

V-018 - A ARTE DA GESTÃO NO PROGRAMA EXCELÊNCIA GLOBAL

Agostinho de Jesus G. Geraldês⁽¹⁾

Tecnólogo em Obras Hidráulicas pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo, Pós Graduado em Engenharia de Saneamento pela Universidade de São Paulo, Gerente de Departamento de Engenharia da Companhia de Saneamento Básico de S. Paulo – Sabesp – UN SUL.

Fernando Flores Catta Preta⁽²⁾

Tecnólogo em Obras Hidráulicas pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo, Gerente de Divisão do Centro de Controle da Manutenção da Companhia de Saneamento Básico de S. Paulo – Sabesp – UN SUL.

Verônica Lima C. Ferreira⁽³⁾

Pedagoga com Especialização em Supervisão de Treinamento em Empresas, Pós Graduada em Recursos Humanos, Formação em Coaching, Analista de Gestão da Companhia de Saneamento Básico de S. Paulo – Sabesp – UN SUL.

Ézi Akihoshi Yokoi⁽⁴⁾

Bacharelado em Letras pela Universidade de São Paulo, Técnica em Gestão da Companhia de Saneamento Básico de S. Paulo – Sabesp – UN SUL.

Sônia Maria Moura Silva⁽⁵⁾

Superior em Serviços Sociais pela Universidade de São Paulo, Analista de Gestão da Companhia de Saneamento Básico de S. Paulo – Sabesp – UN SUL.

Endereço⁽¹⁾: Rua Graham Bell, 647 – Alto da Boa Vista - São Paulo - SP - Brasil - CEP: 04737-030 - Tel: +55 (11) 5682-2911 - Fax: +55 (11) 5682-2863 - e-mail: agostinho@sabesp.com.br

RESUMO

Um grande processo de transformação ocorreu na empresa com a implantação do modelo de Trabalho denominado GVA – Geração de Valor Agregado, mudando a partir de 2009, o formato da estrutura do Departamento de Engenharia.

Com essa nova modelagem, o Departamento de Engenharia, sempre alinhado aos padrões de excelência da qualidade e visão de futuro, desenvolveu no final de 2010 o Programa Excelência Global, que nada mais é do que uma nova forma de gestão de todas as suas áreas e atividades.

Com este programa buscou-se a melhoria dos processos, adequação ao padrão de qualidade exigido, e também, uma melhor interatividade entre os pares.

O presente trabalho, portanto, foi desenvolvido para atendimento a crescente demanda de satisfação do cliente, que cada vez mais exigente, faz uma vigília itinerante dos serviços prestados.

Com a implantação do Programa Excelência Global e suas ações, foram identificadas muitas oportunidades de melhorias e adaptadas ao padrão de excelência exigido.

Com este novo formato de Gestão ficou mais fácil gerenciar e visualizar as demandas que requerem melhorias imediatas e futuras.

O programa objetiva a valorização da mão de obra interna e da contratada quanto ao desenvolvimento profissional; diminuição dos incidentes de trabalho nas contratadas; melhoria da pesquisa de satisfação dos clientes; diminuição da quantidade de reclamações dos clientes.

O programa se baseou no tripé: **Foco, Disciplina e Organização** das ações primordiais ao sucesso da unidade.

PALAVRAS-CHAVE: Arte da Gestão, Gestão, Programa Excelência Global.

INTRODUÇÃO

O trabalho foi desenvolvido no Departamento de engenharia de uma unidade de negócio de uma empresa de saneamento.

Trata-se de um departamento estratégico, pois detém sob sua administração tanto a tecnologia do negócio quanto o inter-relacionamento com os clientes, a sociedade em geral, realizado por meio dos contratos de empresas terceirizadas.

O Departamento é composto por várias áreas, sendo elas:

- Cadastro Técnico
- Centro de controle da manutenção
- Divisão de Controle sanitário
- Divisão de Adução e Serviços Especiais
- Divisão de operação de Água
- Divisão Eletromecânica

Figura 1 – Áreas do Departamento



O programa visou a melhoria da gestão do departamento perante estas áreas e as empresas terceirizadas, pois Este foi elaborado para melhor atendimento desta demanda.

Como melhorar uma gestão focando os pontos principais a serem discutidos, detalhados e trabalhados? Com o programa ficou evidente e visível os pontos a serem atacados, prioritariamente.

O trabalho está sendo desenvolvido desde início de 2011 e foram muitas tarefas e ações de conscientização com toda força de trabalho, alta gerência e empresas contratadas.

METODOLOGIA UTILIZADA

Para abranger os processos de trabalho, relacionando-os com os principais desafios do Departamento e as estratégias da UN, foram segmentados prioritariamente alguns projetos e ações.

Figura 2 – Ações e Projetos do Programa Excelência Global



REUNIÃO OPERACIONAL: Fóruns mensais envolvendo a gerência do Departamento com a Divisão e sua equipe estratégica, onde são discutidos os principais problemas que emperram o fluxo do trabalho interno e externo da área e de que maneira pode-se encontrar soluções e melhorias no processo.

GESTÃO COMPARTILHADA: A alta direção da empresa juntamente com as gerências dos Departamentos e com a alta direção das Empresas Terceirizadas promovem uma administração próxima e compartilhada na gestão dos contratos.

EXCELÊNCIA NA GESTÃO DO FORNECEDOR: Inserção das Empresas Terceirizadas no Modelo de Excelência da Gestão – MEG, com o apoio e acompanhamento do Departamento de Engenharia.

CASES OUVIDORIA: Foi criado um grupo focal com as lideranças de todas as áreas do Departamento para tratar as reclamações por ângulos e olhar diferenciado, com o objetivo de buscar soluções rápidas e alavancar melhorias no processo, em fóruns semanais. O envolvimento de todas as áreas, independente de ser a área responsável ou não, foi fundamental para o sucesso do trabalho, pois estreitou os relacionamentos, disseminou conhecimento e com isto houve um compartilhamento, cooperação e a criação de uma cultura de aprendizado organizacional, para cada vez mais buscar a excelência no atendimento ao cliente. Na essência, quebrou-se um grande paradigma na organização: a reclamação do clientes, antes vista com uma falha/deficiência, passou a ser a mola propulsora, trampolim para novas possibilidades

PROJETO EFICIÊNCIA OPERACIONAL COM RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: Composto de ações que possibilitam o desenvolvimento da força de trabalho, aprendizado organizacional e o crescimento sustentado das empresas terceirizadas. A transição de uma

cultura de fiscalização e cobrança para uma cultura de conscientização, preparo e cooperação entre as partes, fortaleceu as relações, gerando impacto positivo nos resultados. Uma consultoria focada na corresponsabilidade e no ensinamento para aplicação das práticas do projeto, demonstrou que a mobilização, a valorização e a motivação são fundamentais para o envolvimento e comprometimento em agregar valor ao negócio.

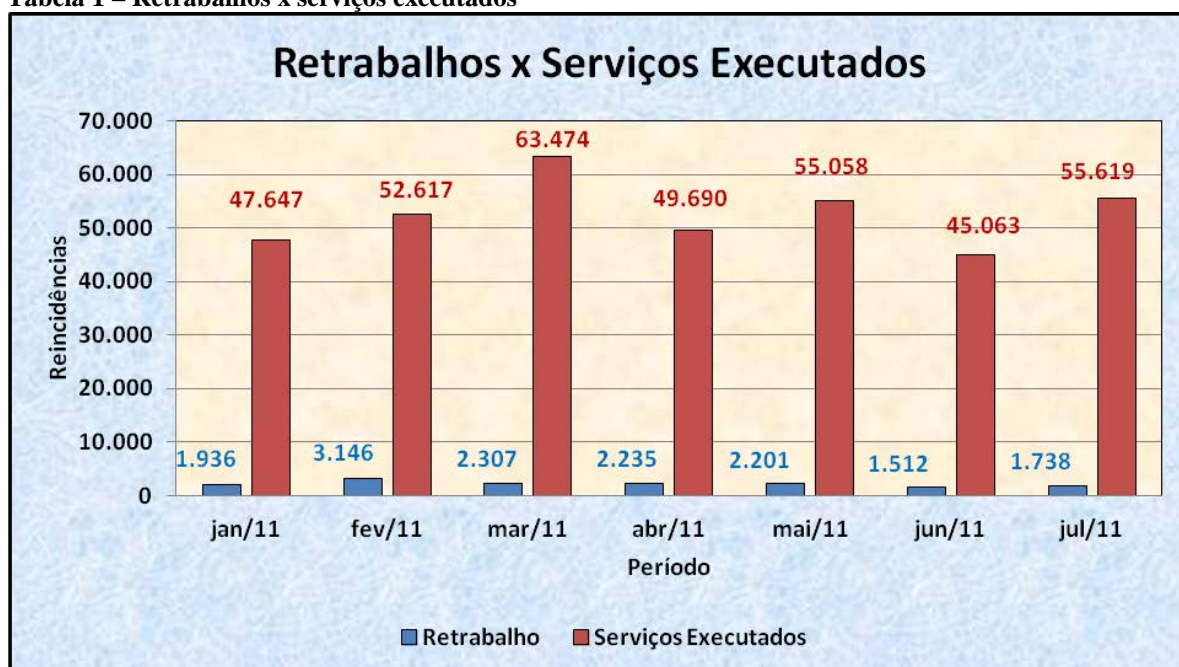
OFICINA PPM – PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DA MANUTENÇÃO:
Criação de oficinas operacionais onde serão trabalhadas as atividades desenvolvidas em campo, fazendo correlação com os procedimentos internos, visando padronizar/atualizar os procedimentos do trabalho, melhorar a capacitação profissional e consequentemente a qualidade da performance dos serviços prestados aos cliente pela contratada.

RESULTADOS OBTIDOS

Com o desenvolvimento do trabalho, houve uma melhora significativa dos principais indicadores diretos e indiretos do Departamento de Engenharia, a saber:

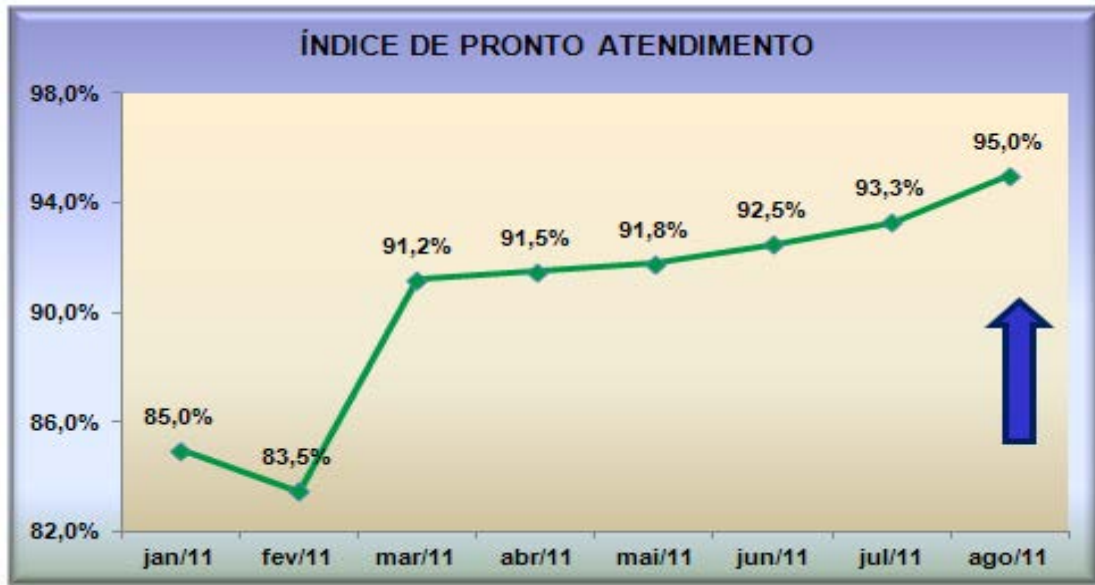
- Redução em 49,3% nas reincidências (quanto menor, melhor).
- Redução em 22% no índice de retrabalho de Fev/11 a Jul/11 (quanto menor, melhor).

Tabela 1 – Retrabalhos x serviços executados



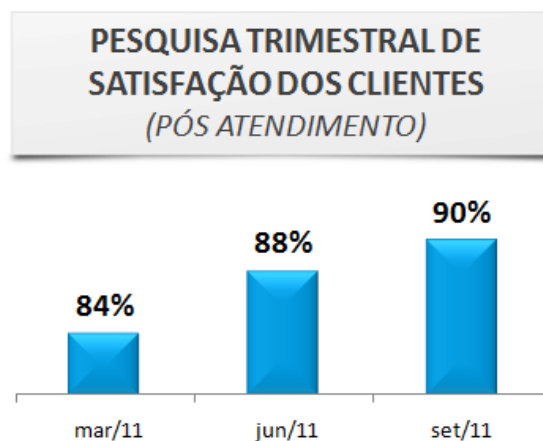
- Constante ascensão do IPA (Índice de Pronto Atendimento) - demonstrando o quanto as reclamações de serviços operacionais são atendidas dentro do prazo dado aos clientes (quanto maior, melhor).

Tabela 2 – índice de pronto atendimento



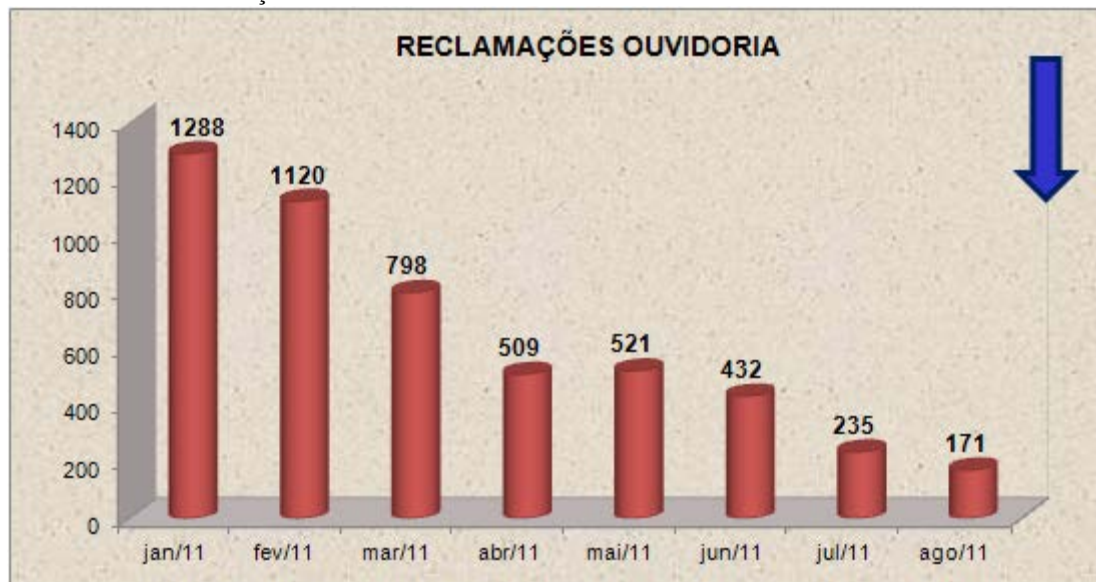
- Valorização da mão de obra interna e da contratada quanto ao desenvolvimento profissional.
- Diminuição dos incidentes de trabalho nas contratadas – Fevereiro a Junho/2011 = 0 (quanto menor, melhor).
- Melhora da Pesquisa de Satisfação dos clientes (trimestral) – referente a serviços já executados (quanto maior, melhor).

Tabela 3 – Pesquisa satisfação clientes



- Diminuição da quantidade de reclamações de Ouvidoria - de jan/2011 a ago/2011 houve uma queda de 87% das reclamações de ouvidoria.

Tabela 4 – reclamações



CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho promoveu no Departamento de Engenharia o envolvimento de todas as áreas, estreitou os relacionamentos, quebrou paradigmas, disseminou conhecimento, e com isso, houve um compartilhamento, cooperação e a criação de uma cultura de aprendizado organizacional, para cada vez mais buscar a excelência do atendimento ao cliente interno e externo.

Também proporcionou aos empregados internos e aos das Empresas Terceirizadas uma valorização quanto ao desenvolvimento profissional, ao mostrar sob ângulos e olhar diferenciado uma nova abordagem na tratativa dos problemas e na busca de soluções e melhorias dos processos de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Os Princípios de Liderança de Jack Welch/ Jeffrey A. Krames; tradução de Eduardo Refkalefsky.- Rio de janeiro: Sextante, 2006.