

## **V-072 - INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS À METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

### **Jaqueline Aparecida da Rocha<sup>(1)</sup>**

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]. Gerente de Departamento Administrativo e Financeiro na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **José Bosco Fernandes de Castro**

Especialista em Engenharia Sanitária pela Universidade de Taubaté [USP], em Desenvolvimento em Gestão de Pessoas pela FIA/ USP e em Desenvolvimento Humano e Integral pela Fundação Getúlio Vargas [FGV]. Engenheiro Eletricista/ Eletrônica pela Universidade de Taubaté. Superintendente na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

### **Rosilene Domingos Guimarães**

Pós-graduada em Controladoria Estratégica e Práticas Vigorosas pela Faculdade Ítalo Brasileira. Administradora de Empresas pelo Centro Universitário Ibero Americano. Analista de Gestão na Sabesp – Unidade de Negócio Litoral Norte.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Estrada do Rio Claro, 420 – Porto Novo – Caraguatatuba/ SP – CEP: 11670-401 – Brasil – Tel: (12) 3885-2010 – e-mail: jaquelinerocha@sabesp.com.br

## **RESUMO**

Considerando que a melhoria dos atuais índices de atendimento no setor saneamento ambiental no Brasil envolve, além da ampliação do seu patamar de investimentos, o aprimoramento da gestão, e que para tal aperfeiçoamento, e novos atores, como a gestão de riscos, precisam ser considerados pelas empresas de saneamento, o presente trabalho tem como objetivo apresentar a proposta de integração da gestão de riscos operacionais à metodologia de elaboração do planejamento operacional como forma de garantir o aumento de receita e a redução de despesas, bem como a excelência na prestação de serviços aos clientes, umas das diretrizes estratégicas da organização, especialmente no que tange à qualidade dos serviços e ao atendimento aos prazos estabelecidos. O primeiro ciclo utilizando-se essa metodologia encontra-se em andamento, no entanto, de acordo com a análise estruturada dos resultados mensais, observa-se que a tomada de decisão, em função desse acompanhamento, tem levado à elaboração tempestiva de ações corretivas, bem como essa metodologia mostrou-se coerente com os valores, princípios, estratégias e objetivos da organização para cumprimento da sua missão e alcance da sua visão e que está inter-relacionada com outros processos de gestão. Desse modo, espera-se que essa sinergia torne mais efetivos os esforços realizados e permita o alcance dos objetivos pretendidos ao final desse ciclo, os quais serão avaliados a partir da evolução da margem operacional da unidade e pela competitividade dos resultados obtidos, assim como pela movimentação no mapa de riscos dos riscos integrados ao Planejamento Operacional, de acordo com o seu nível de criticidade. A sistemática atual do planejamento, ao integrar a gestão dos riscos operacionais, tem se mostrado eficaz, uma vez que os riscos operacionais considerados críticos são tratados por meio dos objetivos operacionais estabelecidos, o quais, por sua vez, estão alinhados ao Planejamento Estratégico e ao momento vivido pela empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de riscos operacionais, Planejamento Operacional, Processos de Gestão.

## **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, fazendo com que grandes contingentes populacionais estejam condenados ao subdesenvolvimento, com elevado risco à saúde e a mortalidade infantil, além do baixo desempenho educacional e no trabalho, o que implica na contínua degradação ambiental e redução das oportunidades e perspectivas para o futuro (KELMAN, 2016). 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 o aprimoramento da

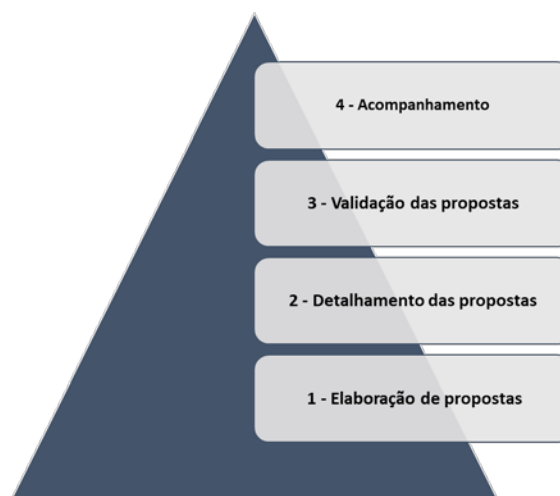
gestão, as empresas de saneamento devem considerar os novos atores, como a gestão de riscos, processo contínuo e dinâmico de avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos corporativos. De acordo com Coimbra (2008), fatores de risco oriundos de processos internos à organização, como pessoas (fraude, 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 cenário, a Unidade de Negócio do Litoral Norte – RN, que compreende 04 (quatro) municípios operados pela SABESP no litoral norte do Estado de São Paulo, identificou a necessidade de estruturar o monitoramento do processo de gestão de riscos no seu âmbito de atuação. Para isso, foi proposta a integração dos riscos operacionais avaliados como críticos ao planejamento operacional a ser elaborado anualmente pela Unidade de Negócio RN, cujos objetivos operacionais estão alinhados aos Direcionadores Estratégicos da organização (Missão, Visão, Diretrizes, Valores e Objetivos Estratégicos) e às diretrizes da Diretoria (objetivos táticos), com vistas ao cumprimento da missão e visão institucionais. A oportunidade para o desenvolvimento da prática ocorreu durante as reuniões para a elaboração do Planejamento Operacional referente ao ciclo 2018-2019.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a proposta de integração de duas ferramentas de gestão como forma de garantir o aumento de receita e a redução de despesas, bem como a excelência na prestação de serviços aos clientes, umas das diretrizes estratégicas da organização, especialmente no que tange à qualidade dos serviços e ao atendimento aos prazos estabelecidos.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia de elaboração e acompanhamento do Planejamento Operacional da Unidade de Negócio Litoral Norte – RN foi concebida pela equipe de coordenação do Planejamento Operacional (superintendente, gerentes de departamento e controladoria) a partir de práticas de outras unidades de negócio da organização e das oportunidades de melhoria identificadas nessa unidade de negócio. Para elaboração do planejamento anual, além dos objetivos estratégicos e diretrizes da Diretoria, a UN utiliza, quando houver, as seguintes entradas: objetivos táticos, riscos operacionais, resultados obtidos pela unidade no ciclo anterior, pesquisa corporativa da satisfação dos clientes e diretrizes locais definidas a partir de temas considerados relevantes ao contexto atual no âmbito da empresa e da sua área de abrangência. A partir da análise crítica desses elementos, utilizando as ferramentas de qualidade e de gestão (matriz SWOT, matriz PESTAL e brainstorming), a equipe de coordenação realiza a priorização das partes interessadas (acionistas, clientes, sociedade, força de trabalho, fornecedores, poder concedente e agência reguladora), cujos requisitos são traduzidos em objetivos operacionais vinculados aos objetivos estratégicos e táticos da organização e aos riscos operacionais priorizados na matriz de riscos da unidade.



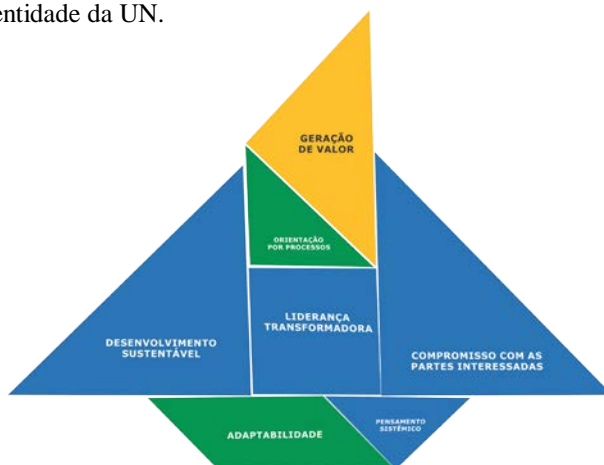
**Figura 1 – etapas do Planejamento Operacional**

Na primeira etapa, são realizadas reuniões a fim de obter contribuições para elaboração do planejamento operacional. Nessa etapa, cada objetivo operacional recebe a indicação de um coordenador, chamado de "tutor". O critério utilizado para a indicação dos tutores é o nível de conhecimento (expertise) sobre os processos envolvidos no objetivo operacional. O tutor tem como atribuições a) coordenar a elaboração do plano de ação para implementação do objetivo operacional; b) oferecer suporte à elaboração do plano de ação das unidades operacionais para atendimento às metas estabelecidas para os indicadores do objetivo operacional, quando necessário; c) atualizar mensalmente os resultados desses indicadores, a fim de subsidiar o acompanhamento dos resultados nas reuniões estruturadas; e d) zelar pelo cumprimento das metas estabelecidas. Nessa etapa, a partir da análise de todas as entradas e das necessidades e expectativas das partes interessadas priorizadas, os tutores, junto ao Superintendente, gerentes de departamento e área de controladoria, propõem objetivos operacionais, macroações, indicadores e metas para o Planejamento Operacional, bem como vinculam esses objetivos aos riscos operacionais priorizados no mapa de riscos da Unidade de Negócio RN. Na segunda etapa, são realizadas reuniões com os demais gerentes e gestores para detalhamento das propostas elaboradas pelos tutores. A construção do Planejamento Operacional consolida-se com a realização do seminário com todos os gerentes, gestores, encarregados e responsáveis por processos. Nesse seminário ocorre a validação do material proposto. Para isso, os participantes do seminário são distribuídos em grupos coordenados pelos tutores do respectivo objetivo operacional. Após a avaliação e sugestão de melhorias às propostas apresentadas aos grupos, cada tutor apresenta o material com as considerações do grupo para validação pela plenária. No seminário de validação, com a participação do Diretor, também ocorre o comprometimento (assinatura do mapa de perfil RN) dos participantes com as metas estabelecidas em cada objetivo operacional (Tabela 1).

**Tabela 1 – objetivo operacional, risco operacional, macroação, indicadores e metas do Planejamento Operacional**

<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Risco Operacional</b>	<b>Macroação</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Garantir Disponibilidade Hídrica</b>	<i><b>R006 Escassez e redução da disponibilidade hídrica</b></i>	Regularização das outorgas por meio da medição de vazão para planejamento da produção e demanda	% de outorgas regularizadas em relação ao total de outorgas	80% até dez/19
		Programa de Redução de Perdas	IPDt	Específica por município
<b>Manter a base operada</b>	<i><b>R004 Não renovação de Contratos de Municípios operados</b></i>	Renovação dos Contratos	Número de Municípios com Contrato	100% até dez/19
<b>Gerar lucro</b>	<i><b>R046 Não ter a rentabilidade suficiente para remunerar o capital (WACC)</b></i>	Gestão de receitas e despesa	Índice de evasão	3,7% até Dez/19
<b>Promover o desenvolvimento profissional e pessoal</b>	<i><b>R042 Falta de flexibilização na gestão de pessoas</b></i>	Gestão do Clima Organizacional	Índice de favorabilidade	80,53% em Set/19

Após o seminário, o material validado é comunicado à toda força de trabalho. Essa comunicação é reforçada pela imagem do “tangram RN” (figura 2), elemento definido a partir do modelo adaptativo proposto pelo Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (2016), adotado pela organização para o desenvolvimento e implementação de práticas que auxiliem na mudança da Cultura Organizacional, bem como na melhoria da gestão e do desempenho de seus processos, cujo objetivo consiste em representar a estruturação do modelo de gestão da Unidade de Negócio RN. O “tangram RN” foi construído de forma participativa, por meio de dinâmica com a participação dos gerentes, gestores e responsáveis por processos, cujos critérios foram o posicionamento estratégico dos fundamentos MEG e a relação da figura com a identidade da UN.



**Figura 2 – “tangram RN”**

A figura “tangram RN”, adotada pela Unidade de Negócio RN, pode ser descrita de acordo com o ciclo de aprendizado e melhoria contínua PDCL (tabela 2).

**Tabela 2 – etapas PDC x tangram RN**

<b>Etapas PDCL</b>	<b>Descrição</b>
<b>P (planejar)</b>	compromissos com as partes interessadas pertinentes e o ambiente com o qual interage orientam a definição dos objetivos da unidade de negócio, expressos por meio dos objetivos operacionais;
<b>D (executar)</b>	atuação da liderança mobiliza toda a força de trabalho para atendimento aos objetivos operacionais;
<b>C (verificar)</b>	estruturação por processos impulsiona a geração de valor para a unidade, partes interessadas pertinentes e o ambiente com o qual a unidade interage; e
<b>L (aprender)</b>	equilíbrio entre objetivos operacionais da unidade, expectativas das partes interessadas e o ambiente com o qual a unidade interage garantem o alcance dos resultados esperados, a partir dos quais a unidade pode avançar utilizando o aprendizado adquirido nesse ciclo.

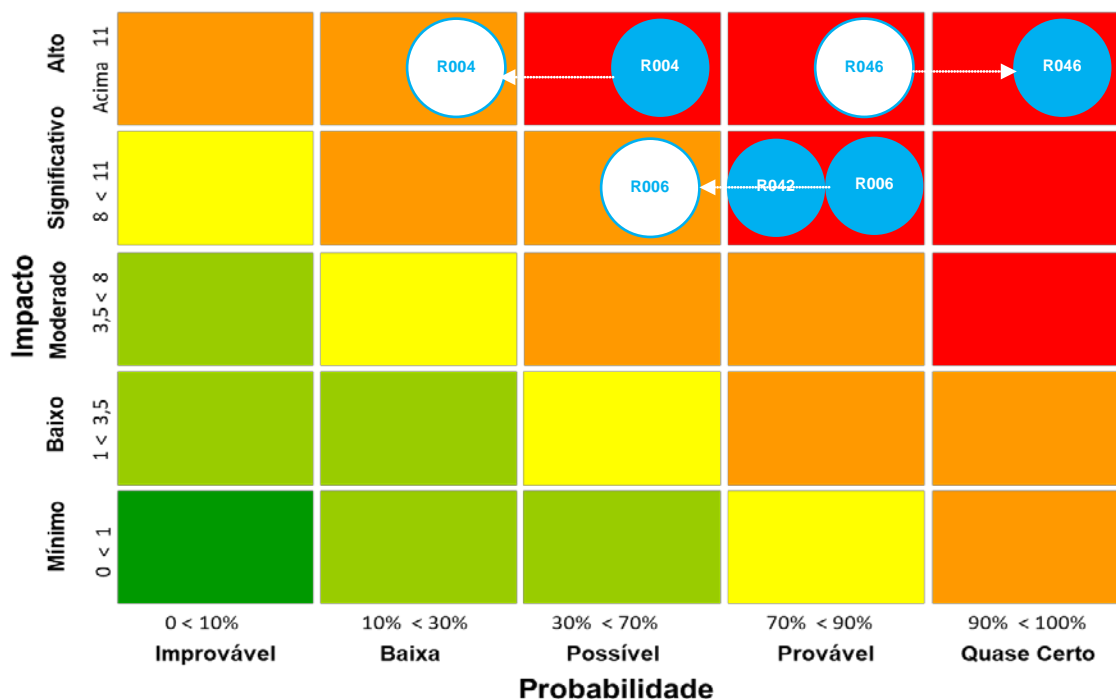
Após a comunicação a toda a força de trabalho, inicia-se a etapa de acompanhamento, que ocorre periodicamente por meio de reuniões estruturadas na sede da Unidade de Negócio.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro ciclo utilizando-se a presente metodologia encontra-se em andamento. Contudo, por meio da metodologia utilizada para elaboração e acompanhamento do planejamento operacional e a análise estruturada dos resultados mensais, observa-se que a tomada de decisão, em função desse acompanhamento, tem levado à elaboração tempestiva de ações corretivas. Essa metodologia mostra-se coerente com os valores, princípios, estratégias e objetivos da organização para cumprimento da sua missão e alcance da sua visão, bem como está inter-relacionada com outros processos de gestão da organização. Espera-se, ao final desse primeiro ciclo, que essa sinergia torne mais efetivos os esforços realizados e permita o alcance dos objetivos pretendidos. Por exemplo, entre as atribuições do tutor está o suporte à elaboração do plano de ação das unidades operacionais relacionado ao objetivo operacional sob sua coordenação, quando necessário. A interação do tutor com essas

unidades pode contribuir diretamente ao cumprimento das metas estabelecidas. Nos ciclos anteriores do planejamento operacional os objetivos do mapa estratégico Sabesp eram distribuídos entre grupos, formados por lideranças e responsáveis por processos. Esses grupos elaboravam planos de ação cujo acompanhamento deveria ser realizado pelo coordenador eleito pelo grupo. No entanto, como esses grupos, visando à integração entre as unidades, era constituído por equipe multidisciplinar, o coordenador nem sempre era o profissional com expertise no processo operacional relacionado ao objetivo distribuído a um determinado grupo. Por isso, a utilização do nível de conhecimento sobre os processos envolvidos no objetivo operacional como critério para a indicação dos tutores pode ser considerada o diferencial no formato atual do Planejamento Operacional e seu acompanhamento. A experiência desses tutores nos processos operacionais relacionados aos objetivos sob sua coordenação, bem como a definição clara do seu papel podem apresentar como benefícios: a) garantir a eficácia dos processos gerenciais Planejamento Operacional e Reunião Estruturada; e b) promover a melhoria dos processos operacionais relacionados ao objetivo operacional sob sua responsabilidade. Quanto ao objetivo dessa metodologia adotada para elaboração e acompanhamento do Planejamento Operacional, garantir o aumento de receita e a redução de despesas, bem como a excelência na prestação de serviços aos clientes, considera-se que a eficácia dessa prática de gestão, avaliada e revisada a cada ciclo, poderá ser verificada pela evolução da margem operacional da unidade e pela competitividade dos resultados obtidos, considerando como referencial comparativo a Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA (reconhecida em 2017 pelo Jornal Valor Econômico, de acordo com critérios de avaliação que consideraram os resultados econômico-financeiros da empresa, como a melhor empresa do setor), cuja margem operacional obtida em 2017 foi 43,56%. Quanto ao monitoramento do processo de gestão de riscos no seu âmbito de atuação, por meio da atualização do mapa de riscos (Figura 3), será possível acompanhar a movimentação dos riscos integrados ao Planejamento Operacional quanto ao nível de criticidade: crítico (vermelho), significativo (laranja), moderado (amarelo), baixo (verde claro) e aceitável (verde escuro).

Junto aos resultados financeiros e ao monitoramento dos riscos, o acompanhamento desse planejamento também contribui à correta execução dos processos de gestão necessários aos para alcance dos propósitos da Unidade de Negócio, que por sua vez contribuem ao propósito da organização. O aprendizado ao longo de cada ciclo pode promover melhorias, evidenciadas por meio da evolução positiva dos resultados comparáveis, necessários à avaliação do cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas.



**Figura 3 – Mapa de Riscos**

## **CONCLUSÕES**

A sistemática atual do planejamento, ao integrar a gestão dos riscos operacionais, tem se mostrado eficaz, uma vez que os riscos operacionais considerados críticos são tratados por meio dos objetivos operacionais estabelecidos, o quais, por sua vez, estão alinhados ao Planejamento Estratégico e ao momento vivido pela empresa. Por meio da análise de tendência e aspectos relevantes dos indicadores estabelecidos, realizada ao final de cada trimestre, a unidade de negócio tem promovido, ao longo do ciclo vigente, a revisão dos objetivos operacionais, macroação, indicadores e metas previstos. A proposta de revisão é validada em reunião estruturada com superintendente, gerentes de departamento, tutores e controladoria e a comunicação sobre a revisão às demais lideranças e força de trabalho é realizada nas próximas reuniões estruturadas nas unidades operacionais e nos boletins eletrônicos. O diferencial dessa metodologia, suportado pelos processos de elaboração e acompanhamento do Planejamento Operacional, está na tomada de decisão de forma participativa e sua comunicação em todos os níveis, bem como a geração de um modelo adaptativo para a Unidade de Negócio, expresso na construção do seu “tangram”, demonstra a atuação dos líderes de forma inspiradora e comprometida. Além disso, a integração entre os processos e as pessoas, promovida por esse formato do planejamento operacional, ao estreitar relacionamentos, estimula a partilha de conhecimentos, principalmente o conhecimento tácito, que diz respeito às experiências individuais, cuja partilha não é possível sem um ambiente de interação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. COIMBRA, Fábio. A emergência dos riscos operacionais no contexto corporativo. São Paulo: Ibef News, 2008.
2. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Modelo de excelência da gestão (MEG): Guia de Referência de Excelência da Gestão. São Paulo: FNQ, 2016.
3. KELMAN, Jerson. Saneamento. In.: Associação Brasileira de Consultores de Engenharia - ABCE, 50 anos - São Paulo: BB Editora, 2016, Capítulo 6 - p.78 – 93.