COD	MLEA MLLN Eng ^a de manutenção		MLEA MLLA Fiscais MLET Projetos		POLOS Eng ^o Tecnólogo	MLLA Fiscais
Líderes	MLEC MLLA POLOS		MLEA manobra Enc. + Gerente	MLLN Lider, Encarregados Gerente MLEA COD Encarregado + Gerente	MLLA MLLN MLEA	MLLA MLEA MLEC Polos MLET	MLEC MLLL1 Enc. de PO MLLN Líder Enc. + Gerente	POLOS Enc. + Gerentes	POLOS Enc. + Gerentes

Tabela 5: Cursos VD



MATRIZ DE CAPACITAÇÃO - MASPP PROCESSOS PRINCIPAIS - VU									
Treinamentos / Categoria	Análise Crítica de VU	Análise Diária de Consumo	Troca de Hidro	Áreas Irregulares	Corte e Supressão	PRA	Exame Predial	Empreendimentos	Irregularidades
Operacional			MLL	MLL	MLL	MLL		MLL	
Téc. Administrativo	ERs MLMO MLGC	ERs MLGC MLMO	MLL ERS MLGC	ER	MLF12	ERs MLET MLED1	ERs	ERs MLGC MLF12 MLE/EMP MLL MLEA MLEC	ERs ML MO
Universitário	MLI			MLE	MLF12	MLET			
Líderes	MLM MLMO ERs MLET MLGC	ENC. ERs		MLM MLET		MLL			

Tabela 6: Cursos VU

BENCHMARKING

Com o objetivo de avaliar o andamento das ações desenvolvidas, corrigir os rumos e implantar melhorias no Programa MASPP, foram programadas algumas visitas a outras empresas.

O 1º bench realizado foi na Companhia Municipal de Saneamento de Novo Hamburgo – COMUSA, no Rio Grande do Sul, e foi sugerida por ser a única empresa que conhecidamente havia aplicado o MASP no controle de perdas de água. Dentre as observações feitas que subsidiaram propostas para implantação na ML, destacou-se a adoção de distritos pitométricos para medição de vazão e detecção de vazamentos por varreduras, figura do analista e sistema para obtenção de dados e geração de gráficos.

Outra visita realizada foi à Comgás – Companhia de Gás de São Paulo para conhecer o processo de Macro e Micromedição no Controle de Perdas. Dentre as propostas apontadas, destacou-se a criação de um programa de renovação de redes com critérios técnicos.

A necessidade de conhecer outras áreas que possuíam índices referenciais na SABESP, também levou um grupo de componentes do time VD para a região de Jales e Fernandópolis, onde foi destacada a gestão por setor de abastecimento, o controle de vazões mínimas noturnas e a implantação de microzonas de manobra.



AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Com o objetivo de levantar os pontos fortes, oportunidades de melhoria, expectativas e incômodos na fase de aplicação da metodologia, foram feitos junto às áreas envolvidas dos setores piloto, Times de VD e VU e RH, uma avaliação que serviria de subsídio para eventuais correções de rumo do programa.

Para análise do processo foi utilizado o Diagrama de Ishikawa, e o Plano de Ação elaborado para o RH está demonstrado na Tabela 7.

MÃO DE OBRA PAM - Plano de Ação de Melhoria RH					
Ação	Resp.	Início previsto	Término previsto	Áreas envolvidas (interface)	Custo
Treinamento Comportamental: “Liderança para o MASPP”	Ary Vera Lilian	15/08	19/08	Lideranças (Gerentes e Encarregados dos Processos Manutenção/Operação e Comercial)	Contrato consultoria externa
Treinamento Comportamental: “Motivando para o MASPP”	Ary Vera Lilian	29/08	09/09	Faixas Pretas Verde e Branca	Contrato consultoria externa
Integração entre Líderes e liderados para o MASPP	Ary Vera Lilian	12/09	16/09	Lideranças Faixa Verde, Branca e Preta	Contrato consultoria externa

Tabela 7: Plano de Ação para o RH

AUDITORIA

Após 06 meses de implantação do MASPP, foi realizada a 1ª auditoria interna com o objetivo de verificar a metodologia aplicada e suas ferramentas.

Uma equipe de 16 empregados da ML foi treinada com o acompanhamento da Área de Recursos Humanos, e capacitada para auditar as áreas envolvidas com o MASPP, gerando um total de 95 auditorias. Algumas não conformidades foram identificadas, e após a apresentação dos resultados a toda liderança, Time da Qualidade, Faixas Verdes e Faixas Brancas, foram elaborados um Plano de Ação Corretivo, sendo as ações de RH: reciclagem dos empregados envolvidos com a metodologia, treinamento de mais auditores, realização da avaliação de eficácia dos treinamentos.



RESULTADOS

Terminado os testes nos setores piloto, o MASPP foi disseminado nas demais áreas da UN e ao final do ano o objetivo de aumentar o VU e diminuir o VD foi alcançado, conforme Figuras 3 e 4 respectivamente.

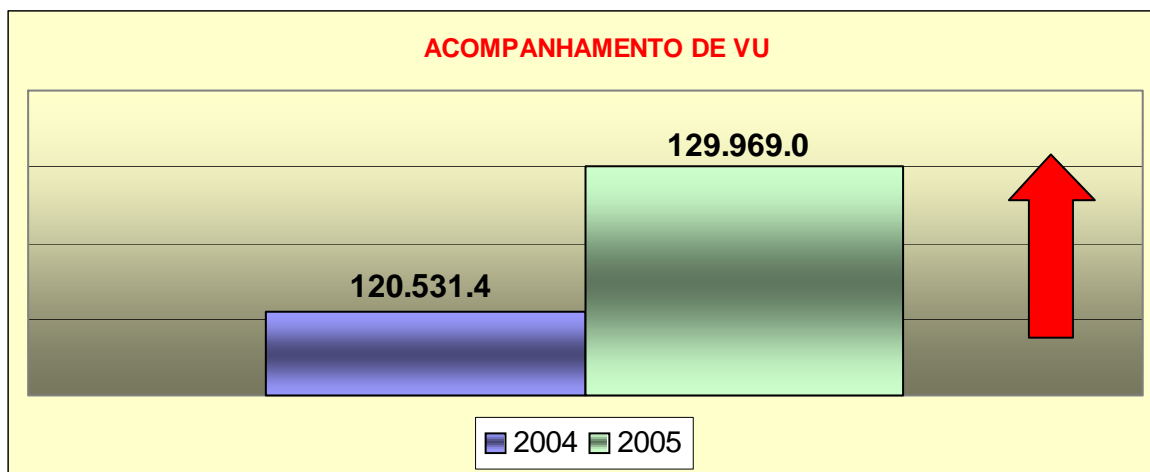


Figura 3: Resultado de VU

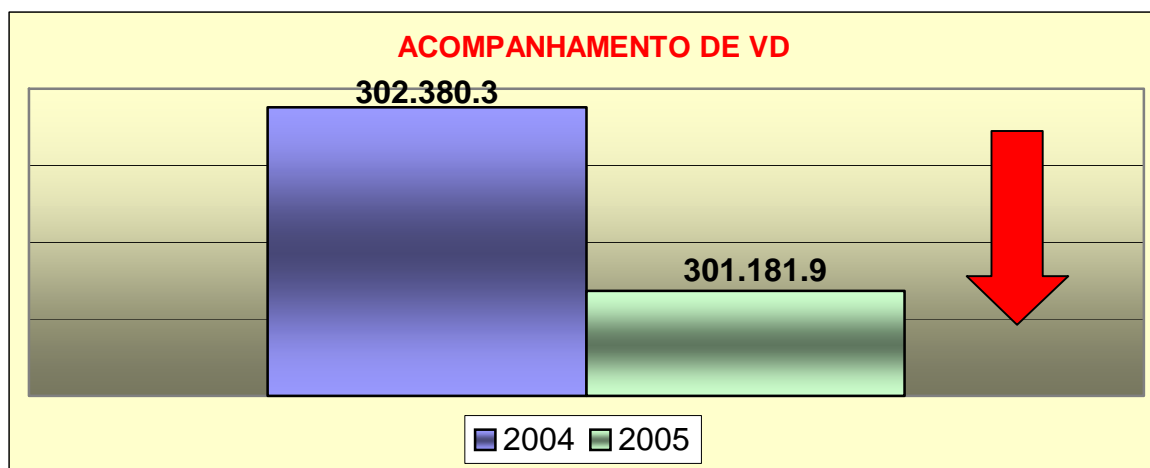


Figura 4: Resultado de VD

Na Figura 5 está demonstrado o acompanhamento do índice de perdas anualizado, indicando queda, quando da implantação do MASPP, que se mantém até a data de hoje.

No 1º sem/2006 houve uma ascensão do índice, que foi controlado a partir do 2º sem/2006 e entrando em queda novamente.

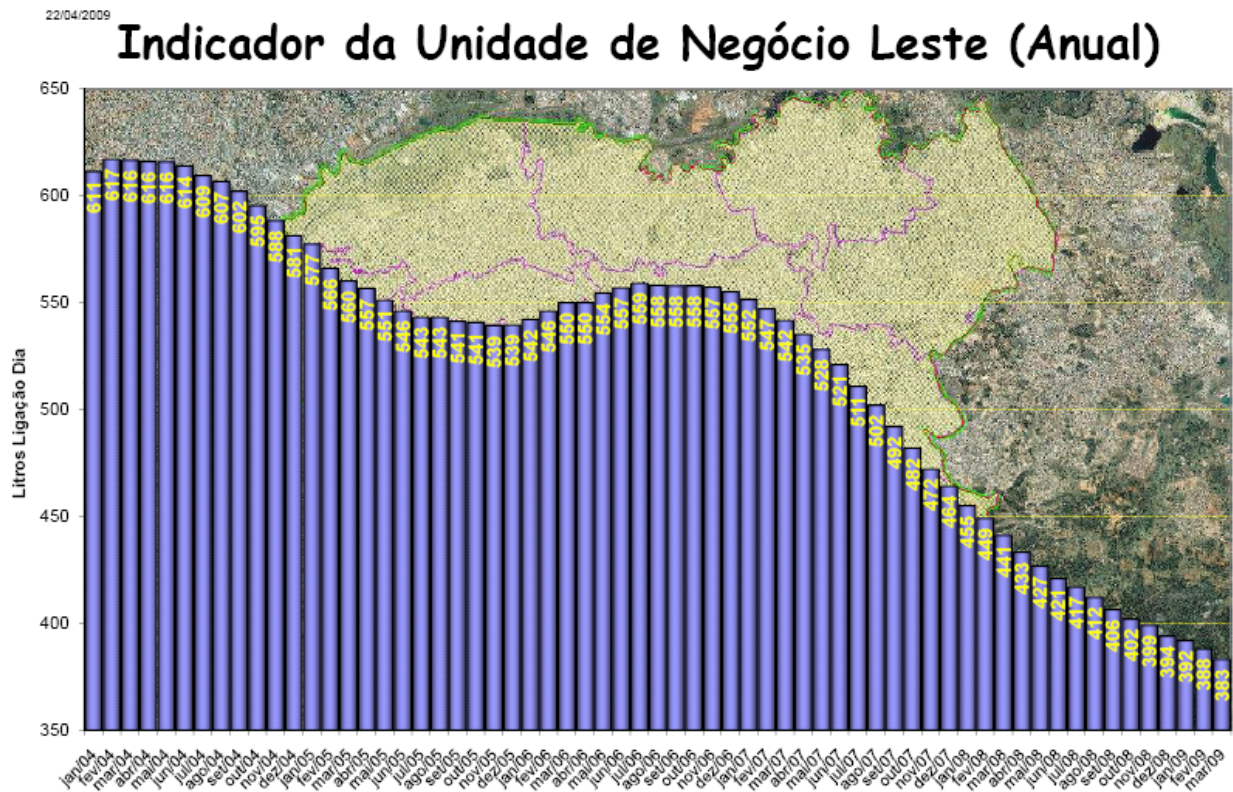


Figura 5: Índice de Perdas Anualizado.

CONCLUSÃO

A avaliação de eficácia dos treinamentos realizada pela Área de Recursos Humanos, em conjunto com o gerente da Divisão do Controle de Perdas Leste e os “padrinhos” do Programa MASPP, identificou as seguintes melhorias:

- Maior conscientização da força de trabalho com relação a Perdas;
- Percepção do processo como um todo (visão sistêmica);
- Criação de controles por processos principais;
- Análise criteriosa baseada no histórico;
- Racionalização de recursos humanos e materiais;
- Atuação focada em pontos críticos;
- Identificação dos incrementos por ação realizada;
- Implementação de uma sistemática de trabalho.

Assim, foi percebido que a metodologia propiciou o controle dos processos principais do negócio para a tomada de decisões, gerando benefícios diretos a todos os níveis da organização, do profissional que executa sua atividade com o procedimento correto, otimizado e padronizado, passando pelos níveis gerenciais que podem otimizar equipes de trabalho com absoluto domínio das características do seu negócio, até a alta administração para a tomada de decisões baseadas em fatos, além de um melhor detalhamento do planejamento.

RECOMENDAÇÕES

Para garantir a manutenção da metodologia é fundamental aplicar o PDCA, revisando os padrões e instruções de trabalhos elaborados, e disseminá-los à força de trabalho sempre que houver atualizações. Também se faz necessário realizar auditorias periodicamente, com o intuito de checar se a metodologia está sendo aplicada tal como foi planejada.



Ainda, para preservar o capital intelectual e compartilhar o conhecimento, sugere-se a estruturação de um espaço, podendo ser denominado como Escola de Controle, onde se pode disponibilizar o histórico do MASPP, sua metodologia e resultados obtidos, e ainda montar um acervo dos trabalhos desenvolvidos por empregados, com maquetes e simuladores que proporcionem conhecimento, e treinamentos técnicos focados nos processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Não utilizada, pois o trabalho foi realizado com apoio de Consultoria Especializada - HOperações.